

Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL

Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2018-2021

Lisboa, junho de 2018

Índice

Introdução	4
I ENQUADRAMENTO	5
1 Fundamentos.....	6
2 Contexto.....	8
3 Matriz SWOT	13
II LINHAS DE ORIENTAÇÃO Estratégicas	17
1 Alargar o campus do ISCTE-IUL	18
Objetivo 1 Integrar os edifícios do IMT no campus do ISCTE-IUL.....	18
2 Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo	20
Objetivo 2 Qualificar as carreiras de docentes e de investigadores.....	20
Objetivo 3 Garantir transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente.....	22
Objetivo 4 Adequar a avaliação aos desafios do ensino e da investigação	23
Objetivo 5 Rever os regimes de recrutamento e de carreiras do pessoal técnico e administrativo.....	25
3 Capacitar as unidades orgânicas, descentralizar os serviços e promover boas práticas de governação	28
Objetivo 6 Reforçar as escolas como espaços de interdisciplinaridade e de coordenação.....	28
Objetivo 7 Centrar a atividade académica e colegial nos departamentos	30
Objetivo 8 Reforçar a participação, autonomia e condições das unidades de investigação.....	31
Objetivo 9 Descentralizar os serviços, ganhando em eficiência e proximidade.....	34
Objetivo 10 Promover melhorias na governação da instituição.....	35
4 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes.....	37
Objetivo 11 Melhorar as condições de estudo dos estudantes.....	37
Objetivo 12 Alargar a oferta de residências para estudantes e o âmbito da ação social.....	39

5	Consolidar o perfil de instituição universitária especializada	42
	Objetivo 13 Consolidar o primeiro ciclo e desenvolver o ensino pós-graduado	42
	Objetivo 14 Reforçar a articulação entre investigação e ensino	44
	Objetivo 15 Valorizar o conhecimento e a relação com a sociedade	47
6	Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional	50
	Objetivo 16 Desenvolver um modelo flexível de internacionalização.....	50
	Objetivo 17 Atrair mais estudantes estrangeiros e alargar a cooperação científica	51
7	Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição	54
	Objetivo 18 Consolidar a sustentabilidade financeira	54
	Objetivo 19 Garantir uma situação de permanente equilíbrio financeiro.....	56
	Objetivo 20 Valorizar e promover a qualidade	57
	Objetivo 21 Promover melhorias no modelo de informação para a gestão.....	59
	Objetivo 22 Alargar o contexto de ação à área metropolitana de Lisboa	60
	Objetivo 23 Identificar os desafios sociais e os domínios interdisciplinares relevantes	61

Introdução

Nos termos da alínea a) do número 2 do artigo 19.º dos Estatutos do ISCTE-IUL, apresenta-se o *Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2018-2021*. Os objetivos e propostas que o integram procuram dar continuidade à trajetória de desenvolvimento do ISCTE-IUL iniciada em 2009 com a adoção do regime fundacional. Foram, desde aquela data, alcançados muitos dos objetivos então definidos, designadamente a adaptação dos estatutos, da orgânica e dos regulamentos internos ao novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, a adequação de todos os cursos às exigências do processo de Bolonha e da A3Es e o desenvolvimento das ofertas formativas de 2.º e de 3.º ciclos.

Importa, agora, definir as grandes linhas de desenvolvimento do ISCTE-IUL para os próximos quatro anos, com base nas orientações decorrentes da definição estatutária da sua missão e princípios gerais, bem como das que constam do programa de candidatura que suportou a eleição da reitora para o quadriénio 2018-2021. Nessa definição são tidas em conta as condicionantes externas decorrentes da evolução previsível do contexto socioeconómico, bem como as dinâmicas e recursos gerados internamente.

O *Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2018-2021* é apresentado desdobrado em dois grandes pontos. Num primeiro, de enquadramento, identificam-se os fundamentos (missão, visão e valores) da atividade do ISCTE-IUL, bem como os constrangimentos e oportunidades do contexto social em que está inserido, e apresentam-se os resultados de um exercício de construção de uma matriz SWOT. O segundo ponto apresenta as linhas de orientação do Plano, mapeando os objetivos procurados e as correspondentes ações prioritárias, objetivos específicos, indicadores e metas.

I ENQUADRAMENTO

1 Fundamentos

- 1.1 Missão
- 1.2 Visão
- 1.3 Valores

2 Contexto

- 2.1 Quadro normativo
- 2.2 Contexto europeu
- 2.3 Fatores económicos
- 2.4 Fatores socioculturais
- 2.5 Fatores tecnológicos, investigação e desenvolvimento

3 Matriz SWOT

- 3.1 Forças (Strengths)
- 3.2 Fraquezas (Weaknesses)
- 3.3 Oportunidades (Opportunities)
- 3.4 Ameaças (Threats)

1 Fundamentos

1.1 Missão

A missão do ISCTE-IUL está definida com clareza no artigo 2.º dos Estatutos da Fundação ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Anexo ao Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de Abril):

Artigo 2.º (Missão)

- 1 – O ISCTE-IUL promove a criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico nos seus domínios de especialização.
- 2 – O ISCTE-IUL atribui especial relevo à investigação científica, à formação pós-graduada e à transferência de conhecimentos para a sociedade.
- 3 – No cumprimento da sua missão, o ISCTE-IUL promove a internacionalização das suas atividades.

O contributo que o ISCTE-IUL pode dar à sociedade consiste, pois, em desenvolver, com elevados padrões de qualidade, a sua missão nestes três domínios: o ensino, em especial nos níveis pós-graduados, a investigação científica e a transferência de conhecimento para a sociedade. Desta definição da missão do ISCTE-IUL enquanto instituto universitário decorrem as linhas de desenvolvimento estratégico fixadas no presente *Plano de Ação*.

1.2 Visão

A identidade científica e pedagógica do ISCTE-IUL, como instituição de conhecimento no sistema de ensino universitário em Portugal, construiu-se em torno das áreas disciplinares que fizeram e continuam a fazer a reputação do ISCTE-IUL e em que assentou a sua passagem a universidade-fundação: Gestão, Finanças, Contabilidade, Economia, Métodos Quantitativos, Antropologia, Psicologia Social, Sociologia, História, Ciência Política e Políticas Públicas, Tecnologias de Informação e Arquitetura.

Importa, agora, colocar o ISCTE-IUL num patamar mais elevado de qualidade e relevância, aprofundando o seu perfil de instituto universitário valorizando, em primeiro lugar, a sua posição no sistema de ensino universitário do país através do reforço e da ampliação das atividades de investigação e das ofertas formativas de 2.º e 3.º ciclo, e promovendo permanentemente, em segundo lugar, a interdisciplinaridade e a colaboração com outras instituições de ensino superior, nos planos nacional e internacional.

1.3 Valores

Os Estatutos do ISCTE-IUL definem, no artigo 2.º, os princípios gerais que devem orientar a sua atividade, organização e gestão (Despacho normativo n.º 11/2011):

Artigo 2.º (Princípios gerais)

1 – O ISCTE-IUL orienta -se pelos princípios da liberdade intelectual, da promoção e reconhecimento do mérito e do respeito pela ética académica.

2 – O ISCTE-IUL garante a liberdade de criação científica, cultural e tecnológica, na pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões, bem como a participação de todos os seus corpos na vida académica comum na base de métodos de gestão democrática.

3 – O ISCTE-IUL organiza-se e funciona no respeito pelos princípios da democraticidade, da participação, da descentralização, da eficácia e eficiência e da responsabilidade no exercício de cargos profissionais e de direção.

4 – O ISCTE-IUL gere as suas atividades com respeito pelos princípios da transparência e da prestação pública de contas.

Estes princípios informam as propostas do Plano de Ação e, em especial, a definição das condições de concretização de um programa de ação estratégico com preocupações de sustentabilidade, abertura ao exterior e projeção para o futuro, que requer:

- a criação de oportunidades para potenciar as competências científicas construídas ao longo da trajetória do ISCTE-IUL e a capacidade já demonstrada de criar novas combinações interdisciplinares e de responder a problemas atuais;
- incentivos à participação alargada de todos os docentes e investigadores no processo de tomada de decisão, com mais autonomia, transparência, responsabilidade, inovação e colegialidade no funcionamento dos órgãos;
- o aprofundamento da cooperação institucional, designadamente com as outras instituições de ensino universitário no quadro do CRUP, mas também com os poderes governamentais e locais da área metropolitana de Lisboa, com o objetivo de contribuir para melhorar o desempenho e a imagem interna e externa do sistema de ensino superior do país;
- a valorização de uma gestão prudente, responsável e equilibrada do património e dos recursos financeiros da instituição, bem como de promoção da qualidade em todos os domínios.

2 Contexto

2.1 Quadro normativo

O ISCTE-IUL é, desde 2009, uma instituição universitária especializada de estatuto fundacional que enquadra a sua ação no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, nas regras instituídas para a atribuição de graus e diplomas e no Estatuto da Carreira Docente.

2.2 Contexto europeu

Com a finalidade de contrariar o cenário crítico económico e social com que a Europa se tem vindo a debater, têm vindo a ser formuladas pela União Europeia novas estratégias de desenvolvimento suportadas numa visão e na definição de objetivos a alcançar no horizonte 2020: Estratégia Europa 2020. As prioridades definidas neste domínio sintetizam-se em:

- crescimento inteligente, por desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento e na inovação;
- crescimento sustentável, por promoção de uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva;
- crescimento inclusivo, por fomento de uma economia com níveis elevados de emprego que assegure a coesão social e territorial.

Para que estes desafios possam ser cumpridos, os estados membros assumiram como compromissos atingir determinadas metas no horizonte 2020, dos quais se destacam:

- o aumento da percentagem da população com ensino superior ou equiparado, com idade entre 30 e 34 anos, para, pelo menos, 40%;
- a redução da taxa de abandono escolar precoce para os 10%;
- o investimento de 3% do PIB em investigação e desenvolvimento;
- o aumento da taxa de emprego, para a população entre os 20 e os 64 anos, para os 75%.

O programa “Educação e Formação para 2020” tem constituído o quadro estratégico para a cooperação europeia na educação e formação, em resposta aos desafios socioeconómicos, demográficos, ambientais e tecnológicos da sociedade global. O conhecimento é, neste contexto, o elemento fundamental de promoção da realização pessoal, da coesão social e da cidadania e da estratégia adotada pela Europa para atingir níveis elevados de crescimento e emprego sustentáveis.

No que respeita à gestão financeira, está ainda obrigado às orientações decorrentes da política orçamental, designadamente nos aspetos consagrados no contrato de confiança assinado entre o Governo e as instituições do ensino superior.

2.3 Fatores económicos

2.3.1 O quadro global

De acordo com a generalidade dos analistas, registou-se, em 2017, um crescimento económico positivo a nível global, à medida que o ciclo de recuperação económica iniciado em meados de 2016 se continuou a reforçar, impulsionado pela recuperação do investimento e do comércio, bem como por condições financeiras favoráveis. Estas revisões em alta são mais acentuadas nas economias avançadas, particularmente nos Estados Unidos, mas as perspetivas de crescimento também melhoraram para alguns mercados emergentes, incluindo a China. No curto prazo, o momento económico robusto é consistente com a força do comércio e com a confiança das famílias entre a maioria dos mercados emergentes e economias avançadas.

Apesar das melhorias visíveis ao longo do ano transato, denotam-se alguns riscos que podem reverter a situação atual. Entre eles, a possibilidade de agravamento de tensões geopolíticas a nível internacional, destacando-se a situação no Médio Oriente e na península da Coreia. Numa ótica de risco nacional e europeu, a instabilidade política que se vive na Catalunha, bem como a possibilidade de as economias avançadas adotarem medidas protecionistas no médio prazo, onde se inclui a hipótese de um impacto mais adverso do processo de saída do Reino Unido da União Europeia e a taxação das importações pelos EUA, poderão contribuir para agravar a incerteza política a nível global. Não se pode, ainda, excluir o cenário de um ajustamento económico mais acentuado em algumas economias de mercado emergentes com elevado nível de endividamento, com destaque para a China. Ainda assim, as previsões até 2020 são genericamente positivas.

2.3.2 O quadro nacional

Segundo o Banco de Portugal, no primeiro semestre de 2017 notou-se uma ligeira subida no crescimento da atividade económica por comparação com o último trimestre de 2016. Contudo, esse crescimento abrandou no segundo semestre, essencialmente devido à desaceleração das exportações. Ainda assim, a evolução da atividade económica, no conjunto dos três primeiros trimestres, traduziu-se num diferencial positivo de crescimento quando comparado com o verificado na zona euro. Também o crescimento do PIB foi superior ao da zona euro no primeiro semestre de 2017.

Quanto ao nível de emprego, notou-se um crescimento e uma recuperação da população ativa. Segundo dados do INE, a taxa de desemprego média anual em 2017 situou-se nos 8,9%, tendo-se verificado uma diminuição de 2,2 pontos percentuais em relação a 2016. Em termos trimestrais, a taxa de desemprego no quarto trimestre de 2017 situou-se nos 8,1%, abaixo do trimestre anterior e do trimestre homólogo. A taxa de desemprego jovem também diminuiu, situando-se nos 23,9% em 2017, menos 4,1 pontos percentuais que em 2016. A população desempregada continuou a registar uma diminuição, observada desde o segundo trimestre de 2016. A estimativa anual para 2017 é de 462,8 mil pessoas desempregadas, tendo-se verificado uma diminuição de 19,2% em relação ao ano anterior, e de 4.756,6 mil pessoas empregadas, tendo aumentado 3,3% em relação ao período homólogo.

O défice orçamental situou-se nos 0,3% do PIB nos três primeiros trimestres de 2017, quando no período homólogo se encontrava nos 2,8% e no primeiro semestre de 2017 nos 1,9%, sendo que a meta anual do governo era de 1,4%. Do lado da receita, cujo crescimento foi acima do previsto (registou-se um aumento das receitas públicas de 3,8% em relação ao ano anterior, tendo sido previsto 1,4%), contribuíram os impostos indiretos, com destaque para o IVA e as contribuições sociais, mas também houve um reforço dos impostos diretos (IRS e IRC) e um forte aumento da receita de capital. Do lado da despesa, notou-se um aumento de 1,6% em relação ao ano anterior, superando o previsto (0,5%), em muito devido ao aumento dos gastos com pessoal, justificado pelo aumento do número de efetivos no Sistema Nacional de Saúde (SNS), tendo-se também observado um recuo nos apoios sociais e nos juros que compensaram o crescimento do investimento e do consumo intermédio.

Em termos de ensino, o abandono escolar Portugal tem vindo a recuperar, prevendo-se o cumprimento da meta de 10% prevista para 2020.

2.3.3 Perspetivas globais

As projeções do Fundo Monetário Internacional são de que o crescimento mundial para este ano e o seguinte tenha uma ligeira subida, de 0,2 pontos percentuais. As projeções do Banco Central Europeu até 2020 são também moderadas, apesar de um crescimento excepcionalmente forte no primeiro semestre de 2017, com previsões de um ligeiro crescimento do PIB para 2018 e revisões em alta, sobretudo para os Estados Unidos e China. Esse crescimento manter-se-á robusto no curto prazo, em consonância com os níveis elevados de confiança das empresas e dos consumidores, ainda que, entre 2019 e 2020, se possa verificar ligeiro abrandamento.

Em termos orçamentais, em relação à Zona Euro e segundo dados do BCE, as perspetivas são neutras. Projeta-se que os rácios do défice e da dívida públicos exibam uma trajetória descendente, devidos sobretudo à diminuição dos pagamentos de juros.

Prevê-se uma ligeira desaceleração do crescimento do emprego no curto prazo, maioritariamente devido a uma queda no setor público em alguns países. Apesar da escassez de oferta de mão-de-obra qualificada, o crescimento da população ativa irá manter-se no longo prazo, impulsionado, entre fatores, pela imigração de trabalhadores, bem como pela integração de refugiados. Também a evolução da taxa de desemprego continuará a ser positiva, prevendo-se uma descida considerável, atingindo-se os 7,3% em 2020.

2.3.4. Perspetivas nacionais

Para o ano de 2018, os principais objetivos anunciados pelo Governo são a recuperação dos rendimentos das famílias, a criação de emprego e o apoio ao investimento das empresas e à inovação. Para tal, o governo conta aumentar em 2,9% o investimento total da economia, bem como atingir um crescimento do emprego de 0,9% durante este ano e uma redução da taxa de desemprego média para os 8,6%. Prevê, também, uma ligeira diminuição da carga fiscal, no que toca à tributação direta incidente sobre os rendimentos das pessoas singulares.

Segundo projeções do Banco de Portugal, em comparação com o ano findo, o processo de expansão económica manter-se-á inalterado nos próximos anos e a atividade económica continuará com um perfil crescente, apesar de mais moderado. A economia portuguesa continuará a beneficiar de um enquadramento externo favorável a longo prazo.

Já o Orçamento de Estado para 2018 prevê um crescimento económico de 2,2% e um défice orçamental de 1%, podendo vir a atingir a maior redução da dívida das últimas duas décadas até ao final deste ano. Mantem-se, assim, o quadro de cumprimento dos compromissos internacionais.

Para finalizar, o atual quadro comunitário (2014-2020) continua a condicionar positivamente boa parte das políticas de educação bem como as suas fontes de financiamento, tanto a nível europeu como nacional.

2.4 Fatores socioculturais

Fatores demográficos como a diminuição da natalidade, o saldo migratório negativo e o envelhecimento da população afetam negativamente, no seu conjunto, as condições de desenvolvimento. No entanto, embora nos últimos cinco anos tenha diminuído a população residente no conjunto do país, na região metropolitana de Lisboa verificou-se uma tendência de estabilidade. Este facto, associado à menor taxa de desemprego na região do que no país, poderá indiciar a existência de oportunidades para iniciativas do ISCTE-IUL. Oportunidades que são reforçadas pela persistência de índices de escolaridade no ensino superior ainda baixos em termos europeus.

2.5 Fatores tecnológicos, investigação e desenvolvimento

O desenvolvimento tecnológico atual traduz-se na elevação dos níveis de exigência sobre a utilização de novas tecnologias. Os fatores tecnológicos assumem particular importância em organizações de ensino de nível superior, confrontando-as com a necessidade de acompanhar a crescente disponibilidade e uso destas novas tecnologias. Neste sentido, impõe-se uma utilização regrada, inteligente e estratégica das novas tecnologias, com destaque para as que se ligam à informática, à internet e às redes sociais, nos processos de ensino e de aprendizagem, no desenvolvimento de plataformas de ensino à distância e na facilitação da internacionalização do ensino, da investigação e da transferência do conhecimento, bem como na comunicação institucional interna e externa. A meta de 3% prevista para 2020 (para o peso no PIB das atividades de I&D) tem criado um ambiente propício para a procura de inovação no setor empresarial e no meio universitário, o que se tem traduzido em melhorias sensíveis nos últimos anos.

O ISCTE-IUL, dispondo de assinaláveis recursos no domínio dos sistemas de informação, deverá explorar não apenas esta área, como também a sua ligação e articulação com outras áreas de conhecimento, designadamente nos domínios da arquitetura, das ciências sociais, das políticas públicas e da gestão.

3 Matriz SWOT

Considerando o contexto externo e interno da atividade do ISCTE-IUL, apresenta-se de seguida uma síntese das forças e fraquezas, das oportunidades e das ameaças, como quadro de referência das reflexões e opções estratégicas que se preconizam para o quadriénio de 2018-2021.

3.1 Forças (Strengths)

- S1 Elevado prestígio institucional, reforçado pelas diferentes creditações (nacionais e internacionais) e pela melhoria no posicionamento nos *rankings* internacionais.
- S2 Nos cursos de licenciatura, elevada taxa de ocupação das vagas, segundo índice de força do país e sistemática melhoria da nota média dos últimos colocados.
- S3 Elevados e crescentes níveis de procura de cursos de segundo ciclo, tanto dos de fileira disciplinar como dos de perfil interdisciplinar ou de aplicação profissional.
- S4 Comunidade comprometida com uma cultura de qualidade, sistema interno de garantia da qualidade implementado e certificado pelo período máximo previsto pela A3ES e serviços dedicados à sua execução e aperfeiçoamento.
- S5 Campus com ótimas condições e uma localização privilegiada na cidade de Lisboa, com boas acessibilidades, em que estão concentradas todas as atividades o que facilita o trabalho colaborativo entre as diferentes áreas disciplinares em que o ISCTE se especializou.
- S6 Integração de Portugal no espaço europeu de conhecimento que confere aos seus diplomas um valor acrescentado.
- S7 Elevada qualidade do corpo docente e de investigadores nas áreas disciplinares fundadoras das quatro escolas.
- S8 Integração das unidades de Investigação na orgânica do ISCTE-IUL fortemente articuladas com os departamentos de ensino.
- S9 Melhoria acentuada nos resultados de investigação tanto em quantidade de publicações como na sua qualidade.
- S10 Existência de incentivos sistemáticos ao mérito científico e pedagógico e ao sucesso escolar.
- S11 Qualificação elevada do pessoal técnico e administrativo (61,1% com nível de ensino superior).
- S12 Forte ligação ao mundo empresarial e à sociedade em geral, abertura à diversidade cultural.
- S13 Biblioteca e centro de documentação de excelência.
- S14 Sistemas de informação de gestão avançados e interligados, permitindo gerar eficientemente dados de suporte à decisão.

- S15 Qualidade das infraestruturas de ensino (edifícios, equipamento técnico e laboratorial) que podem constituir um atrativo para o recrutamento de estudantes estrangeiros

3.2 Fraquezas (Weaknesses)

- W1 Insuficiente trabalho colaborativo no desenvolvimento de ofertas cruzadas de programas de ensino bem como de investigação de natureza multidisciplinar.
- W2 Existência de alguns programas doutorais não integrados em unidades de investigação.
- W3 Capacidade limitada de atração de financiamento europeu tanto para as atividades de ensino como para as atividades de investigação.
- W4 Número insuficiente de professores catedráticos e de professores associados muito abaixo das exigências legais e dos níveis de qualificação noutras universidades.
- W5 Dificuldades na captação e fixação de docentes e investigadores de alto nível internacional.
- W6 Dificuldades na captação de estudantes estrangeiros.
- W7 Escassez de recursos humanos de apoio técnico e administrativo ao funcionamento da instituição e das suas escolas (baixo rácio pessoal técnico e administrativo/docentes).
- W8 Excessiva centralização dos serviços e défice de recursos e de autonomia das escolas.
- W9 Taxas de conclusão das dissertações, no segundo ciclo, e das teses, de terceiro ciclo, aquém do objetivo estratégico definido.
- W10 Moderada utilização de e-learning e b-learning.
- W11 Reduzida capacidade de captação de mecenato.
- W12 Capacidade insuficiente de espaços de estudo para os estudantes e algumas limitações ao nível da rede wireless.
- W13 Insuficiente capacidade em residências para estudantes nacionais e estrangeiros.

3.3 Oportunidades (Opportunities)

- O1 Condições excecionais para a criação de programas de ensino e linhas de investigação inovadoras e multidisciplinares que aprofundem o cruzamento entre as áreas mais desenvolvidas no ISCTE-IUL.
- O2 Existência de parcerias já estabelecidas com o espaço dos países de língua portuguesa – Brasil, Moçambique, Cabo Verde, Angola –, bem como com a China.
- O3 Desenvolvimento de um portal de *alumni* (em construção) suscetível de dinamizar e fortalecer a ampla rede de antigos estudantes já existente.

- O4 Inserção dos docentes e investigadores do ISCTE-IUL em redes de investigação de excelência a nível internacional.
- O5 Obtenção de creditações de referência e prosseguimento da melhoria de presença e de posicionamento nos principais rankings internacionais, com correspondente projeção nacional e internacional do ISCTE-IUL.
- O6 Ligações ao tecido empresarial e aos organismos públicos e do terceiro setor.
- O7 Possibilidade de alargamento do *campus* por integração de novo edifício e terreno com investimento mínimo, melhorando a disponibilidade de espaços de trabalho colaborativo.
- O8 Competências e possibilidades de desenvolvimento de conteúdos em e-learning para públicos de língua portuguesa.
- O9 Reforço da política de sustentabilidade (ambiental, social e económica), induzindo ganhos de eficiência e melhorando a qualidade de vida no campus.
- O10 Reforço ambicioso do orçamento europeu para a ciência, tecnologia e inovação no próximo período de programação financeira.
- O11 Existência de objetivos e metas para a qualificação dos europeus ao nível da formação de nível superior.
- O12 Aumento da capacidade de apoio às unidades de investigação na identificação de oportunidades de financiamento externos de projetos de investigação
- O13 Experiência já adquirida na organização e liderança de programas de ensino Erasmus Mundus.
- O14 Existência de procura de ensino por estudantes provenientes do PALOP e de países da América Latina.

3.4 Ameaças (Threats)

- T1 Não aplicação da fórmula de financiamento público, o que, no ISCTE-IUL, se tem traduzido no mais baixo financiamento por estudante das universidades públicas portuguesas.
- T2 Envelhecimento do corpo docente e dificuldades de aplicação de uma política generalizada de substituição de gerações.
- T3 Novas exigências colocadas aos cursos de doutoramento, com mais exigências de qualificação dos docentes e dos centros de investigação.
- T4 Rigidez na gestão das vagas dos cursos do primeiro ciclo pelas instituições de tutela do ensino superior.
- T5 Insuficiência e incerteza nas políticas de ação social direta e indireta (atualmente totalmente dependente de fundos comunitários).

- T6 Pressão política sobre as instituições de ensino superior para aumentarem as receitas próprias, incluindo as provenientes de propinas, como contrapartida à tendência de diminuição do investimento público.
- T7 Incerteza nos modelos de avaliação das unidades de investigação com consequências no seu financiamento, e, no futuro, com consequências, também, na aprovação e funcionamento dos cursos de doutoramento.

II LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS

- 1 Alargar o campus do ISCTE-IUL**
- 2 Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo**
- 3 Capacitar as unidades orgânicas, descentralizar os serviços e promover boas práticas de governação**
- 4 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes**
- 5 Consolidar o perfil de instituição universitária especializada**
- 6 Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional**
- 7 Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição**

1 Alargar o campus do ISCTE-IUL

Objetivo 1 Integrar os edifícios do IMT no campus do ISCTE-IUL

A preservação e valorização do património do ISCTE-IUL constituem elementos decisivos da estratégia de desenvolvimento futuro da Instituição. O *campus* do ISCTE-IUL esteve desde sempre instalado num enclave da Universidade de Lisboa, sem frente para a artéria principal. O espaço em que está instalado o *campus* foi gradualmente construído, em processos de negociação com a Universidade de Lisboa, sendo escassos os recursos patrimoniais disponíveis. Entre 2009 e 2012, o ISCTE-IUL concretizou a aquisição dos edifícios, e respetivo terreno, onde está atualmente instalado o Instituto da Mobilidades e dos Transportes (IMT), constituindo estes o único património imobiliário disponível para futura expansão da instituição, por alargamento do *campus* atual, e para a dotar de uma frente para a Avenida das Forças Armadas.

O ISCTE-IUL, para garantir o normal funcionamento das suas atividades atuais, seja de ensino ou de investigação, não tem necessidade urgente de construir um novo edifício. Tem sim necessidade de alargar as áreas de estudo para os estudantes e de criar espaços de reunião para docentes, de instalar em melhores condições as suas unidades de investigação e os estudantes de doutoramento e de criar instalações autónomas para o Conselho Geral e o Conselho de Curadores. Isso significa que, mais urgente do que construir um novo edifício é, numa primeira fase, tirar pleno partido dos edifícios IMT existentes para, a seguir, com tempo, estudar o modelo de ampliação do *campus* que seja mais adequado ao seu desenvolvimento estratégico.

No imediato, será constituída uma unidade de missão com docentes das quatro escolas e do Departamento de Arquitetura, pessoal técnico e administrativo da Unidade de Edifícios e Recursos e representantes dos estudantes. A unidade de missão deverá apresentar um primeiro documento de avaliação das condições de utilização dos edifícios IMT à medida que estes forem sendo desocupados, bem como um segundo documento com a identificação das necessidades atuais e futuras de expansão do ISCTE-IUL.

Prevê-se, assim, o alargamento do *campus* do ISCTE-IUL a partir de finais de 2018, numa primeira fase do processo de integração progressiva dos edifícios e terrenos do IMT.

Ações

- Criar uma unidade de missão para avaliar as condições de uso e de afetação das atuais instalações do IMT.
- Identificar as intervenções mínimas requeridas para a rápida utilização dos edifícios IMT nas valências não letivas.

- Projetar as intervenções nas novas instalações para que contribuam para a promoção da imagem do ISCTE-IUL, tirando partido da sua localização na Av. das Forças Armadas.
- Proceder à transferência de atividades e valências a identificar com a máxima brevidade, libertando, nos edifícios do *campus* atual, espaços dedicados às atividades de ensino, de estudo e de reunião.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Integrar o edifício do IMT no <i>campus</i> do ISCTE-IUL	N.º de m ² de espaços afetos às atividades do ISCTE-IUL no novo edifício IMT	0 m ²	≅ 7100 m ²

2 Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo

Objetivo 2 Qualificar as carreiras de docentes e de investigadores

Na revisão de 2009 do ECDU, e com o objetivo de promover uma qualificação geral dos docentes de carreira, passou a exigir-se, entre outras alterações, o doutoramento para ingresso na carreira docente e aboliram-se os quadros fixos de docentes, determinando-se, no Artigo 84.º, que:

- 1 – O conjunto dos professores catedráticos e dos professores associados de carreira de cada instituição de ensino superior deve representar entre 50% e 70% do total dos professores de carreira;
- 2 – As instituições de ensino superior devem abrir os concursos que assegurem progressivamente a satisfação do disposto no número anterior;
- 3 – O disposto nos números anteriores deve aplicar-se, tendencialmente, a cada uma das unidades orgânicas de ensino ou de ensino e investigação de cada instituição de ensino superior.

Nos últimos anos, estas exigências não foram, no geral, respeitadas. Hoje, no ISCTE-IUL, apenas 24% dos professores de carreira atingiram a categoria de professor associado ou catedrático.

Para reverter esta situação e progressivamente atingir um rácio de 50% de associados e catedráticos, o valor mínimo previsto no ECDU, será necessário programar, para os próximos quatro anos, a abertura de concursos para cerca de 80 professores. A programação da abertura desses concursos deve ser precedida da elaboração de planos de carreiras e da identificação de necessidades permanentes, bem como da revisão dos regulamentos internos. Os regulamentos dos concursos devem prever a valorização de perfis adequados às exigências, responsabilidades e funções dos diferentes patamares da carreira docente.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Promover, em cada departamento, a elaboração de planos de carreiras a cinco e dez anos, dando aos docentes condições efetivas para os concretizarem.
- Progredir para um rácio de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas.

- Promover a revisão incremental dos regulamentos internos relativos à carreira docente.
- Substituir o recurso a jovens doutorados como professores convidados para funções permanentes de docência pela contratação de novos professores auxiliares de carreira.
- Definir uma estratégia para a contratação de peritos e profissionais de mérito reconhecido como professores convidados.
- Constituir e alargar progressivamente um quadro de investigadores de carreira em estreita articulação com a carreira docente, procedendo, desde já, à contratação de investigadores doutorados integrados nas unidades de investigação, no âmbito das orientações legais em vigor.
- Desenvolver mecanismos de articulação entre a carreira docente e a carreira de investigação.
- Assegurar uma melhor organização de tempos de ensino e de meios para os membros das equipas científicas das unidades de investigação, mais favoráveis à realização, com qualidade acrescida, de projetos, publicações e colaborações internacionais.
- Promover a elaboração de programas de formação para docentes, investigadores e dirigentes e avaliar a oportunidade de criação de um laboratório de inovação para apoiar os docentes no desenvolvimento de novas competências pedagógicas.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Desenvolver e qualificar a carreira docente	% de docentes de carreira associados e catedráticos do ISCTE-IUL	24%	50%
	N.º de docentes convidados em situação de precariedade	24	0
	N.º de departamentos com planos de carreira dos docentes aprovados	0	16
Constituir progressivamente um quadro de investigadores de carreira	N.º de novos investigadores de carreira contratados e integrados nas UI	0	45

Objetivo 3 Garantir transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente

A distribuição do serviço docente deve obedecer a princípios da transparência e equilíbrio, para garantir equidade e cargas horárias que permitam aos docentes desenvolver as suas atividades de investigação, de gestão e de valorização do conhecimento. A revisão dos regulamentos necessária para garantir estes critérios deve, ainda, criar incentivos ao envolvimento dos docentes no esforço de uma maior internacionalização do ISCTE-IUL, nomeadamente no plano da captação de estudantes estrangeiros não falantes de português.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Garantir mais equidade, transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente, na concessão de licenças sabáticas e no exercício de cargos, e divulgar o serviço docente de todos os departamentos.
- Reponderar a composição das cargas letivas, tendo em conta o número de horas diretas de lecionação, o número de disciplinas lecionadas, o número de estudantes e o nível do ciclo de estudos.
- Aplicar aos docentes convidados os mesmos critérios de atribuição do serviço docente que são aplicados no caso dos docentes de carreira.
- Majorar as aulas lecionadas em inglês na contabilização do serviço docente.
- Assegurar a diversidade de perfis dos docentes, criando condições mais favoráveis à realização, com qualidade, de projetos, publicações e colaborações internacionais.
- Reduzir a carga burocrática que recai sobre os docentes e melhorar o apoio às suas funções, nomeadamente de secretariado.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Organizar os tempos de ensino e de investigação dos professores e investigadores, favorecendo a realização de projetos, publicações e colaborações internacionais	N.º de professores de carreira com perfil B	11	30
Garantir equidade, transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente, na concessão de licenças sabáticas e no exercício de cargos	Implementação de mecanismo de divulgação da distribuição do serviço docente	Não implementado	Implementar
	Diferença entre as horas de contacto por docente TI (média por departamento) com majorações e cargos (desvio padrão)	1,6	1
	Diferença entre semestres de sabáticas por docente TI (média por departamento) nos últimos 7 anos (desvio padrão)	0,5	0,3
Melhorar o processo de afetação da atividade docente	Implementação de sistema de informação para afetação da atividade docente	Não implementado	Implementar

Objetivo 4 Adequar a avaliação aos desafios do ensino e da investigação

O tema da avaliação das atividades científicas suscita intensos debates e reflexões, sobretudo sobre o uso das métricas e da avaliação por pares, bem como sobre os critérios e procedimentos. No ensino superior, a responsabilidade de regulamentação da avaliação da atividade docente (ADD) passou, a partir de 2009, para cada uma das instituições. Não existindo modelos perfeitos de avaliação de desempenho docente, é necessário que, em cada instituição, se mantenha aberta a reflexão sobre as melhores práticas e se proceda periodicamente à avaliação dos regulamentos processos instituídos. No caso do ISCTE-IUL, faz sentido lançar uma reflexão e um debate alargados sobre a ADD, visando o aperfeiçoamento dos procedimentos, dos instrumentos e das práticas, em três dimensões.

Em primeiro lugar, o papel do Conselho Científico na avaliação do desempenho dos docentes do ISCTE-IUL. O ECDU, no número 2 do seu artigo 74.º-A, determina que a avaliação do desempenho constante dos regulamentos de cada instituição deve subordinar-se a vários princípios, de entre os quais se destacam:

- a) responsabilização, pelo processo de avaliação, do dirigente máximo da instituição de ensino superior;
- b) realização da avaliação pelos órgãos científicos da instituição de ensino superior, através dos meios considerados mais adequados, podendo recorrer à colaboração de peritos externos.

Porém, no modelo instituído no ISCTE-IUL o papel atribuído ao Conselho Científico foi apenas o de validação dos resultados da avaliação. Atualmente, é o Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho Docente, um órgão nomeado pelo Reitor, que assume as responsabilidades de orientação que, segundo o ECDU, cabem ao Reitor, e de execução que, também segundo o ECDU, deveriam caber ao Conselho Científico. Neste modelo, o Reitor, no que respeita à avaliação de desempenho docente, concentra todos os poderes: de orientação, de execução, de supervisão, de homologação e de recurso.

Em segundo lugar, a questão da avaliação qualitativa. O regulamento da avaliação de desempenho docente do ISCTE-IUL desvaloriza a avaliação qualitativa, não sendo esta, na prática, nem alternativa nem complementar. As questões críticas, neste domínio, são, por um lado, o reconhecimento da diversidade de situações e da importância da avaliação qualitativa para lidar com essa diversidade e, por outro, o equilíbrio entre avaliação qualitativa e avaliação quantitativa.

Finalmente, o tópico dos indicadores de desempenho e da plataforma de informação curricular do ISCTE-IUL. O sistema de avaliação quantitativa baseia-se exclusivamente na informação colocada em plataformas do ISCTE-IUL. Estas são preenchidas, em alguns dos seus campos, de forma automática, a partir de dados administrativos decorrentes das atividades de ensino ou do exercício de cargos. Cada docente está obrigado ao preenchimento manual de todos os campos que não são preenchidos automaticamente, sejam atividades de ensino, como as orientações, sejam atividades decorrentes do exercício de cargos ou de investigação. A lista de critérios e de indicadores de avaliação merecem ser revisitada e as plataformas devem ser auditadas, tendo em conta o ponto de vista dos docentes que estão obrigados ao seu preenchimento.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Nos termos do estabelecido no ECDU, colocar no Conselho Científico a responsabilidade pela execução da avaliação de desempenho, bem como do processo de avaliação e revisão dos regulamentos, garantindo que seja adotado um processo participado envolvendo os departamentos.

- Avaliar os dispositivos de avaliação do desempenho, precisar as suas finalidades, desburocratizá-los e torná-los em fator de estímulo para a criatividade individual e a cooperação colegial.
- Valorizar um sistema de avaliação misto com componentes qualitativas e quantitativas.
- Auditar as plataformas de informação curricular, reduzir o seu número e melhorar a sua comunicação.
- Garantir que nos critérios de avaliação seja considerada a diversidade das atividades dos docentes, designadamente atividades científicas como a elaboração de candidaturas a projetos, mesmo que não ganhas, ou a revisão por pares de artigos e livros.
- Premiar o ensino em inglês, para além da sua majoração na contabilização do serviço docente.
- Valorizar a projeção internacional do trabalho de investigação através da publicação de livros em editoras de prestígio internacional e com sistema de revisão por pares.
- Valorizar atividades de ensino como a produção de manuais de ensino suscetíveis de adoção noutras universidades, a orientação de dissertações e a coordenação de cursos.
- Valorizar as atividades de extensão e de disseminação de qualidade e utilidade social comprovadas, ainda que não confirmem proveitos financeiros imediatos.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Adequar o modelo de avaliação de desempenho às exigências das atividades de ensino, de investigação, de gestão e de valorização do conhecimento	Aprovação do novo regulamento de avaliação de desempenho dos docentes do ISCTE-IUL	Não implementado	Implementar
	% de docentes com avaliação qualitativa por painéis	0%	10%

Objetivo 5 Rever os regimes de recrutamento e de carreiras dos pessoal técnico e administrativo

A adoção, pelo ISCTE-IUL, do estatuto fundacional permitiu a utilização dos regimes de contrato individual de trabalho. Nos quadros do ISCTE-IUL, 119 pessoal técnico e administrativo têm contratos individuais de trabalho (CTI) e 93 têm contratos de trabalho em funções públicas (CTFP), sendo muito diferentes os regimes de recrutamento, remuneração, carreira, avaliação e horário de trabalho destes dois tipos de vínculo. Coexistem no mesmo serviço funcionários com CTI e CTFP que, para uma mesma função ou para desenvolver trabalho igual, estão sujeitos a diferentes condições de trabalho.

As atividades desenvolvidas nas instituições de ensino superior concretizam-se hoje num ambiente muito exigente e competitivo, requerendo o uso intensivo e generalizado de tecnologias, a familiaridade com a complexidade crescente da gestão financeira, da gestão dos espaços, dos equipamentos e da informação. Requerem, também, competências específicas para a elaboração de candidaturas de projetos e de programas de ensino, designadamente internacionais, bem como para a divulgação dos programas de ensino junto de potenciais candidatos. A maior parte do pessoal técnico e administrativo do ISCTE-IUL têm já um nível superior de instrução, mas é necessário qualificar e proporcionar oportunidades de qualificação a todos o pessoal técnico e administrativo.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Rever os regulamentos do pessoal com o objetivo de aproximar as condições de trabalho do pessoal técnico e administrativo com diferentes regimes de contratação (CIT e CTFP) no que respeita às remunerações, horários e carreiras.
- Criar oportunidades de progressão na carreira a todo o pessoal técnico e administrativo que atualizem as suas qualificações, designadamente, a passagem para a carreira de técnico superior daqueles que completem ciclos de ensino superior.
- Criar oportunidades de formação ao pessoal técnico e administrativo que não tenham ainda o ensino secundário, para que completem a sua formação escolar.
- Criar oportunidades de formação ao pessoal técnico e administrativo que pretendam fazer cursos de licenciatura.
- Criar oportunidades, para todo o pessoal técnico e administrativo, de acesso e frequência dos cursos ministrados no ISCTE-IUL.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Melhorar o grau de satisfação do pessoal técnico e administrativo	Índice de satisfação do pessoal técnico e administrativo	Não disponível	70%
Dar oportunidades de progressão na carreira a todos o pessoal técnico e administrativo que atualizem as suas qualificações	N.º de pessoal técnico e administrativo transitados para a carreira de técnico superior	9	26
Manter elevados níveis de qualificação do pessoal técnico e administrativo , quer em formação profissional, quer no acesso e frequência dos cursos ministrados no ISCTE-IUL	N.º médio de horas de formação anual por pessoal técnico e administrativo	12h	35h

3 Capacitar as unidades orgânicas, descentralizar os serviços e promover boas práticas de governação

Os estatutos do ISCTE-IUL, como fundação pública com regime de direito privado, foram publicados em 2009, seguindo-se a aprovação dos regulamentos das unidades orgânicas descentralizadas – departamentos, centros de investigação e escolas – e dos serviços. É necessário agora avaliar, melhorar e consolidar a orgânica instituída em 2009. As unidades orgânicas descentralizadas constituem os núcleos centrais da produção do conhecimento e do desenvolvimento das atividades de ensino e de investigação, sendo, ou devendo ser, por excelência, espaços de autonomia e de autoridade académica, plurais e colegiais.

Dando cumprimento ao artigo 2.º dos Estatutos do ISCTE-IUL, serão reforçados, na organização e funcionamento da instituição, os princípios da democraticidade, da participação e da descentralização. Serão ainda promovidos os princípios da autonomia e da separação de poderes, estatutariamente previstos, entre os órgãos universitários.

Objetivo 6 Reforçar as escolas como espaços de interdisciplinaridade e de coordenação

O ISCTE-IUL é um instituto universitário organizado em quatro escolas: Escola de Gestão (IBS), Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP), Escola de Tecnologias e Arquitetura (ISTA), Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH). O atual quadro institucional de escolas e departamentos no ISCTE-IUL resultou de um processo longo de desenvolvimento e alargamento do espectro disciplinar, ancorado nas duas áreas fundadoras do ISCTE-IUL, a gestão e a sociologia.

A Escola de Gestão é a maior das quatro, tendo, nos cursos de licenciatura, de mestrado e de doutoramento mais de 3.600 estudantes. As restantes escolas do ISCTE-IUL têm uma dimensão equilibrada, tanto no número de cursos como no número de docentes e de estudantes, mas têm tido menos condições de desenvolvimento. Importa promover um desenvolvimento equilibrado das quatro escolas do ISCTE-IUL, considerando a sua história e a sua diversidade disciplinar, consolidando a sua autonomia, reforçando os seus recursos e afirmando-as no plano da comunicação interna e externa.

Para poderem promover a qualidade do ensino e garantir o funcionamento adequado dos cursos que gerem, as escolas do ISCTE-IUL deverão desempenhar uma importante função agregadora e de potenciação de sinergias interdisciplinares entre os vários departamentos e unidades de investigação, bem como colaborar entre si. Assim, é importante que as comissões científicas e pedagógicas das escolas, bem como os conselhos Científico e Pedagógico do ISCTE-IUL, participem ativamente na definição e acompanhamento de uma estratégia científica e de ensino partilhada e

coerente. Para promover o aparecimento de projetos de formação e de atividades de ensino interdisciplinares, é importante que se institua mecanismos que fomentem o relacionamento e a partilha de conhecimento entre docentes, investigadores e estudantes, mas também entre os órgãos das quatro escolas. Finalmente, e para cumprir adequadamente a sua missão, as escolas deverão gozar de efetiva autonomia administrativa e financeira que fomente o seu papel de liderança estratégica na oferta de atividades de ensino.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Reforçar o papel e a responsabilidade das escolas na gestão dos cursos, promovendo e garantindo a interdisciplinaridade e a reversão de processos de fechamento disciplinar.
- Rever o método de seleção dos diretores das escolas, instituindo a escolha maioritária de apenas um candidato pelas escolas e atribuindo ao Conselho Geral um papel de arbitragem na resolução de eventuais conflitos no processo de nomeação.
- Promover a descentralização de procedimentos administrativos da reitoria para as escolas nas matérias relativas à gestão académica dos cursos.
- Clarificar a responsabilidade das escolas e as competências de decisão dos seus diretores nos processos de recrutamento dos docentes, tendo em conta as propostas, pelos departamentos, de distribuição do serviço docente e de definição de perfis científicos.
- Devolver às escolas autonomia para a criação de uma imagem própria enquadrada na imagem do ISCTE-IUL, para a gestão e atualização dos conteúdos dos respetivos sítios, bem como para a criação de canais próprios de comunicação, ascendente e descendente, entre a direção de cada escola e os respetivos estudantes, docentes e pessoal técnico e administrativo.
- Instituir orçamentos por escola que permitam assegurar uma delegação acrescida de competências e o exercício, com eficácia e de modo descentralizado, das suas funções de organização e gestão das atividades de ensino.
- Criar, em cada escola, espaços de trabalho colaborativo e de proximidade: secretariado, sala de reuniões, sala de professores e gabinete da direção.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Melhorar as condições de trabalho colaborativo e a interdisciplinaridade	N.º de m ² atribuídos a espaços de trabalho colaborativo afetos às Escolas/Departamentos	0m ²	450m ²
	% de novos cursos criados anualmente com duas ou mais áreas científicas de escolas diferentes	23%	75%
Aprofundar a autonomia e as competências das escolas	N.º de pessoal técnico e administrativo afetos a cada escola	33	60
Dotar as escolas de orçamento próprio	Implementação do modelo de monitorização e controlo de gestão	Não implementado	Implementar

Objetivo 7 Centrar a atividade académica e colegial nos departamentos

É imprescindível preservar e reforçar o papel dos departamentos no ISCTE-IUL enquanto polos agregadores do seu corpo docente. Seja na conceção, revisão ou atualização de unidades curriculares e de planos de cursos, na distribuição de serviço docente ou na proposta de promoções ou contratações, o departamento é a única unidade orgânica com as competências científicas requeridas e com a necessária proximidade ao processo de decisão. Este propósito radica numa conceção plural e democrática da universidade, em que o confronto de ideias e o escrutínio dos pares é essencial. A tomada de decisão deve ser baseada na persuasão dos pares, por mérito das propostas em análise, preservando e estimulando a liberdade de pensamento.

Integrados nas quatro escolas, o ISCTE-IUL conta hoje com 16 departamentos de diferentes dimensões e de grau variável de diversidade disciplinar interna. O atual quadro departamental resultou de vários processos de desenvolvimento organizacional e disciplinar que marcam a história do ISCTE-IUL desde a sua fundação. Importa agora avaliar os resultados desse desenvolvimento e reforçar os mecanismos de trabalho colaborativo interdepartamental, nomeadamente no âmbito das escolas, e de relacionamento com o Conselho Científico.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Aprofundar a autonomia e as competências dos departamentos e reforçar os poderes das respetivas comissões científicas.
- Repor, como método de escolha dos diretores, a sua eleição direta pelos membros do departamento.
- Assegurar a exclusividade de tutela científica das atividades de ensino pelos departamentos, incluindo daquelas que são oferecidas pelas entidades participadas.
- Assegurar a responsabilidades dos departamentos na distribuição do serviço docente e na definição dos perfis científicos dos docentes a recrutar.
- Centrar, nos departamentos, a gestão dos recursos docentes, em estreita articulação com o Conselho Científico.
- Clarificar o quadro de competências dos departamentos e das escolas.
- Redefinir, com os diretores dos departamentos e escolas e com o Conselho Científico os critérios de criação ou fusão de departamentos, tendo em conta o número e a qualificação dos seus docentes, bem como a diversidade das áreas científicas que integram.
- Incentivar processos de reorganização departamental, tendo em conta as afinidades disciplinares e as colaborações em atividades de ensino ou de investigação.
- Clarificar o papel dos departamentos e do conselho científico na criação e extinção de áreas científicas, bem como na definição de critérios e condições em que tais decisões se devem basear.
- Promover uma avaliação da lista de áreas científicas existentes, tendo em vista a apresentação de propostas de extinção, fusão ou criação.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Aprofundar a autonomia e as competências dos departamentos	N.º de regulamentos de departamentos revistos	1	16

Objetivo 8 Reforçar a participação, autonomia e condições das unidades de investigação

As atividades de investigação são o traço mais distintivo das universidades. A partir de meados da década de 80, assistiu-se em Portugal, em todas as universidades, e também no ISCTE-IUL, à criação e desenvolvimento autónomo de unidades de investigação na periferia das instituições de ensino superior, mas beneficiando da proximidade destas, para responder às crescentes exigências da

carreira docente e das atividades de formação avançada, designadamente os cursos de doutoramento. Na trajetória do seu desenvolvimento, os centros de investigação construíram uma relação autónoma com as instituições de financiamento da ciência, nacionais e europeias. Contudo, progressivamente, as universidades foram reconhecendo, apoiando e promovendo a integração das atividades de investigação desenvolvidas nestes centros. Numa primeira fase, as universidades constituíram-se sobretudo como instituições de acolhimento ou instituições facilitadoras, beneficiando de contrapartidas financeiras sob a forma de *overheads*. Numa segunda fase, as universidades passaram a reconhecer a importância dos impactos das atividades de investigação na qualidade do ensino, bem como da produção científica na reputação da própria universidade.

No ISCTE-IUL, depois da adoção do regime fundacional, os centros de investigação foram integrados como unidades orgânicas descentralizadas. Importa continuar a aprofundar a participação das unidades de investigação nas respetivas escolas, mas importa também preservar a sua autonomia científica e melhorar as condições do seu funcionamento e do trabalho dos seus investigadores.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Incentivar a participação dos centros de investigação nas atividades das escolas.
- Reforçar os mecanismos de articulação entre centros de investigação e departamentos.
- Assegurar a participação dos investigadores nos departamentos e nos seus órgãos de direção colegial.
- Rever o método de seleção dos diretores das unidades de investigação, instituindo a escolha maioritária de apenas um candidato pelos membros das unidades e atribuindo ao conselho geral um papel de arbitragem na resolução de eventuais conflitos no processo de nomeação.
- Reforçar a autonomia administrativa e financeira dos centros.
- Conferir aos investigadores mais autonomia na gestão das verbas destinadas à investigação.
- Desburocratizar as condições de trabalho dos investigadores, nomeadamente nos planos da aquisição de bibliografias e bases de dados e das deslocações a reuniões de equipas ou em trabalho de campo.
- Garantir a autonomia e a liberdade científica de todos os investigadores na escolha dos seus objetos de estudo e no desenvolvimento do seu trabalho.

- Criar incentivos a projetos de investigação de iniciativa do ISCTE-IUL envolvendo diferentes centros e seus investigadores, centrados sobre investigação temática interdisciplinar e a integração de investigação fundamental e aplicada.
- Prosseguir os incentivos à publicação científica através da atribuição de prémios.
- Apoiar candidaturas das unidades de investigação, das suas equipas e dos seus investigadores a programas internacionais de investigação de alto nível.
- Identificar docentes e investigadores com capacidade para competir internacionalmente, criando condições para que possam elaborar candidaturas a programas internacionais.
- Consolidar o Gabinete de Apoio à Investigação, recrutando um especialista em gestão de ciência e investigação capaz de estabelecer conexões com as agências financiadoras internacionais.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Aprofundar a autonomia e as competências das unidades de investigação	N.º de novos regulamentos aprovados	0	8
	Montante das receitas obtidas pelas unidades de investigação	3.500k€	4.500k€
	N.º de candidaturas/ano a concursos internacionais	Informação não sistematizada	Triplicar
Promover a publicação científica	Rácio de publicações anuais WoS ou Scopus por docente em ETI, por ano	1,8	2
	Rácio de comunicações anuais em eventos científicos (congressos, seminários...), nacionais e internacionais por docente ETI, por ano	5,7	7
	N.º de citações WoS e Scopus por publicação indexada com 10 ou menos anos	WoS=3,7 Scopus=5,3	WoS=5 Scopus=7
	Rácio de livros ou capítulos de livros por docente em ETI, por ano	1,7	2

Objetivo 9 Descentralizar os serviços, ganhando em eficiência e proximidade

Os serviços de apoio às atividades de ensino foram, nos últimos anos, colocados na dependência direta da Reitoria ou da Administradora. Neste quadro, os serviços e o pessoal técnico e administrativo estão, funcional e organizacionalmente, muito distantes das escolas e dos docentes, resultando esta distância em burocratização de procedimentos, demora nos processos de decisão e ineficiências várias. Por outro lado, a uniformização forçada e excessiva resultante da centralização reduziu a capacidade para dar respostas diferenciadas em função da diversidade interna e retirou, às escolas, flexibilidade e capacidade de desenvolvimento.

Para o desenvolvimento equilibrado das quatro escolas é necessário aprofundar a sua autonomia, atribuir-lhes competências e dotá-las de recursos para que os seus diretores possam exercer cabalmente as funções de coordenação e de gestão dos cursos. Para tal, irá proceder-se a uma descentralização de parte das competências e dos recursos humanos e financeiros, da Reitoria e dos serviços centrais para as escolas, designadamente nas áreas relativas à comunicação, estágios e *alumni*, estudos, avaliação, planeamento e qualidade, relações internacionais e gestão do ensino.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Descentralizar funções e meios para os órgãos de gestão intermédia e, em particular, para departamentos, centros e escolas.
- Criar nas escolas serviços descentralizados e de proximidades que devem responder diretamente ao diretor de cada escola.
- Desburocratizar procedimentos nos circuitos de articulação entre serviços descentralizados e serviços e órgão centrais.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Descentralizar competências dos serviços centrais	N.º de pessoal técnico e administrativo afetos aos serviços centrais	203	180

Objetivo 10 Promover melhorias na governação da instituição

O atual quadro jurídico de governo das instituições de ensino superior, o RJIES, aprovado em 2009, baseia-se em três princípios: autonomia, separação de poderes e prestação de contas. No caso das instituições que adquiriram o estatuto fundacional, os diferentes órgãos universitários repartem entre si os poderes de gestão (Reitor e Conselho de Gestão), os poderes de orientação estratégica e de supervisão (Conselho Geral), os poderes de tutela (Conselho de Curadores) e os poderes de coordenação científica e pedagógica (Conselho Científico e Conselho Pedagógico).

O respeito pelos princípios da autonomia, separação de poderes e prestação de contas é essencial para o funcionamento democrático das instituições. Os órgãos universitários não podem transformar-se em extensões uns dos outros, comprometendo o necessário equilíbrio de pesos e contrapesos. É necessário avaliar permanentemente, e retificar quando necessário, a forma como se organizam os processos de eleição e de designação dos membros para os vários órgãos, a duração dos mandatos e os regimes de incompatibilidade, bem como a promoção da igualdade de género.

Uma outra dimensão da boa governação e gestão universitária é o cumprimento dos quadros regulamentares nos processos de decisão e a segurança e rigor jurídico nos procedimentos de gestão. É ainda decisivo, para o bom funcionamento dos órgãos universitários, quebrar as barreiras que os separam do ponto de vista da comunicação e da circulação da informação. Tal como é decisivo promover uma maior proximidade dos órgãos universitários às escolas, departamentos e unidades de investigação, instituindo mecanismos formais de comunicação e auscultação.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Instalar o Conselho Geral em espaço próprio e atribuir-lhe recursos próprios de secretariado e orçamento.
- Instalar o Conselho de Curadores em espaço próprio e atribuir-lhe recursos próprios de secretariado e orçamento.
- Melhorar a produção e circulação da informação relevante entre os órgãos universitários, os órgãos descentralizados e a comunidade ISCTE-IUL, propondo a criação de rotinas e espaços de comunicação horizontal e vertical (descendente e ascendente).
- Envolver mais os diretores das escolas nos órgãos de governo, instituindo mecanismos de participação destes no Conselho de Gestão.

- Transferir os gabinetes dos diretores dos vários órgãos descentralizados para locais próximos dos secretariados, salas de professores e salas de reuniões.
- Promover a apresentação de candidaturas equilibradas de homens e mulheres ao exercício de cargos de gestão universitária, dando cumprimento do artigo 3.º do regulamento eleitoral.
- Promover alterações nos regulamentos e regimentos dos diferentes órgãos, no sentido de melhorar os regimes de incompatibilidade e de limitação de mandatos.
- Dotar o ISCTE-IUL de serviços jurídicos qualificados que garantam uma melhor observância das regras formais nos processos de decisão.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Promover a autonomia dos órgãos universitários	N.º de pessoal técnico e administrativo com funções de apoio aos órgãos universitários	1	3
	Montante do orçamento anual próprio dos órgãos universitários	0€	5.000€

4 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes

O ISCTE-IUL tem aproximadamente 9.000 estudantes, dos quais cerca de 4.300 frequentam cursos de primeiro ciclo, maioritariamente em regime diurno, 4.000 frequentam cursos de segundo ciclo e 600 cursos de doutoramento, estes últimos maioritariamente em regime pós-laboral. É muito importante manter uma atenção permanente às condições de acesso e de sucesso de todos estes estudantes, em diálogo permanente com a Associação e os núcleos de estudantes. Nos próximos quatro anos, aquele diálogo irá centrar-se em dois tópicos:

- as condições de estudo e de prática desportiva e o apoio aos estudantes com necessidades especiais;
- as propinas, as residências de estudantes e a ação social, em geral

Objetivo 11 Melhorar as condições de estudo dos estudantes

A concentração de um elevado número de estudantes de formação pós-graduada no regime pós-laboral coloca desafios de organização e gestão dos espaços e dos recursos organizacionais, exigindo, pelo menos, uma reflexão sobre a adequação do horário de funcionamento dos serviços de atendimento, mas também sobre a utilização dos espaços de trabalho e de estudo. No mesmo sentido, as condições de trabalho nos espaços de sala de aula e nos espaços de estudo, bem como a disponibilidade de meios informáticos e de acesso à Internet nestes espaços, devem merecer uma atenção e um acompanhamento especial, tendo em conta o tempo que os estudantes passam no ISCTE-IUL.

O desporto escolar é uma competência das associações e federações de estudantes, mas é necessário que sejam criados mecanismos de articulação que permitam aos estudantes conciliar as atividades desportivas com as atividades de estudo. Uma outra dimensão importante é o acesso a instalações desportivas. O ISCTE-IUL não dispunha de espaço no seu *campus* para alargar as instalações desportivas. Contudo, a integração do terreno e edifício do IMT no campus ISCTE-IUL permitirá encarar esta questão de forma mais positiva. Entretanto, será possível e desejável estabelecer protocolos com o Estádio Universitário e outras instituições com instalações desportivas, tendo em vista melhorar as condições de acesso dos estudantes do ISCTE-IUL a espaços desportivos.

No que respeita aos estudantes com necessidades educativas especiais (NEE), o ISCTE-IUL ganhou reputação distinguindo-se por ser uma das instituições de ensino superior da cidade de Lisboa que mais investiu na criação de condições para os acolher. Atualmente, frequentam cursos do ISCTE-IUL cerca de 53 estudantes com necessidades educativas especiais, dos quais apenas 29

requereram apoios especiais. Defende-se que o ISCTE-IUL deve continuar a investir no acolhimento e na formação de estudantes com necessidades educativas especiais. Para isso, será necessário aprofundar o conhecimento pedagógico e a formação de professores, e desenvolver instrumentos de ensino específicos. Será necessário criar um verdadeiro gabinete que responda às necessidades educativas especiais destes estudantes, que funcione a tempo inteiro, com os recursos adequados, e que promova, para cada caso identificado, diagnósticos de instalações e de necessidades, para assim se proporcionar melhores condições para o seu sucesso.

Ações

- Ampliar os espaços de trabalho e de estudo com acesso a computadores e internet.
- Atualizar o equipamento tecnológico nas salas de aula e abrir oficinas para trabalhos práticos.
- Adaptar os horários de atendimento dos serviços, incluindo a biblioteca, para responder às necessidades dos estudantes de todos os ciclos.
- Melhorar a sinalização e as condições de acesso e circulação dos estudantes com necessidades educativas especiais.
- Lançar programas de formação para professores e investir na melhoria das plataformas e conteúdos de ensino para os estudantes com necessidades educativas especiais.
- Criar uma unidade de apoio à promoção do desporto universitário em colaboração com a Associação de Estudantes.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Melhorar as condições de estudo	N.º de m ² atribuídos a salas de estudo	676,9m ²	1.100m ²
	Total de área interior coberta pela rede wifi (m ²)	≈ 44.000 m ² (83% área bruta total sem garagens)	90%
	Total de área interior coberta pela rede wifi norma 802.11ac (m ²)	≈ 7.000 m ² (13% área bruta total sem garagens)	80%
Melhorar as condições de integração dos estudantes com necessidades educativas especiais	Alargamento do horário do gabinete de apoio	2*0,5 dias/semana	5 dias/semana
	N.º de ações de sensibilização para docentes, pessoal técnico e administrativo, por ano	1	4
Promover o desporto escolar	Criação do serviço de Desporto Escolar	Não implementado	Implementar
	N.º de iniciativas de desporto escolar promovidas anualmente	Informação não sistematizada	Duplicar

Objetivo 12 Alargar a oferta de residências para estudantes e o âmbito da ação social

O modelo de financiamento do ensino superior desde há muito instituído prevê, para além das transferências do Orçamento de Estado, o pagamento de propinas pelos estudantes e suas famílias, que, no caso do ISCTE-IUL, representam já 46% das receitas de ensino. Ao ISCTE-IUL não será possível ter uma política de propinas totalmente diferente da que praticam as restantes instituições do ensino superior em Portugal. Contudo, é importante que se mantenha uma especial atenção à questão do valor das propinas, tanto de estudantes nacionais como de estudantes estrangeiros.

Reconhecendo a impossibilidade de uma alteração unilateral, pelo ISCTE-IUL, da política de propinas, é essencial que, por um lado, seja promovida uma reflexão sobre o assunto no âmbito do CRUP e, por outro, se discuta interna e externamente o reforço da ação social e se explorem todas as possibilidades de utilização deste instrumento de apoio aos estudantes com dificuldades económicas. Atualmente, no ISCTE-IUL, cerca de 950 estudantes beneficiam de ação social direta, quase exclusivamente destinado ao pagamento das propinas. Há certamente margem para reforçar a

capacidade dos Serviços de Ação Social e para alargar o âmbito da ação social indireta, tendo como objetivo melhorar os apoios de bolsas, alojamento e alimentação, entre outros.

Neste domínio a questão das residências de estudantes é fundamental. O ISCTE-IUL possui uma única residência universitária, a Residência Pinto Peixoto. Transferida para o ISCTE-IUL há mais de 10 anos, continua a ser o único equipamento disponível, o que, perante a procura atual, é manifestamente insuficiente. O problema da dificuldade de alojamento de estudantes na cidade de Lisboa tenderá a agravar-se dadas as condições de crescimento do turismo na cidade.

Urge, por isso, explorar alternativas que permitam viabilizar o alargamento da capacidade do ISCTE-IUL para oferecer residências universitárias, junto de diferentes autarquias, em Lisboa ou noutros concelhos da área metropolitana, por cedência, aquisição ou exploração de espaços devolutos. A Câmara Municipal de Lisboa tem um programa de apoio às instituições de ensino superior da cidade de Lisboa para a construção de residências de estudantes a que o ISCTE-IUL, certamente, pode aceder, designadamente para ampliar a sua capacidade na Residência Pinto Peixoto. Não existindo outros terrenos nas proximidades do *campus* do ISCTE-IUL é ainda possível averiguar a disponibilidade de terrenos ou edifícios devolutos noutros concelhos, junto às linhas de transporte público, a distâncias da ordem dos 10 ou 15 minutos do ISCTE-IUL.

Importa ainda referir que o problema das residências de estudantes é comum a todas as universidades da Região de Lisboa, pelo que é desejável desenvolver um trabalho de colaboração, no âmbito do CRUP, com as várias instituições de ensino superior da cidade de Lisboa e em estreita articulação com a Câmara Municipal, para encontrar soluções partilhadas.

O ISCTE-IUL deve manter na agenda de trabalhos do CRUP, como na agenda de diálogo com o Governo, as matérias relativas ao modelo de financiamento das instituições de ensino superior, das propinas e da ação social, incluindo as residências de estudantes. As instituições de ensino superior podem desempenhar um papel ativo e decisivo no alargamento do acesso ao ensino superior por parte de jovens que terminam o ensino secundário e não prosseguem estudos, como no alargamento do acesso a outros públicos, designadamente adultos já no mercado de trabalho. Tal requer capacidade de identificação dos bloqueios à maior abertura do ensino superior, mas requer também iniciativa e capacidade de intervenção na procura de soluções.

Ações

- Lançar um debate público sobre o futuro do ensino superior em Portugal, com o objetivo de contribuir para melhorar as condições da sua democratização.
- Promover um estudo sobre o impacto das condições socioeconómicas dos estudantes no sucesso e no abandono.
- Melhorar o regulamento de propinas e as condições do auxílio de emergência.

- Melhorar condições de funcionamento do Serviço de Ação Social e ampliar o âmbito da sua ação.
- Aumentar a oferta do ISCTE-IUL em residências para estudantes, desenvolvendo protocolos de colaboração com autarquias da área metropolitana de Lisboa e com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Aumentar a capacidade de alojamento oferecida aos estudantes	N.º total de vagas em residências do ISCTE-IUL	79	300
	N.º de vagas em residências do ISCTE-IUL para estudantes abrangidos pela Ação Social	27	150

5 Consolidar o perfil de instituição universitária especializada

Objetivo 13 Consolidar o primeiro ciclo e desenvolver o ensino pós-graduado

No conjunto das suas quatro escolas, o ISCTE-IUL ministra 91 cursos, dos quais, 70 são de segundo e terceiro ciclos. Dos cerca de 9.000 estudantes, 50% frequentam o ensino pós-graduado. No conjunto das instituições universitárias públicas do país, os programas de formação avançada representam 79% do total dos programas oferecidos. No ISCTE-IUL, representam 77%.

No que respeita aos cursos de licenciatura, o ISCTE-IUL detém uma posição de atratividade sólida. No índice de satisfação (rácio entre candidatos em 1.ª opção na 1.ª fase e vagas) ocupa a terceira posição, a seguir às universidades do Porto de Aveiro. Na taxa de ocupação (rácio entre colocados na 1.ª fase e vagas), o ISCTE-IUL é a segunda melhor instituição universitária. O ISCTE-IUL beneficia da localização em Lisboa, isto é, na região do país com mais capacidade de atracção de estudantes e das menos afetadas pelas atuais dinâmicas demográficas negativas. Contudo, o contexto é altamente competitivo. As áreas disciplinares dos 21 cursos do primeiro ciclo oferecidos pelo ISCTE-IUL existem também nas outras universidades públicas localizadas na Região de Lisboa, pelo que é necessário manter uma atenção permanente à qualidade e ao funcionamento das licenciaturas.

A situação do ISCTE-IUL, no que respeita à procura e à qualidade do ensino no primeiro ciclo, é certamente uma base segura para, ao nível da formação avançada de segundo e terceiro ciclos, continuar a crescer, procurando novos equilíbrios entre formações generalistas e formações especializadas e alargando o espaço da interdisciplinaridade.

Os desenvolvimentos e a inovação nas atividades de ensino, nos últimos anos, respeitam sobretudo à formação avançada. Os docentes do ISCTE-IUL continuam a desenvolver e a consolidar novas ofertas de formação avançada de diferentes tipos: cursos de especialização, de aplicação interdisciplinar, de natureza profissional avançada ou de aprofundamento de competências de investigação. Em todas as escolas, por iniciativa dos docentes, nasceram novos cursos de mestrado e de doutoramento e foram abertas novas áreas, o que tem contribuído para projetar e consolidar a posição do ISCTE-IUL no panorama universitário.

As opções de desenvolvimento de novas áreas disciplinares devem ser avaliadas a partir dos recursos já existentes, que constituem património do ISCTE-IUL, e ter em conta a sustentabilidade patrimonial e financeira da instituição. Importa, pois, reforçar as áreas consolidadas em que o ISCTE-IUL acumulou competências científicas relevantes, constituindo-se como referência a nível nacional e com inserção crescente a nível internacional. Adicionalmente, novas áreas com potencial devem ser desenvolvidas de forma progressiva e prudente (o conhecimento não se improvisa), alicerçadas nas áreas já consolidadas e explorando novas conjugações interdisciplinares. Para a concretização desta

orientação é necessária uma política que valorize o trabalho dos docentes, em geral, e o trabalho colaborativo, em particular, designadamente através da disponibilização de espaços de encontro dos docentes.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Identificar os fatores que potenciam a conclusão dos graus com sucesso e em tempo útil e usar esse conhecimento para promover medidas que contrariem o insucesso e o abandono.
- Melhorar as condições de aprendizagem dos estudantes, reforçando a cultura pedagógica do ISCTE-IUL assente em práticas de proximidade entre docentes e estudantes.
- Consolidar e melhorar a qualidade e o funcionamento dos cursos de primeiro ciclo, estimulando o cruzamento interdisciplinar nos currículos.
- Promover a participação em estágios profissionais dos estudantes de primeiro e segundo ciclos.
- Promover a realização, pelos estudantes de segundo ciclo, de dissertações e trabalhos de projeto em contextos de empresas, organismos públicos e organizações internacionais.
- Aumentar a formação avançada de segundo e de terceiro ciclos, estimulando a iniciativa de docentes, departamentos, centros e escolas, instituindo incentivos e mecanismos que fomentem a criação de novas ofertas de mestrado, pós-graduação e doutoramento.
- Incentivar a interdisciplinaridade como meio privilegiado de definição de novas ofertas de cursos de nível pós-graduado.
- Recriar, em cada escola, as condições para o trabalho colaborativo dos docentes, atribuindo de novo a cada departamento e centro de investigação uma sala de trabalho permanente e espaços físicos de comunicação.
- Proporcionar, aos docentes, condições de atualização permanente e de trocas de experiências de ensino intrainstitucionais, nacionais e internacionais.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Melhorar a procura no 1.º ciclo	Índice de força	173%	200%
	Taxa de colocação	101%	≥100%
Melhorar o sucesso e diminuir o abandono escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos	1º ciclo: 73% 2º ciclo: 82%	80% 90%
	% de diplomados em mestrado/ inscritos em dissertação	42%	50%
	% de estudantes do 1.º e 2.º ciclos que abandonaram o ISCTE-IUL	Informação não sistematizada	20%
Criar novas atividades de ensino pós-graduado	N.º de cursos de 2.º e 3.º ciclos que sofreram atualização por ano	8	10
	N.º de novos cursos de 2.º e 3.º ciclos por ano	5	5
	Rácio de estudantes de 2.º e 3.º ciclo face ao total de estudantes	55%	60%
Aumentar o número de estudantes do 3.º ciclo	N.º de novos estudantes de doutoramento por ano	280	400
	N.º de estudantes com bolsa interna de 3.º ciclo por ano	23	100

Objetivo 14 Reforçar a articulação entre investigação e ensino

A capacidade das universidades para produzir e transmitir conhecimento exige um esforço constante de integração dos resultados da atividade de investigação científica.

No ISCTE-IUL, como nas outras universidades, a investigação científica relevante surgiu sempre da iniciativa de grupos de cientistas (professores e investigadores), fortemente implicados na exploração das fronteiras do conhecimento. Não se pode programar o que ainda não foi descoberto. O que se pode é proporcionar condições favoráveis à investigação científica, dar condições apropriadas de trabalho e iniciativa científica aos investigadores, entendidos em sentido lato e incluindo professores-investigadores, investigadores a tempo inteiro e estudantes de doutoramento, organizados nas unidades de investigação, reforçando a sua autonomia científica e a sua capacidade de acumulação de competências avançadas.

Atualmente, o ISCTE-IUL tem oito unidades de investigação que desenvolvem atividade científica em diferentes domínios disciplinares ou áreas temáticas. Para além das atividades de

investigação científica propriamente ditas, organizadas em projetos ou linhas de investigação, os centros cumprem ainda funções de apoio às atividades de investigação, designadamente, apoio à apresentação de candidaturas a concursos nacionais e internacionais, apoio à apresentação pública de resultados de investigação e à participação dos investigadores em encontros científicos, apoio à organização de encontros científicos destinados a intensificar a comunicação entre os seus investigadores, e organização da vinda de investigadores de outros países acolhidos como investigadores visitantes ou como conferencistas.

As unidades de investigação mantêm ainda meios de comunicação destinados a dar maior visibilidade às atividades referidas, nomeadamente *websites* próprios, desenvolvidos paralelamente ao *website* do ISCTE-IUL, e outras iniciativas destinadas a favorecer uma melhor articulação entre o mundo científico e o grande público. Nesta matéria, destaca-se, em primeiro lugar, a criação de laboratórios, ou seja, de dispositivos facilitando a utilização de meios de investigação adequados ao domínio de especialização da unidade, como, por exemplo, o Laboratório de Psicologia Social e das Organizações (LAPSO), que funciona em ligação com o CIS, ou os laboratórios do CRIA: Laboratório de Antropologia Biológica e Osteologia Humana (LABOH), Laboratório Audiovisual, Arquivo Jill Rosemary Dias e Laboratório de Antropologia Ambiental e Ecologia Comportamental. Em segundo lugar, a criação de observatórios, ou seja, de infraestruturas de informação e de conhecimento que facilitam a centralização e a produção continuada de dados sobre assuntos específicos, para os tornar mais comparáveis, no tempo e no espaço, e mais facilmente mobilizáveis por atores interessados, como, por exemplo, o Observatório das Desigualdades e o Observatório da Emigração.

Finalmente, os centros de investigação acolhem e asseguram a gestão científica da maioria dos cursos de doutoramento em estreita articulação com os departamentos, garantindo-se desta forma um importante mecanismo de transversalidade disciplinar. De facto, na comunidade universitária internacional, os doutoramentos são entendidos como graus de formação científica avançada, realizados em contexto organizado de investigação, como os centros, com bases de competências científicas consolidadas e atividade de investigação relevante nas suas áreas científicas. Aliás, a própria Agência de Acreditação (A3Es), nos seus critérios de avaliação dos cursos de terceiro ciclo, exige às universidades capacidade de articulação dos cursos de doutoramento com as unidades de investigação. Em certas áreas disciplinares de elevada empregabilidade, como gestão e tecnologias, o mercado de trabalho compete com os centros na captação de estudantes de nível pós-graduado, pelo que muitos deles frequentam os cursos em regime de acumulação com uma atividade profissional, com consequências nas taxas de conclusão de dissertações e teses.

Para o ISCTE-IUL se aproximar mais do modelo de universidade de investigação, torna-se necessário aumentar a percentagem de estudantes dedicados a tempo inteiro à investigação. Será importante estudar a viabilidade de programas e linhas de investigação com projetos atrativos para os estudantes, que permitam a integração de estudantes de mestrado e de doutoramento a tempo inteiro, apoiados por bolsas de estudo com valores competitivos, e que possam ser diferenciados

entre os diversos cursos em função das condicionantes do mercado de trabalho. Ou, ainda, a viabilidade de outros elementos de discriminação positiva para os estudantes que participem em programas de investigação a tempo inteiro: oferta das propinas, maior visibilidade pública, viagens de estudo, estágios em universidades estrangeiras, disponibilização de equipamento informático para uso pessoal.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Analisar os requisitos a cumprir, bem como os recursos necessários, para que o ISCTE-IUL possa transformar-se numa universidade de investigação.
- Prosseguir com a incorporação de resultados e processos de investigação nos vários graus de ensino, com particular ênfase nos mestrados e doutoramentos.
- Incentivar o envolvimento dos estudantes de primeiro e segundo ciclos em atividades de iniciação à investigação.
- Instituir bolsas de estudo para estudantes de doutoramento, aumentando assim o número de jovens doutorandos e, em geral, de doutorandos em regime de tempo integral.
- Completar e aprofundar a integração dos doutoramentos nos centros de investigação e envolver os estudantes de doutoramento nas atividades de investigação dos centros.
- Diminuir a componente letiva nos cursos de doutoramento e promover a articulação entre doutoramentos e mestrados.
- Instituir modalidades de articulação e circulação entre as carreiras docente e de investigação.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Potenciar a interdisciplinaridade na investigação	N.º de projetos partilhados entre UI do ISCTE-IUL por ano	6	20
	N.º de projetos multidisciplinares (com equipas de mais do que uma escola) por ano	8	20
Melhorar a avaliação das unidades de investigação	Média da avaliação FCT das U I	3,9 (Muito Bom -)	Melhorar
Promover a articulação entre o ensino e a investigação	% de doutoramentos integrados em UI	45%	100%

Objetivo 15 Valorizar o conhecimento e a relação com a sociedade

A declaração de missão do ISCTE-IUL considera o serviço à comunidade como um dos pilares da atividade académica, a par do ensino e da investigação. Neste domínio, inclui-se todo um conjunto de atividades de formação contínua, de valorização e de aplicação do conhecimento gerado na academia, designadamente a formação específica e adaptada a necessidades concretas, a realização de estudos e projetos inovadores ou a consultoria. Desta forma, a universidade contribui para gerar valor e melhorar o desempenho das empresas, das instituições públicas e do país. Simultaneamente, gera recursos, financeiros e de conhecimento, que lhe permitem desenvolver melhor a sua missão central.

No caso particular do ISCTE-IUL, onde têm forte peso áreas de conhecimento de aplicação prática, as atividades de prestação de serviços à comunidade permitem ainda contribuir para a resolução de problemas concretos das empresas e instituições públicas, gerar recursos para as suas atividades de formação e de investigação, bem como apoiar áreas de conhecimento mais fundamental. Aos estudantes, em particular, os projetos desenvolvidos com instituições exteriores à universidade permitem, ou podem permitir, uma transição mais fácil para a vida ativa e uma melhor inserção no mercado de trabalho.

Para além da articulação com empresas e organismos públicos já existentes, a inovação permite também o desenvolvimento de oportunidades para a criação, incubação e aceleração de empresas e negócios nas quais convergem estudantes, investigadores, docentes e parceiros externos, nacionais e estrangeiros. Desta forma, podem potenciar-se, no ISCTE-IUL, a experiência já consolidada no domínio do empreendedorismo e as competências nas áreas da gestão, das tecnologias de informação e comunicações, e noutros domínios de criação especializada individual, como a arquitetura.

Uma parte das atividades da terceira missão é desenvolvida pelas unidades de investigação. Como vimos no ponto anterior, os centros, por um lado, incluíram na sua agenda de investigação temas que decorrem da agenda dos problemas atuais e, por outro lado, também incluíram nos seus planos de ação inúmeras atividades de divulgação e de difusão de conhecimento, de prestação de serviços à comunidade e de formação e educação científica de diferentes públicos.

Uma outra parte das atividades da terceira missão é desenvolvida por entidades participadas. A criação de entidades de direito privado que assegurem esta ligação entre universidade e a sociedade é prática consolidada em muitas universidades.

O ISCTE-IUL deu, já há muito tempo, passos significativos neste domínio, com a criação de entidades participadas como o AUDAX, o INDEG e o IPPS. Pelas suas características de proximidade, pelas áreas de conhecimento onde intervém e pela experiência acumulada, o ISCTE-IUL reúne todas as condições para ser bem-sucedido e conseguir bons resultados neste domínio. Através do Audax, e em articulação com o INDEG, o IPPS e as escolas, poderão ser promovidos projetos de inovação e de

transferência de conhecimento que potenciem os resultados alcançados nas atividades de investigação e de ensino.

Todavia, existe ainda muito a fazer para melhorar a forma como estas entidades participadas estão a conseguir cumprir a sua missão, a concretizar os objetivos a que se propõem e a contribuir para a afirmação do ISCTE-IUL. A participação da universidade neste tipo de iniciativas tem de se basear em princípios sólidos de boa gestão, governação, transparência e prestação de contas. Ora, um aspeto crítico nas participadas prende-se com a necessidade de reforçar regras de funcionamento claras e auditáveis, designadamente sobre a forma como os projetos são propostos, selecionados, desenvolvidos e avaliados. A ausência de prestação de contas sobre o desempenho das participadas aos órgãos representativos, designadamente o Conselho Geral, constitui igualmente prática que deve de ser corrigida.

No ISCTE-IUL, para concretizar os objetivos de valorização do conhecimento e ajudar as participadas a assegurar de modo efetivo a transferência de conhecimento entre a universidade e a sociedade, podem ser definidos objetivos mais audazes e inovadores, para, dessa forma, melhorar a sua posição no panorama nacional. No U-Multirank, que traça o retrato das instituições de ensino superior públicas no que respeita a algumas dimensões da ligação à sociedade, o ISCTE-IUL apresenta-se em último lugar. Esta é pois uma das áreas de atividade do ISCTE-IUL que necessita de um programa de ação específico.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Envolver os professores, investigadores e estudantes nas atividades de valorização do conhecimento junto de empresas, serviços públicos, administração central e local, associações e grupos da sociedade civil).
- Dinamizar parcerias com instituições relevantes a nível internacional e nacional que sirvam de exemplo para a extensão universitária no ISCTE-IUL.
- Avaliar a atividade desenvolvida pelas entidades participadas e identificar oportunidades para melhorar o seu contributo para a missão do ISCTE-IUL no âmbito do serviço à comunidade.
- Clarificar de forma articulada a visão, a missão e os objetivos estratégicos das participadas (AUDAX, INDEG e IPPS), envolvendo nessa clarificação os diretores das escolas e das unidades de investigação.

- Promover a definição de regras de funcionamento para as instituições participadas relativamente à forma como as suas atividades são propostas, selecionadas, desenvolvidas, acompanhadas e avaliadas, bem como sobre a distribuição e aplicação dos seus resultados.
- Promover a apresentação junto do Conselho Geral do ISCTE-IUL, pelas entidades participadas, do seu plano de atividades anual, orçamento e relatório de atividades.
- Criar espaços de articulação entre as unidades de investigação e as entidades participadas.
- Propor a existência de comissões de acompanhamento, com funções técnicas, científicas e de ética, no âmbito das entidades participadas, que integrem docentes e investigadores do ISCTE-IUL em representação de departamentos, escolas e unidades de investigação.
- Garantir a tutela científica das atividades de ensino das participadas pelos departamentos, nomeadamente no âmbito da definição dos planos de estudo e dos conteúdos curriculares.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Promover a colaboração com instituições públicas e privadas	N.º de cursos de formação “à medida” por ano	Informação não sistematizada	Duplicar
	N.º de novas parcerias estratégicas, por ano, com empresas e organizações públicas, administração central, associações e grupos da sociedade civil a nível nacional e internacional	41	60
Melhorar a inserção profissional dos diplomados	N.º de empresas participantes em fóruns de empregabilidade por ano	152	250
Fomentar a ligação com os <i>alumni</i>	% de <i>alumni</i> inscritos na rede de antigos estudantes do ISCTE-IUL	51%	60%
	% de <i>alumni</i> inscritos que tenham realizado uma atividade com o ISCTE-IUL	4%	10%

6 Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional

Objetivo 16 Desenvolver um modelo flexível de internacionalização

A internacionalização deve ser um dos eixos centrais do desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL. A existência de parcerias internacionais no âmbito da investigação científica e do ensino tem vindo a ser desenvolvida no ISCTE-IUL há alguns anos. Muitas das parcerias surgiram de forma embrionária, a partir de contactos pessoais de alguns dos docentes com investigadores estrangeiros, em conferências e outros encontros científicos, ou através da participação em projetos envolvendo redes de peritos e de investigadores. O grau de aprofundamento destas parcerias tem variado de escola para escola, de curso para curso, de projeto para projeto.

Estas iniciativas são importantes e devem ser apoiadas e incentivadas pelos órgãos de gestão do ISCTE-IUL, como forma de potenciar o desenvolvimento de redes internacionais de ensino e de investigação. Para isso, precisam de apoio institucional profissionalizado. Não podem desenvolver-se baseadas apenas na perseverança dos docentes e investigadores envolvidos. É fundamental conceber e desenvolver uma política e um plano estratégico de internacionalização coerentes e baseados numa lógica integrada e participativa, não só dos docentes e dos investigadores, mas também dos estudantes e ex-estudantes do ISCTE-IUL. A política de internacionalização deve potenciar iniciativas já existentes e deve ser clara, motivadora e transversal. Deve, também, ser sempre alicerçada na escolha de parcerias que sejam qualificadas e prestigiantes.

O esforço de internacionalização, seja no que respeita às atividades de ensino e de captação de estudantes estrangeiros, seja no que respeita à internacionalização das atividades de investigação, deve ser desenvolvido em três planos paralelos e articulados: no plano descentralizado dos departamentos e escolas, no plano estratégico promovido pela Reitoria, e no plano da cooperação institucional com outras instituições de ensino superior e com o governo.

Posicionar o ISCTE-IUL no plano internacional exige, portanto, estimular e apoiar as iniciativas dos docentes, dos departamentos, das escolas e das unidades de investigação, criando condições para que alarguem a sua participação em redes de cooperação. Esse espaço de autonomia dos órgãos descentralizados deve ser acompanhado pela Reitoria e integrado numa estratégia de internacionalização em que se identifiquem, claramente, as oportunidades e as prioridades.

Contudo, esta é por excelência uma área cujo desenvolvimento requer cooperação institucional. Atualmente, a projeção internacional das instituições de ensino superior faz-se associada à imagem das cidades ou dos países, ao prestígio da língua ou até à reputação do conjunto das instituições de ensino superior. Por essa razão, a Câmara Municipal de Lisboa criou um fundo para apoiar o esforço de internacionalização das instituições de ensino superior da cidade. Assim, são importantes as iniciativas ou ações que possam ser lançadas, no quadro do CRUP, em estreita

articulação com a Câmara Municipal e o Governo, que venham a beneficiar todas as instituições, melhorando a sua imagem e a imagem do país. A projeção das instituições do ensino superior no espaço global e internacional pode ter um retorno económico decorrente do facto de os estudantes internacionais pagarem propinas mais elevadas, mas igualmente importantes são os impactos da cooperação académica e científica na qualidade do ensino e nas possibilidades de uso do português como meio de difusão do conhecimento. O benefício de uma política concertada de internacionalização pode beneficiar todas e cada uma das instituições de ensino superior.

Ações

- Elaborar um plano de internacionalização com a definição de orientações e prioridades estratégicas.
- Lançar novos protocolos de colaboração com universidades do espaço da CPLP.
- Capacitar e reforçar os apoios às escolas e aos departamentos para o desenvolvimento de projetos de internacionalização.
- Instituir mecanismos de diálogo e de articulação com a Câmara Municipal de Lisboa no âmbito de projetos de internacionalização.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Efetuar um levantamento, análise e avaliação do portfólio das parcerias internacionais e nacionais atualmente existentes	N.º de programas de duplo diploma ou em parceria com universidades estrangeiras	16	25
Criar estímulos para a ligação aos países lusófonos	N.º de estudantes da CPLP (excluindo Portugal) inscritos nos cursos conferentes de grau	581	800
Aumentar o apoio a projetos internacionais	Montante de financiamento internacional dos projetos de investigação	995 k€	3.000 k€

Objetivo 17 Atrair mais estudantes estrangeiros e alargar a cooperação científica

O espaço europeu de mobilidade e de integração criado com o programa Erasmus e com o Processo de Bolonha abriu um quadro de oportunidades para todas as instituições de ensino superior.

Para a internacionalização das atividades de ensino e a atração de estudantes estrangeiros, deverá ser continuado o esforço de criação de cursos Erasmus Mundus, de aumento da oferta

curricular em língua inglesa nos diferentes ciclos de estudos, bem como de acreditação de cursos por instituições internacionais.

Para a internacionalização das atividades de investigação, deverão ser reforçados os programas de apoio à elaboração de candidaturas a programas internacionais e à participação ou organização de eventos e iniciativas científicas, bem como os programas de estímulo à publicação de resultados científicos em revistas de referência, como foi referido anteriormente.

Estrategicamente, deve ser retomado o relacionamento do ISCTE-IUL com o mundo lusófono recuperando algumas parcerias mais antigas nos PALOP e no Brasil e, sobretudo, potenciando novas parcerias com instituições universitárias prestigiadas, bem como outras ações de caráter mais pontual. Os países lusófonos constituem uma zona de importância crucial, não só pelos laços linguísticos e culturais, como também pela proximidade organizacional e, pelo menos nalguns casos, pelas semelhanças dos sistemas de gestão pública, em particular de ensino.

Também com a China, onde está a decorrer um programa doutoral do ISCTE-IUL, podem vir a desenvolver-se projetos de grande significado. Colaborações com universidades europeias, norte-americanas e outras têm também ocorrido e devem ser incrementadas, para além dos programas Erasmus e dos projetos de investigação internacionais.

Será desenvolvido um modelo de internacionalização flexível, descentralizado, baseado em parcerias internacionais duradoras com universidades, centros de investigação e institutos de inovação de referência. À Reitoria caberá a identificação de oportunidades, a definição de orientações estratégicas e o lançamento de iniciativas no âmbito do CRUP, e às escolas caberá a organização e a gestão dos processos de internacionalização.

Ações

Concretizar as ações a seguir especificadas, ou promover, junto dos órgãos para o efeito competentes, a sua concretização, mobilizando, em ambos os casos, na sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços abrangidos.

- Proceder ao levantamento, análise e avaliação do portfólio das parcerias internacionais e nacionais atualmente existentes.
- Especificar as orientações e prioridades estratégicas no domínio da cooperação científica.
- Criar estímulos a iniciativas no âmbito dos países lusófonos.
- Potenciar os contactos internacionais de docentes e investigadores e desenvolver estruturas administrativas e técnicas descentralizadas de apoio à internacionalização, em cada escola.
- Criar condições para a mobilidade de docentes e investigadores através de ações continuadas de intercâmbio e circulação entre instituições universitárias congéneres.

- Promover a captação de estudantes estrangeiros e estimular a oferta de formação em língua inglesa, em todos os ciclos.
- Criar condições para acolhimento de estudantes estrangeiros que pretendam realizar o seu doutoramento ou pós-doutoramento em Portugal e ações continuadas de mobilidade internacional de média duração.
- Instituir mecanismos de diálogo e de articulação com a Câmara Municipal de Lisboa no âmbito de projetos de internacionalização.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Valorizar as iniciativas de acolhimento de estudantes estrangeiros	N.º de ações realizadas para captação de estudantes estrangeiros por ano	15	30
Melhorar a informação prestada a estudantes estrangeiros	Instituir mecanismo de revisão do site em inglês	Não implementado	Aplicar
	N.º de acessos ao site a partir do estrangeiro (% face ao total de acessos) por ano	160,257 (34%)	50%
Identificar Boas Práticas para melhorar o posicionamento do ISCTE-IUL nos rankings	Posição do ISCTE-IUL nos rankings internacionais face às universidades nacionais	THE= 8. ^a posição Webometrics= 13. ^a posição RUR= 8. ^a posição UMultirank= 11. ^a posição Scimago= 20. ^a posição	Melhorar
Aumentar o n.º de estudantes estrangeiros	N.º de estudantes com estatuto internacional	130	250
	N.º de estudantes estrangeiros inscritos nos cursos de 3.º ciclo	270	350
Fomentar a mobilidade dos estudantes para o estrangeiro	N.º de estudantes em mobilidade <i>outgoing</i> por ano	382	500

7 Promover o desenvolvimento estratégico da Instituição

Objetivo 18 Consolidar a sustentabilidade financeira

O ISCTE-IUL apresenta uma situação financeira estável e equilibrada, quer em termos de risco quer em termos de rentabilidade (exceto em 2017), não tendo sido particularmente afetado pela crise financeira, uma vez que as medidas de contenção salarial, de congelamento de carreiras e de degradação da qualificação do corpo docente libertaram recursos financeiros e gerar excedentes.

Os relatórios e contas permitem concluir que, nos últimos exercícios (com exceção de 2017), foram gerados anualmente resultados positivos, incluindo os resultados das suas participadas que também têm sido positivos. Apresenta-se no quadro seguinte a natureza dos resultados no ano de 2017, comparados com os de 2016, sendo de realçar um comportamento muito negativo do valor apurado nas suas operações (resultados operacionais).

Quadro 1 – Resultados dos exercícios de 2016 e 2017

Estrutura dos resultados do exercício	2016	2017	Diferença
Resultado Operacional	261 820 €	-834 729 €	-1 096 549 €
Resultado Financeiro	-37 292 €	96 508 €	133 799 €
Resultado Extraordinário	765 957 €	641 012 €	-124 945 €
Resultado antes de impostos	990 485 €	-97 209 €	-1 087 694 €
Resultado líquido	990 485 €	-97 209 €	-1 087 694 €

Não estando o ISCTE-IUL sujeito a IRC (imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas) o resultado antes de impostos e o resultado líquido são convergentes, tendo-se verificado uma redução deste em cerca de 1 milhão euros, em relação ao ano de 2016, sobretudo motivado pelo elevado valor negativo do resultado operacional. A principal fonte de receita é a gerada com as atividades de ensino, num total de 33 milhões de Euros, ou seja, 79% do total, tendo origem no Orçamento de Estado (19 milhões de euros), bem como nas propinas e outras taxas (14 milhões de Euros).

A principal fonte de despesa são os encargos com remunerações do pessoal (28,7 milhões de Euros) e com a aquisição de bens e serviços externos (6,8 milhões de Euros).

Como se pode constatar pelo quadro abaixo, em 2017, o ISCTE-IUL teve um orçamento de 38,35 milhões de Euros, valor que sobe em cerca de 5 milhões de Euros quando se consideram as contas consolidadas (ou seja, incluindo a atividade das unidades participadas). Tendo gerado um excedente de cerca de 2,4 milhões de euros, foi transitado para 2018 um saldo de tesouraria de cerca de 7,85 milhões de euros.

Quadro 2 – Orçamento inicial, receitas e despesas em 2017

Fonte Financiamento	Orçamento inicial 2017	Saldo 2016	Receita realizada em 2017	Despesa paga em 2017	Saldo 2017
Orçamento Estado	18 996 733 €	220 685 €	19 049 662 €	19 126 430 €	143 917 €
Fundação Ciência e Tecnologia	2 542 644 €	0	2 406 546 €	2 360 612 €	45 934 €
EU- Exterior	1 300 000 €	1 961 610 €	2 475 998 €	2 314 685 €	2 122 923 €
Receitas Proprias	15 509 652 €	3 261 450 €	19 270 401 €	16 997 846 €	5 534 005 €
Total	38 349 029 €	5 443 745 €	43 202 607 €	40 799 573 €	7 846 779 €

Do ponto de vista financeiro, o ISCTE-IUL apresenta no fim de 2017 um ativo na ordem dos 100 milhões de Euros, nos quais se incluem dívidas a receber de clientes, sobretudo estudantes, no valor de cerca de 9 milhões de Euros, onde poderão ocorrer algumas imparidades, mas apresenta um nível de endividamento perante terceiros quase insignificante (cerca de 2%). A situação financeira é pois muito confortável.

Existe, portanto, uma base segura para o investimento nas pessoas, isto é, para uma gestão centrada na melhoria da qualificação e das condições de trabalho dos docentes e do pessoal técnico e administrativo, bem como para investimentos programados na melhoria da qualidade do ensino e da investigação. Contudo, para se conhecer com mais rigor a situação financeira e a sustentabilidade das várias atividades desenvolvidas pelo ISCTE-IUL, é necessário melhorar e consolidar as metodologias da contabilidade analítica, devendo, desde logo, ser criados, com total transparência, centros de custos para as unidades orgânicas descentralizadas como para os serviços centrais e a própria Reitoria. Só dessa forma será possível exigir uma gestão de recursos com responsabilidade em todos os níveis orgânicos do ISCTE-IUL.

Ações

- Promover um modelo de gestão de recursos rigoroso, evitando gastos supérfluos ou desnecessários e centrando os seus recursos financeiros nas operações centrais da sua missão.
- Instituir modelo de monitorização dos resultados por escola que permitam assegurar uma delegação acrescida de competências e o exercício, com eficiência e de modo descentralizado, das suas funções de organização e gestão das atividades de ensino.
- Reforçar a autonomia administrativa e financeira dos centros de investigação para assim criar condições de funcionamento mais ágeis, mais racionais e mais eficientes.
- Monitorizar com regularidade a atividade desenvolvida pelas entidades participadas, em particular os seus resultados, e identificar oportunidades para melhorar o seu contributo para a sustentabilidade do ISCTE-IUL no âmbito da sua missão.

- Definir regras que clarifiquem o valor de contribuição dos projetos para cada uma das participadas e para o ISCTE-IUL, bem como clarifiquem a autonomia de decisão das equipas na aplicação dos resultados gerados pelos seus projetos.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Manter a capacidade de geração de excedentes económicos	<i>EBITDA – Earnings before Interest, tax, depreciations and amortizations</i>	≈ 1.980 k€	3.000 k€
Manter a capacidade de geração de resultados positivos	RLE – Resultado líquido do exercício	≈ -100 k€	1.000 k€
Manter um nível de financiamento dos ativos por fundos próprios	Taxa de autonomia financeira	52,5%	75%
Evitar perdas na gestão dos seus ativos	Criação de mecanismo de monitorização do valor das perdas líquidas por imparidades e por reduções de justo valor	Não implementado	Implementar
	Valor das perdas líquidas por imparidades e por redução do justo valor	≈ 900 k€	500 k€

Objetivo 19 Garantir uma situação de permanente equilíbrio financeiro

O financiamento do ensino superior, tal como nos restantes setores dependentes das transferências do Orçamento Geral do Estado, por força do défice crónico das contas públicas e do elevado endividamento do país, tem estado sujeito a fortes constrangimentos.

As opções das entidades de ensino superior devem pois, para além das próprias limitações legais a que estão subordinadas, ser cautelosas nas opções em termos de decisões de financiamento, procurando não descuidar o esforço contínuo na obtenção de receitas próprias e evitando uma estrutura financeira que as tornem dependentes de créditos de terceiros.

Será ainda mantido, no âmbito do CRUP, uma atenção permanente às questões do financiamento público do ensino superior, da política de propinas e de ação social, tendo em vista melhorar as condições financeiras das instituições do ensino superior sem agravar os custos das famílias.

Ações

- Aumentar a captação de financiamentos para a investigação, nomeadamente no plano europeu e internacional, apoiando candidaturas das unidades de investigação, das suas equipas e dos seus investigadores a projetos e programas de alto nível.
- Acompanhar com regularidade a gestão dos seus ativos e, em particular, das suas contas a receber, de forma a evitar o aparecimento e registo de imparidades.
- Evitar o investimento em qualquer ativo que se apresente com indícios de risco quer de valorização, quer de realização.
- Evitar o recurso a qualquer forma de endividamento do ISCTE-IUL e, por conseguinte, a opção por decisões de investimento que possam colocar em risco o seu equilíbrio financeiro.
- Manter o seu posicionamento de instituição que cumpre com o lema “pagar a tempo e horas”, cumprindo com o prazo de pagamento a fornecedores de bens e serviços.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Manter um nível de receitas próprias superior às transferências públicas	% das receitas próprias nas receitas totais do ISCTE-IUL	56%	Manter
Promover geração de receitas próprias junto das unidades do ISCTE-IUL	Montante das receitas próprias	22.852 k€	30.000 k€
	% das receitas próprias que não sejam propinas de estudantes	37,5%	40%

Objetivo 20 Valorizar e promover a qualidade

A garantia da qualidade tem vindo a assumir um papel determinante para a sustentabilidade das instituições de ensino superior, ao incidir nos processos que asseguram o cumprimento dos critérios exigíveis nos diversos domínios de atividade da instituição: ensino, investigação e valorização do conhecimento. É fundamental que as instituições de ensino superior desenvolvam e implementem uma estratégia de melhoria contínua da qualidade, desde os processos de acreditação dos seus ciclos de estudo até à avaliação e acreditação institucional.

Para dar resposta aos padrões europeus e internacionais (ex: ESG 2015), aos padrões nacionais (A3ES) e às exigências legais (Lei n.º 38/2007, de 16 agosto), o ISCTE-IUL desenvolveu, e tem vindo a consolidar, procedimentos de qualidade, com base numa política e em objetivos formalmente

definidos, a qual se consubstancia no sistema interno de garantia da qualidade do ISCTE-IUL (SIGQ-IUL).

O SIGQ-IUL é certificado pela NP ISO 9001:2008, desde 2008. Esta certificação tem vindo a ser sistematicamente renovada ao longo dos anos e, em 2017, o sistema transitou para a nova versão da norma NP ISO 9001:2015. Em 2015, o SIGQ-IUL foi acreditado pela A3ES pelo período máximo previsto de seis anos, espelhando desta forma o seu nível de desenvolvimento significativo.

Assumindo a importância da garantia da qualidade enquanto elemento estruturante e orientador de toda a atividade institucional, o ISCTE-IUL pretende valorizar e promover a qualidade no plano institucional.

Ações

- Expandir o SIGQ-IUL às unidades orgânicas descentralizadas e promover boas práticas de qualidade nas entidades participadas.
- Promover a realização de ações de formação no âmbito do SIGQ-IUL.
- Promover, organizar e concretizar os processos de acreditação, certificação e reconhecimento nacional e internacional do ISCTE-IUL e dos seus cursos, e assegurar o respetivo processo de acompanhamento junto da A3ES.
- Assegurar a concretização das auditorias de certificação anuais de acordo com a NP EN ISO 9001:2015 e a revisão do Manual da Qualidade.
- Criar condições para que as escolas, departamentos e unidades de investigação elaborem os seus planos e relatórios de atividades.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Consolidar e expandir o SIGQ-IUL às Unidades Orgânicas Descentralizadas	N.º de revisões anuais do Manual da Qualidade	1	Manter
	Alteração ou criação de procedimentos da qualidade adotados nas escolas, departamentos e UI por ano	Não implementado	5
	Plano e relatório anual de atividades por escola e departamento	Não implementado	20
	N.º de ações de formação anuais realizadas sobre o SIGQ-IUL às Unidades Orgânicas Descentralizadas	Não implementado	1

Objetivo 21 Promover melhorias no modelo de informação para a gestão

O portal do ISCTE-IUL é um dos principais meios de divulgação da oferta formativa do Instituto (comunicação externa). Ao nível da comunicação interna, a ferramenta utilizada é a intranet (MyISCTE-IUL) que, entre várias funções, divulga e comunica as decisões tomadas pelos órgãos de governo. No entanto, em ambas as plataformas existe pouco flexibilidade na personalização dos conteúdos das diferentes escolas e produtos de ensino. Em particular, é essencial dotar cada escola de ferramentas de divulgação que permitam dar resposta ao que as outras faculdades, suas concorrentes, têm disponível, sem perder, no entanto, a imagem institucional do ISCTE-IUL.

No ISCTE-IUL existem quatro plataformas ou sistemas de informação principais: o Fénix, para toda a informação académica; o I-Meritus, para informação relativa ao desempenho dos docentes; o Ciência-IUL, para a informação relativa à produção científica dos docentes e investigadores; e o SAP, para a informação contabilística e financeira (receitas e despesas) e operacional (docentes, não docentes), incluindo o módulo de gestão de projetos. O sistema de Business Intelligence (BI) integra informação proveniente dos diversos sistemas transacionais existentes no ISCTE-IUL: Fénix, I-Meritus, Ciência-IUL e SAP. Este dispositivo tem como principal objetivo medir e agregar vários indicadores, usando técnicas de Balanced Scorecard e de Key Performance Indicator (KPI). No entanto, a atual versão de BI apresenta pouco flexibilidade na escolha de indicadores. Será necessário realizar um novo levantamento de requisitos, criar novos indicadores e, possivelmente, elaborar novas ferramentas de visualização, bem como expandir e adotar a utilização regular desta ferramenta pelos diretores de escolas e departamentos.

Toda a informação proveniente dos diferentes sistemas de informação e gestão é usada pelos órgãos de governo e coordenação para a tomada de decisão e emissão de pareceres, bem como na atuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, da investigação, da gestão de recursos humanos e materiais e da qualidade dos serviços do ISCTE-IUL.

Ações

- Avaliar e melhorar o portal do ISCTE-IUL.
- Rever o modelo de funcionamento do SAP e da sua interligação com o Fénix, evitando procedimentos excessivos e desnecessários.
- Rever o modelo de contabilidade de gestão, em particular a afetação de gastos e de rendimentos, disponibilizando informação financeira apropriada por centros de responsabilidade e outros elementos analíticos.
- Desenvolver um modelo de monitorização da gestão para que dirigentes e responsáveis de unidades descentralizadas disponham, em tempo útil, da informação relevante sobre a atividade da sua unidade.

- Eliminar o preenchimento de múltiplas plataformas com a mesma informação, nomeadamente informação curricular, dando passos no sentido de fazer convergir numa única plataforma o I-Ciência e o I-Méritos, com atualização direta a partir de outras plataformas curriculares internacionais (como o DeGóis).

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Melhorar os sistemas de informação internos de apoio à gestão	Criação de um modelo de auditoria e controlo de gestão para os serviços centrais, para as unidades orgânicas descentralizadas e para as entidades participadas	Não implementado	Implementar
	N.º de novas funcionalidades implementadas anualmente nos atuais sistemas de informação	292	500
	N.º de novas plataformas desenvolvidas internamente	3	12
Melhorar o equipamento informático	Idade média dos computadores disponíveis	5,0	3,5

Objetivo 22 Alargar o contexto de ação à área metropolitana de Lisboa

Para o desenvolvimento das atividades de ensino, tanto quanto se pode prever, o ISCTE-IUL beneficia de um contexto social e económico estável. O ensino superior em Portugal, apesar das dinâmicas demográficas negativas, deverá continuar a alargar a sua base de recrutamento junto de vários públicos. Atualmente, apenas quatro em cada dez jovens com 20 anos frequentam o ensino superior. Em média, nos países da União Europeia, são seis em cada dez. Será necessário aumentar este valor em cerca de 20 pontos percentuais. Este desígnio, que decorre também da inserção no espaço europeu, interpela os responsáveis políticos, mas também os dirigentes das instituições de ensino do ensino superior, como do ensino secundário. No que respeita a outros públicos, o défice de qualificações da população adulta mantém-se em valores muito elevados: 43% da população adulta ainda jovem, com 25 a 35 anos, não concluiu o secundário, o que constitui um desafio e deve ser olhado como oportunidade para as instituições de ensino superior.

Por outro lado, como referido, o ISCTE-IUL beneficia, em termos de atratividade, do facto de estar localizado na Região de Lisboa, que continua a ser a mais atrativa e geradora de procura de educação superior e das menos atingidas por dinâmicas demográficas negativas. O facto de a procura de ensino superior na cidade de Lisboa ser gerada sobretudo na coroa norte da sua periferia abre

inúmeras possibilidades de desenvolvimento da vocação metropolitana do ISCTE-IUL. Concelhos como Sintra, Amadora, Odivelas, Loures, Vila Franca de Xira, Mafra e Torres Vedras, pela sua dimensão populacional, bem como pelo conjunto das atividades económicas que desenvolvem, são territórios que oferecem oportunidades de ensino superior ou de transferência de conhecimento, tendo em vista as necessidades de qualificação e valorização das suas atividades.

Ações

- Dinamizar parcerias com instituições relevantes na área metropolitana de Lisboa (AML) que sustentem a extensão universitária do ISCTE-IUL nesta área geográfica.
- Dinamizar eventos com envolvimento de outras instituições da AML em que o ISCTE-IUL se apresente como parceiro na sua conceção, divulgação e realização.
- Promover a realização de estudos que se revelem úteis para dinamizar iniciativas na AML.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Criar parcerias estratégicas	N.º de novas parcerias estratégicas com municípios da área metropolitana de Lisboa	0	7
	N.º de ofertas formativas criadas em parceria com os municípios da coroa norte da área metropolitana de Lisboa	0	10
	N.º de eventos realizados no ISCTE-IUL em parceria com entidades da área metropolitana de Lisboa por ano	Informação não sistematizada	5

Objetivo 23 Identificar os desafios sociais e os domínios interdisciplinares relevantes

A complexidade dos grandes desafios sociais e a sua transversalidade recomendam a inclusão de abordagens interdisciplinares para a resolução de problemas. É neste contexto que surgem oportunidades para o desenvolvimento de projetos sustentáveis de investigação, de formação e de valorização do conhecimento. Pelas suas características, o ISCTE-IUL encontra-se bem posicionado para poder oferecer uma resposta de natureza interdisciplinar aos desafios sociais, através de uma colaboração efetiva entre docentes, investigadores e estudantes, bem como com o pessoal técnico e administrativo, membros externos dos órgãos de gestão e antigos estudantes. Com este programa de

ação pretende-se, tirando pleno partido das oportunidades do contexto, mobilizar a capacidade, inteligência e generosidade dos seus contributos.

Os desafios sociais são temas complexos e abrangentes onde encontramos evidentes zonas de sobreposição, pois todos eles partilham e integram características comuns de natureza política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal. Considerando as competências distintivas do ISCTE-IUL, é possível identificar temas agregadores que deverão constituir vetores prioritários de desenvolvimento estratégico:

- a) globalização;
- b) sustentabilidade;
- c) transformação digital.

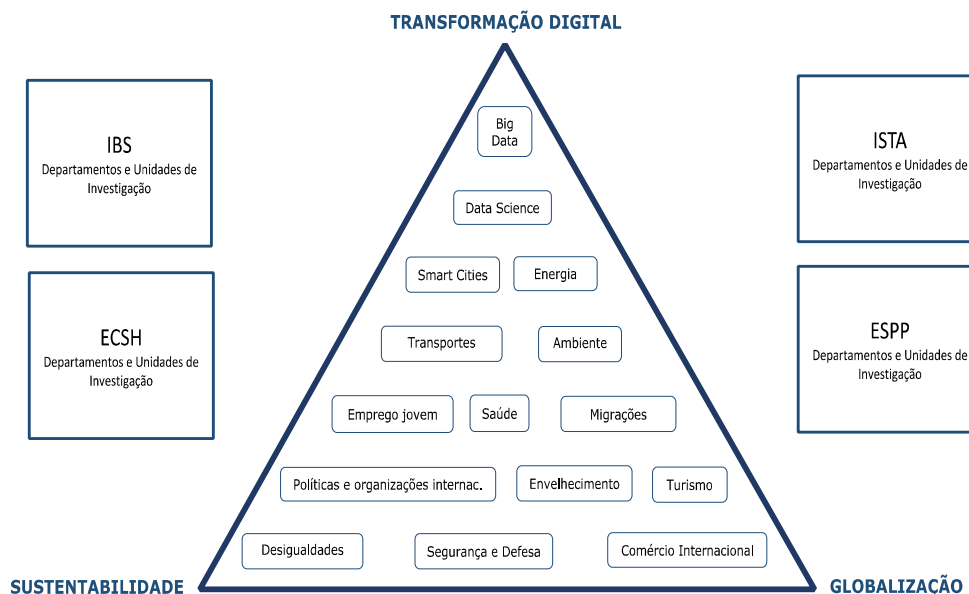
Num mundo fortemente inter-relacionado, a globalização afeta áreas temáticas de estudo e de intervenção como as relações internacionais e a geopolítica, as atividades económicas, a mobilidade ou os movimentos migratórios, a defesa e a segurança. A compreensão destes fenómenos requer investigação aprofundada e integração de conhecimentos provenientes da economia, da sociologia, da antropologia, do direito e da história, das políticas públicas, da ciência política e das relações internacionais e, até mesmo, das ciências de informação na vertente, por exemplo, da cibersegurança.

A sustentabilidade constitui igualmente desafio societal de grande complexidade, determinante para a vida das gerações futuras, e que requer uma abordagem abrangente e multidisciplinar. Este domínio inclui dimensões ambientais, mas também económicas, sociais e políticas. Uma gestão prudente e partilhada de recursos constitui um imperativo no contexto da expansão das cidades, da renovação do espaço rural, da mobilidade e dos transportes, do trabalho e do emprego, dos objetivos das empresas e organizações públicas, do estilo de vida e do lazer, do turismo ou do património cultural e natural. Para enfrentar estes desafios, é necessário integrar conhecimentos que o ISCTE-IUL já possui e que poderá vir a aprofundar, provenientes das ciências sociais e comportamentais, da arquitetura e urbanismo, da gestão e das ciências de informação.

A ideia de transformação digital remete para um conjunto de alterações na sociedade resultantes dos desenvolvimentos no domínio das ciências e tecnologias e informação. Pelo carácter inovador e transversal das tecnologias, a transformação digital tem contributos importantes para as respostas que deverão ser dadas aos desafios colocados pela globalização e a sustentabilidade. No entanto, sendo fator fundamental para o desenvolvimento económico e social, a importância das tecnologias transcende largamente esta área específica de conhecimento. As tecnologias têm demonstrado ser fator de mudança com impacto profundo nos modos de vida, na evolução de conceções fundamentais que sustentam a vida em sociedade (ex. privacidade, segurança, partilha),

com impacto no emprego, fomentando o desenvolvimento de novas competências e proporcionando o aparecimento de novas profissões, podendo contribuir para uma gestão mais racional de recursos. A identificação das necessidades, a avaliação dos benefícios e a compreensão dos impactos da transformação digital da sociedade requerem uma abordagem interdisciplinar com o contributo das ciências sociais, da psicologia e da gestão, para além das ciências, tecnologias e sistemas de informação e de comunicação.

Desafios sociais: transformação digital; globalização; e sustentabilidade



Legenda: No triplo vértice constituído pelos desafios sociais, existe uma diversidade de domínios de aplicação suscetíveis de mobilizar os conhecimentos, as competências acumuladas e a capacidade instalada nas escolas do ISCTE-IUL, estabelecendo entre si relações de cooperação bilateral, trilateral e quadrilateral, e parcerias externas nacionais e internacionais.

As respostas a estes desafios sociais requerem a integração de um conjunto alargado de saberes e de conhecimentos que associamos ao ISCTE-IUL e que poderão ser potenciados por uma colaboração interdisciplinar mais efetiva entre docentes e investigadores dos diferentes departamentos, escolas e unidades de investigação. Será necessário partir de propostas dos docentes, investigadores e estudantes do ISCTE-IUL e melhorar a colaboração interdisciplinar a nível interno, bem como reforçar a participação em redes internacionais de formação superior e de investigação científica.

Ações

- Desenvolver a oferta formativa, em todos os ciclos, no domínio da gestão de informação e ciência de dados, envolvendo departamentos das quatro escolas.
- Criar uma linha de estímulo e apoio financeiro a projetos de investigação nos domínios da gestão de informação e ciência de dados, valorizando a colaboração interdisciplinar.

- Desenvolver ofertas formativas em comércio internacional, a partir de unidades curriculares já existentes nos diferentes departamentos.
- Desenvolver ofertas formativas internacionais, de pós-graduação e de mestrado, em organismos internacionais e em ajuda humanitária, partindo dos recursos e unidades curriculares existentes em vários departamentos: logística, gestão de projeto, serviço social, migrações, relações internacionais, antropologia, sociologia, psicologia social, entre outros.
- Incentivar a inclusão, em todos os ciclos de estudo do ISCTE-IUL, de uma percentagem de unidades curriculares em áreas disciplinares que não as nucleares de cada curso.

Objetivos específicos, indicadores e metas

Objetivo específico	Indicador	2017	Meta 2021
Desenvolver ofertas formativas, tendo em conta os desafios sociais e as oportunidades globais	N.º de novos cursos interdisciplinares em áreas emergentes, como a ciência de dados, o comércio internacional, a diplomacia económica e a ajuda humanitária	Não implementado	20
Reforçar a participação em redes internacionais de investigação	N.º de redes de I&D e atividades de cooperação científica internacionais em que o ISCTE-IUL participa	76	150
	N.º de investigadores integrantes de redes internacionais de investigação	74	150
Desenvolver a Sustentabilidade no ISCTE-IUL	% de cumprimento do plano de ação 2018-2021 do Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	Não aplicável	≥ 90%
	Certificação e manutenção do SGA de acordo com a EN NP ISO14001:2015	Não aplicável	Manutenção
	Elaboração e implementação do plano de ação 2019-2021 para a dimensão Pessoas	Não aplicável	≥ 90%
	Elaboração e implementação do plano de ação 2019-2021 para a dimensão Prosperidade	Não aplicável	≥ 90%