



ISCTE  
INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Plano  
Estratégico  
2014  
2017

---

Abril 2014

## ISCTE-IUL PLANO ESTRATÉGICO 2014-2017

### ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	07
2	ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DE LONGO PRAZO	09
3	ANÁLISE DE CONTEXTO	13
3.1	Resumo dos resultados do plano de desenvolvimento 2009-2013	13
3.2	Situação institucional atual	17
4	MISSÃO, VALORES E VISÃO DO ISCTE-IUL	20
5	LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	22
5.1	Desenvolver a qualidade e inovação no ensino	23
5.1.1	Evolução da oferta de ensino	23
5.1.2	Novas áreas de ensino	25
5.1.3	Internacionalização	27
5.1.4	Aumentar a reputação nacional e internacional	27
5.2	Desenvolver a investigação de excelência	28
5.3	Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade	30
5.3.1	Transferência de conhecimento	30
5.3.2	Empreendedorismo	30
5.3.3	Empregabilidade	31
5.4	Otimizar a gestão de recursos no ISCTE-IUL	32
5.4.1	Diversidade das fontes de financiamento	32
5.4.2	Modelo organizacional	32
5.4.3	Autonomia e controlo	33
5.4.4	Gestão estratégica dos recursos humanos	34
5.4.5	Informação, comunicação e participação	34
5.4.6	Melhoria da qualidade de vida no ISCTE-IUL	35
5.4.7	Desenvolvimento da cultura de qualidade no ISCTE-IUL	35
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS	37

## 1. INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico de médio prazo 2014-2017 que agora se apresenta ao Conselho Geral assume-se como de continuidade do Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISCTE-IUL para 2009-2013. Embora tenham sido alcançados os objetivos definidos há quatro anos, as suas grandes linhas estratégicas continuam a ser válidas e pertinentes, pelo que muitos dos objetivos então definidos continuam a fazer sentido para os próximos quatro anos, tendo em atenção a evolução previsível do contexto socioeconómico nas suas dimensões mais críticas.

Ao nível do enquadramento macroeconómico, a variável mais importante é o Novo Quadro Comunitário 2014-2020, não apenas no que diz diretamente respeito a Portugal, mas também nas suas linhas gerais referentes às políticas de educação, ciência e inovação para a União Europeia.

A importância deste quadro macroeconómico europeu para o futuro das universidades justifica que lhe dediquemos particular atenção neste Plano para quatro anos, mesmo se ele ultrapassa a duração do atual mandato do Reitor.

A segunda condicionante é também de natureza macroeconómica, mas de nível nacional, destacando-se aqui três grandes parâmetros: o crescente desinvestimento do Estado em Educação e Ciência; a crise económica que o país enfrenta, tanto no que se refere ao dinheiro disponível no tecido empresarial, como nas famílias; o maior choque demográfico dos últimos tempos, com as consequências negativas que implica no ingresso de estudantes nas universidades.

Finalmente, ainda a nível do contexto, não pode deixar de ser considerada a crescente internacionalização do ensino e da ciência, que obriga a pensar a universidade muito para além das fronteiras do país e da Europa.

De um ponto de vista mais ligado ao setor do Ensino Superior e da Ciência no nosso país, o Plano teve em consideração as políticas anunciadas pela tutela sobre a racionalização da Rede de Ensino Superior, os novos critérios para o financiamento das Universidades e das Unidades de Investigação, por parte do Governo e da FCT, e também as políticas de qualidade definidas pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Ao nível das políticas de qualidade foram igualmente tidos em consideração os critérios internacionais para as publicações científicas e os *standards* exigidos pelas agências de acreditação internacional – em particular, AMBA, AACSB, EQUIS, EURACE –, bem como o posicionamento do ISCTE-IUL nos *rankings* internacionais. Este conjunto de normas integra o nosso sistema de qualidade que, em março de 2014, submetemos para certificação da A3ES.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, o Plano está também alinhado com os objetivos do próximo triénio do sistema de avaliação de desempenho dos docentes e com a necessidade de desenvolvimento profissional dos funcionários não

docentes. A melhoria das condições de aprendizagem e do apoio aos estudantes constitui igualmente um objetivo estratégico para o próximo período.

Por fim, e talvez o mais importante, o Plano está condicionado pelas forças, fraquezas e recursos atualmente disponíveis.

De facto, só partindo de um diagnóstico realista da situação atual (interna e externa) é possível estabelecer um plano de médio e longo prazo assente em métricas plausíveis e mensuráveis.

Quanto ao suporte interno do Plano, este assenta em cinco documentos fundamentais:

- o primeiro, de natureza genérica, diz respeito à consulta e discussão alargadas que durante mais de um ano tiveram lugar no ISCTE-IUL entre todos os corpos – alunos, funcionários e docentes/investigadores – com a colaboração de peritos internacionais;
- o segundo tem como base o Relatório da Avaliação Institucional levada a cabo pela EUA – European University Association;
- em terceiro lugar, as recomendações das equipas internacionais de avaliadores da A3ES no âmbito da acreditação dos ciclos de estudo em curso;
- o quarto, que incorpora as sugestões dos dois primeiros, é o Programa Eleitoral da Lista I ao Conselho Geral, que foi sufragado maioritariamente pelos docentes e investigadores do ISCTE-IUL;
- finalmente, o último documento, e o que tem maior legitimidade democrática, diz respeito ao Plano de Ação do Reitor, que suportou a sua eleição por maioria absoluta dos membros do Conselho Geral.

Será, portanto, este último documento que servirá de base para os Planos de Atividades – 2014-2017.

## 2. ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO E DE LONGO PRAZO

Como acabámos de referir, o atual quadro comunitário de apoio (2014-2020) irá condicionar boa parte das Políticas de Educação e Ciência e também as suas fontes de financiamento, tanto a nível europeu como nacional. Para melhor enquadrar esta variável, transcrevem-se em seguida algumas passagens do documento que suporta o Plano de Ação Regional de Lisboa 2014-2020:

“A estratégia Europa 2020 para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo na União Europeia (UE) foi lançada pela Comissão Europeia em março de 2010 e aprovada pelos Chefes de Estado e de Governo dos países da UE em junho de 2010.

“Este documento estabeleceu as metas concretas a atingir até 2020 em áreas como o emprego, a educação, a utilização da energia e a inovação, a fim de ultrapassar o impacto da crise económica e voltar a colocar a Europa na via do crescimento, constituindo o referencial central das políticas comunitárias até ao final da presente década, assim como do desenho do orçamento 2014-2020 da UE e, designadamente, dos fundos estruturais durante esse período.

“Os desafios da estratégia Europa 2020 colocam-se não só aos Estados-membros como às suas regiões, pelo que a definição da forma de responder à sua concretização deve ser equacionada e refletida também a esta escala, com os atores dos territórios.

“Esta preocupação é tão mais pertinente quanto é reconhecido que um dos fatores explicativos do insucesso da Estratégia de Lisboa, definida pela Comissão Europeia para o período 2007-2013, esteve precisamente na fraca governação multinível, ‘dado ter sido insuficiente o envolvimento das autoridades regionais e locais, bem como da sociedade civil, na conceção, implementação, comunicação e avaliação da estratégia’.

“Considerando esta experiência, o Parlamento Europeu recomendou ‘uma maior integração futura desses atores, em todas as fases’, assinalando ‘que uma dimensão territorial reforçada da estratégia Europa 2020, que contemple as especificidades e os diferentes graus de desenvolvimento das regiões europeias e que comporte a implicação direta das autoridades regionais e locais, bem como a dos parceiros a que se refere o regulamento aplicável aos fundos estruturais, no planeamento e na execução dos programas relevantes conduzirá a um maior sentido de apropriação dos objetivos da estratégia a todos os níveis e garantirá um melhor conhecimento dos objetivos e dos resultados no terreno’.

“Os desafios da estratégia Europa 2020 colocam-se não apenas aos Estados-membros, mas também às suas regiões. Neste âmbito a estratégia definida para a Região de Lisboa para o período 2014-2020 visa contribuir para que o país e a Europa alcancem em cada um dos cinco grandes objetivos definidos as metas apontadas para 2020 que se reproduzem nos quadros 1 e 2.”

Quadro 1 Objetivos para 2020: UE e Portugal

Objetivos	Indicadores	Metas Europa 2020	Portugal situação atual	Metas nacionais
Reforço da I&D e da inovação	Investimento em % do PIB	3%	1,5%	2,7%-3,3%
Mais e melhor educação	Taxa de abandono escolar precoce	10%	23,2%	10%
	% da população com ensino superior ou equiparado entre 30 e 34 anos	40%	21,1%	40%
Clima / energia	Eficiência energética (ganho em % no consumo de energia primária face a 2005)	20%	16,5%	20%
	% de energias renováveis no consumo final de energia	20%	27,3%	31%
	Emissões de gases de efeito de estufa (variação em % face a 2005 em emissões não CELE)	-20%	-8,0%	+1,0%
Aumentar o emprego	Taxa de emprego (população 20-64 anos)	55%	69,1%	75%
Combate à pobreza e à exclusão social	Pessoas em risco pobreza / exclusão social (variação face a 2008)	-20 milhões	-150 mil	-200 mil

Fonte: Plano de Ação Regional de Lisboa (documento de trabalho)

Como é patente na transcrição efetuada, estamos face a objetivos ambiciosos de difícil concretização por Portugal, particularmente no que se refere à Educação e Ciência, desempenhando as universidades um papel fulcral.

Para além destas grandes metas a nível europeu e nacional, tivemos igualmente em consideração no Plano para o mandato do Reitor “a estratégia inteligente” que é exigida pela Comissão Europeia para cada plano regional.

No caso da região de Lisboa as áreas chave dessa estratégia são as seguintes, de acordo com o documento de trabalho da CCDRLVT (ver quadro 2).

Quadro 2 Linhas estratégicas para região de LVT

Prioridade estratégica	Domínio chave	Linhas estratégicas
Crescimento inteligente	Sistemas produtivos e especialização inteligente	L1.1 – Fomento das infraestruturas e das capacidades de investigação e inovação (I&I)
		L1.2 – Promoção da investigação e inovação nas PME
		L1.3 – Promoção do espírito empresarial
		L1.4 – Internacionalização das PME
		L1.5 – Criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços
		L1.6 – Capacitação das PME para o crescimento e a inovação
Crescimento sustentável	Educação, emprego e empreendedorismo	L2.1 – Promoção do acesso ao emprego
		L2.2 – Integração sustentável dos jovens no mercado laboral
		L2.3 – Promoção do empreendedorismo
		L2.4 – Adaptação dos trabalhadores das empresas e dos empresários à mudança
		L2.5 – Prevenção e redução do abandono escolar
		L2.6 – Melhoria da qualidade, da eficiência e da abertura do ensino superior
		L2.7 – Melhoria do acesso à aprendizagem ao longo da vida
		L2.8 – Desenvolvimento das infraestruturas de ensino e formação
	Meios criativos e indústrias culturais	L3.1 – Iniciativa nas indústrias criativas e culturais
		L3.2 – Promoção das condições de suporte aos meios criativos e culturais
		L3.3 – Proteção e promoção do património cultural
	Recursos, serviços ambientais e riscos	L4.1 – Superação das necessidades no setor dos resíduos
		L4.2 – Superação das necessidades no setor da água
		L4.3 – Proteção da diversidade dos solos e dos ecossistemas
		L4.4 – Adaptação às alterações climáticas e prevenção de riscos
		L4.5 – Promoção da capacidade de resistência e gestão de catástrofes
	Economia de baixo carbono	L5.1 – Produção e distribuição de energia renovável
		L5.2 – Promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas
		L5.3 – Eficiência energética nos edifícios públicos
		L5.4 – Eficiência energética no setor da habitação
		L5.5 – Promoção de sistemas de distribuição de eletricidade inteligentes a nível de baixa e média tensão
		L5.6 – Promoção de mobilidade urbana sustentável e inclusiva
	Qualificação urbana	L6.1 – Regeneração de instalações industriais abandonadas
		L6.2 – Regeneração de zonas urbanas deprimidas
Crescimento inclusivo	Demografia e serviços de proximidade	L7.1 – Envelhecimento ativo e saudável
		L7.2 – Igualdade entre homens e mulheres e conciliação da vida profissional e privada
		L7.3 – Superação de necessidades de equipamentos de saúde e sociais
Capacitação regional	Inclusão e inovação social	L8.1 – Inclusão ativa para a empregabilidade
		L8.2 – Promoção da economia social e das empresas sociais
		L8.3 – Desenvolvimento local liderado pelas comunidades locais
	Capacitação e modernização administrativa	L9.1 – Capacitação institucional e eficiência das administrações e dos serviços públicos

Fonte: Programa Operacional, Região de Lisboa (documento de trabalho)

Como é evidente, por mais importantes que sejam os planos para a UE, para o nosso país e para a região de Lisboa, sumariamente atrás descritos, outras variáveis externas condicionam de forma decisiva o Plano que agora se apresenta.

Desde logo as que se prendem diretamente com a internacionalização das nossas atividades, uma vez que esta dimensão foi assumida como crítica no Plano. Destacase a potencialidade que oferece a forte explosão demográfica em países com grande crescimento económico, como os da América Latina, Filipinas, Indonésia ou África, entre outros, a que se somam os custos crescentes da educação e as restrições à entrada nos dois países ocidentais que mais estudantes internacionais costumam atrair (Reino Unido e Estados Unidos).

Em sentido inverso, regista-se a crescente oferta interna da China, da Índia ou do Brasil, o que atenua, ou inverte mesmo, a procura de educação no exterior que estes países protagonizaram até ao presente, e acentua a crescente atração por esses países de professores e investigadores internacionais.

Um outro fator de forte impacto num futuro próximo será o desenvolvimento global dos MOOCs (*massive online open courses*). Esta nova realidade no ensino superior coloca a competição internacional num outro patamar e obrigará as universidades a repensarem as suas estratégias de ensino e de competição por alunos, a nível global, bem como a inovarem fortemente nas suas abordagens pedagógicas. As novas necessidades do mercado de trabalho nas áreas das tecnologias, as elevadas taxas de desemprego jovem e o crescente envelhecimento da população são igualmente vetores fundamentais que condicionarão as nossas atividades nos próximos anos.

Finalmente, mas não menos importante, o plano teve em consideração as grandes potencialidades que encerra a comunidade lusófona, não só pelas necessidades de educação mas também porque a força das suas economias permite que a língua portuguesa se torne um fator de atratividade para estudantes e quadros de outras geografias.

### 3. ANÁLISE DE CONTEXTO

Os objetivos estratégicos decorrem da visão e da ambição de se alcançar uma sustentabilidade institucional, a médio e longo prazo, e têm em consideração os resultados alcançados no plano de desenvolvimento concretizado entre 2009 e 2013. Assim, importa descrever brevemente esse ponto de chegada que constitui o ponto de partida para o próximo plano.

#### 3.1. Resumo dos resultados do plano de desenvolvimento 2009-2013

A quase totalidade dos objetivos fixados para o quinquénio anterior foi alcançada, ficando apenas 3% por concretizar, para além de se terem realizado muitos outros objetivos que não constavam do Plano à partida.

No eixo 1 (Qualificar as atividades de ensino centrando o desenvolvimento no segundo e terceiros ciclos) há a salientar:

- reforço efetivo do peso do ensino pós-graduado no ISCTE-IUL – a percentagem de alunos do 2.º e do 3.º ciclo representa 51% em 2013, valor que está acima dos 50% contratualizados no contrato programa até 2014;
- melhoria das condições pedagógicas – em geral, os alunos que frequentaram o 1.º e o 2.º ciclo do ISCTE-IUL, no primeiro semestre de 2013/2014, mostram-se satisfeitos ou muito satisfeitos relativamente aos parâmetros considerados na monitorização pedagógica: satisfação com as unidades curriculares, satisfação com os docentes, e satisfação com o seu próprio empenho nas unidades curriculares;
- desenvolvimento de novas áreas de ensino, como a área de Políticas Públicas e a área de Gestão de Hotelaria e Turismo.

Importa continuar a desenvolver nos próximos anos os seguintes objetivos:

- Incrementar a mobilidade internacional de alunos e professores – a 31 de dezembro de 2013, havia 26 docentes com nacionalidade estrangeira, dos quais nove são visitantes, representando 6,1% dos docentes em efetividade de funções; 164 docentes do ISCTE-IUL realizaram atividades de lecionação, seminários e conferências em universidades estrangeiras, o que representa cerca de 39% dos docentes em efetividade de funções. No ano letivo de 2012/2013, o ISCTE-IUL teve 1564 alunos estrangeiros, o que representa cerca de 17% do total de estudantes, tendo sido superada a meta de 10% de alunos estrangeiros estabelecida no contrato programa para 2014.
- Internacionalização das atividades de ensino – o ISCTE-IUL oferece seis doutoramentos, nove mestrados e uma licenciatura em língua inglesa; ainda em 2013,

foram oferecidos 22 cursos que conferem duplo diploma em parceria com universidades estrangeiras de referência no 2.º e no 3.º ciclo, e foram também oferecidos seis cursos no estrangeiro com grau conferido pelo ISCTE-IUL.

- Desenvolver os planos de estudo na sua articulação com a investigação e no seu enriquecimento científico, principalmente ao nível do 2.º ciclo, de modo a concretizar a sua afirmação face à concorrência. A atratividade do ISCTE-IUL pode ser demonstrada pela distribuição dos alunos colocados na 1.ª fase nos cursos de licenciatura e mestrado integrado, já que a maioria destes registou 100% de colocações de candidatos (apenas três cursos obtiveram uma taxa de colocação inferior a 100%, sendo todos em horário pós-laboral). Os cursos diurnos tiveram, em 2013, um índice médio de satisfação da procura acima de 1,3 (rácio entre o número de candidatos na 1.ª opção, na 1.ª fase, e as vagas iniciais), que variou entre 0,34 (História Moderna e Contemporânea) e 4,24 (Psicologia).
- Incrementar o sucesso escolar, designadamente no 2.º e no 3.º ciclo, com a conclusão de dissertações e projetos dentro dos tempos previstos – o sucesso escolar nos cursos do 1.º ciclo e mestrado integrado teve um acréscimo de cerca de 6% e 12% no primeiro e no segundo semestre, respetivamente, entre os anos letivos de 2009/2010 e 2012/2013; relativamente ao 2.º ciclo de continuidade e temático, em dezembro de 2013 a taxa de conclusão era de 46% e 41%, respetivamente.

No eixo 2 (Reforçar e internacionalizar a investigação e as suas articulações com o ensino) para a concretização da visão do ISCTE-IUL enquanto research university, é necessário incrementar:

- A quantidade e a qualidade da publicação científica internacional – as nove Unidades de Investigação (UI) publicaram, em 2012, um total de 1303 trabalhos científicos que correspondem a um rácio de publicação por doutorado elegível de 2,96;
- As atividades de divulgação científica – os membros das UIs do ISCTE-IUL foram responsáveis pela organização de 476 eventos científicos (42% de âmbito internacional) e realizaram 1701 comunicações científicas;
- Reforçar e alargar as parcerias estratégicas internacionais por parte de cada unidade de investigação – a captação de financiamento internacional, representou 23% do financiamento total em 2012. Nesse ano, encontravam-se em curso 219 projetos de investigação, dos quais 58% foram financiados por programas nacionais, nomeadamente pela FCT e por outros organismos nacionais, 15% foram financiados por fundos europeus e 27% não tiveram financiamento externo;
- Aumentar o número de investigadores doutorados contratados, de investigadores de pós-doutoramento, de bolseiros de doutoramento e de bolseiros de investigação – as UIs do ISCTE-IUL totalizaram 1056 membros de equipa, em que 440 são doutorados elegíveis (FCT), dos quais 20% são estrangeiros provenientes de 26 países. Do total, 36% são membros de equipa dedicados exclusivamente a atividades de investigação, sendo 32% investigadores doutorados (35 contratados, 78 bolseiros pós-doc e oito noutras situações), perfazendo 110 doutorados elegíveis. Estes investigadores doutorados são contratados ou bolseiros no âmbito dos programas Ciência/FCT, BPD/FCT, Welcome/FCT&7ºPQ, Marie Curie/7ºPQ, entre outros.

- A internacionalização de fontes de financiamento para os projetos de investigação – encontravam-se em curso, naquele ano, 219 projetos de investigação, dos quais 58% foram financiados por programas nacionais, nomeadamente pela FCT e por outros organismos nacionais, 15% foram financiados por fundos europeus e 27% não tiveram financiamento externo. Os financiamentos dos projetos nacionais e internacionais das UIs do ISCTE-IUL somaram cerca de 4,5 milhões de euros, porém 83% das receitas dos projetos de investigação corresponderam a fontes de financiamento nacionais.

O eixo 3 (Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços) necessita de ser mais desenvolvido, no sentido de aumentar as receitas próprias do ISCTE-IUL com origem na prestação de serviços e no empreendedorismo e inovação, designadamente a nível internacional no espaço da CPLP.

Na sequência da reorganização da estrutura interna do ISCTE-IUL foram enquadradas, como entidades participadas e associadas, quatro entidades:

- INDEG-IUL – centrado sobretudo no portfólio dos mestrados executivos, que é hoje uma marca de referência no mercado, enquanto programas de pósgraduação que oferecem uma dupla valência académica e profissional.
- Audax-IUL – desenvolve as suas atividades de prestação de serviços especializados de capacitação integrada em empreendedorismo e criação de negócios; desenvolve um programa de incubação de negócios que coloca o empreendedor no centro do processo, proporcionando-lhe um conjunto integrado de serviços, adaptável aos diferentes tipos de negócio e fases de evolução; e, ainda, desenvolve prestação de serviços personalizados de consultoria e mentoring.
- IUL-Global – desenvolveu, no seu primeiro ano de funcionamento, 20 projetos de consultoria, envolvendo áreas tão diversas como a análise de dados, as políticas de emprego, trabalho e segurança social, perfis de consumidor, tendências de marketing, sustentabilidade corporativa, comparativo de relações laborais, avaliação de desempenho institucional e a reabilitação profissional de pessoas portadoras de deficiência.
- IPPS-IUL – realização de ações de formação e parcerias com outras instituições no domínio das políticas públicas e sociais e prestação de serviços.

No eixo 4 (Reorganizar, qualificar e otimizar os recursos humanos, os processos de gestão e os serviços de ação social) os objetivos a desenvolver prendem-se com a necessidade de descentralizar a gestão financeira nas escolas e unidades de investigação e com a necessidade de melhorar a interligação académica e pedagógica no Fénix, de modo a evidenciar a melhoria da qualidade do ensino.

O ISCTE-IUL tinha um total de 456 docentes e 234 funcionários em 2013. Foram realizadas 807 horas de formação para pessoal não docente.

O ISCTE-IUL tem vindo a implementar o sistema de gestão SAP/R3, de modo a melhorar o controlo e a gestão de custos e a gestão de projetos. Em janeiro de 2013 já tinham sido implementados diversos módulos, permitindo o controlo e a gestão dos diferentes tipos de projetos, designadamente de ensino (licenciatura, mestrado e pós graduação) e de investigação. Destaca-se que o SAP/R3 introduziu uma vantagem em

termos de integração e fiabilidade da informação financeira e permite uma gestão descentralizada de custos por cada escola e curso.

No Fénix realizaram-se diversos desenvolvimentos, dos quais se destaca a disponibilização de informação curricular e pedagógica, como a FUC, e o sistema de leitores de cartão para assiduidade para alunos e funcionários.

O ISCTE-IUL desenvolveu uma plataforma própria (i-meritus) que está articulada com os sistemas de informação académica, de investigação e de gestão (Fénix, Ciência-IUL e SAP), onde é operacionalizada a avaliação de desempenho de cada docente nas suas múltiplas dimensões. Concluiu-se já o 1.º triénio de avaliação, sendo os efeitos globalmente bastante positivos.

O Ciência-IUL permite acompanhar a produção científica dos docentes/investigadores do ISCTE-IUL, facilitando a monitorização dos resultados individuais, das unidades, dos grupos de investigação e da instituição, com diferentes níveis de desagregação, o que facilita a gestão e a tomada de decisão. Esta informação é de acesso público.

No ano letivo de 2012/2013, a Ação Social analisou 1241 candidaturas a bolsa de estudos, tendo sido atribuídas 723 bolsas – 8,5% dos estudantes de 1.º e 2.º ciclo (de cursos conducentes a grau) foram bolseiros – e a bolsa média sem complementos situou-se nos 1791€. No âmbito dos apoios de emergência foram rececionados 61 pedidos, dos quais 35 obtiveram deliberação favorável do Conselho de Gestão. O programa de colaboração institucional recebeu 106 inscrições, tendo participado no programa 50 alunos economicamente carenciados, o que se traduziu numa média de apoio no valor de 710€. O Gabinete de Aconselhamento ao Aluno prestou apoio psicológico e/ou psicopedagógico a 80 alunos, o que perfaz um total de 1373 horas de atividade clínica.

No eixo 5 (Expandir e modernizar as infraestruturas) foram desenvolvidos diversos processos relativos a empreitadas e fornecimentos de bens e serviços, nomeadamente nos laboratórios e espaços para a investigação, na área a instalar as entidades participadas e associadas e em novos auditórios. Foi feita a concessão da exploração do espaço de restauração do Edifício II, como resposta ao encerramento da Cantina II da Universidade de Lisboa (que era utilizada por parte da população do ISCTE-IUL). Com esta concessão foi possível fornecer refeições para alunos de 1º e 2º ciclo a 2,40€ e para os alunos de 3º ciclo, docentes e funcionários a 4,10€.

A infraestrutura tecnológica no ISCTE-IUL tem vindo a ser sucessivamente desenvolvida ano após ano, tendo-se tornado um ponto forte do Instituto.

No eixo 6 (Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e à comunidade) os objetivos a desenvolver estão relacionados com a necessidade de articular uma nova intranet com o Fénix e o Portal do ISCTE-IUL.

Os Serviços de Informação e Documentação deram continuidade a um conjunto de ações com o objetivo de sensibilizar departamentos e unidades de investigação para as vantagens decorrentes da adesão ao Repositório Institucional do ISCTE-IUL.

Com o objetivo de promover a utilização da plataforma de *e-learning* foram realizadas diversas iniciativas: sete ações de formação de docentes e funcionários e concessão de 10 documentos de apoio para suporte à mudança da plataforma de *e-learning*.

### 3.2. Situação institucional atual

A elaboração do Plano Estratégico do ISCTE-IUL teve também, naturalmente, em atenção as suas reconhecidas vantagens competitivas, bem como as suas debilidades. Importa pois efetuar uma análise cuidada dos pontos fortes e fracos a nível interno e das oportunidades e ameaças a nível externo.

Do ponto de vista dos recursos, o ISCTE-IUL tem hoje uma posição sólida em vários domínios:

- uma identidade e credibilidade fortes, bem visíveis nos ótimos resultados registados nas candidaturas ao ano letivo de 2013/14, tanto nas licenciaturas como nos mestrados;
- um equilíbrio económico-financeiro, tendo em conta a dotação do Orçamento, de Estado e as receitas próprias;
- elevada qualificação do corpo docente e de investigação; um corpo de funcionários com um elevado incremento de qualificação e rejuvenescimento;
- um campus moderno, cuidado, bem infraestruturado tecnologicamente e situado numa localização privilegiada na capital do país;
- diversidade de áreas científicas presentes no campus;
- um potencial de expansão para a Av. das Forças Armadas pela aquisição dos edifícios do IMTT, para novas áreas de atividade, investigação e residência universitária;
- um apoio às atividades de incubação de empresas na proximidade do campus (2000 m<sup>2</sup> nos dois edifícios da EPUL na Av. das Forças Armadas), pelo protocolo estabelecido com a Câmara Municipal de Lisboa;
- um grau de internacionalização apreciável, particularmente no que se refere a alunos estrangeiros e programas conjuntos;
- garantia da qualidade dos cursos acreditados (até ao momento mais de 50% dos cursos em funcionamento);
- uma estrutura de entidades participadas, que, a exemplo do INDEG, começam a obter resultados, permitindo uma maior ligação à sociedade e a transferência do conhecimento;
- uma rede de ex-alunos estruturada, quer pelos serviços criados pelo ISCTE-IUL, quer pelo Clube ISCTE, começando a dar a sua contribuição para a reputação, financiamento e *network* do ISCTE-IUL;
- um conjunto de procedimentos e sistemas de informação que nos permitirão aumentar o controlo da qualidade a todos os níveis e um aumento da eficiência, da transparência e da prestação de contas;
- uma taxa de empregabilidade elevada na maioria dos cursos.

Quanto às debilidades internas estão identificadas as seguintes:

- estrutura académica complexa, tendo em conta a dimensão da universidade e a existência apenas de três grandes áreas científicas;
- portefólio de cursos de grande dimensão e sem otimização das sinergias possíveis entre as várias áreas científicas;
- insuficiente inovação no ensino e reduzida utilização do *e-learning*;
- insuficiente transferência dos resultados da investigação para o ensino e para a sociedade;



- ainda insuficiente oferta de cursos em inglês nas ciências sociais e tecnológicas;
- necessidade de obtenção de mais creditações internacionais, particularmente nas áreas de gestão e em administração e políticas públicas;
- falta de foco nos *rankings* internacionais pertinentes para o nosso perfil institucional;
- comunicação e informação interna insuficientes;
- trabalho de ensino e gestão académica excessivo face às exigências de investigação e publicação;
- bloqueamento dos concursos e dos perfis docentes, por falta de recursos financeiros e por impedimentos legais;
- trabalho conjunto diminuto entre as várias estruturas;
- fraco envolvimento e participação dos funcionários, docentes e não docentes, em algumas atividades;
- poucos contratos consolidados com a indústria e instituições.

Nos constrangimentos de contexto – institucionais e concorrência – destacam-se os seguintes:

- intervenção invasiva do Governo e das entidades de fiscalização, num sistemático desrespeito pela Autonomia Universitária, criando um clima de burocracia e de controlo administrativo paralisantes;
- diminuição drástica do financiamento público – a contribuição do Orçamento de Estado para o nosso orçamento está ao nível do que era em 1999;
- pressão enorme para a racionalização da rede do ensino superior assente num discurso populista de fusões e extinções e sem qualquer apoio em indicadores de eficiência e eficácia organizacional;
- empobrecimento das famílias, das empresas e do Estado, o que dificulta não só o pagamento das propinas como o mecenato e a contratualização de serviços;
- a quebra demográfica e o insucesso escolar elevado no secundário estão já a manifestar-se fortemente na procura do ensino universitário;
- ambiente fortemente concorrencial em Lisboa e a nível internacional na captação de mais e melhores alunos e projetos.

No entanto, apesar deste contexto, também existe um conjunto de oportunidades no meio envolvente (externo ao ISCTE-IUL), as quais devem ser consideradas enquanto fatores potenciadores ou facilitadores, a nível estratégico, nomeadamente:

- o atual desenvolvimento do Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES), que promove a qualidade, a transferência de créditos e a mobilidade estudantil;
- o programa Educação e Formação 2020, que pretende criar uma Europa do conhecimento bem como a estratégia regional de Lisboa e Vale do Tejo;
- o desenvolvimento profissional ao longo da vida;
- as exigências/procura do público/mercado internacional pelos programas de aprendizagem em *e-learning*;
- a utilização maciça das tecnologias de informação e comunicação;
- o desenvolvimento económico e a procura de qualificações dos países de língua portuguesa;
- os programas de financiamento europeus no âmbito do novo quadro comunitário;

- os incentivos aos consórcios de pesquisa com instituições internacionais e com forte ligação às empresas e à indústria;
- o anunciado Estatuto do Estudante Internacional que poderá ser uma boa oportunidade para o aumento de alunos estrangeiros e de recursos financeiros.

Os desafios que resultam do diagnóstico sumariamente apresentado requerem uma estratégia institucional consistente com as iniciativas já implementadas, capaz de otimizar as potencialidades, superar as vulnerabilidades e enfrentar com determinação os constrangimentos que se nos colocam.

## 4. MISSÃO, VALORES E VISÃO DO ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL é um instituto universitário especializado em três grandes áreas científicas: Economia e Gestão, Ciências Sociais e Políticas Públicas, e Tecnologias e Arquitetura.

Hoje é uma universidade complexa da qual fazem parte, além do próprio ISCTE-IUL com quatro escolas e os seus centros de investigação, as quatro entidades participadas que se movem na sua órbita: o INDEG-IUL e o IPPS-IUL, vocacionados para a oferta de pós-graduações e outros cursos não conferentes de grau; o Audax-IUL, que promove a área do empreendedorismo; e a IUL-Global, para a prestação de serviços de consultoria.

O ISCTE-IUL tem por missão produzir, transmitir e transferir para a comunidade conhecimento científico nas três áreas mencionadas, de acordo com os mais altos padrões internacionais, tendo em vista contribuir para a aprendizagem ao longo da vida, fomentar a inovação e proporcionar valor económico, social e cultural à sociedade.

O ISCTE-IUL acredita que a concretização desta missão se deve realizar a todos os níveis: individual, organizacional e societal.

A nível individual, procura proporcionar aos estudantes condições exigentes de aprendizagem de múltiplas competências e de desenvolvimento pessoal e ético que aumente a sua empregabilidade e facilite a concretização das suas aspirações na vida profissional, pessoal e social.

A nível organizacional, o ISCTE-IUL procura promover o estudo empírico e a aplicação do conhecimento validado e relevante a todos os tipos de organizações – privadas, públicas e não lucrativas – no sentido de contribuir para a sua inovação, desenvolvimento, eficácia e sustentabilidade.

A nível societal, o ISCTE-IUL procura contribuir para o avanço do conhecimento científico nos seus domínios de conhecimento, e propor soluções inovadoras para o desenvolvimento cultural, social e económico da comunidade, quer numa ótica regional quer nacional, tendo em conta a sua sustentabilidade.

O reconhecimento da elevada qualidade da ação do ISCTE-IUL nestes três níveis é determinante para a sua reputação institucional nas áreas científicas em que desenvolve a sua atividade.

A prossecução desta missão enraíza-se numa identidade com os seguintes valores institucionais que importa salientar:

- liberdade e autonomia pessoal no exercício da atividade profissional;
- democracia, participação e transparência na gestão da instituição;
- prestação de contas e autorresponsabilização pelas ações individuais ou coletivas e suas consequências;
- assunção da diversidade como fator essencial da vida coletiva e da dinâmica institucional;

- honestidade e excelência académica no ensino, na investigação e na transferência de conhecimento;
- cidadania, ética e responsabilidade social com vista a promover a justiça, a dignidade e a solidariedade.

O ISCTE-IUL pretende ser reconhecido como:

- uma universidade de referência no sistema universitário português e também internacional;
- uma universidade com um perfil de especialização assente no desenvolvimento do seu potencial humano e científico nas suas três áreas científicas;
- uma universidade inovadora e comprometida com a sustentabilidade.

Foi com esta ambição de excelência que foram lançados os processos de avaliação e certificação internacional e o desenvolvimento de um sistema e de uma cultura de qualidade que deverá estar presente e visível em todos os domínios da atividade do ISCTE-IUL.

Só esta ambição de excelência e de exigência pode assegurar que a comunidade ISCTE-IUL continue a ter orgulho nesta instituição para a qual todos têm vindo a contribuir ao longo dos seus 40 anos de existência.

Apenas a implementação de uma visão de excelência fundada no rigor e na qualidade pode garantir a sustentabilidade institucional do ISCTE-IUL, superando com sucesso a incerteza e a turbulência que marcam o atual contexto nacional e internacional.

Assim, a identidade institucional do ISCTE-IUL deve privilegiar:

- dimensão média (cerca de 10.000 alunos);
- especialização em três grandes áreas científicas, autónomas mas interdisciplinares, que deverão ter aproximadamente o mesmo peso no conjunto do ISCTE-IUL: Gestão e Economia; Ciências Sociais e Políticas Públicas; Tecnologias e Arquitetura;
- forte distintividade face à concorrência, baseada na interdisciplinaridade, numa cultura de proximidade, de empreendedorismo, cosmopolita, plural, participativa e aberta à sociedade;
- valorização da produção de conhecimento, tendo em atenção os problemas reais das organizações e da sociedade e a sua articulação com o ensino e com a transferência de conhecimento para a sociedade;
- promoção e prática da inovação de forma sistemática e em todos os campos da sua atividade;
- bom nível de internacionalização, desde logo pela obtenção máxima de acreditações existentes em cada área científica, pela publicação, pela captação de alunos, professores e investigadores estrangeiros e também pelas atividades “Of Campus”;
- fontes de financiamento diversificadas e procura de novas fontes, incluindo a atividade das entidades participadas, a internacionalização e o mecenato (que terão que ser fortemente desenvolvidos);
- crescimento através de consórcios, parcerias e redes sustentáveis no país e sobretudo no estrangeiro, incluindo parcerias, duplos diplomas e oferta de produtos de ensino e transferência de conhecimento.

## 5. LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O programa estratégico aqui delineado baseia-se na análise de contexto anteriormente efetuada e visa colmatar os pontos fracos, defender o ISCTE-IUL de possíveis ameaças, tirar vantagem dos pontos fortes e aproveitar eventuais oportunidades no mercado para assim fortalecer a instituição e induzir as mudanças indispensáveis para conseguir nos anos próximos um acréscimo significativo do valor criado para a sociedade.

Neste quadro, o Plano Estratégico, organiza-se em torno dos seguintes quatro eixos:

- 5.1. Desenvolver a qualidade e inovação no ensino
  - 5.1.1 Evolução da oferta de ensino
  - 5.1.2. Novas áreas de ensino
  - 5.1.3. Internacionalização
  - 5.1.4. Aumentar a reputação nacional e internacional
- 5.2. Desenvolver a investigação de excelência
- 5.3. Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade
  - 5.3.1. Transferência de conhecimento
  - 5.3.2. Empreendedorismo
  - 5.3.3. Empregabilidade
- 5.4. Otimizar a gestão de recursos no ISCTE-IUL
  - 5.4.1. Diversidade das fontes de financiamento
  - 5.4.2. Modelo organizacional
  - 5.4.3. Autonomia e controlo
  - 5.4.4. Gestão estratégica dos recursos humanos
  - 5.4.5. Informação, comunicação e participação
  - 5.4.6. Melhoria da qualidade de vida no ISCTE-IUL
  - 5.4.7. Desenvolvimento da cultura de qualidade no ISCTE-IUL

### 5.1. Desenvolver a qualidade e inovação no ensino

#### 5.1.1 Evolução da oferta de ensino

Considerando a dimensão do ISCTE-IUL, o número de domínios científicos envolvidos, as pressões externas do contexto económico (crise durável) e concorrencial (de certas universidades portuguesas) torna-se necessário focar o ISCTE-IUL numa estratégia fortemente *diferenciada* e evitar uma dispersão excessiva dos esforços.

Deverão ser desenvolvidos programas, cursos e prestação de serviços, de maneira geral inovadores e originais, ocupando nichos bem definidos, e percebidos como tais pelos “clientes” potenciais.

Do ponto de vista da oferta formativa torna-se urgente o desenho de produtos inovadores altamente diferenciadores face à concorrência, tendo em conta as necessidades reais da sociedade e das empresas e mobilizando o potencial interdisciplinar que possuímos no campus.

O ISCTE-IUL deverá explorar fortes sinergias entre ensino, investigação, e prestação de serviços, desenvolvendo mais atividades e sinergias entre as áreas Social, e de Gestão e Tecnologia, desenvolvendo mais atividades que combinem as diferentes disciplinas, conseguindo assim reorientar as ofertas atuais e construir novas propostas em direção a maior diferenciação, de modo a alavancar o seu posicionamento distintivo.

O ensino superior na Europa, e em especial em Portugal, tem demasiados cursos. Em contrapartida, a criação de cursos de banda larga, de Gestão ou de Ciências Sociais por exemplo, com ramos ou optativas diferentes, oferece aos estudantes uma formação mais ampla e uma empregabilidade superior.

Neste contexto, a mudança na oferta de cursos não pode ser aditiva. E considerando tanto a carga dos recursos académicos e administrativos, quanto a legibilidade das ofertas e a flexibilidade necessária nos percursos dos estudantes, a redução do número de cursos é um imperativo, especificamente para os cursos conferentes de grau (principalmente no 2.º ciclo).

Em contrapartida, o acréscimo de oferta de programas de banda larga, revisitando os programas de licenciatura e de mestrado existentes, é também um imperativo neste plano para 2014-2017.

Serão também de desenvolver parcerias estratégicas nacionais e internacionais, assegurando o funcionamento de mestrados e doutoramentos em duplo grau com instituições universitárias nacionais e estrangeiras.

Numa lógica de maior interação com a sociedade e de garantir objetivos de aprendizagem adequados ao mercado de trabalho, deverão ser também fortalecidas as relações com os empregadores, nomeadamente através de protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos.

Estas atividades devem promover as competências dos estudantes, pelo aprender fazendo, e devem estar alinhadas com as necessidades prospetivas dos locais de trabalho e com a sociedade.

O desenvolvimento da oferta formativa deverá envolver também cursos profissionalizantes diferenciados, tanto para estudantes “clássicos”, como para executivos experimentados – 40-50 anos – que procuram cada vez mais ter diplomas reconhecidos.

As sinergias entre Escolas e Participadas serão cruciais para a capacidade de identificar no mercado as competências requeridas, definir o plano curricular e pedagogias apropriadas e otimizar desde os processos de atração e recrutamento, até à colocação no mercado de trabalho.

Nomeadamente no caso do INDEG, será necessário reforçar a ligação com o ensino e a investigação e favorecer a criação de programas *in-company*.

A verdadeira implementação do Protocolo de Bolonha exige uma inovação curricular contínua, efetuada a partir das competências e perfis profissionais à saída, e não só a tradicional organização com base em áreas científicas. Da parte do estudante, é necessário desenvolver cada vez mais uma postura de aprendizagem ativa e trabalho autónomo. Do lado do ensino, será de desenvolver o ensino centrado em problemas que promova nos estudantes o espírito crítico, a mobilização de saberes múltiplos e o trabalho em equipa, favorecedores de um aumento da eficiência de aprendizagem.

O ISCTE-IUL deverá também aumentar a capacidade de captar e reter estudantes, docentes e investigadores de elevada qualidade.

Para o favorecimento do trabalho autónomo dos estudantes, as metodologias de ensino deverão ser suportadas no contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos recursos de informação disponíveis no ISCTE-IUL.

Deverá também ser especialmente favorecida a inovação das práticas pedagógicas, começando por desenvolver projetos-piloto inovadores nesta área.

A garantia da qualidade do ensino universitário tem vindo a reassumir um papel determinante para a credibilidade das instituições. Neste aspeto, a demonstração de que os diplomados possuem realmente as competências que é suposto terem adquirido/desenvolvido nos respetivos cursos tem vindo a emergir a nível internacional como um fator determinante nas fórmulas de financiamento público, juntamente com as taxas de empregabilidade e níveis de remuneração. Antes que o ISCTE-IUL tenha de ser reativo a essas tendências, torna-se necessário lançar projetos-piloto inovadores que conjuguem a adaptação dos planos curriculares com novas abordagens pedagógicas que otimizem a aprendizagem ativa, que integrem a investigação, que tirem partido das tecnologias educativas, incluindo o *e-learning*, *b-learning* e *m-learning*, e preparem uma adaptação criativa à potencial revolução ilustrada pelos Cursos Massivos Abertos e Online (MOOC).

Encontrando-se em curso o processo de acreditação pela A3ES dos ciclos de estudos oferecidos, será necessário implementar, num horizonte temporal próximo de um a três anos, algumas das recomendações efetuadas por aquele organismo, nomeadamente a nível de ajustamento dos planos de estudos e de perfis de acesso aos ciclos de estudos, designações dos mesmos, conteúdos de unidades curriculares, eliminação dos constrangimentos à conclusão das teses e dissertações, grau de dedicação de pessoal docente e mecanismos de mobilidade internacional.

Acresce ainda a recomendação de uma racionalização a nível da vasta gama de unidades curriculares optativas oferecidas e da sua partilha entre ciclos de estudos face à elevada mobilização de corpo docente e desenvolvimento de parcerias estratégicas com a indústria e os serviços, especificamente para a área das tecnologias de informação.

Relativamente ao 3.º ciclo de ensino, será de considerar a criação de uma escola doutoral, de modo a congregar os programas doutorais do ISCTE-IUL, permitindo

promover a qualidade, interdisciplinaridade e internacionalização de todos os programas, assim como a disseminação de boas práticas académicas entre programas.

A organização de atividade científica envolvendo as várias áreas permitiria também promover um fórum de discussão e inovação pedagógica, partilha de recursos, criação de sinergias ao nível de todos os programas e atração de estudantes estrangeiros.

A escola doutoral poderá ainda oferecer formação complementar a todos os estudantes de doutoramento, reforçar a formação pessoal e profissional dos doutorandos e orientadores através de programas de formação de competências transversais, assim como criar mecanismos de colaboração com empresas e a sociedade em geral.

### 5.1.2. Novas áreas de ensino

O desenvolvimento de novas áreas de atividade do ISCTE-IUL deve permitir incrementar a interdisciplinaridade, contribuir para um maior entrosamento com as organizações e aumentar o nível de empregabilidade dos nossos diplomados, sem descurar a geração de maior financiamento próprio. No atual contexto, o turismo, os serviços de saúde e os recursos do mar ou a economia dos recursos naturais e da sustentabilidade constituem áreas em que os três domínios do conhecimento do ISCTE-IUL (Gestão e Economia; Ciências Sociais e Políticas Públicas; e Tecnologias e Arquitetura) podem explorar diversas oportunidades de desenvolvimento. O programa Horizonte 2020 da União Europeia deve ainda ser adotado como um referencial de apostas estratégicas nos domínios científicos, pedagógicos e de transferência de conhecimento.

O desenvolvimento destas novas áreas deve ser ancorado nos dispositivos estratégicos existentes a nível nacional, como sejam os polos de competitividade, os clusters, os municípios e as associações empresariais e universitárias, aproveitando os financiamentos comunitários existentes.

#### 5.1.2.1. Hospitalidade e turismo

O setor do turismo é o mais importante da economia portuguesa, correspondendo as receitas nele geradas a mais de 10% do PIB e o emprego a mais de 10% da população ativa (PENT 2007: p. 17). Por outro lado, trata-se do único setor – além da agricultura – que está a crescer em Portugal durante a atual crise (cresceu 2,7% em 2011 e 1,2% em 2012, segundo dados do World Travel and Tourism Council). O turismo em Portugal está muito concentrado em três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira. O PENT refere, em particular, a necessidade de aumentar a especialização e diversidade da oferta hoteleira de topo (*charm*, *design* e *resorts* integrados na orla exterior de Lisboa).

O ISCTE-IUL pode posicionar-se como um dos grandes centros de formação *Hospitality* do país, fornecedor de recursos humanos qualificados, não só para a região de Lisboa, mas também para a região Centro, o Alentejo e o Algarve, bem como para outros países. Parte do novo edifício do ISCTE-IUL, adquirido em 2012, pode funcionar como Hotel-Escola, devendo alargar-se neste domínio as parcerias internacionais já existentes.

Deverá ainda ter-se em conta que os turistas procuram essencialmente: alojamento, serviços de restauração, repouso, cultura e “divertimento”. São áreas com enorme potencial e onde urge aumentar a diversidade e qualidade da oferta existente em Lisboa. A atividade do Audax-IUL na área do empreendedorismo poderá articular-se com esta, nomeadamente promovendo a criação de pequenos negócios que tenham como público-alvo os turistas que visitam o nosso país e a nossa cidade.

#### 5.1.2.2. Gestão de serviços de saúde

O setor da saúde tem grande expressão na economia e na sociedade e precisa de otimizar os seus processos de gestão e organização, quer na área pública quer na privada. A experiência das 14 edições do mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, bem como os outros mestrados existentes nesta área, a cooperação com instituições de saúde, os trabalhos de investigação realizados na área da gestão de unidades de saúde e a projeção dos projetos ganhadores na área das ciências da vida no âmbito do concurso com o MIT Portugal criam um ambiente favorável à afirmação do ISCTE-IUL nesta área. Também aqui a interdisciplinaridade entre gestão, tecnologias e ciências sociais poderá ser um fator distintivo da oferta do ISCTE-IUL.

#### 5.1.2.3. Formação para o setor público e terceiro setor

Em 2012 foi instituído o IPPS-IUL. Esta entidade resulta da associação, por complementaridade de interesses, da Agência Nacional para a Qualificação, I.P. (ANQ), da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, do Montepio Geral – Associação Mutualista, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). São igualmente membros fundadores do Instituto, o Instituto Nacional de Administração, I.P. (INA), o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), a Câmara Municipal de Lisboa e a Câmara Municipal de Cascais

Esta instituição tem como linhas estratégicas a formação para dirigentes e quadros superiores de entidades da sociedade civil com fins públicos e não lucrativos, a formação contínua dos mesmos, a internacionalização através da oferta de formação para públicos não nacionais, com destaque para os de língua oficial portuguesa, e a divulgação de conhecimento sobre políticas públicas. Será concedida especial atenção ao desenvolvimento de atividades em parceria com instituições estrangeiras no âmbito da produção e divulgação de conhecimento sobre políticas públicas e sociais, com especial destaque para os países de língua oficial portuguesa.

As enormes potencialidades abertas pela entrada em funcionamento desta entidade participada pelo ISCTE-IUL devem ser exploradas. As respostas às necessidades de formação têm que ser capazes de ir além das respostas convencionais, adaptando-se às reais necessidades das instituições e das pessoas, seja, por exemplo, através de formação “à medida” ou de curta e de muito curta duração, seja através de ofertas destinadas à reconversão de trabalhadores para áreas de maior procura, nomeadamente aqueles que se encontrem em situação de desemprego.

Isto exige, por parte do Instituto, um esforço de atuação e atualização constante, não só no sentido de gerar valor intrínseco na produção de conhecimento e reflexão sobre políticas públicas, mas também na sua corporização como veículo da divulgação de informação sobre políticas públicas, seja para públicos especializados, seja para a comunidade em geral.

### 5.1.3. Internacionalização

Torna-se necessário incrementar de forma estrategicamente sustentada as atividades de internacionalização em termos de ensino, investigação e transferência de conhecimento.

A internacionalização é tanto fonte de oportunidades específicas com a globalização do mercado do trabalho (oportunidades de carreira internacional para os professores, os *staffs* e os alunos), quanto uma dimensão indispensável para o corpo docente e todos os estudantes, e deve irrigar a totalidade das atividades do Instituto, aumentando a diversidade cultural.

A visão estratégica da internacionalização é que ela deve melhorar o posicionamento do Instituto, acrescentando visibilidade, qualidade dos produtos e recursos financeiros.

A internacionalização é uma base incontornável de reconhecimento e de oportunidades de receitas pela atração de estudantes estrangeiros;

Os objetivos identificados para os próximos anos são os seguintes:

- fortalecer a marca internacional da formação dos estudantes;
- contribuir para melhorar o posicionamento internacional (*rankings*, acreditações, reputação em geral);
- aumentar a receita obtida nas atividades internacionais (número de estudantes estrangeiros, prestações de serviços internacionais, projetos de investigação);
- aumentar a diversidade cultural dos professores e quadros técnicos;
- fidelizar corpo docente e *staff* através de oportunidades de carreira internacional.
- explorar de forma proativa as oportunidades criadas pelo Estatuto do Estudante Estrangeiro (EEE), a entrar em vigor em 2014.
- focar mais as atividades internacionais “*Of Campus*” com particular saliência para Moçambique, China e Índia.

Estes objetivos serão concretizados nomeadamente aumentando a participação do ISCTE-IUL em redes, incrementando o ensino em outras línguas, acrescentando o número de cursos em duplo grau e em parceria, elevando o número de docentes e investigadores estrangeiros, entre outras ações.

A estratégia de recrutamento internacional de estudantes deve ser aprofundada, desenvolvendo para cada *target* da estratégia institucional de internacionalização novos canais de comunicação que contribuam para uma visão atualizada e atrativa do ISCTE-IUL para estudantes estrangeiros.

#### 5.1.4. Aumentar a reputação nacional e internacional

A reputação, enquanto conjunto agregado de perceções que a sociedade tem de uma determinada instituição, constitui um fator determinante para a sustentabilidade institucional, afetando diretamente a capacidade de atração de estudantes e docentes/investigadores e o potencial de diversificação das fontes de financiamento.

Na verdade, todas as faces de uma instituição são possíveis emissores de mensagens e todas elas capazes de provocar diferentes perceções e interpretações que, com maior ou menor impacto, estão diariamente a construir a reputação da empresa.

Claramente, nas mensagens de maior impacto atualmente encontram-se as acreditações internacionais, ao nível das quais se torna imprescindível atuar para garantir a sustentabilidade.

A conjugação das acreditações internacionais com um trabalho focalizado nos *rankings* relevantes para o perfil do ISCTE-IUL permitirá consolidar a reputação da instituição, tanto a nível nacional como internacional.

No âmbito nacional serão também de elevada relevância as certificações obtidas a nível dos cursos, nomeadamente a certificação EUR-ACE dos cursos de Engenharia, inicialmente disponível para os mestrados e recentemente alargada às licenciaturas.

A certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) pela A3ES contribuirá também para afirmação de uma imagem de qualidade do ISCTE-IUL no panorama das universidades portuguesas.

No entanto o trabalho a efetuar ao nível da reputação do ISCTE-IUL não se esgota nas acreditações, nas certificações e nos *rankings*.

Num setor competitivo e internacional, como é o ensino superior, a reputação da instituição de ensino pode constituir um fator estratégico de diferenciação, assumindo-se como uma vantagem competitiva entre instituições. Potenciais alunos, docentes e investigadores, no momento da decisão sobre que universidade melhor serve os seus interesses, ponderam uma série de fatores, incluindo a atratividade em geral da universidade, o custo de vida na cidade/país da universidade, valor das propinas/ordenados/bolsas e, naturalmente, a reputação da universidade.

A boa reputação de uma universidade está quase sempre ligada às oportunidades de carreira proporcionadas aos alunos e ao reconhecimento das suas qualificações por parte do empregador. A reputação de uma universidade não está apenas ligada à distinção dos seus cursos, mas também à disponibilidade e qualidade dos seus serviços, assim como à sua localização geográfica.

O aspeto social – cidadania, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade – faz cada vez mais parte do conceito de reputação, principalmente porque tem sido comprovado que iniciativas nesta área, desde que devidamente comunicadas às partes interessadas, têm um impacto positivo nas perceções que existem sobre as organizações e trazem boa reputação.

Assim, são diversos os fatores que têm impacto na reputação de uma instituição e será necessário ter em conta o esse impacto ao longo de várias vertentes transversais ao programa estratégico do ISCTE-IUL e a sua adequada comunicação tanto nacional como internacional.

## 5.2. Desenvolver a investigação de excelência

A investigação desenvolvida no ISCTE-IUL assume-se não só como um dos pilares base da sua missão como também em termos de posicionamento, pretendendo o ISCTE-IUL assumir-se como uma *research-oriented university*. O ISCTE-IUL é já reconhecido pela qualidade da sua investigação, tanto a nível nacional como internacional, principalmente nas áreas sociais e de gestão. Importa consolidar esta imagem e reforçar a qualidade da investigação também na área tecnológica.

Assim, no próximo quadriénio será continuado o esforço de fomento da investigação de excelência e de aumento da produção científica e da sua internacionalização

em paralelo com a análise e produção de indicadores que meçam a qualidade e o impacto da atividade científica do ISCTE-IUL, tendo em vista aumentar a sua projeção internacional e posicioná-lo nos principais *rankings* universitários mundiais.

Prosseguirá o esforço de internacionalização das unidades de investigação, através das suas redes e consórcios e do alargamento das parcerias estratégicas nacionais e internacionais, assim como o fortalecimento da ligação entre a investigação e a sociedade.

Os prémios científicos do ISCTE-IUL, que têm como objetivo reconhecer a excelência e promover o aumento da sua produção científica serão continuados e proceder-se-á à implementação de uma política de avaliação de desempenho dos investigadores do ISCTE-IUL, a exemplo do que foi realizado com os docentes.

Continuar-se-á a criar condições para aumentar o número e a qualidade dos investigadores doutorados contratados, investigadores de pós-doutoramento, bolsiros de doutoramento e bolsiros de investigação, potenciando as condições do respetivo enquadramento pelas unidades de investigação.

Irá continuar o esforço de generalizar a disponibilização pública e atualizada dos currículos dos docentes e investigadores na Web. O repositório do ISCTE-IUL e as plataformas criadas para o sistema de avaliação de desempenho contribuirão também para a prossecução deste objetivo.

Novos projetos de carácter interdisciplinar continuarão a ser promovidos, nomeadamente nas áreas de referência do Horizonte 2020, e em áreas interdisciplinares como as de estudos internacionais, turismo, saúde, cultura, inovação social, empreendedorismo e novas tecnologias, envolvendo parcerias entre unidades de investigação.

Novos desafios e oportunidades se abrem com o programa Horizonte 2020, que podem ser aproveitados para desenvolver o bom trabalho que tem vindo a ser feito, em termos de quantidade e qualidade e para posicionar o ISCTE-IUL no panorama internacional.

Para esse efeito, na área da investigação será importante:

- intensificar a colaboração entre as unidades de investigação, com o objetivo de aumentar a dimensão dos projetos e a sua focalização em investigação de temas ou problemas (na linha do que tem vindo a ser feito ao nível da UE e do desenvolvimento regional e local), encorajando também a interdisciplinaridade na investigação;
- definir prioridades para a investigação de excelência e operacionalizá-las num plano de ação;
- reforçar a cooperação das unidades de investigação com instituições de investigação internacionais;
- desenvolver contratualizações com empresas e instituições para atividades de investigação, incluindo doutoramentos em parceria com o tecido empresarial e institucional;
- aumentar a visibilidade da investigação a nível nacional e internacional, nomeadamente incrementando a participação em grupos de investigação internacionais;
- conceber e implementar mecanismos internos de sustentação das atividades de investigação e desenvolvimento, baseados no alinhamento entre as atividades de ensino e investigação, por exemplo com bolsas internas ou contribuição dos assistentes de investigação para a atividade docente.



### 5.3. Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade

A transferência de conhecimento e a empregabilidade dos seus diplomados, além de constituírem componentes essenciais da missão do ISCTE-IUL, desempenham um papel importante no financiamento e na reputação institucional, o mesmo acontecendo com o empreendedorismo. Por isso, importa incrementar estas áreas de atividade.

#### 5.3.1. Transferência de conhecimento

Para além das atividades já tradicionalmente realizadas na formação de executivos pelo INDEG-IUL, é necessário desenvolver a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos através do IPPS-IUL.

O IPPS-IUL tem como parte da sua missão estabelecer a interação permanente com a sociedade, e a consolidação de parcerias com entidades comprometidas com o desenvolvimento cultural, social e económico do país, o que deverá concretizar-se não só através da angariação de novos membros para o Instituto, como também da promoção, junto de entidades de diferentes setores (administração central, administração local, economia social e solidária, associações económicas e sociais), de diversas atividades destinadas à identificação de necessidades formativas específicas, e através do estabelecimento de parcerias estratégicas para o desenvolvimento de ações de interesse mútuo.

Importa também aumentar a formação intraempresas e criar parcerias com empresas. Torna-se ainda necessário inovar no portefólio dos cursos a oferecer, como, por exemplo, cursos destinados a profissionais de empresas portuguesas que pretendem exportar, em que, para além de tópicos de estratégia, logística, *marketing* e direito, se considerem temas de cultura e outros relevantes para se entrar nos mercados estrangeiros. Importa aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros (outras instituições de ensino, empresas), realizar *internship* com estagiários do estrangeiro no ISCTE-IUL e vice-versa.

As áreas chave do processo de evolução tecnológica devem também fazer parte do portefólio de cursos a disponibilizar pelas entidades participadas, tendo em atenção que o processo de absorção de tecnologias de ponta exige recursos humanos qualificados e geralmente é mais lento do que o próprio ritmo de inovação.

Por outro lado, importa alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através do IUL-Global.

#### 5.3.2. Empreendedorismo

Incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o espírito empreendedor a todos os níveis de educação e formação é um dos objetivos do programa Educação e Formação 2020.

É, de facto, essencial contribuir para transformar a cultura do nosso país no sentido de, cada vez mais, as pessoas tomarem a iniciativa em vez de simplesmente preferirem uma atitude passiva, trabalhando para alguém de quem esperam continuamente receber orientações.

O empreendedorismo deve ser a característica perceptível da maioria dos “produtos” do ISCTE-IUL: perfil “empreendedor” de todos os estudantes; investigações, publicações e cursos sobre o tema do empreendedorismo; incubação de empresas, prestações de serviços para sustentar novas empresas ou para desenvolver o “*intrapreneurship*” dentro das grandes organizações. O empreendedorismo não se deve limitar a uma área especializada, mas deve progressivamente vir a caracterizar todos os *stakeholders* da instituição, tornando-se num traço da sua própria cultura.

Assim, neste âmbito, identificam-se os seguintes objetivos para os próximos anos:

- aumentar a motivação e capacitação empreendedora dos alunos do ISCTE;
- contribuir para melhorar o espírito inovador dos professores e funcionários;
- aumentar o impacto social e exterior ao ISCTE;
- apoiar o ecossistema do empreendedorismo em Portugal e noutros países;
- alargar a investigação em empreendedorismo.

O ISCTE-IUL tem condições para fomentar essa cultura de empreendedorismo em todas as suas fases (capacitação, incubação e aceleração), dispondo hoje de experiência consolidada no Audax-IUL e na BGI/MIT.

O ISCTE-IUL deverá igualmente desenvolver o ecossistema de apoio ao empreendedorismo, através da promoção de redes de mentores que apoiem as iniciativas de empreendedores e investidores (*business angels*). Antigos alunos, professores e funcionários podem desempenhar um papel dinamizador.

O ISCTE-IUL pretende ainda neste âmbito apoiar o desenvolvimento de uma incubadora de negócios, através da disponibilização de instalações e de fundos para a participação no capital de alguns desses negócios.

#### 5.3.3. Empregabilidade

Para além do esforço que já tem vindo a ser feito no sentido de aumentar a empregabilidade dos diplomados do ISCTE-IUL e do acompanhamento pós-entrada no mercado de trabalho, é importante também dar especial relevo à transferência e ao intercâmbio dos conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos, designadamente na formação ao longo da vida, com vista à promoção da empregabilidade.

No âmbito da colocação no mercado de trabalho dos diplomados do ISCTE-IUL, seria de privilegiar neste próximo quadriénio:

- profissionalizar ainda mais a atividade de colocação, alargando a função dos *career services* e do gabinete de inserção profissional no sentido de incluir a procura ativa de estágios e de colocação de finalistas e diplomados, não só no país como também no estrangeiro;
- integrar no papel do gestor de curso a ligação ao mercado de trabalho através de estágios, visitas e outras iniciativas que venham a ser propostas;
- aumentar a participação de alunos na atividade e em projetos das participadas;
- apoiar os alunos no desenvolvimento da sua carreira;
- fomentar o autoemprego através do empreendedorismo;
- aumentar o espírito de pertença ao ISCTE-IUL e catalisar a participação de alunos em projetos empresariais através da rede de *alumni*.

No domínio da formação ao longo da vida será conveniente dar destaque à questão

da criação de módulos de formação vocacionados para licenciados desempregados, módulos estes que se destinam a promover a sua empregabilidade, requalificação e mobilidade profissional para áreas de maior procura no seio das políticas públicas.

#### 5.4. Otimizar a gestão de recursos no ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL adotou o regime fundacional em 2009 e implementou uma nova orgânica em 2010. As melhorias decorrentes destas mudanças são visíveis a todos os níveis. Como em qualquer organização, a estrutura e o modelo de funcionamento adotados revelaram pontos fortes e fracos e oportunidades de otimização. Nos próximos anos será necessário consolidar os progressos feitos e suprimir alguns dos pontos fracos assinalados, relativos à gestão dos cursos, das escolas e dos recursos humanos, à informação e comunicação, às fontes de financiamento e à eficiência organizativa.

##### 5.4.1. Diversidade das fontes de financiamento

O contexto económico adverso, tanto a nível do Estado como dos particulares e das empresas, é uma ameaça real à sobrevivência das instituições universitárias e ao seu desenvolvimento.

Isto exige que se explorem fontes de financiamento alternativas e que se diversifiquem fortemente as suas origens para conseguir manter níveis elevados de qualificação e autonomia.

No caso do ISCTE-IUL essa diversificação deverá assentar no essencial nas seguintes vertentes:

- internacionalização crescente das atividades;
- captação de mais fundos privados e da UE para investigação;
- expansão das atividades das entidades participadas;
- aumento do mecenato a todos os níveis: individual (com ênfase no ex-alunos) e empresarial, tanto a nível nacional como internacional.

A criação recente da unidade de *fundraising* e da rede de ex-alunos visou concretizar uma estratégia alternativa de captação de fundos. Torna-se agora necessário alargar a sua atividade e profissionalizar ainda mais este dispositivo de financiamento junto de ex-alunos, de mecenas, e da sociedade em geral.

##### 5.4.2. Modelo organizacional

O modelo organizativo do ISCTE-IUL foi desenhado num contexto muito diferente do atual e no quadro de processos políticos internos bastante polarizados, sem uma estratégia institucional claramente definida.

A sua implementação nos últimos três anos permitiu ganhar experiência que importa capitalizar para a sua otimização em termos de eficiência e eficácia, tendo em atenção os constrangimentos determinados pelo contexto geral do país, pela dinâmica da globalidade e pela ambição estratégica de vir a ser uma *research university*. Nesse sentido, e tendo também em consideração o *benchmark* de outras

universidades equivalentes, torna-se necessário lançar um debate interno maximamente participado sobre:

- o número de escolas e departamentos adequado à dimensão e objetivos do ISCTE-IUL;
- o número de unidades de investigação, de forma a desenvolver o posicionamento do ISCTE-IUL;
- a criação de uma escola doutoral que permita otimizar os recursos investidos nos diversos programas, intensificar a colaboração entre unidades de investigação e a interdisciplinaridade, e desenvolver a cultura de *research university*;
- promover uma maior articulação entre a direção das escolas e os diretores dos cursos e o reforço da autonomia de ambos.

Outras mudanças organizacionais que podem contribuir para uma maior eficiência organizativa são a construção de projetos transversais (interáreas e interdisciplinas) e a construção de novos processos de integração organizacional (processos de colaboração entre participadas, escolas e unidades de investigação).

O progressivo desenvolvimento e uniformização dos sistemas de informação, e a sua melhoria contínua, deve também permitir obter ganhos de eficiência na composição e funcionamento dos serviços técnicos e administrativos, reduzir o trabalho burocrático dos docentes e melhorar os serviços prestados aos estudantes.

##### 5.4.3. Autonomia e controlo

Os processos de gestão e de comunicação constituem os pilares organizacionais da sustentabilidade de uma instituição complexa como o ISCTE-IUL. O equilíbrio entre a diferenciação interna e a integração, entre a autonomia de gestão e a centralização apenas se consegue se for norteado por uma visão institucional clara e supraordenada relativamente à microdialética intra e interunidades. Operacionalmente, esse equilíbrio apenas se pode construir se a autonomia e descentralização, sobretudo em termos financeiros, for devidamente complementada por um sistema de informação de gestão a funcionar em tempo real, transparente e acessível aos responsáveis e interessados. A este respeito importa também promover o desenvolvimento de competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação.

O sistema de contabilidade analítica está a iniciar o seu funcionamento e importa agora implementar um verdadeiro sistema de informação que integre os dados provenientes das várias ferramentas, incluindo o Fénix, com saliência para os dados financeiros, de ensino, de investigação e de transferência do conhecimento. Com este dispositivo pode então aumentar-se a autonomia e responsabilização dos diretores de escola e de unidades de investigação. Esta será uma mudança fundamental.

Paralelamente a estes desenvolvimentos, e tendo em atenção que o mais difícil já está concretizado, será importante aumentar a automatização da informação e o apoio técnico-administrativo, de modo a reduzir a carga burocrática dos docentes/investigadores no que diz respeito ao registo de dados relativos às diversas vertentes da sua atividade.



#### 5.4.4. Gestão estratégica dos recursos humanos

Com base no sistema integrado de informação, nas necessidades das várias áreas e nos objetivos institucionais será então possível concretizar finalmente – com o máximo de equidade interna – uma gestão estratégica da carreira dos docentes/investigadores e dos funcionários.

Importa desenvolver sistemas de reconhecimento do desempenho relevante e melhorar os prémios científicos e pedagógicos já instituídos, ligando estes últimos à inovação no ensino.

No caso do pessoal não docente, deve-se investir melhorando a formação profissional proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente, ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver.

Também relativamente ao pessoal não docente, é necessário concretizar uma gestão previsional mais fundamentada e uma maior mobilidade e polivalência funcional que contribuirão positivamente para o desempenho das funções.

Face ao plano de desenvolvimento ora apresentado e em particular as novas áreas já referidas e tendo em conta também algumas recomendações da A3ES, será necessário o reforço do corpo docente em algumas áreas específicas, nomeadamente administração pública, serviço social, turismo, saúde, economia e tecnologias.

#### 5.4.5. Informação, comunicação e participação

A complexidade e o dinamismo do funcionamento do ISCTE-IUL requerem que se resolva urgentemente um problema crítico relativo à disponibilização e acessibilidade da informação. Esta é uma área em que é necessário realizar um forte investimento em tempo e recursos no curto prazo, dado que foi uma das menos conseguidas no plano anterior.

A comunicação externa e o seu impacto nos média devem ser melhorados, garantindo uma presença permanente nos principais meios de comunicação, que contribua para a imagem pretendida pelo ISCTE-IUL.

A nível de comunicação externa importa também desenvolver novos canais de comunicação com os vários *targets*, nomeadamente com os alunos do secundário, e uma estratégia de retenção/captação de alunos para o 2.º ciclo.

A nível de comunicação interna, importa desenvolver um portal de informação que garanta a eficácia da comunicação com docentes, investigadores e funcionários e que constitua simultaneamente uma ferramenta de trabalho útil no dia a dia.

Previsto está também o lançamento de um canal de televisão interna que poderá ser expandido para um canal *web-tv*, que poderá vir a ser utilizado também na vertente de *e-learning*.

Simultaneamente, torna-se necessário assegurar a participação dos vários corpos constituintes do ISCTE-IUL, quer nas suas áreas próprias quer a nível institucional, criando dispositivos de envolvimento e participação ativa no Projeto de Desenvolvimento do ISCTE-IUL.

Face à sua importância para a instituição, a participação dos estudantes nos órgãos académicos deve também ser incentivada para que possam tomar parte ativa no percurso de desenvolvimento da instituição.

Para a formação plena dos estudantes, a promoção da sua participação em atividades de voluntariado desempenha um papel relevante enquanto indivíduos na sociedade.

#### 5.4.6. Melhoria da qualidade de vida no ISCTE-IUL

Os constrangimentos sucessivos que têm vindo a ser impostos na administração pública requerem que se dê uma atenção especial à gestão do pessoal docente e investigador e não docente, de modo a garantir as melhores condições possíveis nos atuais constrangimentos.

Assim, neste vetor importa melhorar as condições de trabalho no ISCTE-IUL e a qualidade de vida de todos os *stakeholders*, agindo nomeadamente a nível da assistência na saúde e das condições para refeições, quer em espaços próprios, quer nos refeitórios.

Relativamente à assistência na saúde, está a ser concretizada no espaço do campus uma clínica com as especialidades médicas mais utilizadas.

Os estudantes constituem os *stakeholders* mais importantes do ISCTE-IUL e que utilizam mais intensivamente as suas infraestruturas, não só nas aulas mas em tempo de estudo e trabalho de grupo. É necessário melhorar as condições e otimizar a organização e funcionamento da biblioteca; melhorar as infraestruturas de comunicação e informação; aumentar os espaços de estudo e de convívio; melhorar as condições dos refeitórios/cantina; resolver o problema das residências para estudantes, nomeadamente com as novas instalações na Av. das Forças Armadas (edifícios IMTT).

A extensão das atividades para as novas instalações da Av. das Forças Armadas desempenhará um papel fundamental também nesta linha, ao permitir criar algumas das novas áreas a desenvolver no ISCTE-IUL, nomeadamente alojamento de estudantes e professores externos.

#### 5.4.7. Desenvolvimento da cultura de qualidade no ISCTE-IUL

A A3ES, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, lançou recentemente um processo de certificação dos SIGQ (Sistemas Internos de Garantia de Qualidade) das instituições de ensino superior. Esta certificação permitirá a estas instituições beneficiarem de um maior grau de autonomia nos processos de avaliação/acreditação dos diversos ciclos de estudos.

Dadas as vantagens inerentes à obtenção desta certificação, o ISCTE-IUL candidatou-se à certificação do seu SIGQ. A A3ES aceitou a candidatura e o processo decorrerá ao longo de 2014, pelo que importa continuar a concretizar e desenvolver o Sistema Interno de Garantia da Qualidade tendo em vista o sucesso da sua certificação junto da A3ES.

O envolvimento de todos neste processo, docentes, funcionários e investigadores, contribuirá para o desenvolvimento de uma cultura efetiva de qualidade.

Relativamente aos serviços, pretende-se ainda consolidar o processo de certificação de qualidade iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação de qualidade através da extensão da certificação ISO 9001 ao ensino e à investigação, processo a iniciar em 2014.

O ISCTE-IUL realizou em 2013 a avaliação pela EUA no âmbito do IEP – Institutional Evaluation Programme, efetuada por equipa de peritos internacionais provenientes de diversas universidades europeias. Esta equipa de peritos produziu um relatório com recomendações cuja implementação tem vindo a ser realizada e se prolonga no presente Plano Estratégico. Em 2014 será também solicitada a realização do *follow-up* desta avaliação institucional, de modo a ser realizada em 2015.

## 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS

O Plano contempla quatro eixos estratégicos: (1) desenvolver o ensino, (2) aumentar a qualidade e a quantidade de investigação, (3) incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade e (4) otimizar a gestão de recursos.

No âmbito do eixo estratégico “Desenvolver a qualidade e inovação no ensino” foram definidos 14 objetivos:

1. fomentar a qualidade e inovação nas práticas pedagógicas;
2. criar e disponibilizar UCs e cursos em *e-learning/b-learning*;
3. fomentar a interdisciplinaridade no ensino;
4. promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os *learning outcomes*, ao nível da escola;
5. articular o ensino do 1.º ciclo com a investigação, de modo a garantir que os alunos tenham contacto direto com atividades de investigação;
6. consolidar o peso da formação pós-graduada;
7. aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros;
8. aumentar a internacionalização de docentes;
9. criar condições para aumentar o sucesso escolar;
10. desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida ativa;
11. desenvolver a área da Hospitalidade e Turismo;
12. desenvolver a área da Gestão de Serviços de Saúde;
13. incentivar a criação de novos projetos/produtos nas áreas das Tecnologias, de Estudos Internacionais e do Turismo;
14. melhorar a reputação do ISCTE-IUL no ensino, de modo a que a mesma contribua de forma decisiva para a sustentabilidade institucional.

No eixo 2, “Desenvolver a investigação de excelência”, consideram-se os seguintes objetivos:

1. aumentar o número e a qualidade dos projetos e das publicações;
2. consolidar a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional;
3. aumentar a inovação com base na investigação;
4. captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e docência;
5. criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais.

Para a concretização do eixo estratégico “Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade” (eixo 3), definem-se os seguintes objetivos.

1. aumentar a formação intraorganizações e criar parcerias com empresas/instituições;
2. aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros (outras instituições de ensino, empresas), realizar *internship* com estagiários do estrangeiro e vice-versa;
3. disponibilizar um portefólio de cursos, pelas entidades participadas, em áreas chave do processo de evolução tecnológica;
4. desenvolver as atividades de formação de executivos do INDEG-IUL;
5. desenvolver a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos, através do IPPS-IUL;
6. alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através da IUL-Global;
7. consolidar o projeto ISCTE/BGI/MIT;
8. aumentar a oferta de formação inicial dos alunos do 1.º ciclo em empreendedorismo;
9. sensibilizar aos alunos dos mestrados temáticos para o empreendedorismo;
10. proporcionar aos alunos do último ano das licenciaturas diurnas informação estruturada sobre empregabilidade e procura ativa de emprego.

Na vertente de otimização da gestão de recursos (eixo 4), a ação nos próximos quatro anos centrar-se-á nos seguintes objetivos:

1. diversificar as fontes de financiamento;
2. desenvolver o sistema integrado de gestão académica (Fénix) em todas as suas componentes e âmbitos, enquanto suporte principal de um “balcão único” em linha interligando procedimentos académicos e pedagógicos;
3. criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação *full cost*;
4. aumentar a autonomia de gestão das escolas;
5. desenvolver as competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação;
6. implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira;
7. implementar os perfis dos docentes de forma gradual mas consistente;
8. otimizar a eficiência organizativa;
9. melhorar a informação e a comunicação;

10. melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde;
11. investir na valorização profissional do pessoal não docente, melhorando a formação profissional proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver;
12. melhorar as condições para refeições, quer em espaços próprios quer nos refeitórios;
13. aumentar, na medida das disponibilidades orçamentais, o apoio social e o número de bolsas de emergência;
14. desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência;
15. melhorar os serviços de apoio aos estudantes;
16. otimizar a organização e o funcionamento da biblioteca;
17. incentivar a participação dos estudantes nos órgãos académicos e em atividades de voluntariado;
18. certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES;
19. consolidar o processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008 (ISO);
20. manter padrões internacionais de qualidade institucional.

Para cada um dos objetivos estratégicos acima referidos foram definidos indicadores e metas a atingir até 2017, conforme se indica no quadro 3.

Quadro 3 Metas a atingir até 2017

Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
1.1	Fomentar a qualidade e inovação nas práticas pedagógicas	Nº de projetos-piloto inovadores na abordagem pedagógica	4
		Nº de ações de formação pedagógica para docentes	10
		Nº de docentes participantes em ações de formação pedagógica	200
		Nº de eventos pedagógicos	1 evento anual
1.2	Criar e disponibilizar UCs e cursos em <i>e-learning</i> / <i>b-learning</i> .	Nº de UCs em <i>e-learning</i> / <i>b-learning</i>	20
		Nº de cursos MOOCs ( <i>massive open online courses</i> )	8
1.3	Fomentar a interdisciplinaridade no ensino	Nº de cursos com três ou mais áreas científicas	3
1.4	Promover a inovação nos currículos dos cursos alinhados com as competências e com os <i>learning outcomes</i> , ao nível da escola.	Licenciaturas de banda larga em funcionamento em 2016/2017	1
		Cursos com currículo inovador	11
		Nº de cursos em que os empregadores participaram na discussão dos currículos	22
		Nº de protocolos para a realização de estágios e projetos conjuntos	13
		% de cursos de doutoramento com atividades estruturadas de aquisição de competências de docência	100%
1.5	Articular o ensino do 1.º ciclo com a investigação, de modo a garantir que os alunos tenham contacto direto com atividades de investigação	Nº de alunos do 1º ciclo envolvidos formalmente em projetos de investigação	10% dos alunos

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
1.6	Consolidar o peso da formação pós-graduada	Percentagem de alunos nos 2º e 3º ciclos	56%
1.7	Aumentar a capacidade de atrair alunos estrangeiros	Percentagem de UCs em inglês em cada escola	20%
		Nº de cursos de mestrado com todas as UCs em inglês	15%
		Cursos de doutoramento com atividades letivas em inglês	12
		Nº de alunos estrangeiros no ISCTE-IUL	22%
		Nº de <i>alumni</i> estrangeiros ativos na rede do ISCTE-IUL	50%
1.8	Aumentar a internacionalização de docentes	Nº de docentes estrangeiros e visitantes no ISCTE-IUL.	10%
		Nº de docentes do ISCTE-IUL com atividades de ensino no estrangeiro	45%
1.9	Criar condições para aumentar o sucesso escolar	% de alunos aprovados por UC nos cursos do 1º ciclo	75%
		% das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo continuidade	60%
		% das dissertações/projetos concluídos nos tempos previstos no 2º ciclo temático	50%
1.10	Desenvolver os mecanismos de promoção da inserção na vida ativa	% de alunos do 1º ciclo com contacto efetivo com mercado de trabalho com o apoio do GIP e Career Service	75%

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 1 - Desenvolver a qualidade e inovação no ensino			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
1.11	Desenvolver a área da Hospitalidade e Turismo	Nº de novos produtos na áreas de Hospitalidade e Turismo	2
		Nº de docentes de carreira na área de Hospitalidade e Turismo	3
		Nº de publicações na área de Hospitalidade e Turismo	Mais 40%
		Centro de Formação Hospitality	1
		Hotel-Escola	1
1.12	Desenvolver a área da Gestão de Serviços de Saúde	Nº de produtos na área de Serviços de Saúde	3
		Nº de parcerias estratégicas no setor da Saúde	4
		Nº de publicações na área de serviços de Saúde	Mais 40%
		Nº de docentes na área de serviços de Saúde	3
1.13	Incentivar a criação de novos projetos/ produtos nas áreas das Tecnologias, de Estudos Internacionais e do Turismo	Nº de novos projetos/produtos nas áreas das Tecnologias, Estudos Internacionais e Turismo	5
1.14	Melhorar a reputação do ISCTE-IUL de modo a que a mesma contribua de forma decisiva para a sustentabilidade institucional.	Nº de acreditações obtidas	5

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 2 - Desenvolver a investigação de excelência			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
2.1	Aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações	Nº de projetos de investigação com financiamento internacional	50
		Nº de projetos de investigação com financiamento nacional (FCT e outras instituições)	150
		Nº de projetos em parceria com outras unidades de investigação de excelência nacionais e internacionais	16
		Nº de projetos de investigação em conjunto com empresas/ instituições	10
		% de publicações em WoS/ SCOPUS de 1º e 2º Quartil (50% em 2013)	80%
		Nº de citações em revistas WoS/SCOPUS (a 10 anos)	8000
		Nº de publicações anuais WoS/SCOPUS por docente/ investigador	1
2.2	Consolidar a qualidade da investigação e o seu reconhecimento internacional	Evolução do posicionamento do ISCTE-IUL nos rankings internacionais: SCImago Institutions Rankings (SIR); Times Higher Education-World University Rankings; Webometrics Ranking Web of Universities	Posicionamento entre as sete melhores universidades nacionais nas áreas comparáveis

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 2- Desenvolver a investigação de excelência			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
2.3	Aumentar a inovação com base na investigação	Nº de revistas do universo ISCTE-IUL indexadas nas bases de dados internacionais	6
		% de projetos de investigação que contribuem para produtos existentes ou a criar	75%
		Nº de produtos de ensino inovadores criados pelas unidades de investigação	18
2.4	Captar alunos a tempo inteiro para os programas doutorais com disponibilidade para um maior envolvimento nas atividades de investigação e de docência.	% de alunos com bolsa por programa doutoral	20%
2.5	Criar/adaptar estruturas de apoio técnico e desenvolver estratégias para a captação e gestão de projetos internacionais.	Estado da estrutura	Pleno funcionamento

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 3 - Incrementar a transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
3.1	Aumentar a formação intraorganizações e criar parcerias com empresas/ instituições	Nº de ações de formação intraorganizações ou em parceria com empresas/ instituições	20
3.2	Aumentar as relações com o exterior, nomeadamente fazer a gestão de portefólios educativos de parceiros (outras instituições de ensino, empresas), realizar <i>internship</i> com estagiários do estrangeiro e vice-versa	Nº de instituições em que o ISCTE-IUL está a fazer a gestão de portefólios educativos	2
3.3	Disponibilizar um portefólio de cursos, pelas entidades participadas, em áreas chave do processo de evolução tecnológica	Nº de cursos oferecidos pelas participadas	6
3.4	Desenvolver as atividades de formação de executivos do INDEG-IUL	Nº de alunos de pós-graduação do INDEG-IUL	700
3.5	Desenvolver a transferência de conhecimento para o setor público e organizações sem fins lucrativos através do IPPS-IUL	Nº de conferências/seminários organizadas(os)	10
3.6	Alargar a oferta de serviços de consultoria a empresas e outras organizações estrangeiras através da IUL-Global	Nº de projetos de consultoria desenvolvidos pela IUL-Global	35
3.7	Consolidar o Projeto ISCTE/BGI/MIT	Autofinanciamento do Projeto ISCTE/BGI/MIT	≥100%
3.8	Aumentar a oferta de formação inicial dos alunos do 1.º ciclo em empreendedorismo	% de alunos com formação inicial em empreendedorismo do 1.º ciclo	80%
3.9	Sensibilizar os alunos dos mestrados temáticos para o empreendedorismo	% de cursos de mestrado temático que proporcionam seminário de sensibilização	80%
3.10	Proporcionar aos alunos do último ano das licenciaturas diurnas informação estruturada sobre empregabilidade e procura ativa de emprego	% de alunos do último ano de licenciatura que se dirigem ao GIP/ Career Service	80%

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 4 – Otimizar a gestão de recursos			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
4.1	Diversificar as fontes de financiamento	Receita proveniente de alunos estrangeiros	2 milhões de euros
		Receita proveniente de fundos privados e de projetos de investigação da UE	1 milhão de euros
		% de cursos financiados pelo OE autossustentáveis (OE + propinas)	90%
4.2	Desenvolver o sistema integrado de gestão académica (Fénix) em todas as suas componentes e âmbitos, enquanto suporte principal de um "balcão único" em linha interligando procedimentos académicos e pedagógicos.	Finalizar os projetos do QREN	Balcão único em pleno funcionamento e registo de aulas para Web em 15 salas
4.3	Criar um sistema integrado de gestão financeira suportado por sistemas de contabilidade analítica, por atividade e centro de custos, capaz de permitir a certificação <i>full cost</i> .	Funcionamento regular do sistema integrado de gestão financeira	Pleno funcionamento
4.4	Aumentar a autonomia de gestão das escolas	% do valor dos resultados financeiros do ensino delegado para gestão pelas escolas	50%
4.5	Desenvolver as competências de liderança e gestão dos diretores das estruturas de ensino e investigação	Nº de horas de formação em gestão académica	12 horas/ano/ diretor(a)
4.6	Implementar a gestão estratégica de recursos humanos de docentes de carreira	% de docentes associados e catedráticos com base num mapa pessoal em que 75% são docentes de carreira doutorados	45%
		Valor atribuído em prémios científicos e pedagógicos atribuídos a docentes de carreira	Mais de 30%

Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (continuação)

Eixo 4 – Otimizar a gestão de recursos			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
4.7	Implementar os perfis dos docentes de forma gradual mas consistente	Grau de implementação do sistema	Funcionamento regular
4.8	Otimizar a eficiência organizativa	Redefinição da estrutura organizativa	Funcionamento pleno da nova estrutura
		Nº de regulamentos extintos, revistos e criados	100%
4.9	Melhorar a informação e comunicação	Realizar todas as reuniões previstas nos regulamentos dos órgãos descentralizados e divulgar as respetivas atas até 30 dias depois	Monitorização semestral
		Nova Intranet	Funcionamento regular
4.10	Melhorar as condições de trabalho e a assistência na saúde	Reuniões regulares da reitoria com os responsáveis dos diferentes serviços e com os representantes dos estudantes	1 por semestre
		% de docentes/investigadores e funcionários não docentes com acesso a seguros/benefícios de saúde	Clínica, seguros/benefícios para 100%
4.11	Investir na valorização profissional do pessoal não docente, melhorando a formação profissional proporcionada pelo ISCTE-IUL, designadamente ajustando-a, sempre que possível, às competências individuais que interessa desenvolver.	Nº de horas de formação de desenvolvimento profissional do pessoal não docente	30 horas/ano/pessoa
4.12	Melhorar as condições para refeições, quer em espaços próprios quer nos refeitórios	Satisfação dos utilizadores (relação qualidade/preço das refeições nos refeitórios; tempo de espera; qualidade das instalações)	60% satisfeitos

## Quadro 3 Metas a atingir até 2017 (fim)

Eixo 4 – Otimizar a gestão de recursos			
Nº	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2014-2017
4.13	Aumentar, na medida das disponibilidades orçamentais, o apoio social e o número de bolsas de emergência	Nº de bolsas de emergência atribuídas por ano	200 alunos
4.14	Desenvolver os serviços sociais prestados na valência residência	Nº de apoios disponíveis para alojamento social	100 alunos
4.15	Melhorar os serviços de apoio aos estudantes	Aumento do nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de estudo; Nº de metros quadrados cobertos disponíveis em espaços de convívio	+500 m <sup>2</sup>
4.16	Otimizar a organização e o funcionamento da biblioteca.	% de utilizadores internos em horário pós-laboral; % de utilizadores ao fim de semana; % de ocupação no horário laboral	Horário otimizado
4.17	Incentivar a participação dos estudantes nos órgãos académicos e em atividades de voluntariado.	% de presenças	80%
		Nº de estudantes envolvidos em ações de voluntariado	600
4.18	Certificar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES	Obtenção da certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL pela A3ES	Melhoria do SIGQ
4.19	Consolidar o processo de certificação de qualidade dos serviços iniciado em 2008: atingir os níveis mais elevados de certificação de qualidade.	Manutenção da Certificação ISO 9001 e alargamento do seu âmbito às áreas de negócio	Formalizar mais de 20 processos
4.20	Manter padrões internacionais de qualidade institucional	Realizar o <i>follow-up</i> da avaliação institucional pela EUA	<i>Follow-up</i> realizado