

**AO PRESIDENTE DA COMISSÃO ELEITORAL**

ISCTE-IUL, Conselho Geral, av. das Forças Armadas, 1649-026

Lisboa, Portugal, [conselho.geral@iscte-iul.pt](mailto:conselho.geral@iscte-iul.pt).



**PROGRAMA DE ACÇÃO PARA CANDIDATURA A REITOR  
2018/2021**

**Por professor Dr. Claudio Starec**

[claudio.starec@comunicare.net.br](mailto:claudio.starec@comunicare.net.br)  
[professorstarec@gmail.com](mailto:professorstarec@gmail.com)

## Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE

### Programa de Acção 2018-2021

Resumo Executivo	p. 3
Panorama Internacional da Educação Superior	p. 5
Potencialidades do Mercado Educacional	p. 7
Análise do Ambiente Competitivo	p. 8
O ISCTE e a Educação Superior – Proposta	p. 9
1. Perspectiva Mercadológica	p. 9
• Posicionamento de Mercado	p. 10
• Eixo 1: <b><i>Criar a cultura de uma Entrepreneurship University.</i></b>	p. 12
• Eixo 2: <b><i>Incrementar a empregabilidade dos alunos e ex alunos.</i></b>	p. 13
✓ Plano de Acções	
2. Perspectiva Acadêmica	p. 14
Proposta Acadêmica	p. 16
• Eixo 3: <b><i>Desenvolver as melhores práticas de inovação</i></b>	p. 17
• Eixo 4: <b><i>Reforçar o posicionamento de Research University</i></b>	p. 18
• Eixo 5: <b><i>Reforçar e internacionalizar as ações educativas.</i></b>	p. 19
✓ Plano de Acções	
3. Perspectiva Operacional	p. 20
• Eixo 6: <b><i>Otimizar a gestão de recursos</i></b>	p. 22
✓ Plano de Acções	
4. Perspectiva Financeira	p. 23
• Eixo 7: <b><i>Promover resultados financeiros sustentáveis.</i></b>	p. 24
✓ Plano de Acções	
Mini Curriculum Vitae	p. 25

## **Resumo Executivo**

O Programa de Acção desenhado para o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) é resultado de uma análise do ambiente de negócios e dos cenários para os próximos quatro anos da Educação Superior em Portugal e na Comunidade Europeia. Nesse Programa, apresento diretrizes estratégicas e acções, tendo como foco central promover a criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico nos domínios de especialização do ISCTE-IUL conferindo um especial relevo à investigação científica, à formação pós-graduada e à transferência de conhecimentos para a sociedade.

Este documento orienta o conjunto das ações educativas, organizacionais e corporativas, que devem ser desenvolvidas pelo Instituto Universitário de Lisboa, para o alcance dos objetivos e metas descritas no Plano Estratégico da Universidade. É relevante salientar o nosso compromisso de aprimorar o plano de atividades existentes e de trazer novas contribuições para que o ISCTE-IUL possa alcançar, ainda, melhores resultados.

A elaboração desse Programa tomou como ponto de partida o cenário de uma sociedade marcada por enormes desafios e em constantes transformações. Na agenda de um mundo MOVICA (Móvil, Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) se cruzam os debates entre as relações do trabalho, academia e empresa, crise e sociedade do conhecimento e do aprendizado, empreendedorismo, competitividade e manutenção da qualidade de vida; processos de uma economia criativa na produção e difusão do conhecimento que passou a ter prazo de validade cada vez mais curto.

A Sociedade do Conhecimento deslocou o eixo da riqueza e do desenvolvimento dos setores tradicionais intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital para setores intensivos em conhecimento, comunicação, tecnologia, inovação e inteligência, ou seja, mentes de obra ou capital intelectual. Diante da revolução científica e tecnológica que vivenciamos e dos seus impactos na sociedade e, em consequência, no conteúdo, na forma do trabalho, a educação, passou a ser considerada um fator estratégico de

competitividade. É nesta perspectiva que foi elaborado esse programa de acção para o Instituto Universitário de Lisboa.

Esse Programa tem como objetivo levantar a discussão de como o ISCTE-IUL pode crescer, gerando mais e melhores resultados. Um crescimento sustentável, inteligente e inclusivo que alavanque a sua competência técnico-científica, a sua pertinência social e a qualidade do seu ensino.

O que se propõe é levantar alternativas e soluções consistentes e coerentes com os desafios decorrentes das necessidades do fortalecimento de uma sociedade mais justa, com maiores possibilidades de trabalho e geração de renda, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida da população portuguesa, para o que a formação de empreendedores passa a ter um papel essencial.

É importante ressaltar que pretendemos dar continuidade ao Plano de Atividades traçados pelo atual magnífico Reitor da ISCTE-IUL, incorporando a esse plano uma série de novas ações com foco no empreendedorismo, empregabilidade, inovação, internacionalização, excelência acadêmica, efetividade operacional e sustentabilidade financeira.

A elaboração desse Programa de Acção articula sete eixos de atuação e apresenta 70 ações envolvendo as perspectivas mercadológica, acadêmica, organizacional e financeira que serão detalhadas a seguir. Antes de detalharmos cada uma das perspectivas, seus eixos e ações, se faz necessário apresentar a análise do ambiente competitivo que norteou todo esse programa de acções.

## **Panorama Internacional dos cenários macro da Educação Superior**

Submetida a forte competição em escala global, a educação superior está rapidamente incorporando as regras de negócio de indústrias altamente competitivas. Dentre os aspectos desse mercado da educação superior, destacam-se:

### **1. *Consolidação da Internacionalização***

Com o mundo cada vez mais interligado e sem fronteiras, a grande escala e os fornecedores corporativos se destacam na oferta da educação superior. A mobilidade acadêmica dos estudantes aumenta significativamente devido à aproximação dos fornecedores de educação, cada vez mais transnacionais. Desse modo, a educação superior é ofertada por meio de parcerias de instituições transnacionais com Instituições de Ensino Superior (IES) locais ou mesmo com a criação de filiais internacionais.

Em síntese, evidencia-se um forte movimento da educação superior como um grande negócio transnacional, o que implica no estabelecimento de novas regras de competição, com pressões pela desregulamentação e aumento da autonomia das IES, possibilitando uma maior aproximação com os mercados.

### **2. *Expansão dos MOOCs (massive online open courses).***

Esta nova formatação da educação à distância, especialmente no ensino superior, acirra a competição internacional e, já está fazendo com que as universidades repensem as suas estratégias de ensino, aprendizagem e de competição por alunos, a nível global, bem como a inovem fortemente nas suas abordagens pedagógicas.

### **3. *Oportunidades da Economia Baseada no Conhecimento e Inovação***

Os ciclos de produção e de produto são cada vez mais curtos, exigindo uma contínua inovação e imediata implementação. O conhecimento se torna rapidamente obsoleto, requerendo que a aprendizagem seja um processo permanente, o que favorece a oferta de programas de uma educação continuada nas suas diversas modalidades. Isso leva a uma necessidade crescente de aperfeiçoamento e qualificação constante dos profissionais para atender as novas demandas e mudanças no mundo do trabalho.

#### **4. Nova Governança – Novos Modelos de Gestão e de Financiamento**

As novas demandas na educação superior estão vindo de múltiplas fontes. O mercado, os governos e a sociedade em geral apresentam novos requisitos de formação educacional e de financiamento, pouco presentes na gestão acadêmica tradicional. Assim, o ambiente competitivo da educação superior esgota os modos tradicionais de gestão e de financiamento, fazendo com que princípios de eficiência, eficácia, qualidade e de resultados, comuns à gestão das empresas, sejam gradativamente incorporados ao ambiente educacional. A autonomia se torna fator essencial para o sucesso.

#### **5. Garantia da Qualidade e Acreditação dos Programas Educacionais**

A desregulamentação da legislação passa a ser fator essencial para o livre trânsito das relações institucionais, a captação de recursos e a formação de parcerias. A *Acreditação* por parte de organismos nacionais e internacionais assume papel de destaque na legitimação dos cursos e das IES no mercado, em detrimento da regulamentação de órgãos governamentais. Os princípios de gestão pela qualidade, orientam a gestão das Instituições de Ensino Superior.

#### **6. Valorização do capital humano**

Potencialmente, o maior estímulo para crescimento no longo prazo é o desenvolvimento do capital humano, que move a economia e que pode vencer restrições de recursos. O crescimento da maior parte das economias ultrapassa neste momento os investimentos em saúde e educação de suas populações, criando potenciais restrições ao crescimento futuro, mas também oportunidades para preencher as lacunas existentes.

#### **7. A “guerra por talentos” se intensificará.**

As organizações já enfrentam hoje uma escassez de profissionais competentes, o que está impactando o mundo corporativo. Isso se agrava com o conflito de gerações no ambiente de trabalho. As corporações estão disputando os talentos com outras oportunidades de empreendedorismo, que buscarão atrair trabalhadores jovens e bem preparados. Para continuarem globalmente competitivas, as empresas precisarão atrair, desenvolver e manter esses profissionais mais preparados nas suas equipas.

## **8. Hélice Tríplice**

Outro tema que tem pautado o reposicionamento das IES é a adoção do modelo de Hélice Tríplice<sup>1</sup>, como forma de proporcionar uma aproximação entre universidade, empresa e governo. Na Hélice Tríplice, a informação e o conhecimento das IES são direcionados para a inovação e o aumento da competitividade das empresas, e o apoio ao desenvolvimento econômico do país. Desse modo, as IES assumem papel relevante na sociedade em geral e têm diminuída a pressão pela sustentabilidade de suas ações apenas pelo mercado.

## **9. O Fim do Emprego e a Era do Empreendedor**

As crescentes dificuldades de inserção de diplomados no mercado de trabalho, o que obriga as Instituições de Ensino Superior a uma redobrada atenção na dotação dos estudantes de competências que lhes permitam conseguir renda e seguir pelo caminho do empreendedorismo. Será preciso transformar as organizações em um novo ecossistema baseado em conhecimento, inovação, sustentabilidade e responsabilidade social onde os profissionais se tornem protagonistas do seu próprio desenvolvimento.

Fontes: As oito grandes tendências de crescimento até 2020 - Bain & Company; Plano Estratégico ISCTE 2014-2018; Fundação Endeavour. Planejamento Estratégico Senac Rio 2020; Empreendedorismo em instituições de ensino superior em Portugal: um estudo de caso.

Resumidamente, as potencialidades do ensino superior no mundo destaca<sup>2</sup>:

- ✓ O mercado global de educação é de 6 trilhões de dólares, (30% nos EUA) e, aproximadamente 15% pelos países em desenvolvimento.
- ✓ No mercado global de educação superior há mais de 207 milhões de clientes no mundo todo, menos de 20% dos jovens entre 18 e 24 anos

---

<sup>1</sup> Materializada pelos escritos dos pesquisadores Henry Etzkowitz, da Universidade Estadual de Nova York, e Loet Leydesdorff, da Universidade de Amsterdã, nos anos 90, a tese da hélice tríplice é de que a chave para melhorar as condições para a inovação na sociedade do conhecimento está na interação universidade-empresa-governo (conforme informado pelo CRIE/UFRJ).

<sup>2</sup> Fontes: SLOAN FOUNDATIONS - 2005; INEP - 2016; American Council of Education -2002; Banco Mundial - 2016 e UNESCO - 2017; OCDE. PORDATA, 2017, DGES, Portugal, 2018, Tendências do mercado de e-Learning e previsão 2014 - 2016..



- ✓ Portugal tem 23% da sua população entre 18 e 65% matriculada na educação superior, 7% a menos do que a média da Comunidade Europeia.
- ✓ O número de alunos estrangeiros cresceu 74% em Portugal nos últimos 5 anos. O Brasileiro é a nacionalidade que tem mais alunos matriculados em IES em Portugal
- ✓ A taxa de crescimento anual de alunos cursando cursos superiores à distância foi de 9% na América do Norte, 11% na Europa 14% na América Latina, 15% na África e de 17% na Ásia.

A partir das informações levantadas, se pode fazer a seguinte análise estratégica do ambiente de atuação para o ISCTE-IUL:

1. Mercado submetido a uma forte regulamentação governamental;
2. baixa eficácia das ações de propaganda e marketing;
3. preocupação crescente com custos, tornando a quantidade de turmas e de alunos decisiva para a sua lucratividade;
4. carência de uma aprendizagem prática;
5. a escassez de clientes/alunos tem acirrado a competição;
6. o excesso de oferta favorece as relações assimétricas de mercado entre universidades e os alunos, que exigem melhores condições de ensino, qualidade e reconhecimento externo da IES (prestígio da marca);
7. a oferta atual posiciona o ISCTE-IUL em um ambiente onde predominam outras instituições consagradas e de reconhecido valor de mercado;
8. novas IES se apresentam no mercado com enfoques inovadores na organização e gestão de cursos, aliando a utilização de tecnologias de informação e de comunicação e a formação de parcerias com instituições de renome internacional.
9. Ganhará mercado a instituição que conseguir reunir racionalização de custos, qualidade de ensino, mobilidade, convergência tecnológica e aplicabilidade de conhecimentos.
10. Crescimento não é mais uma alternativa, é uma questão de sobrevivência.

## **Perspectiva Mercadológica**

A ideia de começar esse Programa de Acção pela perspectiva mercadológica se dá pela necessidade de entender as forças que agem no ambiente competitivo da educação superior no mundo, de forma geral, e em Portugal, em particular. Para que esse programa faça sentido, se fez necessário analisar o mercado de educação superior e seus cenários prospectivos.

Percebe-se que a capacidade de produzir e compartilhar conhecimentos e informações de valor ganha uma relevância extraordinária na agenda estratégica das empresas, mercados e até dos Estados: pode-se concluir que a vantagem competitiva de uma nação depende cada vez mais da capacitação dos seus cidadãos, das competências que foram produzidas e na sua transferência para os sistemas produtivos. O acesso ao conhecimento que passou a ter um prazo de validade cada vez maior, e a uma educação de qualidade não são apenas exigências meramente econômicas, são também importantes indicadores de igualdade social. Acredita-se que não é possível haver qualquer mudança se não for pela educação e uma educação de qualidade.

A pergunta chave da perspectiva mercadológica é como o ISCTE-IUL quer ser percebido pela sociedade? No site aparece que o ISCTE-IUL caracteriza-se por ser uma *research university*. Mesmo reconhecendo que esse é um posicionamento relevante, a pergunta que se faz é a seguinte: será que outras instituições de ensino não podem ter o mesmo posicionamento? Se isso for verdade, qual é a garantia que o ISCTE-IUL seja de facto um diferencial?

Na prática, a organização que não possui vantagem competitiva, não consegue mais competir, qualquer que seja o mercado. Quanto maior a concorrência, maior a necessidade de buscar diferenciais competitivos, e de preferência que sejam sustentáveis. A educação superior em Portugal é altamente competitiva. O que se acredita é que Lisboa é uma das capitais com maior número de instituições de ensino superior de qualidade da Europa.

## ***Posicionamento de Mercado***

Os desafios presentes no ambiente competitivo da educação superior evidenciam a necessidade de um posicionamento fortemente diferenciado do modo de competição atual. Tal opção é favorecida sobretudo pela forte tradição do ISCTE-IUL em ensino e pesquisa de qualidade em seus eixos de atuação. Desse modo, o Instituto Universitário de Lisboa deverá ter como prioridade o atendimento especializado às demandas atuais e potenciais desses setores, propiciando o desenvolvimento de pessoas e competências para empresas e organizações públicas, privadas ou do terceiro setor.

A nossa aposta está no DNA do ISCTE-IUL, na própria motivação para sua criação, que é justamente a aproximação entre academia e empresas, formando profissionais para o mundo do trabalho. Em uma primeira leitura poderíamos falar de empregabilidade ou trabalhabilidade. Afinal a taxa de empregabilidade, segundo relata o portal do ISCTE-IUL chega a 100%, na maioria das áreas. Apesar da relevância dessa informação, acreditamos que o conceito mais adequado para agregar um novo posicionamento é o do Empreendedorismo. Formar empreendedores, está presente na própria missão do ISCTE-IUL e deve ser um tema transversal, presente em todos os projetos e ou ações educativas. Nesse Programa adotamos o conceito mais amplo do termo empreender, que vale tanto para quem busca ter ou gerenciar um negócio próprio, quanto aqueles que querem empreender dentro das empresas nas quais trabalham, os chamados intra empreendedores. Desta forma o ISCTE-IUL seria a primeira ***Entrepreneurship University*** da Europa.

A revista Forbes destaca que Lisboa é um dos cinco “hubs” de empreendedorismo da Europa. A publicação norte-americana elegeu cinco cidades na Europa que estão na vanguarda quando os assuntos são inovação e empreendedorismo. A Forbes coloca a capital portuguesa como protagonista do ecossistema do empreendedorismo europeu.

Por outro lado, apesar de Portugal ter uma das maiores taxas de natalidade de empresas, é também o país da União Europeia onde a taxa de mortalidade das empresas é mais elevada (14,8%). O estudo “empreendedorismo em Portugal” do Instituto Nacional de Estatística (INE) releva um dado alarmante: uma em cada três empresas portuguesas fecham as portas antes de completar o primeiro ano de existência. E, no final do segundo ano, pouco mais da metade das empresas continuam ativas (53,8).

A nossa proposta de valor é estar na vanguarda desta questão, preparando profissionais para os desafios da competitividade em escala global. Acreditamos que toda a estratégia mercadológica da ISCTE-IUL deva estar centrada no conceito: ***Entrepreneurship University - Formando empreendedores, inspirando negócios, transformando empresas.***

Esse novo posicionamento será capaz de diferenciar o ISCTE-IUL de todas os principais concorrentes, sejam instituições públicas ou privadas. Trabalhar o conceito do empreendedorismo e fazer com que ele esteja presente nas principais ações e programas académicos é a forma mais efetiva para consolidar o Instituto Universitário de Lisboa, que acabou de completar os seus primeiros 45 anos de existência, na principal escola de empreendedores da Europa e uma das mais importantes do mundo.

### **Plano de acções da perspectiva mercadológica**

O plano de acções da perspectiva mercadológica terá dois eixos de atuação:

- 1. Criar a cultura de uma Entrepreneurship University.***
- 2. Incrementar a empregabilidade dos alunos e ex alunos.***

Para cada eixo estratégico serão definidos objetivos, responsabilidades e metas. O plano deverá ser implementado levando em consideração a participação ativa do corpo docente e discente do ISCTE-IUL.

## **Eixo 1- Criar a cultura de uma *Entrepreneurship University*.**

Objetivo Geral: **Posicionar o ISCTE-IUL como uma *Entrepreneurship University*.**

Objetivos específicos:

- Fazer da Audax-IUL uma referência em empreendedorismo na Europa.
- Transformar a ISCTE-IUL em uma instituição empreendedora.
- Reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços.

### **Acções:**

- ✓ Criar a semana do empreendedorismo no calendário do ISCTE-IUL.
- ✓ Criar um evento por ano, estilo TEDx, sobre empreendedorismo.
- ✓ Criar o Prêmio Empreendedor Audax-IUL nas categorias funcionário, aluno, ex-aluno, profissionais e personalidade empreendedora.
- ✓ Criar uma rede de empreendedores articulando alunos, ex-alunos, funcionários, professores e empreendedores de todo o mundo.
- ✓ Incrementar parcerias entre Audax-IUL e outras instituições de ensino.
- ✓ Aproximar Audax-IUL de empresas de Venture Capital e investidores anjo.
- ✓ Promover rodas de negócio para aproximar empreendedores dos investidores, pelo menos uma por semestre.
- ✓ Incentivar pesquisas e publicações (artigos e livros) sobre o tema.
- ✓ Promover workshops de sensibilização para alunos, funcionários corpo docente e dirigentes.
- ✓ Buscar novos projetos de financiamento externo para o desenvolvimento do tema (BID, Banco Mundial, União Europeia...).

**Responsabilidades:** IUL-Global, Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Entidades Participadas, Corpo Docente e URH

**Metas:** fazer com que todas as ações sejam efetivadas(realizadas) até dezembro de 2018; o quantitativo será definido em reuniões com as áreas.

## **Eixo 2 - Incrementar a empregabilidade dos alunos e ex-alunos.**

Objetivo Geral: **Aumentar a empregabilidade de alunos e ex-alunos.**

Objetivos específicos:

- Fazer com que o ISCTE-IUL tenha o maior percentual de empregabilidade entre as universidades portuguesas.
- Aproximar a ISCTE-IUL das empresas.
- Fazer com que o conceito de empregabilidade esteja presente nas ações e eventos académicos.

Acções:

- ✓ Criar um setor de estágios e empregos (SEMPRE) que será a ponte entre as vagas oferecidas pelas empresas e nossos alunos e ex-alunos.
- ✓ Disponibilizar vagas de estágio e ou emprego para nossos alunos de acordo com o perfil requerido, através do portal e de um aplicativo.
- ✓ Criar programas de *coaching* para que nossos alunos possam definir os seus objetivos de carreira.
- ✓ Capacitar o corpo docente nas técnicas e metodologias de *mentoring*.
- ✓ Promover, uma vez por ano, uma Feira de Estágios e Empregos.
- ✓ Realizar uma pesquisa entre todo o corpo docente para conhecer o percentual de alunos empregados, por área e por ciclo.
- ✓ Promover workshops sobre o tema design de carreira e competências.
- ✓ Incentivar a pesquisa e promover publicações sobre o tema empregabilidade.
- ✓ Criar uma empresa júnior interdisciplinar.
- ✓ Incentivar o trabalho voluntário entre nossos estudantes.

**Responsabilidades:** IUL-Global, Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Entidades Participadas e corpo docente, URH, TI .

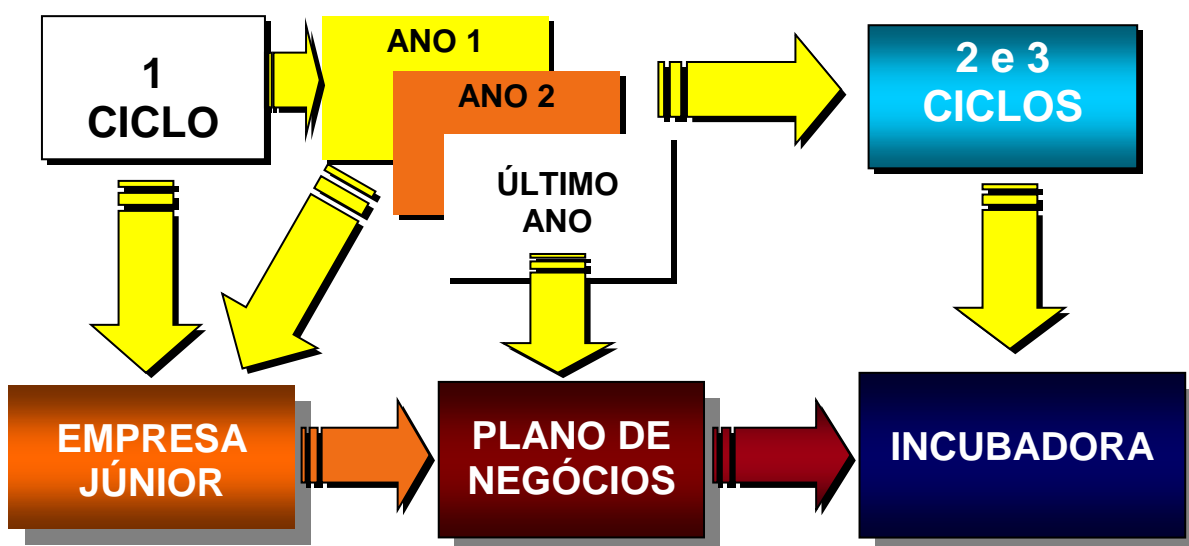
**Metas:** fazer com que todas as ações sejam efetivadas(realizadas) até setembro de 2019. *O quantitativo será definido após reunião com as áreas.*

## Perspectiva Acadêmica

A perspectiva acadêmica é a competência central de todo o programa de acções e foi desenhada como um desdobramento da perspectiva mercadológica. A questão central é como inovar nas práticas pedagógicas, incorporando metodologias ativas e reforçando a excelência dos programas?

A atuação da ISCTE-IUL em educação superior será orientada pela trajetória do Instituto em educação para o trabalho e para a pesquisa, incorporando aspectos diferenciadores e inovadores nas ações educativas visando uma competitividade além do modelo tradicional.

O novo modelo académico pode ser assim representado da seguinte forma:



O foco no empreendedorismo estará presente desde o início da licenciatura, pela articulação com a empresa júnior, cujo o objetivo será apresentar e estimular o estudante a entender e interagir com as práticas corporativas, no último período, os projetos integradores irão se basear na elaboração de um Plano de Negócios, que deverá ser adaptado para cada curso; já no segundo e terceiros ciclos, o destaque será a possibilidade de ingressar na incubadora de empresas do ISCTE-IUL e colocar em prática as competências que foram construídas ao longo dos programas de mestrado e doutoramento. A ênfase no empreendedorismo, seja para a abertura de um negócio ou no

desenvolvimento de competências intra empreendedoras, visará a formação de novos profissionais, inspirando negócios e transformando empresas, organizações e governos.

Para criar uma cultura empreendedora se faz necessário que toda a comunidade acadêmica incorpore a essência de uma **Entrepreneurship University**. Assim sendo, Professores, dirigentes, funcionários, alunos devem se perceber como empreendedores, como verdadeiros sócios e parceiros do ISCTE-IUL, nesse projeto. Já as escolas, faculdades, unidades de investigação. Entidades participadas e até os departamentos, devem se transformar em unidades de negócio. É aproximar a academia do mercado.

O novo modelo educacional deve incorporar:

- Foco no empreendedorismo.
- Adotar nas aulas técnicas e ferramentas das metodologias ativas.
- Docente como coaching e mentoring (estímulo à prática)
- Escolas como unidades de negócio
- Ambiente multimídia, com multicanais de comunicação.
- Flexibilidade nos formatos de entrega dos conteúdos.
- Salas de aula inteligentes
- Redes de Conhecimento profissional
- Trilhas de aprendizagem definidas para cada aluno
- Currículos multidisciplinares e incorporando novas metodologias
- Utilização de jogos, simuladores e estudo de caso.
- Encaminhamento profissional e estímulo a criação de novos negócios.
- Convergência de tecnologias de ensino-aprendizagem
- Comitês setoriais para o desenvolvimento de soluções educacionais.

Isto é a visão de um ensino ou aprendizagem “sem fronteiras”. Uma abordagem essencial para se criar os conhecimentos essenciais e atender as novas demandas da comunidade e do mercado. Dessa forma será possível levar o ensino superior até as pessoas, onde quer que elas estejam, a qualquer hora e no formato mais adequado.



## **Proposta Acadêmica**

A convergência de tecnologias de ensino-aprendizagem, conforme o escopo das ações educativas e a adoção das metodologias ativas como referência na construção de programas educacionais complementarão o foco da perspectiva acadêmica. Busca-se como resultado final o reconhecimento da ISCTE-IUL como provedor de soluções competitivas e inovadoras, assumindo o posicionamento de uma **Entrepreneurship University**. Essa opção possibilitará:

- Implantar um novo modelo de negócios e novo posicionamento focado em vantagens competitivas sustentáveis e efetivas.
- Ofertar novos serviços e ou produtos educacionais a partir da perspectiva do mercado.
- Ampliar o diálogo com todas as áreas e criar novos canais de comunicação.
- Repensar o portefolio de produtos e serviços.
- Entregar novos serviços para a comunidade.
- Criar sinergia entre as áreas.

### **Plano de acções da perspectiva académica**

O plano de acções da perspectiva académica terá três eixos de atuação:

- 3. *Desenvolver as melhores práticas de inovação no ensino***
- 4. *Reforçar o posicionamento de Research University***
- 5. *Reforçar e internacionalizar as ações educativas.***

Para cada eixo estratégico serão definidos objetivos, responsabilidades e metas. O plano deverá ser implementado levando em consideração a participação ativa do corpo docente e discente do ISCTE-IUL.

### **Eixo 3 – Desenvolver as melhores práticas de inovação no ensino**

- **Objetivo Geral:** Tornar o ISCTE-IUL referência em inovação educacional.

**Objetivo específico:** Incrementar a inovação nos programas e ações educativas.

#### **Acções:**

- ✓ Desenvolver ferramentas de C-Learning (convergência de tecnologias de ensino aprendizagem = Mobile learning + e-learning + Video + b-learning)
- ✓ Criar um comitê, formado por docentes e alunos, para repensar o conceito de sala de aula e desenvolver a sala inteligente, incorporando jogos, games, simulações, realidade aumentada, quizz entre outras possibilidades.
- ✓ Incrementar metodologias ativas nos cursos e programas.
- ✓ Criar comitês setoriais com personalidades, docentes e ex-alunos para a criação de novos cursos e ou programas, que devem ser pensados na perspectiva de “fora para dentro”, isto é, primeiro entender as demandas do mercado para só depois desenvolver as soluções educacionais.
- ✓ Tornar os docentes mentores de seus estudantes.
- ✓ Criar a Academia de Professores com workshops, seminários e cursos de atualização, de curta duração de 8 ou 16 horas.
- ✓ Criar a pauta inteligente, usando aplicativo no celular para marcação de presença dos alunos nas aulas.
- ✓ Promover a inovação nos currículos e práticas educativas, desenvolvendo metodologias ativas de ensino e aprendizagem na transmissão do conhecimento.
- ✓ Incrementar EAD, ofertar cursos gratuitos, MOOCs, para a comunidade.
- ✓ Criar parcerias com empresas para a “adoção” dos espaços inteligentes.

**Responsabilidades:** IUL-Global, Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Entidades Participadas e TI.

**Metas:** fazer com que 80% as ações sejam efetivadas(realizadas) até o final de 2019. *O quantitativo de cada ação será definido após reunião com as áreas.*

#### **Eixo 4 – Reforçar o posicionamento de Research University.**

**Objetivo Geral:** *Tornar o ISCTE-IUL um dos mais respeitados centros de investigação da Europa.*

#### **Objetivos específicos:**

- Aumentar a visibilidade da investigação desenvolvida pela USCTE-IUL.
- Tornar o ISCTE-IUL referência em termos de investigação científica, nos rankings internacionais mais relevantes.

#### **Acções:**

- ✓ Criar um sistema de meritocracia para incentivar o aumento da quantidade e a melhoria na qualidade da publicação científica produzida.
- ✓ Criar, em conjunto com as unidades de investigação, uma remuneração variável e incentivos para premiar a qualidade das investigações científicas.
- ✓ Criar uma rede científica envolvendo professores, alunos e ex alunos para aumentar o número e a qualidade dos projetos e publicações.
- ✓ Criar uma editora para publicação de livros e ou e-books com os melhores *papers* produzidos.
- ✓ Desenvolver um aplicativo para facilitar a produção de publicações e textos.
- ✓ Criar um setor de inteligência acadêmica para identificar oportunidades de financiamento, parcerias e publicações.
- ✓ Aumentar a inovação com base na investigação criando novos produtos e serviços a partir de projetos de investigação.
- ✓ Promover a oferta de encontros científicos e incentivar a participação dos pesquisadores em eventos e congressos relevantes das suas áreas.
- ✓ Incorporar a produção de artigos nos critérios de avaliação académica
- ✓ Incentivar a publicação das melhores produções dos alunos e ex alunos.

**Responsabilidades:** Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação e Inteligência Acadêmica. **Metas:** fazer com que 50% das ações sejam efetivadas(realizadas) até o final de 2018. *O quantitativo de cada acção será definido após reunião com as áreas.*

## **Eixo 5 - Reforçar e internacionalizar as ações educativas.**

### **Objetivo Geral: Internacionalizar a marca ISCTE-IUL.**

#### **Objetivos específicos:**

- Promover uma política de alianças internacionais fortes e duradouras, capaz de promover um perfil global de competitividade.
- Tornar o IUL-Global em uma referência internacional em consultoria.
- Criar novas fontes de receita.

#### **Acções:**

- ✓ Identificar oportunidades para levar o ensino e serviços da ISCTE-IUL para outros países, em especial para os de língua portuguesa, Índia e China.
- ✓ Criar um sistema de recompensa e de reconhecimento para incrementar a quantidade e a qualidade da publicação científica internacional.
- ✓ Incrementar as parcerias estratégicas internacionais.
- ✓ Incrementar a captação de financiamento internacional.
- ✓ Criar área de Inteligência Competitiva para identificar as oportunidades.
- ✓ Abrir novas escolas do ISCTE-IUL em Portugal e ou “além mar”, que serão definidas a partir de um *business plan*, *pesquisas de mercado* e de uma análise cuidadosa do ambiente competitivo.
- ✓ Incentivar a participação de docentes em eventos internacionais como forma de reconhecimento por mérito acadêmico.
- ✓ Promover a integração em redes e grupos de cooperação interuniversitária.
- ✓ Promover a EAD para outros países, especialmente de língua portuguesa.
- ✓ Incentivar o IUL-global a abrir novos mercados para serviços de consultoria.

**Responsabilidades:** IUL-Global, Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Entidades Participadas e Inteligência Competitiva.

**Metas:** fazer com que todas as ações sejam efetivadas(realizadas) até o final de 2020. O quantitativo de cada ação será definido após reunião com as áreas.

## **Perspectiva Operacional**

Uma instituição de ensino que pretende se destacar no mercado onde atua é aquela que projetou detalhadamente a sua organização física, processos e de pessoas, ou seja, que preza por um planejamento eficiente para orientar as suas ações e estratégias.

Delimitado o nível mercadológico e o acadêmico, é hora de determinar as operações que serão essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas do ISCTE-IUL. É de vital relevância pensar na estrutura que dará suporte operacional ao programa de acção proposto.

A perspectiva operacional é o esquema que visa gerar resultados a curto prazo e descreve as acções a serem realizadas, cuida das atividades de rotina, ou seja, dos processos de gestão da instituição, garantindo que os colaboradores cumpram com suas responsabilidades de acordo com as políticas e estratégias traçadas indispensáveis para o alcance dos objetivos do ISCTE-IUL.

O plano operacional identifica responsabilidades, atividades, recursos, divide tarefas e define acordos de nível de serviço que devem ser estabelecidos entre as áreas. Basicamente é estabelecer o que fazer, quando fazer, em qual prazo realizar, como fazer, quem fará o que e em qual sequência executará. De forma geral, o planejamento operacional foca em planos no curto prazo.

A otimização da gestão dos recursos físicos e dos processos de gestão, a qualificação dos recursos humanos, bem como a gestão da informação para melhorar o processo de tomada de decisão são fatores críticos de sucesso para se possa colocar o Programa em acção.

Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e a comunidade, reorganizar e profissionalizar a prestação de serviços, bem como promover a expansão e modernização das estruturas devem ganhar status de prioridade.

É importante ressaltar que esse Programa de Acções dará continuidade a maioria das acções propostas pelo plano de atividade atual, uma vez que fazem todo o sentido para o atingimento dos resultados esperados. O que propomos são novas acções dentro dessa perspectiva de atuação.

### **Plano de acções da perspectiva operacional**

O plano de acções da perspectiva operacional terá um eixo de atuação:

#### **Otimizar a gestão de recursos no ISCTE-IUL**

Para cada eixo estratégico serão definidos objetivos, responsabilidades e metas. O plano deverá ser implementado levando em consideração a participação ativa do corpo docente e discente do ISCTE-IUL.

## **Eixo 6 – Otimizar a gestão de recursos**

### **Objetivo Geral:**

- Disponibilizar suporte a execução dos objetivos e ações propostas.

### **Objetivos específicos:**

- Otimizar a gestão dos recursos físicos e dos processos de gestão.
- Qualificar os recursos humanos.
- Expandir e modernizar os recursos de apoio ao ensino, à investigação e a comunidade.
- Promover a expansão e modernização das estruturas.

### **Acções:**

- ✓ Criar uma universidade corporativa para formação e qualificação de colaboradores e de dirigentes do ISCTE-IUL.
- ✓ Criar um setor de Inteligência Competitiva e Acadêmica ligado a reitoria.
- ✓ Fazer um inventário dos recursos disponíveis com vistas a expansão e a modernização.
- ✓ Mapear e atualizar os processos de gestão que sejam críticos.
- ✓ Elaborar um mapeamento de locais para a expansão do ISCTE-IUL.
- ✓ Buscar parcerias nacionais e ou internacionais para expansão.
- ✓ Buscar investidores e ou financiamentos para a modernização dos recursos físicos e das estruturas operacionais.
- ✓ Melhorar a comunicação com os principais stakeholders.
- ✓ Criar um clube de vantagens para a comunidade ISCTE-IUL.
- ✓ Criar um programa e indicadores para otimização de ambientes.

**Responsabilidades:** Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Área Corporativa, Área Administrativa, Entidades Participadas e Inteligência Competitiva. **Metas:** fazer com que todas as ações sejam efetivadas(realizadas) até o final de 2021. *O quantitativo de cada ação será definido após reunião com as áreas.*

## **Perspectiva Financeira**

Se a perspectiva mercadológica significa o mapa do caminho a ser trilhado, a acadêmica é o coração do plano e a operacional garante a sua execução, a perspectiva financeira é que dará sustentação a todas as demais perspectivas, como elos de uma corrente.

Acredita-se que a palavra que melhor define uma organização de sucesso é resultado. Para atingir os objetivos e metas propostas é preciso olhar com cuidado a para a perspectiva financeira que garantira o sucesso das acções.

A pergunta chave é como fazer mais com menos e, ainda assim, ter resultados sustentáveis? Essa é uma pergunta poderosa, pois será das respostas encontradas que se definirá o que poderá ser de facto implementado nesse Programa de Acções.

Na prática corporativa ter resultado significa trabalhar em duas direcções que se complementam: aumentar as receitas e reduzir os custos. Essa fórmula aparentemente simples, representa as duas maiores preocupações de qualquer organização moderna e que pretenda ser referência no seu mercado de atuação, como é o caso da ISCTE-IUL.

Existem inúmeras oportunidades e possibilidades para aumentar a receita do ISCTE-IUL, algumas já estão sendo planejadas pelo atual plano de atividades, mas é possível ir além agregando novos serviços, apoios e patrocínios empresariais, eventos, consultoria e treinamento, publicações e até o lançamento de novas soluções, novos cursos e ou programas.

De nada adianta aumentar a receita sem uma preocupação constante com a redução ou racionalização dos custos. O que se acredita é que para cada euro economizado, se multiplica por 4 a rentabilidade ou o resultado. Por isso, a preocupação com a otimização de recursos, com a racionalização dos investimentos e com a redução dos custos passa a ter uma relevância ainda maior. Essa é a direcção da nossa proposta de acções para a perspectiva financeira.



## **Plano de acções da perspectiva financeira**

### **Eixo 7 – Promover resultados financeiros sustentáveis.**

**Objetivo Geral:** Melhorar o resultado financeiro do ISCTE-IUL.

#### **Objetivos específicos:**

- Melhorar o FAS – Fator de Auto Sustentabilidade (meta: chegar a 60%)
- Tornar o ISCTE-IUL menos dependente financeiramente do Estado.
- Rever as propinas dos estudantes internacionais.
- Racionalizar os gastos e aumentar as fontes de receita.
- Transparência: compartilhar informações de valor para a comunidade.

#### **Acções:**

- ✓ Promover uma campanha de sensibilização para redução de custos e otimização de recursos, com plano de incentivos.
- ✓ Priorizar ações que promovam a otimização de recursos.
- ✓ Rever o valor das propinas dos estudantes internacionais (reduzindo o valor para tornar o ISCTE-IUL mais atrativo, principalmente para o 1 ciclo).
- ✓ Reavaliar a estrutura e redimensionar quadro de pessoal.
- ✓ Avaliar os programas com baixa atratividade ou margem de contribuição.
- ✓ Criar plano de contas para cada unidade de negócio.
- ✓ Buscar investidores e ou financiamentos para programas e projetos.
- ✓ Planejar o lançamento de novos programas, cursos e soluções educativas sob a perspectiva da atratividade mercadológica, que devem ser desenvolvidos com a perspectiva de “fora para dentro”.
- ✓ Lançar cursos de extensão em Gastronomia e de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.
- ✓ Divulgar todas as ações e indicadores para a comunidade.

**Responsabilidades:** Reitoria, Diretores de Escola, Diretores de Unidade de Investigação, Área Corporativa, Área Administrativa. **Metas:** fazer com que todas as ações sejam efetivadas(realizadas) até o final de 2019. *O quantitativo de cada ação será definido após reunião com as áreas.*

## Mini Curriculum Vitae

Professor Dr. Claudio Starec

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense. Doutorado reconhecido, em 2017, pela Universidade do Minho. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, em parceria com IBICT. MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas, Especialização em Inteligência Competitiva (UFRJ/IBICT/Univ Marseille III) e em Administração Educacional pelo Senac Rio; 20 anos de experiência como Gestor e instituições de ensino superior, mais de 25 anos atuando como consultor de empresas, professor universitário, palestrante e Executive Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching. Jornalista, graduado em Comunicação Social. Professor dos programas de pós-graduação Lato Sensu da ESPM, do IBMEC, da Fundação Getúlio Vargas. Idealizador e coordenador do MBA em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva. Atuei como diretor de marketing e de campi da Univeridade Estácio de Sá, responsável pela implantação de 4 unidades para a Universidade. No Senac Rio, foi diretor geral da Faculdade de Tecnologia e Gerente geral de Produtos Educacionais nas áreas de Gestão, Tecnologia e Infra estrutura. Diretor Regional, Comercial e de Novos Negócios da Unigranrio. Coordenador acadêmico dos cursos de curta duração do IBMEC RJ e o de Superintendente acadêmico e de marketing do grupo Foco Educacional. Experiência docente nas áreas de Estratégia de Negócios, Marketing, vendas, Comunicação Corporativa e Inteligência Competitiva atuando principalmente nos seguintes temas: gestão da informação, planejamento estratégico, marketing, inteligência competitiva. Sete livros publicados. Destaque para Administração: Princípios básicos e contemporâneos (Ed. Universidade Estácio de Sá, 2014), Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva (Ed Saraiva, 2012) e Educação Corporativa em Xequê - até que ponto treinamento e um bom negócio para as empresas? (ed Senac Rio, 2011). Esses dois últimos livros concorreram ao Prêmio Jabuti como melhores livros na categoria Economia, Administração e Negócios. Como consultor de empresas tenho mais de 30 anos de experiência nas áreas de Liderança, Comunicação, Marketing, Vendas, Atendimento, Planejamento estratégico e Inteligência Competitiva. Entre as empresas que prestei consultoria ou treinamento, nos últimos 5 anos, estão: Petrobras, Banco do Brasil, Light, Cemig, Rede Globo, DNV, Grupo Farmoquímica, Laboratórios: GSK, Servier, Abbott e Roch, Oi, Tim, GH Telecom, Hospital de Olhos de Niterói, Drogarias Pacheco e Pacheco São Paulo, Concremat, Lafarge, João Fortes Engenharia, Hermes e Compra Fácil, Osklen, Dufry, Grupo Technos, Oticon, Telex, Blueman, NetManager e Enel Green Power, Confederação Nacional do Comércio.