

INSPIRAR  
INVESTIGAR  
INOVAR

*Criar o presente,  
dar forma ao futuro*

Gustavo Alberto Guerreiro Seabra Leitão Cardoso

# **Programa de Ação 2018-2022**

Apresentado ao Conselho Geral do ISCTE-IUL, no âmbito da sua candidatura ao cargo de Reitor, conforme requisito consignado no ponto sexto do Edital de Candidatura e na alínea c) do n.º 1 do artigo 29.º do Regulamento Eleitoral, publicado em Diário da República, 2.ª série , N.º 78 , de 22 de Abril de 2010

## Nota introdutória

O plano de ação aqui apresentado resulta de uma síntese de diferentes documentos, meus e de terceiros.

A maioria dos documentos consultados tem origem nas diferentes listas de candidatura ao Conselho Geral por parte dos docentes, estudantes e pessoal técnico do ISCTE-IUL e, ainda, em documentos públicos sobre as práticas, estruturas, planos de ação e planos estratégicos, globais e sectoriais, produzidos por um conjunto de universidades nacionais e estrangeiras<sup>1</sup>.

Todos esses documentos foram lidos à luz da realidade actual do ISCTE-IUL e do contexto de fim de um ciclo de 12 anos, moldado pelas suas virtudes e os seus problemas. Este documento é assim um produto de *benchmarking*, de *mashups* e de *remixes* de estruturas organizativas documentais, ideias, práticas, visões, prioridades, estratégias e objetivos reinterpretados à luz da identidade do ISCTE-IUL e de um processo de reengenharia com o intuito de nos dotar organizacionalmente das ferramentas necessárias para assegurar a prosperidade institucional da nossa universidade, através de uma visão clara, de prioridades e estratégias para os próximos quatro anos (2018-2022).

---

<sup>1</sup> Para uma percepção mais clara dos contributos documentais que informaram, deram corpo a este plano de ação e que se encontram presentes ao longo das páginas seguintes sugere-se a consulta dos programas de candidatura das diferentes listas ao Conselho Geral do ISCTE-IUL e ainda: Estatutos, planos estratégicos e documentos vários produzidos ISCTE-IUL; *Oxford Strategic Plan 2013-2018; Digital Strategy Oxford; Cambridge Learning and Teaching Strategy 2015-2018; Digital Strategy Cambridge 2016-2020; Essex Strategic Plan 2013-2019; Manchester 2020 Strategic Plan; Newcastle 2021 Vision*; e o Manifesto de Lisboa pelo Progresso Social.



**Visão** Página 5

**Prioridades** Página 19

**Objetivos centrais** Página 25

**Estratégias de implementação** Página 56

# Visão



## Visão - Reflexões Iniciais

A eleição do Reitor do ISCTE-IUL para o período 2018-2022 decorre num momento de transição e complexidade de diferentes níveis:

- A. Para Portugal, este período segue-se à crise política, social, demográfica e económica sem paralelo nos últimos trinta anos e à necessidade do país se posicionar para lá do período de interregno causado pela presença da Troika.
- B. Para a Europa os desafios pela frente implicam uma necessidade de se reinventar face às múltiplas crises em que vive desde o Brexit até aos desafios populistas e nacionalistas.
- C. Por último, à escala global o reposicionar geoestratégico da China, EUA e Rússia, a par das alterações climáticas, coloca-nos perante uma mudança de paradigmas.

A pergunta óbvia é qual o papel da universidade neste contexto e para que serve, em geral e em particular, no caso do ISCTE-IUL?

A minha visão é a de que precisamos de uma universidade capaz de lidar com um mundo contemporâneo sob tensão.

Quando em Janeiro de 2017 organizámos no ISCTE-IUL a conferência final do 'International Panel for Social Progress' os mais de 600 investigadores mundiais envolvidos apresentaram um retrato da nossa contemporaneidade e do papel da universidade com o qual me identifico e que está, também, intimamente ligado com a nossa identidade universitária.

Nessa análise, concluímos que enfrentámos e enfrentamos uma rápida aceleração



## Visão - Reflexões Iniciais

de crises na economia, sociedade, política, cultura, ambiente, mas também de valores. Estamos diante de um mundo instável, imprevisível e em ansiedade permanente. Uma ansiedade alimentada pela falta de perspectivas e oportunidades para vastos segmentos da população, para os mais idosos, para as mulheres, para os trabalhadores pouco qualificados, para os jovens sem emprego, os migrantes e os refugiados. A precariedade e a insegurança, real ou percepcionada, o aumento das desigualdades estruturais, que por sua vez geram uma forte redução da mobilidade social intergeracional, afetam hoje uma grande maioria da população portuguesa e mundial.

Frente a esses desafios, o que vemos? Os partidos políticos tradicionais não oferecem perspectivas realmente atraentes e, na maioria dos casos, concentram-se na gestão das restrições financeiras do momento, escondendo sua impotência em discursos focados em questões morais ou sociais de importância secundária.

As incertezas e disfunções na condução das políticas públicas nacionais são agravadas pela cooperação cada vez menor nos organismos internacionais (por exemplo, a Organização Mundial do Comércio ou da União Europeia).

O resultado mais dramático dessas impotências acumuladas é o regresso ou emergência de alternativas autoritárias ou populistas. A ausência de uma visão positiva de longo prazo é, repetidas vezes, invocada como uma das causas dessa incapacidade política de pesadas consequências.

Os movimentos de protesto que abalam as elites nos países desenvolvidos (Occupy, Indignados, *Nuit Debout*) ou que derrubaram ditaduras nos países emergentes (Primavera Árabe) têm, também, dificuldade em encontrar ideias motivantes e agradadoras, capazes de dar origem a estruturas organizadas em torno de programas

## Visão - Reflexões Iniciais

consistentes. Há uma penúria de alternativas, e os políticos que surfam as ondas da ira popular não fazem mais do que explorar a instabilidade, sem oferecer perspetivas sérias.

Para enfrentar coletivamente esses desafios, os decisores políticos e todos os atores sociais necessitam de ferramentas que permitam compreender a evolução das economias e das sociedades, os obstáculos que impedem a identificação e/ou a implementação de soluções duradouras e que ameaçam o bem comum e as possibilidades de transformação, bem como, os riscos associados. Perante estes desafios a universidade tem de reagir, minorar os seus efeitos e apresentar soluções e caminhos.

Os 86 cursos conferentes de grau, os cerca de 9000 estudantes, os cerca de 300 docentes de carreira, os mais de 290 investigadores afetos a I&D e os mais de 250 elementos do pessoal técnico do ISCTE-IUL têm um papel central a desempenhar através da contribuição singular e central para os debates públicos em curso nas nossas sociedades e para a proposta de soluções para os desafios do quotidiano das empresas, das instituições do Estado, para o sector social e para os portugueses.

O objetivo da universidade deve ser o de pensar os problemas do século XXI, apontar soluções, caminhos e inovações, baseados nas contribuições conjuntas das ciências sociais e humanas, ciências da terra e do espaço e ciências da vida, que possam sugerir iniciativas que permitam conduzir as instituições, as empresas, os cidadãos, em particular os decisores económicos, sociais e políticos na direção de sociedades mais justas nas próximas décadas.

O ISCTE-IUL deve ser a primeira universidade portuguesa a assumir o desafio do

## Visão - Reflexões Iniciais

progresso económico, social e cultural. Que impacto devemos procurar? Através da nossa ação devemos procurar:

1. enriquecer o debate público com o objectivo de levar à elaboração de políticas públicas, colocando à disposição de todos ideias, sínteses e recomendações sobre as questões centrais para o progresso social;
2. apresentar soluções e promover a criação e inovação de produtos e serviços que possam criar mais condições de desenvolvimento económico, empregabilidade e riqueza, sempre num contexto de redução de desigualdades.
3. centrar a nossa filosofia de ação e colaboração, interna e externa, no contexto de uma sociedade cada vez mais em rede onde o digital, através das telecomunicações e software, se constitui como a infraestrutura básica que molda a maioria das mudanças em curso no quotidiano.

A principal mensagem do trabalho do ISCTE-IUL deve ser pró-ativa. Existem oportunidades consideráveis que podem melhorar a vida das empresas e demais organizações portuguesas a par da condição dos cidadãos. Trabalhar e estudar no ISCTE-IUL é sinónimo de fazer a diferença.

É possível gerir melhor, fazer melhores políticas, criar melhores cidades, desenvolver melhor tecnologia, criar riqueza e erradicar a pobreza preservando o meio ambiente, viabilizar o estado social atacando as desigualdades, libertar a política das pressões financeiras, religiosas ou de interesses particulares e democratizar as decisões económicas que determinam o destino das populações.

No entanto, para alcançar essas oportunidades, precisamos que a universidade seja capaz de encontrar caminhos, superar obstáculos e resistências consideráveis.

## Visão - Reflexões Iniciais

Acredito que uma visão dessas oportunidades, abraçada pela universidade como agente de mudança, pode contribuir para uma agenda clara de progresso social e que o ISCTE-IUL, a par de outras universidades da Europa e do Mundo, se apresenta hoje como um agente fundamental da mudança.

A ciência moderna foi construída com a promessa de contribuir para a melhoria da espécie humana e o progresso das sociedades. Muitas esperanças foram cumpridas, mas outras permanecem cruelmente à espera da sua realização.

No início do século XXI, as sociedades ainda estão sujeitas a uma violência incompreensível como a guerra e o terrorismo, a desigualdades antigas e novas que corroem os vínculos sociais, a desafios à manutenção de um ambiente sustentável que atingem uma escala sem precedentes.

A ambição do ISCTE-IUL não deve ser a de impor uma contribuição especializada e unilateral, mas ajudar a estimular e alimentar um grande debate sobre o futuro das sociedades, do papel da gestão no desenvolvimento económico, das tecnologias e das ciências sociais e humanas no reavivar da dinâmica do progresso social.

Ser uma universidade da cidade de Lisboa, tal como o ISCTE-IUL, é também assumir um posicionamento privilegiado para cumprir a missão da universidade. Dada a proximidade que possuímos no principal centro económico, político e cultural português, a par da ligação europeia e com os outros polos dos restantes continentes com quem nos relacionamos, temos também uma maior responsabilidade em aproveitar os elementos que moldam a nossa identidade ao serviço da nossa missão - sem nunca esquecer os problemas específicos do território e cidade que partilhamos.

## Visão - Reflexões Iniciais

Há uma singularidade do ISCTE-IUL que importa preservar e usar para potenciar a nossa afirmação: **somos a única universidade que nasceu e cresceu fruto do cruzamento e cumplicidade de diferentes domínios científicos. O que faz a nossa identidade é a interdependência entre os domínios científicos iniciais da sociologia, gestão e antropologia social e os novos domínios científicos das engenharias e arquitetura. Toda a nossa evolução e crescimento é marcada pelo cruzar de saberes e uma liberdade e autonomia de experimentação que nos posiciona como a universidade portuguesa mais bem adaptada ao mundo instável, imprevisível e reconfigurável que hoje conhecemos.**

Esta eleição para Reitor do ISCTE-IUL ocorre num momento único da nossa história institucional. A nossa universidade irá atingir o meio século de existência em 2022. Neste meio século nascemos em ditadura, crescemos em democracia. Vimos o país e o mundo mudarem, mas não nos limitámos em ser meros espectadores da mudança. Fomos protagonistas. O desafio que se nos coloca é o de continuarmos a ser relevantes e a prosperar a par da sociedade que nos rodeia.

Se nos mantivermos leais à nossa identidade e assumirmos os desafios que a sociedade nos coloca, tenho a certeza que a 15 de Dezembro de 2022 estaremos a festejar orgulhosos da nossa maioridade institucional mas, mais importante, festejaremos o termos continuado a saber levar a nossa universidade a desempenhar o seu papel na sociedade enquanto motor de progresso e a honrar a confiança depositada em nós pelos mais de sessenta mil alumni que partilharam os últimos quarenta e cinco anos ao nosso lado.

## Visão - Razões de uma Candidatura

### **Candidato-me ao cargo de Reitor do ISCTE-IUL por três razões:**

**A primeira**, porque considero ter hoje todas as condições de reconhecimento externo e interno, conhecimento das potencialidades e dos constrangimentos da nossa universidade, possuir a visão e experiência de gestão nacional e internacional no domínio universitário, da administração pública, dos órgãos de soberania e da comunicação social, como o meu currículum factualmente o demonstra, para ser efectivamente útil ao ISCTE-IUL no exercício das funções de Reitor. A utilidade da minha candidatura para o ISCTE-IUL demonstra-se, igualmente, na capacidade de liderança, nas propostas e no desenvolvimento de diretrizes e políticas que darão corpo à ação que conduza o ISCTE-IUL aos níveis de prosperidade que todos desejamos. Uma ação centrada em melhorar o que já está bem, trabalhando para melhorar o que ainda não está.

**A segunda**, porque tenho a motivação para o fazer, na medida dos mais de 29 anos que tenho de dedicação e entrega aos valores de liberdade, igualdade e fraternidade pelos quais o ISCTE-IUL se rege, primeiro como estudante de Organização e Gestão de Empresas, depois como membro do Conselho Diretivo com pelouros académicos, como técnico-superior à frente do Gabinete de Relações Externas, depois como Professor Auxiliar do Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação, posteriormente Associado do Departamento de Sociologia e, finalmente, como Catedrático em Ciências da Comunicação.

**A terceira** razão, porventura a mais importante, prende-se com a confiança que tenho na minha capacidade de congregar as diferentes vontades que dão corpo ao que é hoje o ISCTE-IUL para um projeto comum de afirmação universitária mas também cívica. Um projeto assente na procura da construção (e manutenção) de um cli-

## Visão - Razões de uma Candidatura

ma de confiança, de reconhecimento das singularidades do todo que nos dá forma e de busca de superação de desafios que nos permita afirmar enquanto universidade dedicada ao progresso social e económico de Portugal, da Europa e dos mundos aos quais estamos intrinsecamente ligados pela nossa história institucional e de país.

Estas três razões radicam na minha experiência de vida, na qual procurei sempre ligar a vida académica à vida do quotidiano exterior à universidade, através dos cargos públicos e associativos, nacionais e internacionais que mantive ao longo dos últimos trinta anos.

Sei que o ISCTE-IUL tem todas as possibilidades factuais para continuar a afirmar-se como instituição central para a sociedade portuguesa agora que, tal como no passado, novos ciclos económicos, políticos, culturais e sociais se estão a afirmar. Importa criar as condições para que possamos voltar a ser uma equipa coesa, com uma estratégia partilhada e onde as singularidades de cada um contribuam para a nossa afirmação como instituição universitária de excelência mas também com um claro propósito de contribuição para progresso social e económico.

Ser eleito pelos seus pares e pelos representantes da sociedade onde uma instituição universitária radica é um desafio enorme para qualquer Reitor. Pelo intenso trabalho que acompanha a gestão de qualquer organização, mas também porque a universidade é uma organização especial. Pois, cabe-lhe formar cidadãos, inovar para o que ainda não foi pensado e solucionar os problemas da sociedade.

Por tudo o que tenho lido e ouvido ao longo dos últimos meses da parte dos membros do Conselho Geral e do Conselho de Curadores, dos Diretores de Departamentos, Centros e Escolas, dos membros das diferentes listas e dos colegas estudantes,

## Visão - Razões de uma Candidatura

docentes e pessoal técnico do ISCTE-IUL, estou convicto de ser capaz de construir um ambiente de confiança, de inclusão, liderar uma equipa reitoral ganhadora para o ISCTE-IUL, trabalhando em conjunto e simultaneamente em prol do interesse do todo e das suas partes, uma equipa de mulheres e homens capazes de mobilizar-nos para criar o presente e moldar o futuro de progresso social e económico, que é o propósito da universidade.

Tenho tido como regra de vida “aprender e fazer” mas sempre colocando-me na pele do “outro” seja ele o aluno que se vai candidatar ao ISCTE-IUL, o doutorando que frequenta a nossa universidade, o técnico com quem produzimos a avaliação do curso, o colega de outra área científica, os stakeholders institucionais, os empregadores e financiadores, os alumni e os colegas de outras universidades e Politécnicos.

Compreender o “outro” é para o ISCTE-IUL uma faceta fundamental da nossa história e terá de voltar a ser um elemento central do nosso futuro. Na nossa capacidade de conjugar áreas e saberes internos para lidar com a envolvente externa, tanto na nossa oferta lectiva quanto na procura do nosso saber, residirá o nosso sucesso futuro e a nossa afirmação nos nossos cinquenta anos de existência em 2022.

Candidato-me a Reitor do ISCTE-IUL pois estou certo de possuir o perfil, a experiência e a vontade para nos unir internamente enquanto universidade e para ligar a nossa instituição com a cidade e o país criando as pontes necessárias para a afirmação do ISCTE-IUL como um exemplo no panorama nacional, europeu e global. Candidato-me para ligar o melhor de cada um de nós ao ISCTE-IUL e para ligar o ISCTE-IUL à cidade, ao país e ao Mundo.

No plano pessoal compreenderão que para quem foi aluno de licenciatura em 1988

## Visão - Razões de uma Candidatura

em Organização e Gestão de Empresas, poder agora ser eleito Reitor do ISCTE-IUL, será também uma enorme honra e um grande desafio, nomeadamente pelo privilégio de presidir às comemorações do quinquagésimo aniversário da instituição que me formou.

## Visão - Objetivos

O programa **'Inspirar, Investigar, Inovar - Criar o Presente, dar forma ao Futuro'** é uma proposta de trabalho para quatro anos, mas importa enquadrá-la num horizonte bem mais vasto.

O ISCTE-IUL tem como objetivo liderar a investigação e ensino em Portugal nas suas áreas científicas de atuação. Procuramos fazê-lo de forma a beneficiar a sociedade à escala nacional e global. Durante os quatro anos de duração deste plano iremos ancorar a nossa ação na identidade "Iscteana" de autonomia científica e liberdade académica, ao mesmo que tempo que promoveremos uma cultura onde a inovação tem um papel central.

A estrutura distintiva do ISCTE-IUL, nascida da sua história particular, é a fonte da sua força. As suas Escolas devem oferecer um ambiente de suporte individual aos seus docentes e em simultâneo um sentido de comunidade definidor da sua identidade. Devemos, assim, continuar a cultivar um sentido de pertença académica que seja duradouro para além dos anos de serviço ou de frequência da instituição.

Este plano cobre o período 2018-2022. A sua visão é a de criar uma agenda de ação para a nossa universidade. O plano foi desenhado com o objectivo de cumprir as seguintes aspirações:



## Visão - Objetivos

- A. Desenvolver a nossa capacidade de produzir e partilhar conhecimento em Portugal, na Europa, e globalmente, assegurando contribuições significantes para as políticas públicas e para o crescimento económico;
- B. Trabalhar com outras instituições e organizações, sempre que essas parcerias possam levar a resultados de excelência tanto no ensino como na investigação;
- C. Melhorar as estruturas de colaboração entre Departamentos, Escolas e a universidade;
- D. Cumprir o objectivo de que nenhum estudante que tenha escolhido o ISCTE-IUL seja impedida a sua aspiração devido a barreiras financeiras ou outras ;
- E. Assegurar um compromisso institucional com a educação de cada estudante, para que a qualidade da educação e a experiência de valores, competências e dimensão intelectual permita gerar um sentimento de ligação para toda a vida com o ISCTE-IUL;
- F. Contribuir efetivamente para a vida cultural, social e económica da cidade de Lisboa e para a área metropolitana de Lisboa;
- G. Recrutar, reter e assegurar a progressão da carreira dos melhores docentes, investigadores e pessoal técnico e zelar pela igualdade de oportunidades no recrutamento, desenvolvimento pessoal e progressão na carreira em todas as áreas de trabalho do ISCTE-IUL.

Iremos monitorizar o progresso face às nossas prioridades, compromissos e objetivos, utilizando os indicadores mais relevantes e, também, sempre que possível benchmarking aconselhado. Através dessa prática asseguraremos que se manterá o foco neste plano de ação e que seja possível atingir as nossas necessidades e, simultane-

## Visão - Objetivos

amente, responder ao ambiente externo realizando atualizações sempre que necessário.

Os orçamentos, os planos operacionais anuais e planeamento estratégico serão enquadrados por este plano de ação, o qual permitirá também posteriormente a adequação e desenho da atuação nos diferentes níveis organizacionais do ISCTE-IUL.

# Prioridades

Identificámos duas grandes prioridades para o nosso desenvolvimento durante o período de vigência deste Plano. Essas prioridades informam as nossas estratégias e abrem o potencial para alargar e criar novas atividades por parte dos nossos docentes, investigadores, pessoal técnico, alunos, Departamentos, Centros, Escolas e Participadas do universo ISCTE-IUL.

- 1. Interdisciplinaridade, Redes e Comunicação**
- 2. Presença Global**



## Prioridades - Interdisciplinaridade, Redes e Comunicação

### 1. Interdisciplinaridade, Redes e Comunicação

Muitas das questões de investigação contemporâneas cruzam áreas científicas tradicionais. Todas elas cruzando a vida nas cidades, as mudanças no quotidiano das pessoas e das organizações. O ISCTE-IUL com a multitude de saberes científicos que possui necessita de promover a colaboração entre as suas partes. Partindo das áreas de saber presentes nas quatro Escolas constituintes do ISCTE-IUL, iremos promover o cruzamento de saberes na investigação e ensino.

As oportunidades para novas descobertas encontram-se nas interfaces entre áreas tradicionalmente distintas. Iremos promover oportunidades para a investigação em novas áreas que se posicionem entre temáticas tradicionalmente distintas através da promoção de atividades que cruzem as fronteiras departamentais e de áreas.

O ISCTE-IUL tem a sua identidade baseada na oferta de graus associados a áreas multidisciplinares ou uma forte incorporação de áreas diversas num único grau. O nosso grau de especialização num vasto campo de assuntos e a organização das nossas Escolas, que juntam docentes e investigadores de muitas disciplinas e em momentos diferentes da sua vida académica, torna-nos a opção ideal para aqueles que desejam estudar nas fronteiras das temáticas científicas. Iremos desenvolver uma política que apoie a oferta de cursos com forte interdisciplinaridade.

**Partir da identidade  
multidisciplinar de sucesso do  
ISCTE-IUL para desenvolver  
colaborações em área novas e  
emergentes**

## Prioridades - Interdisciplinaridade, Redes e Comunicação

A partilha de recursos, instalações laboratoriais e bases de dados é uma forma útil de desenvolver investigação interdisciplinar fazendo juntar pessoas com interesses comuns. No ISCTE-IUL iremos explorar as oportunidades e promover parcerias com instituições e organizações nacionais e internacionais sempre que tal colaboração nos permita lidar com novas temáticas e que requeiram colaboração interdisciplinar não presente na nossa universidade.

As interações quotidianas permitidas pela nossa estrutura institucional, a estrutura do nosso campus, os espaços de convívio e estruturas associativas de estudantes, promovem a nossa identidade própria, que nos proporciona condições excepcionais para o trabalho interdisciplinar. A nossa estratégia de desenvolvimento assente nesta vantagem competitiva deve levar-nos a explorar estas colaborações através da proposta de novas unidades curriculares, cursos e investigação.

A comunicação de ciência e a comunicação institucional são ferramentas base para o futuro de qualquer instituição universitária e ainda mais quando procuramos assumir papéis de liderança na investigação e ensino. **O ISCTE-IUL necessita de uma nova estratégia de comunicação em rede que permita dotar a instituição de uma percepção pública da existência de massa crítica de excelência para dar resposta aos problemas do quotidiano das organizações e das pessoas.** Essa percepção constitui condição básica para o recrutamento de recursos humanos de excelência e de alunos motivados e que estejam imbuídos do espírito “iscteano” de fazer a diferença.

## Prioridades - Presença Global

### 2. Presença Global

O aumento da capacidade de atratividade de estudantes Erasmus, de outras geografias e da participação dos nossos investigadores e docentes em redes europeias e internacionais é uma condição necessária para o nosso alcance global. É a partir dessas experiências que a identidade do ISCTE-IUL e a nossa forma de interagir com o mundo é partilhada e disseminada.

Em conjunto com diversos parceiros, como a Câmara Municipal de Lisboa e várias fundações nacionais **será criado o “Colégio de Estudos Globais” destinado aos estudos prospectivos nas áreas das quatro Escolas de saberes que constituem a nossa universidade.**

A criação deste instrumento permitirá trazer até ao ISCTE-IUL os mais ativos e inovadores académicos internacionais para estadias de curto prazo e a maior internacionalização da nossa instituição.

***Desenvolver a presença do ISCTE-IUL a nível nacional, Europeu e Internacional enquanto lugar intelectual de excelência, através da comunicação proactiva de ideias geradas na nossa universidade e da abertura às novas ideias geradas noutras espasços.***

**O ISCTE-IUL dará prioridade à constituição de um “Research Hub” destinado a preparar as candidaturas de projetos submetidos por investigadores nacionais e internacionais não integrados e que tenham como objectivo ter a nossa universidade como instituição de acolhimento.**

**Promoveremos a integração, para além do prazo de financiamento dos projetos aprovados, dos investigadores que obtenham fundos internacionais contribuindo assim simultaneamente para a excelência, a redução da precariedade e a diversifi-**

## Prioridades - Presença Global

cação do financiamento institucional.

Uma boa universidade consegue, simultaneamente, transmitir o conhecimento por si gerado e está aberta às ideias geradas por outros académicos e instituições. Será uma preocupação central a defesa e o incentivo da liberdade dos indivíduos, dos grupos e dos Centros, de decidirem o que investigar, procurando em paralelo divulgar de forma clara onde e como aceder à nossa produção científica.

**Temos que ampliar e reformular a nossa presença online.** As tecnologias digitais estão a revolucionar a forma como o conhecimento é criado, coligido e comunicado à escala local, nacional e global. O ISCTE-IUL necessita de se posicionar de forma a que possa chegar mais rápido e mais eficazmente através de iniciativas digitais levadas a cabo pelos nosso pessoal técnico, docentes, investigadores, estudantes e alumni. Será, igualmente, uma prioridade nossa o desenvolvimento de recursos de ensino disponíveis para os nossos futuros alunos de cursos de ensino à distância em Portugal e no mundo.

**A Biblioteca do ISCTE-IUL deve continuar a constituir-se como uma referência para o saber nas áreas desenvolvidas nas nossas quatro Escolas para uso interno e consulta externa.** A aposta no acervo digital da biblioteca deverá passar a ser uma prioridade também no que respeita às monografias. A digitalização do acervo doutoral e de livros de docentes e investigadores do ISCTE-IUL deve constituir também uma prioridade para o período.

A experiências de edição de livros e revistas no ISCTE-IUL é um importante ativo científico para o alcance global da instituição. Nesse contexto a iniciativa '**ISCTE-IUL Open Access**' deverá constituir-se num projeto experimental de promoção

## Prioridades - Presença Global

global dos conteúdos digitais existentes no ISCTE-IUL e a promoção de uma estratégia integrada para os Journals do universo ISCTE-IUL, com o intuito de aumentar o reconhecimento dos mesmos nos índices internacionais de publicação.

O ISCTE-IUL, por via da sua presença na rede, é hoje tanto um recurso educativo nacional como internacional. Somos hoje a segunda casa de muitos estudantes internacionais e isso enriquece o nosso ambiente académico e serve o nosso propósito de fazer da nossa universidade um Hub dinâmico de desenvolvimento intelectual.

Num trabalho desenvolvido em estreita colaboração com as Escolas devemos procurar desenvolver as nossas abordagens de recrutamento e suporte aos alunos estrangeiros a par da urgente necessidade de melhorar as condições dos estudantes nacionais - nomeadamente no alojamento e restante ação social.

O desenvolvimento de uma estrutura de angariação de fundos profissional na organização do ISCTE-IUL é uma prioridade para aumentar o alcance da nossa presença nacional e internacional. Os nossos objetivos prioritários nessa frente serão angariação de fundos para Ação Social, destinado a estudantes nacionais e de países terceiros, e para equipamentos e edifícios do nosso Campus Universitário.

# Objetivos Centrais

Os nossos três objetivos centrais constituem uma manifestação da identidade do ISCTE-IUL e dão enquadramento às prioridades expostas neste plano de ação. Cada objectivo central encontra-se expresso num conjunto de compromissos.

- 1. Investigação**
- 2. Educação**
- 3. Responsabilidade Social**



## Objetivos Centrais - Investigação

### 1. Investigação

A nossa ambição é que em 2022 os nossos Centros de Investigação liderem nas suas áreas respectivas de investigação e que mais de 70% dos investigadores do ISCTE-IUL possuam um nível percebido de produção e prática de excelência, que os coloquem entre os melhores investigadores nacionais da sua área.

Simultaneamente, as Escolas e os Centros de Investigação devem definir quais as suas cinco áreas onde a investigação tem por objectivo ser referência nacional e internacional. Tendo presente as especificidades de cada área, devem também ser definidas as prioridades de translação de conhecimento para a sociedade tendo presentes os objetivos centrais de contribuição do ISCTE-IUL para o progresso económico e social.

***Fazer a diferença.  
Manter a originalidade,  
significância e rigor na  
investigação do ISCTE-IUL***

Existem quatro dimensões de suporte à estratégia de investigação:

- A. fornecer horizontes temáticos concretos e capitalizar a nossa massa crítica para as práticas interdisciplinares;
- B. obter e fornecer os recursos financeiros, físicos, humanos e de conhecimento necessários;
- C. funcionar com os mais elevados padrões de ética na investigação;
- D. assegurar um alinhamento com a estratégia a todos os níveis do ISCTE-IUL.

A estratégia de investigação deve ser articulada com as prioridades do ISCTE-IUL

## Objetivos Centrais - Investigação

atrás elencadas, nomeadamente com a oferta aos estudantes de uma experiência de aprendizagem e universitária de excelência num quadro de responsabilidade social e de busca de 'fazer a diferença' no quadro da cidade, da região e do país.

**Uma universidade que é excelente na sua investigação e no seu impacto está melhor equipada para ir ao encontro das expectativas dos seus estudantes e da sua rede de parceiros.**

Vamos continuar a elevar o nível e a ambição das nossas atividades no sentido de nos afirmarmos como líderes nacionais nas áreas das nossas quatro Escolas, continuando a promover a publicação em revistas e editoras líder, a par de uma estratégia de atração de elevados níveis de citações das nossas publicações. Para tanto procuraremos :

- A. melhorar a qualidade das publicações e o número de citações através de uma abordagem pró-ativa ao Peer Review;
- B. melhorar a gestão de informação sobre a performance das citações, conferindo aos serviços da Biblioteca novas competências neste campo;
- C. apoiar no desenho de estratégias de publicação e certificação de que todos os investigadores privilegiarão a publicação em Open Access e o compromisso público do ISCTE-IUL em promover este tipo de publicação;
- D. desenvolver parcerias com instituições líder europeias e internacionais, definir parcerias estratégicas com empresas, instituições públicas e do terceiro sector na busca de alavancagens que permitam apoiar a investigação que se pretende de elevada qualidade e elevado impacto.

Iremos constituir uma abordagem integrada ao desenvolvimento das carreiras dos

## Objetivos Centrais - Investigação

nossos investigadores, começando ao nível do 3º ciclo através da inclusão dos nossos doutorandos em práticas de excelência de treino para a investigação e introduzindo um programa de mentoria ao nível dos programas doutoriais. Este tipo de abordagem irá permitir-nos identificar potenciais líderes nas diferentes áreas das nossas quatro Escolas e criar um ambiente que atraia e possa reter aqueles que podem construir carreiras de excelência.

Em particular, iremos:

- A. criar um prémio destinado a atrair para o ISCTE-IUL os melhores doutorandos de Portugal nas nossas áreas de investigação, a par da identificação das equipas e investigadores seniores do ISCTE-IUL que possam aliar esse prémio à elevada qualidade de supervisão doutoral e treino, com o objectivo de atingir os mais elevados standards de excelência e experiência universitária;
- B. oferecer um pacote de apoio de carreira alargado e direcionado para todos os investigadores, desde os mais jovens até aqueles que, de entre nós, possuem já o estatuto de líderes nas suas áreas de investigação;
- C. contratar como convidados os melhores jovens investigadores sem afiliação permanente e os líderes percebidos como de topo em Portugal, que possam completar ou reforçar as nossas áreas chave onde possuímos já vantagens comparativas. Assegurando que o nosso trabalho tem impacto para além da universidade e possuí benefícios económicos, sociais e culturais.

O ISCTE-IUL almeja a **inspirar, investigar e inovar para fazer a diferença**. Através das nossas Participadas e dos nossos Centros de Investigação, iremos estabelecer e manter relacionamentos chave com parceiros empresariais, administração públi-

## Objetivos Centrais - Investigação

ca nacional e local, governo, terceiro sector e organizações da nossa cidade e área metropolitana, na Europa e para além desta, tendo como objectivo moldar a nossa agenda de investigação para o benefício da sociedade.

Iremos, sempre que possível, levar até à comunidade e ao mercado a propriedade intelectual decorrente do nosso trabalho e das tecnologias e serviços por nós desenvolvidos, assegurando sempre que o ISCTE-IUL e os investigadores terão paridade no reconhecimento pela translação efectuada e conhecimento gerado.

O nosso objectivo deverá passar por trabalhar com problemas que sejam intelectualmente desafiantes e temáticas de relevância para o quotidiano das pessoas e das organizações. Precisamos desenhar uma nova estratégia comunicativa que permita, de forma abrangente e intensiva, dar visibilidade ao nosso trabalho que lide com desafios societais, incluindo áreas como as desigualdades, a geração de riqueza e as telecomunicações e estendendo essa atenção a áreas chave como a sustabilidade, a segurança, a 4<sup>a</sup> revolução industrial e o envelhecimento da sociedade. Desta forma, a par de outras, a nossa comunicação contribuirá igualmente para o nosso **objetivo de fazer a diferença em termos de responsabilidade social**.

Iremos:

- A. procurar ser 'o parceiro de eleição' para as empresas e outras organizações nacionais através da qualidade e foco da nossa investigação, a par da eficiência dos nossos interfaces comunicativos e das estruturas do universo ISCTE-IUL de relacionamento com organizações não universitárias;
- B. identificar e fortalecer as nossas parcerias chave externas e geri-las estratégicamente para o benefício de longo prazo da nossa agenda de investigação;

## Objetivos Centrais - Investigação

- C. procurar dar à nossa investigação uma identidade distintiva, partindo da nossa herança construída e da imagem percebida pela população e atraindo, através dela, investimento baseado em conhecimento para Lisboa, assegurando que eventos internacionais realizados na nossa cidade terão como parceiro privilegiado o ISCTE-IUL sempre que existir complementaridade entre esses e as áreas das nossas quatro Escolas;
- D. promover a mobilidade académica entre o ISCTE-IUL e o sector não-académico, através do desenho de planos de impacto individual para investigadores e grupos de investigadores, capitalizando as relações com empresas e com outras organizações do Estado e terceiro sector, sempre que tal possa contribuir para aumentar a distinção das nossa investigação;
- E. sempre que apropriado, procurar comercializar os outputs da investigação, através de estratégias equilibradas de *spinning out*, *licensing* e venda de propriedade intelectual, e a existência de apoio continuado para startups criadas por alunos e alumni;
- F. assegurar que o nosso trabalho contribui substancialmente para a economia regional e nacional, para os desafios societais e para o bem estar da sociedade.

Para além dos pontos anteriores iremos implementar quatro estratégias de apoio à investigação baseadas no *benchmarking* internacional.

1. Explorar massa crítica e interdisciplinaridade da nossa universidade para assegurar uma posição de liderança nos nossos campos de eleição.
  - A partir dos nossos casos de estudo de sucesso iremos identificar áreas de visibilidade onde, através de recrutamento e investimento, possamos ampliar a nossa capacidade de investigação de excelência.

## Objetivos Centrais - Investigação

2. Diversificar as nossos recursos financeiros, instalações e conhecimento
  - Iremos apostar no aumento de financiamento através da FCT, European Research Area, ERC e também de fontes fundacionais e privadas, nacionais e internacionais. Tendo presente esse objectivo iremos estabelecer uma estratégia de *Fundraising* que se destine às prioridades identificadas em termos de financiamento de investigação. Esta estratégia implicará um apoio administrativo integrado com o objectivo de assegurar que as necessidades dos investigadores e docentes sejam tidas em conta.
3. Assegurar os mais elevados padrões de integridade e ética na investigação
  - Iremos desenvolver e implementar procedimentos de comunicação que assegurem que a ética de investigação e restantes dimensões de integridade fazem parte dos valores partilhados pela instituição e das culturas de trabalho dos seus investigadores, docentes, pessoal técnico e alunos.

## Objetivos Centrais - Educação

### 2. Educação

Iremos oferecer uma experiência de educação universitária distintiva destinada a estudantes excepcionais. O nosso objectivo é formar licenciados, mestres e doutores que se distingam pelas suas capacidades intelectuais, qualidades de liderança e capacidade de contribuir para a sociedade e por isso com grande empregabilidade. Em suma os alunos do ISCTE-IUL serão formados para fazer a diferença económica, social e culturalmente, independentemente, das suas escolhas de curso.

A nossa ambição é ancorada numa identidade histórica forjada numa parceria efetiva entre estudantes, docentes e pessoal técnico. O nosso objectivo deve ser o de sempre remover as

barreiras de acesso ao ensino superior em geral, e ao ISCTE-IUL em particular. Recrutaremos os estudantes que potencialmente estejam mais vocacionados para beneficiar e contribuir para o ambiente educacional excepcional que é oferecido pelo ISCTE-IUL. Atrairemos as pessoas que queiram estudar numa universidade vocacionada para a investigação, onde possam fazer uma contribuição positiva para a sociedade

através da sua própria aprendizagem.

O nosso objectivo é o de oferecer uma experiência personalizada aos estudantes

**ISCTE-IUL uma  
experiência excepcional  
de aprendizagem e de vida  
universitária**

## Objetivos Centrais - Educação

num ambiente intelectualmente desafiante, inclusivo e diverso, onde estudantes e docentes sejam reconhecidos pelos seu trabalho e encorajados no seu desenvolvimento pessoal.

A nossa ambição de presença global e dedicação à interdisciplinaridade serão garantes na remoção de barreiras no ensino, através de um ensino flexível e de excelência com o objectivo de levar os nossos alunos à realização do seu potencial.

Os estudantes escolherão o ISCTE-IUL como a sua primeira opção em virtude do ensino universitário excepcional que formos capazes de continuar a fornecer. Este é um objectivo em permanente construção e apenas verificável no seu impacto através da qualidade dos nossos licenciados, mestres e doutores, em particular daqueles que virão a ser reconhecidos como líderes nacionais e globais através da sua contribuição para a sociedade.

Iremos combinar os objetivos de educação excepcional e experiência universitária única com a qualidade da nossa investigação, ao mesmo tempo que em todas as nossas práticas de ensino e oportunidades oferecidas aos alunos iremos valorizar sempre a responsabilidade social.

**Os nossos estudantes não vão apenas obter uma formação impar e adquirir competências chave com investigadores de excelência. Irão também desenvolver a sua curiosidade intelectual, a sua apetência para correr riscos e serem criativos. Vamos prepará-los para a vida, como cidadãos livres, responsáveis e futuros líderes. Serão desafiados a fazerem a diferença. A fazerem o seu melhor. A darem algo mais à universidade, aos seus pares, à sociedade, a Portugal e ao Mundo.**

## Objetivos Centrais - Educação

O objectivo do ISCTE-IUL de produzir licenciados, mestres e doutores de exceção através de um excelente ambiente de aprendizagem que desafie e aumente os atributos intelectuais e pessoais é apoiada em quatro dimensões de ação:

- valorizar a experiência do estudante através de parcerias dentro e fora do ensino superior;
- apoiar de forma personalizada para a aprendizagem e o bem-estar;
- reconhecer e recompensar a excelência;
- e promover a aprendizagem interdisciplinar.

As cinco características distintivas do ensino no ISCTE-IUL, enquanto parte da estratégia de ensino, aprendizagem e experiência universitária, são:

1. produzir ensino excelente;
2. valorizar atributos distintivos dos licenciados, mestres e doutores;
3. fazer a diferença;
4. aprender através da experimentação e investigação;
5. induzir uma percepção global e contextual dos problemas.

### Objetivos de ensino

O ISCTE-IUL tem três objetivos para ensino, aprendizagem e experiência universitária:

- I. valorizar e aumentar, permanentemente, a qualidade da experiência do estudante;
- II. reduzir as barreiras de acesso atraindo estudantes excepcionais, indiferentemente das suas condições socioeconómicas;

## Objetivos Centrais - Educação

III. e formar licenciados, mestres e doutores de excelência, com uma elevada compreensão das suas responsabilidades enquanto cidadãos globais e com elevada empregabilidade.

Iremos desenvolver abordagens para atingir esses objetivos através da qualidade dos nossos recursos humanos universitários e do ambiente onde o seu trabalho é desenvolvido.

### — Valorizar a experiência do estudante

Os estudantes serão ensinados por docentes de qualidade e motivados que lidarão com os estudantes enquanto indivíduos autónomos num ambiente motivante que encoraje a curiosidade e uma abordagem de ensino crítica. Os atributos distintivos de um licenciado, mestre ou doutor do ISCTE-IUL deverão assentar em:

- pensamento crítico,
- elevadas capacidades de raciocínio e competências analíticas,
- compreensão de princípios de investigação básica,
- interesses alargados cultural e intelectualmente,
- preparação para trabalho profissional e de voluntariado,
- capacidade de confrontar valores pessoais e realizar análises éticas,
- preparação para uma cidadania ativa e liderança,
- excelentes capacidades de comunicação escrita e verbal;
- valorizar a igualdade, diversidade e justiça.

O nosso objectivo deverá ser:

- assegurar a mais alta qualidade da experiência para todos os nossos estudantes através de cumprirmos as expectativas e compromissos que assumimos;

## Objetivos Centrais - Educação

- promover o ensino informado pela investigação introduzindo, sempre que possível, competências de investigação no ensino;
- criar um sentido de identidade e pertença ao ISCTE-IUL através do trabalho de parceria com os estudantes e as suas associações e grupos representativos;
- oferecer a todos os alunos apoio individualizado;
- promover a prática desportiva, a atividade cívica e política, e a experiência cultural rica e diversa, de modo a reforçar a identidade, o bem-estar e a felicidade do estudantes;
- promover a ação social escolar, aumentar a oferta de lugares em residência universitárias, para diminuir os obstáculos ao acesso e ao sucesso escolar em razão da capacidade económica do estudante;
- eliminar as barreiras e atenuar as dificuldades de acesso e sucesso às pessoas portadoras de deficiência;
- assegurar que as necessidades dos alunos pós-graduados são tomadas em conta nas decisões estratégicas e operacionais par a par com as necessidades dos alunos de 1º ciclo.

## Objetivos Centrais - Educação

### — Assegurar a qualidade de recursos, ambiente e instalações

Docentes, investigadores, estudantes e pessoal técnico trabalharão em instalações de elevada qualidade, que criem condições de aprendizagem acessíveis e promovam um sentido de pertença a um local sofisticado, com história e futuro.

O ISCTE-IUL oferecerá a mais elevada qualidade de recursos de ensino, incluindo docência e infraestrutura, lidando sempre com a necessidade de remover eventuais barreiras à aprendizagem com recurso ao uso de tecnologia.

O ISCTE-IUL irá promover e desenvolver através de parcerias com outras instituições da área do desporto a prática desportiva da comunidade do ISCTE-IUL e beneficiar da promoção institucional através do desporto. Tendo em conta o ideal Olímpico, “mais rápido, mais forte e mais alto”, as virtudes da prática desportiva regular e o paralelismo evidente desses valores com a Visão que defendo para o ISCTE-IUL, estabeleceremos um plano estratégico a quatro anos para promover a prática desportiva de toda a comunidade e para atrair os desportistas de alto-rendimento.

O ISCTE-IUL irá assegurar um ambiente seguro e inspirador para o trabalho, promovendo espaços de estudo 24/7 e qualidade de topo na oferta de serviços de biblioteca, informática e espaços de sala de aula.

O ISCTE-IUL promoverá um sentido de pertença e identidade, através da criação de um espaço de trabalho e estudo que promova a inclusão acessível a todos os alunos e espaços sociais onde a partilha de experiências e o desenvolvimento de uma agenda de ação liderada pelos próprios estudantes possa ser desenvolvida;

## Objetivos Centrais - Educação

O ISCTE-IUL manterá um Campus que seja acolhedor e atrativo, valorizando a singularidade arquitectónica que faz parte da identidade institucional do ISCTE-IUL e promovendo Lisboa e a sua área metropolitana como um espaço para viver e estudar;

O ISCTE-IUL irá aumentar as oportunidades para que estudantes pós-graduados possam estudar em sistemas *blended* ou de ensino à distância.

### — Promover os impactos sociais e educacionais de ensinar e aprender

Iremos formar licenciados percepcionados como excepcionais fruto dos seus bons resultados académicos, das suas capacidades de liderança, da sua vontade de contribuir para as suas comunidades e sociedades em geral, e por consequência, com grande empregabilidade.

Iremos assegurar que:

- todos os estudantes irão beneficiar de oportunidades de adquirirem as competências centrais, conhecimentos e atributos pessoais necessários para futuros empregos e prosseguimento de estudos;
- os estudantes estarão preparados para uma banda larga de carreiras através das oportunidades de experiência de trabalho, implementando sempre que possível estágios nos currículos de cursos e envolvendo os estudantes no desenvolvimento de competências de investigação e empreendedorismo;
- os estudantes de primeiro ciclo e estudantes pós-graduados serão apoiados no planeamento das suas carreiras futuras;

## Objetivos Centrais - Educação

- os estudantes desenvolverão as suas competências técnicas e de informação para que possam assumir em pleno as suas literacias digitais e possam estar o melhor possível preparados para uma economia de base digital;
- os nossos licenciados, mestres e doutores serão cidadãos informados, interessados e globalmente responsáveis;
- os estudantes serão apoiados através de uma política de aprendizagem personalizada e iremos investir na retenção dos nossos melhores estudantes nas áreas das quatro Escolas do ISCTE-IUL;
- serão promovidas oportunidades excepcionais para o voluntariado e para a contribuição para as comunidades que constituem a nossa universidade e a sua envolvente na área metropolitana de Lisboa;
- iremos promover as temáticas globais, dando acesso a cursos e atividades que lidam com questões globais, junto com a oportunidade de estudar, voluntariar-se e trabalhar fora de Portugal.

### — Ensinar a aprender

O ISCTE-IUL está comprometido com a excelência no ensino e na aprendizagem, e continuará a promoção de um clima no qual o ensino é altamente valorizado lado a lado com a investigação.

Durante o período 2018-2022, o ISCTE-IUL, através dos diferentes níveis da instituição, procurará promover um clima onde o ensino, para além da investigação, é

## Objetivos Centrais - Educação

também altamente valorizado. Para tal vamos:

1. enfatizar a importância do ensino para a universidade e para a sociedade em geral;
2. garantir que o ensino de alta qualidade será tão valorizado quanto a investigação de elevada qualidade;
3. desenvolver formas adicionais de reconhecer e recompensar o ensino excelente e inovador;
4. promover a efetividade e eficiência do ensino e das suas avaliações;
5. desenvolver recursos educativos através do Programa ISCTE-IUL Digital;
6. desenvolver um Centro Interdisciplinar para a Excelência do Ensino e Aprendizagem em articulação com o Conselho Pedagógico;
7. promover uma rede de parcerias entre diretores de cursos de graduação e pós-graduação e entre Escolas e Departamentos para a partilha de melhores práticas.

### — Avaliação

O ISCTE-IUL irá realizar uma análise aprofundada dos processos e estratégias de avaliação da universidade, destinada a fornecer as bases para um plano de longo prazo para o desenho do rumo de uma futura política de avaliações para toda a universidade. Em primeira instância, esta análise abrangerá: formas de avaliação; feedback formativo e sumativo; políticas de diminuição de retenção de alunos em anos curriculares e repetição de unidades curriculares.

## Objetivos Centrais - Educação

### — Bem-estar e igualdade dos estudantes

O ISCTE-IUL, através da sua Reitoria e em colaboração com o Provedor do Estudante e entidades representativas dos estudantes, irá estabelecer uma estratégia para promover o bem-estar dos estudantes. Essa estratégia deverá fornecer suporte aos objetivos mais amplos para a Estratégia de Ensino.

Ao definir uma estratégia para o bem-estar dos estudantes, O ISCTE-IUL proporcionará oportunidades e apoio para que todos os alunos tenham uma experiência positiva em todos os aspetos do seu tempo de formação nesta universidade. Essa estratégia deve ter em conta que o desenvolvimento futuro dos nossos alunos, enquanto profissionais e cidadãos, não depende apenas das qualificações académicas obtidas e capacidade intelectual, mas também da autoestima, resiliência pessoal e autoconfiança. A estratégia e o plano de ação associado deverão reconhecer o papel central desempenhado pelas Escolas e suas responsabilidades pelo bem-estar dos seus alunos.

A universidade também tem o dever de promover a igualdade não discriminando e tem a responsabilidade de, perante todos os seus alunos, garantir que os seus direitos sejam protegidos e que tenham a melhor oportunidade possível para ter sucesso. Tal, só será realista e realizável se for esperado que os estudantes sejam autónomos dentro do ambiente académico com base no apoio que possa ser razoavelmente fornecido a cada um.

O ISCTE-IUL, nos seus diferentes níveis organizativos e representativos, irá desenvolver todas as ações ao seu alcance para que no quadro dos primeiros anos as denominadas Praxes Académicas passem a ser marcadas pela não discriminação e pela

## Objetivos Centrais - Educação

'integração na diversidade' que é a identidade da nossa universidade.

O ISCTE-IUL irá procurar abordar as questões de bem-estar dos estudantes através de iniciativas sob o arco integrador de uma "Estratégia de Bem-Estar". As principais áreas identificadas para a nossa atenção são:

- A. Sensibilização para a importância do bem-estar e fortalecimento da resiliência;
- B. Promoção de redes de apoio, compreensão de fronteiras e rotas de referência;
- C. Bem-estar mental e saúde;
- D. Deficiência;
- E. Comportamentos de bullying e assédio ou violência sexual;
- F. Comportamentos e consumo de substâncias de alienação e dependência

Iremos procurar analisar eventuais preocupações levantadas pelos alunos sobre a gestão de carga horária associada ao trabalho fora das horas de contacto. Esta análise deverá considerar tanto as perspetivas dos alunos quanto dos docentes com o objetivo de desenvolver um manual de boas práticas e expectativas adequadas em relação à carga de trabalho e às horas de contacto.

Iremos garantir que os sistemas da universidade para queixas e recursos sejam acessíveis a todos os alunos, sejam eficientes e estejam à altura das suas expectativas.

Iremos continuar a monitorizar e abordar questões de igualdade e diversidade no ensino, aprendizagem e avaliações, em particular em relação ao género e à deficiência.

## Objetivos Centrais - Educação

### — Melhorar a experiência ao nível das pós-graduações

O ISCTE-IUL continuará a melhorar a experiência de aprendizagem dos seus estudantes de pós-graduação que compõem hoje cerca de 54% da nossa população estudantil. Este grupo de estudantes é diversificado e tem muitas expectativas e necessidades diferentes.

O ISCTE-IUL prestará especial atenção às Pós-graduações articulando uma estratégia de recrutamento para melhorar a gestão do número de estudantes de pós-graduação, consistente com a estratégia geral da universidade para a promoção da interdisciplinaridade na oferta lectiva.

Com o intuito de garantir a qualidade dos alunos que chegam até nós vindos de outras geografias e culturas, iremos ter presente o objectivo de melhorar a validação de documentos para fins de prosseguimento de estudos de pós-graduação.

Iremos, também, ensaiar estratégias de angariação de fundos para a obtenção de novos financiamentos de bolsas para estudantes nacionais e estrangeiros de pós-graduação. Continuaremos a explorar, onde é do interesse da universidade fazê-lo, oportunidades de financiamento nacionais, europeias e internacionais para atrair e apoiar os melhores estudantes de pós-graduação.

O ISCTE-IUL deve assumir como uma prioridade a gestão das expectativas em matéria de ensino e supervisão de cursos de mestrado, incluindo a garantia de qualidade e das avaliações, monitorizando se as mesmas são adequadas para a posição internacional que pretendemos atingir, nomeadamente iremos:

## Objetivos Centrais - Educação

- A. trabalhar para que os alunos tenham presente desde o início da matrícula o que podem, razoavelmente, esperar do curso que escolheram;
- B. trabalhar para que as autoavaliações dos mestrados sejam realizadas em todas as Escolas e para todos os alunos do mestrado, complementando assim as atuais avaliações individuais das unidades curriculares.

### — Programas de investigação doutoral

O ISCTE-IUL terá como objetivo manter a reputação nacional e aumentar a visibilidade internacional da universidade na área dos Doutoramentos e melhorar sua competitividade (especialmente na atração de estudantes de doutoramento totalmente financiados com bolsas nacionais e/ou estrangeiras).

Durante este período, será dada especial atenção ao desenvolvimento de programas de financiamento para os estudantes de doutoramento procurando gerar pacotes financeiros coerentes para o apoio de doutorandos.

O ISCTE-IUL também deverá passar a prestar especial atenção aos mecanismos melhorados de feedback dos doutorandos, por forma a garantir oportunidades de desenvolvimento profissional de maior qualidade.

O ISCTE-IUL deve continuar a criar oportunidades para doutorandos que lhes permitem experiências e qualificações em supervisão e ensino.

O ISCTE-IUL deve fortalecer os vínculos entre desenvolvimento pessoal e profissional, progressão de doutoramento e trajetória de carreira.

## Objetivos Centrais - Educação

O ISCTE-IUL deve consolidar e apresentar aos seus doutorandos informações sobre várias formas de desenvolvimento pessoal e profissional ao seu alcance no pós-doutoramento.

### — **Uso das tecnologias de informação para apoiar e melhorar a educação**

A abordagem do ISCTE-IUL às inovações tecnológicas e ao uso de tecnologias no ensino e na aprendizagem serão enquadradas pelas prioridades pedagógicas decorrentes dos contributos do Conselho Pedagógico em articulação com a Reitoria.

Embora o ensino presencial permaneça no centro da oferta educacional do ISCTE-IUL, a interação entre o pessoal docente, técnico e os estudantes deverá evoluir, sempre que possível, para uma maior atenção dada à mediação tecnológica.

No ISCTE-IUL as aulas, acompanhamento e avaliação presencial permanecerão no centro da nossa identidade educativa, mas a universidade desenvolverá uma estratégia digital para apoiar o ensino e a aprendizagem, de modo a que eles próprios e a administração de apoio, sejam mais eficientes.

O ISCTE-IUL irá identificar, ao nível de cada departamento, os docentes que pretendam desenvolver uma maior “aprendizagem digital” e que, apoiados pelos serviços técnicos de apoio da universidade, e em consulta com os alunos, ajudarão a desenvolver uma estratégia digital e a promover formas de trabalho para que, no prazo de quatro anos, seja possível a existência de uma oferta complementar de ensino através da aprendizagem digital e que englobe 20% da atual oferta de mestrados e Pós-graduações.

## Objetivos Centrais - Educação

As estratégias para o uso das tecnologias de informação para melhorar o ensino e a aprendizagem devem basear-se nas necessidades efetivas daqueles que ensinam e dos que aprendem, reconhecendo que a tecnologia oferece oportunidades para reduzir, apoiar ou reafectar recursos investidos no ensino e, assim, tornar a aprendizagem mais eficientes e mais universal.

No desenho do programa estratégico ISCTE-IUL digital importa reconhecer que pode haver benefícios na busca de diferentes tecnologias em diferentes estágios de aprendizagem e que as tecnologias podem também criar pontes e apoiar a transição dos ciclos de escolaridade obrigatória para a nossa universidade.

O ISCTE-IUL procurará incentivar os docentes a refletir sobre suas práticas de ensino e a pensar em diferentes formas de ensino e estilos de aprendizagem, tendo em conta as necessidades dos estudantes com deficiência e os objetivos da universidade em matéria de igualdade e diversidade para que, de forma mais ampla, se possa assegurar uma experiência educativa inclusiva.

A estratégia digital de apoio ao ensino irá procurar aumentar a acessibilidade dos recursos de ensino dentro do ISCTE-IUL enquanto os alunos estão no período lectivo, mas também quando estão ausentes durante as férias, antes de se matricularem e para o conjunto de alunos com necessidades especiais.

Ao abrir novas oportunidades para a participação através das tecnologias importa, igualmente, deixar claro que qualquer proposta de investimento no desenvolvimento de sistemas ou software deverá indicar claramente ganhos e benefícios associados, especificará os meios e evidências através dos quais a eficácia da tecnologia será medida e incluirá custos para desenvolvimento, implantação e a sua manutenção.

## Objetivos Centrais - Educação

### — Ampliação de oportunidades académicas e afins

O ISCTE-IUL terá como objetivo ampliar as oportunidades educacionais para todos os alunos, de licenciatura e de pós-graduação. O objetivo será atrair os alunos que mais se identifiquem com a identidade educativa do ISCTE-IUL e, em seguida, encorajá-los e ajudá-los a desenvolver conhecimentos e competências que serão relevantes em todas as etapas das suas carreiras e que lhes permitirão a continuar a aprender ao longo da vida. Esta estratégia de ampliação de oportunidades académicas e afins deverão sempre ser opcionais e ter presente a limitação dos recursos disponíveis.

No período 2018-2022, o ISCTE-IUL prestará especial atenção ao trabalho em estreita colaboração entre estudantes, os serviços de apoio à empregabilidade, as Escolas e os Departamentos por forma a identificar lacunas nas competências necessárias à empregabilidade e procurar formas de melhorar a sua oferta para garantir que os caminhos apropriadas estejam disponíveis para que os alunos desenvolvam as suas competências e empregabilidade.

O ISCTE-IUL irá igualmente promover oportunidades para os seus alunos, nos níveis de licenciatura e pós-graduação, para a maior generalização de programas de mobilidade nacional, europeia ou internacional estudando ou realizando um estágio.

Dentro da ampliação de oportunidades académicas o ISCTE-IUL irá incentivar os estudantes a aproveitar as conferências oferecidas em outras Escolas e Departamentos que não a do seu curso, bem como encorajará a colaboração interdepartamental ao nível de unidades curriculares e cursos de curta duração.

## **Objetivos Centrais** - Educação

Enquanto meta para os próximos quatro anos o ISCTE-IUL irá promover as oportunidades para aprender uma língua estrangeira para todos os nossos estudantes durante o seu período de estudo no ISCTE-IUL, tornando-nos a primeira universidade portuguesa a assegurar que os seus alunos dominam pelo menos uma segunda língua (preferencialmente o inglês) e que os que já dominam o inglês deverão ser encorajados no estudo de uma terceira língua.

## Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

### 3. Responsabilidade Social

O terceiro objetivo do ISCTE-IUL para o mandato 2018-2022 passa por **fazer da nossa universidade a primeira instituição nacional universitária a assumir a sua dimensão iminentemente cívica**. Os nossos fundadores semearam no ISCTE-IUL o desejo de contribuir para o progresso e melhorar a vida das pessoas através da investigação e do ensino. Em 2018, devemos assumir-nos publicamente como a primeira universidade nacional a tornar a responsabilidade social um objetivo estratégico fundamental.

**A universidade fará a diferença no bem-estar social e ambiental da nossa comunidade e da sociedade em geral através do nosso ensino, da nossa investigação e do nosso envolvimento**

O nosso compromisso com a responsabilidade social aborda a questão fundamental “Em que é que nós somos bons?” A nossa perspetiva deve ser a de que as universidades são principalmente um instrumento para o benefício público e devem ser capazes de oferecer esse benefício de forma a ter um impacto positivo na vida das pessoas. Um componente chave deve ser o mitigar dos efeitos das alterações climáticas em todas as nossas atividades.

#### Estratégias-chave

Iremos concentrar-nos em cinco prioridades estratégicas para a responsabilidade social: investigação com impacto; licenciados, mestres e doutores responsáveis; en-

## Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

volvimento com as nossas comunidades no plano nacional e internacional; processos responsáveis; e sustentabilidade ambiental. Dentro dessas prioridades, também iremos oferecer uma gama focalizada de unidades curriculares, atualizadas regularmente, emblemáticas da nossa visão de responsabilidade social e onde reconheceremos que podemos liderar o setor no seu impacto.

### — **Investigação com impacto: fazer a diferença**

Vamos garantir que nossa investigação faça a diferença positiva para a sociedade. Grande parte deste trabalho já está inserido nos nossos objetivos de investigação, em particular através das nossas atuais prioridades de investigação. No entanto, existem duas grandes áreas a desenvolver de forma transversal pelas nossas quatro Escolas e que têm impacto central na sociedade portuguesa. Exemplos dessas suas linhas de investigação com impacto incluem:

- criar e partilhar conhecimento para enfrentar desigualdades locais e globais tendo presente o papel das alterações climáticas, das alterações demográficas e das migrações, do consumo excessivo, da gestão da segurança alimentar e da água, da gestão da perda de biodiversidade e da poluição.
- criar e partilhar conhecimento para apoiar o desenvolvimento da “Indústria 4.0” assente na denominada “Internet das coisas” (Internet of Things) e na “Internet de dados e serviços” (Big Data, Cloud Computing e Smart Devices). Uma visão de indústria e serviços para a criação de uma economia competitiva assente em salários médio-elevados onde os trabalhadores, independentemente da sua idade e formação inicial, terão formação assente nos pressupostos 4.0 e serão apoiados por sistemas de assistência inteligente. A estratégia 4.0 está, assim, assente num maior equilíbrio entre

## Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

trabalho e vida pessoal tendo presente as diferentes disponibilidades dos trabalhadores.

### — Licenciados, mestres e doutores responsáveis

Todos os anos, formamos centenas de estudantes nas nossas quatro escolas. Através da sua educação e experiências mais amplas em Lisboa, Portugal e outras geografias onde estamos presentes, garantiremos que nossos alunos não sejam apenas altamente empregáveis, mas também possam atuar como cidadãos livres, informados, interessados, críticos e futuros líderes, capazes de exercer responsabilidades com valores éticos, sociais e ambientais. Iremos apoiar a responsabilidade social dos nossos licenciados, mestrandos e doutores através do desenvolvimento de:

- programas estruturados de voluntariado de estudantes a nível local, nacional e internacional, abordando áreas como oportunidades educacionais, pessoas em situação de vulnerabilidade, vida saudável e desporto, cultura e meio ambiente;
- unidade curricular optativa centrada nos “Grandes Desafios Éticos” e destinado a todos os estudantes de licenciatura, abrangendo a sustentabilidade ambiental, justiça social e ética no local de trabalho;
- unidade curricular optativa denominada “Liderança IUL”, que permitirá a frequência de voluntariado em áreas de interesse para as licenciaturas e mestrandos e que oferecerá aos alunos oportunidades de se tornarem líderes responsáveis do futuro;
- formas aplicadas de ensino e aprendizagem em ambientes comunitários e organizacionais, que beneficiem nossos estudantes e a sociedade em geral;
- startups de economia social por parte dos nossos estudantes através de programas de financiamento e competições que o ISCTE-IUL promova.

## Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

### — Envolvimento com as nossas comunidades no plano nacional e internacional

O ISCTE-IUL irá mobilizar-se para a associação com uma diversidade de pessoas e organizações, aproveitando as nossas redes de relacionamentos e recursos para atrair até ao nosso Campus as comunidades locais e a sociedade em geral e em paralelo oferecer aos nossos estudantes um ambiente culturalmente atraente e diverso.

O ISCTE-IUL deverá, assim, desempenhar também em Lisboa o papel de promotor de cultura e inspiração para o debate dos temas centrais à nossa cidade, região, país, Europa e Mundo.

Os exemplos incluem os seguintes pontos.

**Participação pública, festivais e eventos.** Iremos oferecer uma ampla gama de eventos e atividades públicas e comunitárias - envolvendo o público em ciência, história, literatura, políticas públicas, cultura, festivais de música e nossa investigação.

**Ligação entre escolas e universidade.** As nossas atividades de ligação entre a escola e a universidade devem ser alargadas aos estudantes das escolas de ensino de primeiro, segundo e terceiro ciclo, bem como a professores, gabinetes de orientação profissional e pais, para orientar intensamente a atividade com as comunidades escolares com o objectivo de ampliar as oportunidades educacionais e alargar os públicos potenciais do ISCTE-IUL.

# Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

## — Processos responsáveis

As nossas atividades, processos e políticas deverão procurar equilibrar a busca de eficiência com as oportunidades para criar benefícios sociais e ambientais. Iremos garantir que o nosso compromisso com processos responsáveis atravessa a forma como realizamos atividades operacionais em áreas como o desenvolvimento, os recursos humanos e a gestão financeira.

Iremos apoiar de forma proactiva a infraestrutura de emprego e competências da região, contribuindo para o desenvolvimento de oportunidades de treino e emprego, sustentadas nas nossas comunidades locais através de iniciativas articuladas com entidades de administração local, empresas locais e associações locais.

Iremos garantir que os fatores sociais, económicos e ambientais sejam integrados nos nossos processos de decisão de aquisição de bens e serviços e na forma como investimos os nossos recursos financeiros.

Iremos desenvolver e promover políticas para apoiar o serviço público e o desenvolvimento contínuo através de voluntariado no quadro da comunidade onde nos inserimos.

Iremos apoiar a igualdade e a diversidade através da interação com associações e redes de defesa da igualdade e diversidade para abordar a igualdade e diversidade de forma mais ampla.

# Objetivos Centrais - Responsabilidade Social

## — Sustentabilidade ambiental

A nossa investigação, ensino, envolvimento na comunidade, infraestruturas e processos serão orientados pelo nosso compromisso com a sustentabilidade ambiental.

Queremos apoiar os nossos alunos para terem um impacto positivo no meio ambiente e permitir que eles façam a diferença nas áreas em que irão operar, influenciar e/ou controlar. As nossas prioridades deverão refletir sempre a sustentabilidade ambiental no nosso trabalho mais amplo de responsabilidade social.

**Investigação com impacto.** Através dos nossos grupos e redes de investigação, a universidade deverá estar na vanguarda da abordagem de desafios globais fundamentais, como as alterações climáticas, o crescimento populacional, o consumo excessivo, a gestão da segurança alimentar e da água, da gestão da perda de biodiversidade e da poluição. Incentivaremos redes interdisciplinares, facilitaremos o intercâmbio de conhecimentos de alta qualidade com organizações externas e aplicaremos a investigação que realizarmos ao nosso próprio Campus.

**Licenciados, Mestres e Doutores responsáveis.** O nosso objetivo é que todos os nossos alunos saiam da universidade capacitados com os conhecimentos e as práticas necessárias para ter um impacto ambiental positivo nas suas vidas pessoais e profissionais. Vamos apoiar a sustentabilidade como tema chave em todo os currículos e em todos os aspetos da experiência. O nosso objectivo é o de proporcionar oportunidades para usar o campus como um laboratório vivo para o ensino e investigação no quadro da sustentabilidade.

**Envolvimento das nossas comunidades.** Vamos incorporar uma cultura de sustentabilidade ambiental em toda a universidade e trabalhar em parceria com nossos

## **Objetivos Centrais** - Responsabilidade Social

alunos, estudantes, ex-alunos e sociedade em geral sobre metas ambientais compartilhadas. Ajudaremos a promover oportunidades para cada um se envolver com o desígnio da sustentabilidade.

**Processos responsáveis.** Daremos prioridade aos processos que apoiem o comportamento ambiental positivo na tomada de decisões. O ISCTE-IUL passará a reger a sua gestão pela garantia de sustentabilidade a longo prazo incorporada dentro das práticas e decisões relativas à manutenção, desenvolvimento, planeamento dos nossos edifícios e da nossa infraestrutura tecnológica, através dos bens, serviços e trabalhos contratualizados, bem como na nossa investigação e atividades de ensino.

# *Estratégias de Implementação*

- 1. Pessoas Motivadas**
- 2. Estudantes, alumni e relações académicas**
- 3. Campus Universitário de Qualidade**
- 4. Sustentabilidade Financeira**
- 5. Reputação de Excelência**
- 6. Instituição Internacional**
- 7. Serviços de qualidade**
- 8. ISCTE-IUL Digital**
- 9. Equipa Reitoral ISCTE-IUL**



## **Estratégias de Implementação** - Pessoas Motivadas

### ESTRATÉGIA 1

## **Pessoas Motivadas**

### **Para um trabalho de qualidade para a melhoria permanente do ISCTE-IUL**

Os nossos cursos são o fator chave do nosso sucesso e, para atingir as nossas ambições estratégicas, precisamos de lhes fornecer os recursos humanos docentes e de pessoal técnico necessários, para que seja possível atingir os nossos compromissos.

No ISCTE-IUL é fundamental continuar a desenvolver uma cultura orientada para o desempenho tanto ao nível individual como ao nível coletivo.

O desenvolvimento pessoal, a progressão nas carreiras e os contributos incentivadores, criativos e gratificantes são vitais para envolver e motivar a nossa força de trabalho e para atrair o melhor desempenho.

Precisamos desenvolver o ambiente certo no qual as pessoas possam evoluir profissionalmente - um ambiente que permita a criatividade, a descoberta e onde os docentes, investigadores e pessoal técnico em funções de gestão não tenham receio de assumir decisões estratégicas e inovadoras.

Precisamos continuar a desenvolver uma cultura que procura e abraça a melhoria contínua em tudo o que a universidade assume enquanto seu objectivo.

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

**O nosso primeiro objectivo deve ser o de criar um local de trabalho onde todos, independentemente da sua relação laboral e função, sejam incentivados a ser criativos, desafiar de forma construtiva, apresentar novas ideias e tomar decisões.**

As nossas políticas e procedimentos de gestão de pessoal necessitam permitir e apoiar a realização da nossa visão, prioridades e objetivos estratégicos, de forma acessível, fácil e posicionando-nos na vanguarda das melhores práticas na gestão de todos os nossos trabalhadores.

O ISCTE-IUL defenderá uma instituição que valorize os princípios de igualdade de tratamento e de oportunidades para todos os seus trabalhadores independentemente do grupo a que pertencem e que desenvolva mecanismos eficazes de comunicação com todos antes e depois da tomada de decisão.

Esta missão a que o ISCTE-IUL se propõe só será possível com o envolvimento e disponibilidade de todos, através do diálogo e da comunicação, do desenvolvimento de uma cultura de participação ativa e de cidadania.

### **1. Desenvolver e incorporar uma cultura orientada para o desempenho.**

Alcançar a nossa visão estratégica exigirá pessoas e equipas de alto desempenho. Os nossos recursos humanos precisarão de compreender os padrões e o nível de desempenho exigido e essa é uma função de uma gestão que se pretende participativa, inclusiva e motivadora. Um processo eficaz de avaliação do desenvolvimento contribuirá significativamente para alcançar esse objetivo, além de reconhecer e

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

recompensar a contribuição real do desempenho.

Será dada ênfase ao desenvolvimento da capacidade de treino e orientação do nosso pessoal técnico com responsabilidades de chefia e do pessoal docente em cargos de gestão, apoiados por programas de formação para incentivar o desenvolvimento individual e em equipa.

### **2. Melhorar a qualidade de liderança para a motivação**

Os gestores de todos os níveis da universidade devem ter a capacidade de gerir para a inovação, criando motivação e ser capazes de abraçar e realizar mudanças organizacionais complexas.

Criar competências de liderança para perceber o potencial de indivíduos e como motivar equipas será uma componente chave para uma estratégia de aprendizagem e desenvolvimento em todo o ISCTE-IUL.

### **4. Desenvolver uma capacidade de resposta aos desafios**

Há muitos desafios que a universidade enfrentará no atingir dos nossos objetivos estratégicos. Para lidar com eles devemos valorizar a nossa identidade de trabalho e apostar nas nossas capacidades, para que o trabalho desenvolvido esteja também direcionado para encontrar soluções. A nossa estratégia de desenvolvimento de recursos humanos necessita, assim, de estar alinhada com a realização dos nossos objetivos estratégicos.

## Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas

### 5. Qualificar o corpo de docentes, investigadores e pessoal técnico e melhorar as suas condições de trabalho

Iremos progredir, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas para redesenhar o mapa de pessoal docente, tendo em vista a meta de 50% de docentes associados e catedráticos no conjunto do corpo docente.

Esse redesenho será feito com base em critérios claros e transparentes para todos, consensualizados com os Departamentos e Escolas, ponderando os perfis e percursos nos domínios predominantes de atividade dos docentes (ensino, investigação, gestão universitária, intervenção na comunidade), que permitam previsibilidade e autonomia de gestão de carreira.

Com o objectivo de diminuição da carga administrativa dos docentes e diretores de curso, bem como do excesso de carga associada ao pessoal técnico em apoio das Escolas e Departamentos, iremos iniciar um programa de desburocratização e simplificação de processos, e de melhoria das condições de trabalho do pessoal técnico (*Simplex IUL*).

Iremos iniciar uma experiência piloto, nas quatro Escolas, com o objectivo de apoio pedagógico concreto extra-horas de contacto que, após avaliação, será extensível ao todo da instituição.

O ISCTE-IUL irá, na sua estratégia de gestão de pessoal docente, ter em atenção as especificidades das diferentes áreas para o recurso a professores convidados. As diferentes escolas e departamentos têm diferentes identidades, existindo áreas, como a Arquitetura e Gestão, onde os convidados são elementos fundamentais para o reconhecimento externo e outras onde os convidados têm sido utilizados para funções permanentes de docência, em condições de precariedade e sub-remuneração - situação que deve ser substituída pela contratação de novos professores

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

auxiliares de carreira num processo gradual e de acordo com a estratégia delineada para o equilíbrio financeiro universitário.

Iremos assentar a nossa gestão da política de recursos humanos para a totalidade dos trabalhadores do ISCTE-IUL (docentes, investigadores e pessoal técnico) na garantia de equidade, transparência e equilíbrio na distribuição do serviço, na contabilização do serviço, na concessão de licenças e no exercício de cargos. Por uma questão de transparência e equidade, o sistema Fénix irá passar a permitir conhecer o serviço letivo alocado a qualquer docente bem como a carga letiva média de cada departamento e escola.

Iremos iniciar um processo de avaliação da implementação dos regulamentos de avaliação de desempenho e de contabilização do serviço docente com o objectivo da sua melhoria. Essa análise e avaliação, com o intuito de desenhar a segunda geração de políticas de avaliação docente do ISCTE-IUL, obedecerá aos princípios da promoção da colegialidade, da proporcionalidade efetiva e da identidade científica (por exemplo, a publicação de livros em sistema de peer review, etc.) através da construção de uma relação aceitável e proporcional entre o trabalho realizado e o investimento feito em número potencial de horas e os pontos associados.

O ISCTE-IUL irá elaborar planos de carreiras docentes a 5 e 10 anos, ao nível de cada departamento para que seja possível a criação de uma estratégia que permita negociar novos equilíbrios entre as necessidades da estratégia institucional e aquelas preconizadas pelos Departamentos e docentes.

O ISCTE-IUL irá pautar a sua política estratégica de recursos humanos para o Pessoal Técnico na valorização e formação de todos os seus trabalhadores. Será criado um plano de formação bianual que permita, por sugestão dos trabalhadores e em articulação com a gestão dos diferentes serviços, planejar atempadamente a neces-

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

sidade de valorização individual com a estratégia dos serviços. Iremos, igualmente, inovar introduzindo um plano de gestão de carreira para o pessoal técnico que permita conciliar melhor os objectivos individuais, as necessidades da Universidade e as progressões no quadro legal e financeiro.

O ISCTE-IUL defenderá o cumprimento rigoroso e a interpretação harmonizada dos processos de avaliação de desempenho, processos que devem ser vistos não só como instrumento de melhoria de qualidade profissional, como também nas correspondentes consequências de recompensa de mérito em prémios de atividade ou de alterações remuneratórias permanentes, de acordo com a situação económica e o quadro legal.

Com vista a dinamizar a internacionalização do ISCTE-IUL iremos apostar na formação em línguas estrangeiras para o pessoal técnico, bem como numa majoração na contabilização do serviço docente prestado em língua estrangeira.

Iremos iniciar uma estratégia proactiva de gestão de recursos humanos que reverta a saída para a concorrência de alguns dos nossos melhores elementos do pessoal técnico, docentes e investigadores.

O ISCTE-IUL pautará o período 2018-2022 pelo objectivo da desburocratização do trabalho de professores, investigadores e pessoal técnico e pela equidade de tratamento e valorização.

Teremos por objectivo que o trabalho seja focado, de modos articulados variados, nas tarefas centrais da instituição nomeadamente o ensino, a investigação, as atividades de extensão e o apoio técnico a todas aquelas. Para tal iremos:

- Reduzir cargas horárias excessivas criando condições mais favoráveis à realização, com qualidade, do trabalho técnico, docência, projetos, publicações e colaborações internacionais;

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

- Eliminar gradualmente a redundância informática do preenchimento de múltiplas plataformas com a mesma informação, nomeadamente informação curricular;
- Simplificar a aquisição de bens, serviços, bibliografia, bases de dados e as deslocações, sejam estas atividades de âmbito nacional ou internacional;
- Valorizar a identidade histórica do ISCTE-IUL de partilha e entreajuda, recriando as condições para o trabalho colaborativo dos docentes, devendo a cada escola voltar a estar alocada uma sala de encontro permanente e espaços físicos de comunicação para os seus corpos docentes e de investigadores;
- Iremos valorizar o convívio de todos os corpos da instituição colocando o ênfase na participação de todos os trabalhadores, independentemente do seu grupo, tanto no “Dia do ISCTE-IUL”, como no “Dia do Estudante” e na celebração do início do ano letivo e da festas de convívio de Dezembro destinadas aos filhos dos trabalhadores do ISCTE-IUL;
- Iremos propor a alteração da atual designação de pessoal não docente e não investigador para “Pessoal Técnico” nos estatutos do ISCTE-IUL e em todas as comunicações oficiais, uma vez que a atual nomenclatura implica uma identificação não distintiva e não valorizadora das funções e papéis desempenhados no quadro da instituição;
- Iremos, em articulação com o representante do pessoal técnico no Con-

## **Estratégias de Implementação - Pessoas Motivadas**

selho Geral, realizar uma consulta à Comissão de Trabalhadores do ISCTE-IUL para a sugestão do nome do funcionário que integrará o Conselho de Gestão. Introduzindo para este órgão procedimentos semelhantes aos praticados nos Departamentos, Centros e Escolas da nossa instituição.

### **6. Trabalhar para um perfil de recursos humanos cada vez mais diversificado.**

A busca pela excelência da universidade num ambiente global cada vez mais competitivo torna imperativo que não haja barreiras à identificação e ao fortalecimento do talento. A universidade tem uma obrigação no garantir da igualdade de oportunidades, por forma a permitir que tenhamos um corpo de trabalhadores caracterizado por uma ampla gama de experiências culturais e outras, dando forma a uma força de trabalho diversificada que ajudará o ISCTE-IUL a manter e desenvolver suas perspetivas internacionais. Pretendemos, assim, desenvolver um perfil de recursos humanos cada vez mais diversificado, tanto pelo recrutamento como pelo seu desenvolvimento de carreira.

## **Estratégias de Implementação** - Estudantes, alumni e relações académicas

### ESTRATÉGIA 2

## **Estudantes, alumni e relações académicas** **Viver o ISCTE-IUL em pleno**

Os estudantes e os alumni estão no centro da atividade de uma universidade que pretenda desenvolver a estratégia e as prioridades atrás apontadas. A aprendizagem e a experiência universitária dos nossos estudantes dependem também da capacidade que o ISCTE-IUL tiver para criar as condições para a prática de políticas de ação social de terceira geração, bem como das condições materiais em que o ensino e a investigação têm lugar.

### **1. Políticas de Ação Social de Terceira Geração**

Tendo presente esses princípios orientadores, a estratégia e prioridades para o ISCTE-IUL, iremos:

- Criar um grupo de trabalho paritário entre estudantes dos três ciclos, docentes e pessoal técnico do ISCTE-IUL para a análise das estratégias possíveis e a viabilidade da redução de propinas nos três ciclos de estudo, o qual deverá apresentar os seus resultados durante o ano de 2018. Essa análise deverá ter presente que a implementação de qualquer futura alteração do sistema de propinas no ISCTE-IUL só poderá ocorrer assegurando a

## **Estratégias de Implementação - Estudantes, alumni e relações académicas**

continuidade da sustentabilidade financeira da instituição e uma negociação mais vasta no quadro das políticas públicas de financiamento do ensino superior em geral e do ISCTE-IUL, em particular, com o governo da República Portuguesa.

- Implementar já para o ano letivo de 2018-2019 uma política de atribuição de residência universitária aos alunos do ISCTE-IUL que priorize a urgência de assegurar as condições de matrícula dos estudantes nacionais deslocados a par do apoio aos alunos Erasmus.
- Desenvolver os passos necessários para, em conjunto com a Câmara Municipal de Lisboa e Santa Casa da Misericórdia, a implementação do Programa de Residências Universitárias ISCTE-IUL o qual irá assegurar a participação na utilização e gestão de residências universitárias a construir em três polos da cidade de Lisboa a partir de 2020 - Avenida das Forças Armadas (terrenos precedendo e antecedendo a "EPUL - Praça de Entrecampos"); Fase 2 e Fase 3 de construção de habitação a preços controlados da CML. Cumprindo assim o objectivo de responder às necessidades de todos os estudantes deslocados que frequentem o Instituto Universitário de Lisboa, e que desejem aceder a alojamento com preços acessíveis.
- Realizar a constituição de uma estrutura de rede que integre e desenvolva o apoio vocacional e apoio médico e fazê-lo em articulação com a Associação de Estudantes do ISCTE-IUL.
- Desenvolver uma política de desporto universitário e apoiar a Associação de Estudantes do ISCTE-IUL na criação e gestão de um Gabinete de Apoio

## **Estratégias de Implementação - Estudantes, alumni e relações académicas**

e Promoção do Desporto Universitário do ISCTE-IUL.

- Criar em conjunto com a Associação de Estudantes do ISCTE-IUL, Núcleos de estudantes e Associação de alumni uma estratégia e instrumentos que permitam a maior integração dos novos estudantes que ingressam no ISCTE-IUL.
- Iremos, pela primeira vez em três décadas, iniciar uma política integrada de oferta alimentar no ISCTE-IUL. Em 2018 iremos realizar um estudo que permita avançar em 2019 para uma implementação de oferta nos refeitórios do ISCTE-IUL com mais lugares disponíveis e melhor alimentação, respeitando a procura diferenciada, intolerâncias alimentares, alergias, e de uma forma geral majorando a liberdade individual de escolha da dieta.

### **2. Um upgrade da experiência académica**

- No campo das relações institucionais iremos, em cooperação com a Associação de Estudantes do ISCTE-IUL, iniciar a aproximação e Integração dos Núcleos de Estudantes no ISCTE-IUL através da atribuição de espaço físico para os núcleos.
- No campo das infraestruturas iremos continuar com a capacitação da rede Wi-Fi do ISCTE-IUL com o intuito de a melhorar, em particular nas áreas interiores de elevada presença de estudantes e nos espaços exteriores do Campus.

## **Estratégias de Implementação - Estudantes, alumni e relações académicas**

- Ainda no campo da gestão de espaços e serviços de apoio aos estudantes, iremos proceder ao alargamento do horário da biblioteca do ISCTE-IUL e estudar a extensão dos Espaços de Estudo no quadro de reaffectações de espaço a realizar com a incorporação total no Campus do Edifício 3 do ISCTE-IUL, a partir de 2020.

### **3 – Parceria estratégica entre alumni e ISCTE-IUL**

Iremos desenvolver ao longo do período 2018-2022 um novo conceito e estratégia de relacionamento com a Rede de alumni ISCTE-IUL, constituída com base no passado partilhado entre aluno e instituição, mas olhando para o futuro. Logo, a base de uma rede não pode ser “o que já foi feito” ou “o que já foi partilhado” mas sim o que se irá fazer de futuro numa parceria renovada.

Este princípio implica três lógicas de atuação temporal:

1. O passado une pessoas diferentes numa mesma experiência comum;
2. O presente assegura as ferramentas que fazem a ponte entre passado e futuro;
3. O futuro dá o pretexto para o continuar da relação com o ISCTE-IUL;

A nova rede de alumni ISCTE-IUL passará por:

1. A finalização e operacionalização dos contactos dos cerca de 60000 alumni;
2. A criação de um evento que se constituirá como encontro anual no próprio ISCTE-IUL;
3. A articulação entre os membros da rede alumni, os cursos e atividades regulares do ISCTE-IUL onde a sua experiência possa ser empregue;

## **Estratégias de Implementação - Estudantes, alumni e relações académicas**

4. Um programa anual de encontro potenciado pelas atividades regulares do ISCTE-IUL;
5. Comunicação em Rede (articulando redes sociais, mass media e comunicação interpessoal) ligando os que estão em Portugal com os que estão na diáspora;

A criação de um evento que se constituirá como encontro anual no ISCTE-IUL tem por objectivo cumprir a máxima de que o virtual só pode ser potenciado pela ocupação do espaço real. Ou seja, a rede existe virtualmente para que, pelo menos uma vez no ano, a maioria dos alumni se possam encontrar no local que dá identidade de pertença à rede: o Campus do ISCTE-IUL.

A articulação entre os membros da rede de alumni e iniciativas do ISCTE-IUL tem por objectivo permitir a ligação com o futuro. Há várias formas de o fazer e entre aquelas que seriam as mais desejáveis para cumprir os objetivos encontram-se:

1. Solicitar aos futuros candidatos a bolsas do ISCTE-IUL cartas de recomendação de antigos alumni (disponibilizando a base de dados de bolseiros, dando também visibilidade à rede).
2. Criar, a médio-prazo, uma regra no ISCTE-IUL, segundo a qual em todos os júris de prémios e concursos deve estar presente pelo menos um antigo alumni.

Seguindo ainda a lógica de criação de momentos de encontro entre alumni e o ISCTE-IUL, ir-se-á desenvolver um programa de eventos dirigidos aos alunos do 9º ano com o intuito de os ajudar a perspetivar as suas futuras opções profissionais. Neste quadro dever-se-ia alargar esse contacto a todas as áreas em que o ISCTE-IUL

## ***Estratégias de Implementação - Estudantes, alumni e relações académicas***

atua.

Ainda no mesmo ponto, a Reitoria irá promover um almoço ou jantar mensal onde se juntarão gerações diferentes de alumni e um convidado da atualidade cultural, política, académica e/ou económica para criar uma lógica de networking entre instituição, alumni e sociedade civil.

Por último, a Comunicação em Rede pressupõe que se deve sempre potenciar junto das grandes e pequenas audiências e públicos do ISCTE-IUL as atividades aqui realizadas. Pelo que, se há que alimentar uma página do Facebook que corresponda à rede de alumni, com tudo o que atrás se enunciou, há também que criar pontes com a comunicação social e com líderes de opinião através da divulgação de atividades e do convite para que jornalistas e líderes de opinião sejam também parte destas atividades.

## **Estratégias de Implementação** - Campus Universitário de Qualidade

### ESTRATÉGIA 3

## **Campus Universitário de Qualidade**

### **Criar um Campus de classe mundial que atenda às necessidades do ISCTE-IUL**

O ISCTE-IUL possui um Campus único de entre as instituições de ensino superior em Portugal. A existência de uma identidade arquitectónica oriunda do traço de um mesmo arquiteto, Hestnes Ferreira, acompanhou a nossa evolução institucional científica e cívica ao longo de quatro décadas. Importa que essa identidade seja assegurada para o futuro.

O conceito que alicerça todos os aspetos da nossa estratégia de gestão do Campus será a da criação de uma universidade urbana, um lugar de arquitetura urbana de excelência, onde praças, ruas e caminhos se interligam e fazem parte integrante do próprio espaço da universidade e nos integram com a cidade circundante.

Ao desenvolver uma nova estratégia para o Campus, iremos analisar e ter em consideração a pegada de carbono associada, identificaremos problemas e oportunidades e daremos prioridade às principais obras para fornecer a melhor qualidade ambiental possível para suportar as necessidades da universidade.

A nossa estratégia não prevê a construção de novos edifícios até 2026 pelo que iremos apostar na reabilitação faseada (2018-2022) do, por enquanto, designado "Edifício IMT" procurando uma integração arquitectónica em harmonia com o restante

## **Estratégias de Implementação - Campus Universitário de Qualidade**

Campus.

Tendo presente as opções tomadas pela maioria dos docentes, estudantes, pessoal técnico em acto eleitoral e abaixo assinados, bem como as tomadas de posição do Conselho Geral e Conselho de Curadores do ISCTE-IUL, não iremos dar continuidade ao processo de alienação do terreno da Av. das Forças Armadas.

Iremos iniciar um processo de consulta para a reabilitação arquitectónica do “Edifício IMT” informado por outra consulta interna, paralela, destinada a identificar as necessidades das diferentes Escolas e serviços do ISCTE-IUL em termos de espaço para gabinetes, laboratórios e serviços.

Paralelamente iremos desencadear um processo de *Fundraising* permanente destinado à requalificação e construção de instalações que permita que a partir de 2026, no caso de o ISCTE-IUL o vir a pretender, possuir os fundos necessários para iniciar a construção de um novo edifício que esteja de acordo com as necessidades estratégicas entretanto definidas.

Os objetivos da estratégia para o Campus são:

### **1. Consolidar o campus para fornecer instalações de qualidade mundial, eficientes e sustentáveis**

Iremos ajustar a reabilitação de espaços com o objectivo de reduzir a base de custos e pegada de carbono do ISCTE-IUL. Nomeadamente, proceder no período 2018-2020, à afetação de espaços atualmente dirigidos a atividades administrativas no Edifício Sedas Nunes para a sua função original de ensino e à transferência daqueles para outro espaço com melhores condições de trabalho no Campus.

## **Estratégias de Implementação - Campus Universitário de Qualidade**

Iremos certificar-nos de que os edifícios do Campus atendam às necessidades de ensino e aprendizagem, pesquisa, académicas e sociais da universidade. Através da estratégia de gestão dos imóveis e espaços envolventes do ISCTE-IUL, desenvolveremos um modelo de Campus, que atenda aos novos requisitos emergentes em investigação e no que diz respeito à experiência universitária dos estudantes, mas também que seja flexível o suficiente para se adaptar a mudança de circunstâncias e resposta a iniciativas externas.

### **2. Criar um sentido de lugar**

A estratégia de gestão de Campus proporcionará um ambiente físico que crie um sentido de lugar.

Uma universidade urbana, no coração de uma cidade vibrante como Lisboa, deve valorizar-se através da sua arquitetura inovadora e do seu design urbano. No processo de requalificação da frente do ISCTE-IUL na Avenida das Forças Armadas iremos refletir os ideais académicos da universidade e proporcionar um contexto de desenvolvimento e design que permita transmitir a nossa identidade particular e a nossa abertura para influenciar, inventar e inovar a cidade fazendo simultaneamente parte dela.

O Campus do ISCTE-IUL deverá também pautar-se por uma adaptação dos seus espaços internos e de ligação, como as diferentes praças, numa lógica de valorização de espaços verdes para proporcionar lugares para contemplação e reflexão, ao mesmo tempo em que apoiamos os nossos objetivos de sustentabilidade e biodiversidade.

## ***Estratégias de Implementação - Campus Universitário de Qualidade***

Manter os nossos edifícios e espaços envolventes num padrão apropriado de conservação. A qualidade geral daqueles continuará a ser melhorada, garantindo que as instalações existentes sejam remodeladas e mantidas de acordo com um padrão apropriado e de acordo com a sua identidade arquitectónica.

Garantir recursos suficientes para investir na manutenção de rotina será um desafio fundamental, mas é crucial que os espaços sob nossa gestão cumpram todos os requisitos de segurança e de funcionalidade esperados para uma universidade líder como o ISCTE-IUL.

## **Estratégias de Implementação** - Sustentabilidade Financeira

### ESTRATÉGIA 4

#### **Sustentabilidade Financeira**

##### **Gerar um excedente regular e suficiente para sustentar a infraestrutura e atividades académicas do ISCTE-IUL**

Apesar das mudanças positivas na economia portuguesa é expectável que o modelo de financiamento para o ensino superior em Portugal continue a sofrer dos mesmos problemas sentidos nos últimos anos. Daí, que seja importante que o ISCTE-IUL diversifique e desenvolva seus fluxos de receitas e gira os seus custos para fornecer os recursos necessários para apoiar a investigação, o ensino e a melhoria da experiência dos alunos de acordo com a visão partilhada neste plano de ação.

Fruto da nossa identidade particular, o ISCTE-IUL, ao contrário das restantes universidades portuguesas, tem um duplo desafio financeiro para os próximos anos. Partilhamos com as restantes universidades a necessidade de aumentar a independência das fontes de receita do governo da República Portuguesa. Mas, por outro lado, necessitamos que o governo da República Portuguesa assuma a resolução do défice que nos acompanha cronicamente desde a nossa fundação. Um défice na casa dos dez milhões de euros anuais correspondente à não actualização de financiamento aquando da passagem do ISCTE, instituição universitária não integrada, a ISCTE-IUL universidade da República Portuguesa.

# **Estratégias de Implementação** - Sustentabilidade Financeira

## **1. Garantir a sustentabilidade financeira**

**Lançaremos um processo negocial com o governo da República Portuguesa para uma redução faseada do défice estrutural de financiamento do ISCTE-IUL.**

**Aumentaremos o financiamento da investigação oriunda de fontes europeias e internacionais.** A diversificação das fontes para o financiamento da pesquisa da universidade é um requisito fundamental para desenvolver a nossa atividade de investigação e apoiar a investigação que se procura que atinja liderança mundial. Desenvolveremos estratégias de obtenção de recursos e competências suficientes para apoiar a investigação alterando o padrão de estratégia de resposta a necessidades para uma estratégia proactiva.

**Internacionalizaremos a experiência dos alunos.** Vamos manter o nosso sucesso em atrair proporcionalmente mais estudantes do exterior do que qualquer outra instituição de ensino superior portuguesa, mas, para além disso, buscaremos desenvolver colaborações no exterior com parceiros estratégicos globais para aumentar a diversidade dos nossos fluxos de receitas. O desenvolvimento das capacidades de ensino a distância será uma componente fundamental para o cumprir desse objetivo.

Embora o ISCTE-IUL seja já líder em colaborações com múltiplos parceiros em Portugal, **aumentaremos as colaborações com as empresas, com a administração pública e com o terceiro sector.** Continuaremos a desenvolver e manter relacionamentos com parceiros em Portugal, mas também no exterior, através do foco em países específicos, em especial com a China. Iremos garantir que esses relacionamentos estratégicos sejam traduzidos em recursos para investigação e impacte de classe mundial, empregabilidade de estudantes e outras atividades.

## **Estratégias de Implementação - Sustentabilidade Financeira**

**Dinamizaremos a comercialização de propriedade intelectual.** Para tal iremos construir uma estratégia para que em 2022 possamos apresentar uma posição de liderança nas áreas das nossas quatro Escolas e continuar a investir tanto para apoiar as nossas principais prioridades académicas quanto para desenvolver futuros fluxos de receitas.

Iremos desenvolver uma estratégia integrada e profissionalizada de obtenção de fundos por via de doações. Iremos investir recursos adicionais nesta área e estabelecer metas de crescimento desafiadoras. As nossas principais prioridades incluem aumentar a proporção de receitas de doações e desenvolver uma cultura de filantropia junto de todos os nossos alunos atuais e alumni.

### **2. Gerir custosativamente para garantir o valor das receitas**

Além de diversificar e crescer os fluxos de receitas, asseguraremos uma gestão ativa, rigorosa e exigente da nossa base de custos, tomando medidas para garantir a sustentabilidade financeira e diminuição de desperdícios, abusos e redundâncias.

## **Estratégias de Implementação - Reputação de Excelência**

### ESTRATÉGIA 5

## **Reputação de Excelência**

### **Criar uma forte reputação na educação, investigação e responsabilidade social**

As melhores universidades internacionais têm importantes reputações que as tornam destinos de escolha para os melhores estudantes, professores, estudiosos e investigadores mundiais. São instituições icónicas e as suas marcas são sinónimo de excelência. Este é um objectivo ao alcance do ISCTE-IUL no espaço da próxima década.

O ISCTE-IUL ganhou ao longo das últimas décadas uma boa imagem nacional e internacionalmente. Com base nessa imagem positiva visamos criar uma forte reputação. As reputações são construídas principalmente na base de atividades de alta qualidade, resultados e realizações, mas a comunicação, o marketing e o envolvimento das partes interessadas podem desempenhar um papel importante na construção de uma identidade distinta e numa narrativa de excelência associada à universidade.

#### **1. Identidade distintiva e mensagens claras**

Iremos desenvolver e implantar uma identidade clara e uma narrativa convincente para a universidade que promova os nossos traços distintivos e atividades. Todas

## **Estratégias de Implementação - Reputação de Excelência**

as nossas comunicações terão de conter mensagens claras e concisas e histórias convincentes que demonstrem a nossa qualidade, ambição, ligações com a cidade, alcance global, amplitude, força e compromisso assumido em quebrar barreiras e fazer a diferença.

### **2. Uma comunicação profissional e forte**

O ISCTE-IUL será guiado por um plano de comunicação e marketing que estabelecerá objetivos claros, públicos e mensagens para melhorar a nossa reputação. O impacto das nossas comunicações e das atividades de marketing serão avaliadas e medidas. Iremos adotar uma política de ' digital first' . A abordagem e as nossas comunicações serão de dois sentidos, envolventes, ricas em argumentos e visualmente atraentes, apostando no vídeo e imagens.

### **3. Envolver e mobilizar trabalhadores e estudantes**

Os trabalhadores e estudantes são os melhores embaixadores e os maiores defensores da marca da nossa universidade. Pelo que a comunicação interna é essencial para manter a comunidade do Campus informada e motivada para alcançar as nossas ambiciosas metas estratégicas.

Mobilizar e fazer participar os alumni. A nossa universidade possui mais de 60 mil ex-alunos em todo o Mundo, muitos com o potencial para se tornarem poderosos apoiantes e os maiores defensores e mais influentes vozes em prol do ISCTE-IUL. Procuraremos envolver os alumni como parceiros encorajando-os a contribuir pes-

## **Estratégias de Implementação - Reputação de Excelência**

soalmente como cidadãos, e não apenas financeiramente como doadores, para abordar os nossos grandes desafios e ajudar o ISCTE-IUL em países-chave alvo das nossas estratégias.

### **4. Envolvimento estratégico das partes interessadas**

O ISCTE-IUL identificará, criará, priorizará e estabelecerá ligações com stakeholders e decisores de políticas públicas através de um programa coordenado de comunicações específicas, reuniões e eventos. O ISCTE-IUL procurará criar uma relação chave com líderes de opinião e decisores ao nível local, nacional e internacional, cujas opiniões e/ou ação podem ter um forte impacto na reputação e desenvolvimento da universidade.

## **Estratégias de Implementação - Instituição Internacional**

### **ESTRATÉGIA 6**

## **Instituição Internacional**

Enquanto universidade líder, o ISCTE-IUL procurará manter um alcance, impacto, colaborações e mobilidade global como elementos essenciais para impulsionar investigação e a inovação de excelência, o ensino e aprendizagem de qualidade e uma agenda de responsabilidade social.

O fortalecimento da nossa reputação internacional permitirá atrair o melhor talento internacional em termos de parcerias e estudantes e constituir um ponto de acesso local e nacional para o resto do mundo através do ISCTE-IUL.

***Uma universidade internacional para um mundo global sem fronteiras nem muros ao conhecimento***

### **1. Colaborações para a investigação**

A fim de garantir que a universidade tenha uma reputação internacional em investigação de liderança mundial, participaremos de colaborações internacionais de investigação com os melhores parceiros, onde quer que estejam, para enfrentar os desafios globais e aceder a dados e populações globais. As nossas prioridades de investigação, definidas pelas nossas quatro Escolas, ajudarão a determinar os países e territórios nos quais procuraremos ampliar nossas colaborações e presença. Iremos fortalecer os nossos vínculos com os governos e agências nacionais de financiamento da investigação em países prioritários com o intuito de aumentar a nossa capaci-

## **Estratégias de Implementação - Instituição Internacional**

dade de competir globalmente pelo financiamento da investigação e pelo recrutamento de alunos para programas doutoriais e de mestrado de classe mundial.

### **2. Parcerias estratégicas internacionais**

A fim de desenvolver e confirmar a reputação internacional do ISCTE-IUL em investigação e inovação, impacto e empregabilidade dos alunos, iremos desenvolver parcerias estratégicas com empresas-chave e organizações comerciais nacionais e internacionais tendo como propósito delinear de objetivos mutuamente benéficos, garantindo que seremos um parceiro de eleição.

### **3. População estudantil diversificada**

Os estudantes internacionais são um elemento-chave para garantir a diversidade e qualidade da população estudantil. Estamos empenhados em continuar a desenvolver as condições para a criação de programas financiamento de bolsas para atrair e apoiar os melhores estudantes de todo o mundo a virem até ao ISCTE-IUL e garantir com eles vínculos ao longo da vida através da nossa crescente atividade de alumni. No seguimento do bom trabalho desenvolvido neste campo continuaremos a dar os passos necessários para que as redes de alunos possam ser efetivamente ativadas em países-chave para ajudar a aumentar a presença da nossa universidade nesses países.



## ***Estratégias de Implementação - Instituição Internacional***

### **4. Experiência académica**

O ISCTE-IUL assegurará que as dimensões internacionais dos nossos programas sejam fortalecidas e que os alunos desenvolvam as competências necessárias para os moldar enquanto cidadãos globais, capazes de competir num mercado de trabalho global cada vez mais diversificado. Iremos trabalhar para aumentar as oportunidades para os nossos alunos serem expostos a novas culturas, línguas e oportunidades de trabalho no país e no exterior.

### **5. Educação transnacional**

Iremos continuar a desenvolver as nossas parcerias e presenças diretas em diferentes países mas tendo presente o papel que o INDEG-IUL e o IPPS-IUL têm a desempenhar enquanto instrumentos alinhados com a estratégia internacional do ISCTE-IUL, em articulação com a Reitoria e as quatro Escolas que constituem a nossa universidade.

## **Estratégias de Implementação - Serviços de qualidade**

### ESTRATÉGIA 7

## **Serviços de qualidade**

O ISCTE-IUL é uma organização grande e complexa, gerida e apoiada por uma matriz de estruturas organizacionais, recursos, sistemas de tecnologias de informação e processos transversais que oferecem serviços essenciais para apoiar a visão da universidade e os objetivos estratégicos de investigação de excelência, aprendizagem marcante, experiência universitária vivenciada pelos estudantes e responsabilidade social.

O ISCTE-IUL está empenhado em garantir que essas estruturas, sistemas e processos estejam efetivamente alinhados e adequados à visão proposta, sejam flexíveis e ágeis, sejam custo-efetivos e sensíveis à mudança de requisitos externos e internos para oferecer serviços de alta qualidade.

Para cumprir essa ambição as principais prioridades da universidade são:

***Uma experiência académica de qualidade  
fruto de uma identidade universitária  
ímpar e de serviços devidamente  
valorizados***

### **1. Obter os melhores níveis de experiência académica**

Muitos dos alunos que não sigam a carreira de investigação serão líderes no seu campo, proporcionando altos níveis de conhecimento, competências e experiência profissional. Tal implicará a aquisição, criação e gestão de recursos de informação

## **Estratégias de Implementação - Serviços de qualidade**

que resultem da nossa investigação e que, simultaneamente, possam impulsionar aquela, o ensino e a aprendizagem, tornando-os acessíveis para alunos atuais e potenciais.

Os nossos serviços necessitam de ser direcionados, apoiados e desenvolvidos para funcionar como uma equipa integrada na prestação de serviços eficientes, com especial ênfase na liderança e gestão associada à capacidade de inovar.

Para melhorar a eficiência e a eficácia, estaremos empenhados em oferecer serviços eficientes e fiáveis que sejam focados no destinatário final e representem uma boa relação qualidade / preço. Faremos isso através de uma análise detalhada dos custos, do desempenho face aos padrões acordados e da resposta obtida. Com base na experiência adquirida procuraremos garantir uma cultura de melhoria contínua, incentivando e apoiando o nosso desenvolvimento para sermos inovadores na busca da melhoria dos serviços.

### **2. Para padronizar processos**

O ISCTE-IUL fornecerá sistemas e equipamentos de tecnologias de informação atualizados que podem ser integrados com uma variedade de tecnologias digitais e oferecer uma experiência de alta qualidade para alunos, investigadores, pessoal técnico e docentes. Implementaremos, também, modelos operacionais e processos padrão para assegurar que os processos sejam claramente compreendidos e consistentes em toda a universidade, a fim de maximizar as eficiências e garantir padrões elevados. Procuraremos fornecer serviços digitais acessíveis e intuitivos, apoiados por infraestruturas e processos eficientes, que sejam fáceis e seguros de usar.

## **Estratégias de Implementação - Serviços de qualidade**

### **3. Para garantir a qualidade da infraestrutura tecnológica**

O ISCTE-IUL melhorará as infraestruturas digitais disponíveis para apoiar a investigação, em particular através da colaboração com a FCT e RCCN na dimensão de rede de acesso à Internet e, internamente, capacitando a nossa infraestrutura de gestão de dados e desenvolvendo e implantando ferramentas de trabalho colaborativo. Implementaremos, também, sistemas robustos com as funcionalidades necessárias para suportar todos os aspectos da experiência do aluno.

O ISCTE-IUL, devido à natureza dos edifícios, espaços e sistemas associados, é um ambiente desafiador para o fornecimento de tecnologias de informação de alta qualidade, segurança e comunicações robustas. Iremos enfrentar esses desafios e criar novas redes físicas e sem fio que permitam capacidades de comunicação de alta largura de banda e neutralidade dos dispositivos.

O ISCTE-IUL possui recurso de ativos digitais de elevada qualidade. Para o período 2018-2022 iremos procurar que os serviços na esfera de atuação das tecnologias de informação adotem uma lógica proactiva em colaboração com as Escolas para melhorar a experiência de ensino, investigação e académica.

O ISCTE-IUL irá ativamente trabalhar para a criação de sistemas redundantes no que se refere aos ambientes efetivos de preservação digital, por forma a assegurar a memória e disponibilidade dos recursos digitais para as gerações futuras.

## ***Estratégias de Implementação - Serviços de qualidade***

### **4. Para garantir a conformidade legal e estatutária**

O quadro operacional para todas as instituições de ensino superior é complexo e os requisitos de conformidade legal e responsabilidade externa continuam a aumentar. É crucial que a universidade cumpra as suas responsabilidades legais de forma eficaz e sem encargos administrativos desproporcionados ou desnecessários. O ISCTE-IUL será proativo na identificação de novos problemas de risco e conformidade, como a cibersegurança, a privacidade e a proteção de dados.

## Estratégias de Implementação - ISCTE-IUL Digital

### ESTRATÉGIA 8

## ISCTE-IUL Digital

A reputação do ISCTE-IUL em investigação, educação e relação com os nossos públicos será sustentada por uma capacidade digital inovadora e abrangente de todos os nossos domínios de atividade interna e externa. Essa estratégia irá apoiar a importância, capacidade e impacte da investigação da universidade; a variedade e a distinção da aprendizagem, do ensino e da experiência académica do aluno no ISCTE-IUL e informará as atuais prioridades estratégicas de dinâmicas interdisciplinares internas e alcance global da nossa atividade.

Melhoraremos a criação e descoberta de conhecimento e conteúdo através de meios digitais e melhoraremos a utilização e exploração das tecnologias digitais no nosso ensino e investigação. Ao cumprir esses objetivos, o ISCTE-IUL apoiará e envolver-se-á com as iniciativas digitais desencadeadas pelos nossos alunos, alumni e fora da universidade.

Uma presença on-line forte e coerente direcionará aqueles que buscam conhecimento sobre qualquer área de atividade académica para o trabalho relevante realizado no ISCTE-IUL.

***Distintividade digital para facilitar a criação, a preservação, a descoberta, a utilização e a exploração do conhecimento universitário para a sociedade em rede***



# Estratégias de Implementação - ISCTE-IUL Digital

## 1. Visão e Objetivos para o ISCTE-IUL Digital

A estratégia na qual assentará todo o trabalho de criação do ISCTE-IUL Digital tem por objectivo na investigação facilitar a criação, a preservação e a descoberta de conhecimento. Para tal iremos implementar:

1. novos modos de investigar com base em ferramentas digitais, direcionados para todas as áreas das quatro Escolas;
2. novas ferramentas destinadas a gerar e aceder a dados (por exemplo, visualização, análise de dados, coleções digitais, conjuntos de dados aumentados, etc.);
3. práticas de extensão do alcance e a eficácia das comunicações de carácter académico.

No campo da aprendizagem e ensino o objectivo do ISCTE-IUL Digital terá por objectivo melhorar a utilização e exploração do conhecimento. Para tal iremos:

1. melhorar o ensino e aprendizagem através do uso efetivo de tecnologias e dados digitais;
2. capacitar docentes e alunos através do treino em competências digitais;
3. desenvolver atividades de divulgação, aprendizagem on-line, recursos educacionais e apoio aos alunos.

No campo da comunicação e partilha de conhecimento num ambiente digital, iremos:

1. criar novos públicos e estabelecer ligações de colaboração diversificadas;
2. Fornecer acesso a conhecimento;
3. Estabelecer novas comunidades de articulação com o ISCTE-IUL que envolvam indústria, serviços, governo e sociedade civil tanto a nível local, nacional como global.

## **Estratégias de Implementação - ISCTE-IUL Digital**

### **2. Investimento Digital**

Para atingir a visão e os objetivos estratégicos acima elencados, a universidade investirá em:

1. criar uma Comunidade Digital Inovadora, focada em inovações significativas, pensamento de ponta, e partilha e implementação de melhores práticas, através da criação de uma cultura e interesse universitário sobre inovação digital;
2. treino e competências para docentes, pessoal técnico, investigadores e alunos com o objectivo de ampliar e aprofundar a capacidade de todos os membros da universidade numa prática digital;
3. desenvolver a infraestrutura de tecnologias de informação para apoiar o melhoria digital do ensino, da investigação a e ampliação do envolvimento e experiência, incluindo o continuado desenvolvimento da plataformas de criação digital;
4. facilitar o acesso aos resultados e dados da investigação, com o intuito de apoiar a disseminação aberta, rápida e ampla e a aceitação da nossa investigação;
5. Programas específicos de curta e média duração para explorar novas formas de permitir que departamentos, escolas e serviços apoiem o ensino e a investigação e identifiquem formas de utilizar tecnologias e recursos digitais para permitir cumprir a missão da universidade.

## **Estratégias de Implementação - ISCTE-IUL Digital**

### **3. Implementação Digital**

O ISCTE-IUL criará um Grupo de Estratégia Digital cuja missão será supervisionar a implementação da estratégia digital nos próximos quatro anos, em ligação com as Escolas e com todos os principais serviços. Espera-se que projetos específicos que deem corpo à Estratégia Digital sejam geridos e incorporados, posteriormente, no quotidiano dos serviços e utentes.

Constituirão termos de referência para a implementação da estratégia digital do ISCTE-IUL:

1. comunicar a estratégia digital a todos os membros do universo ISCTE-IUL;
2. incentivar iniciativas nos serviços e departamentos para implementar esta estratégias;
3. identificar e priorizar ações estratégicas para a implementação em todo o ISCTE-IUL
4. utilizar a digitalização para facilitar a comunicação entre as atividades já existentes.
5. coordenar o suporte e treino de competências digitais.
6. manter uma análise permanente da implementação e realizar feedback relativo à estratégia digital.

## Estratégias de Implementação - Equipa Reitoral ISCTE-IUL

### ESTRATÉGIA 9

## Equipa Reitoral ISCTE-IUL

A equipa reitoral do ISCTE-IUL constitui, em conjunto com o Reitor e demais órgãos e direções de gestão académica e técnica, um elemento central da concretização da visão, das prioridades, objetivos e estratégias de implementação. Daí que seja fundamental que exista um paralelismo entre os elementos centrais de um plano de ação e a estrutura de áreas e temas principais na equipa reitoral.

*Uma equipa de base paritária, cruzando gerações, formada na multidisciplinariedade, nascida da identidade iscteana e feita por nós para todos nós.*

### 1. Estrutura de governança

A estrutura da equipa reitoral do ISCTE-IUL compreenderá as seguintes áreas estruturadas em Vice-Reitorias para as matérias mais gerais de gestão da instituição e acompanhadas por um conjunto de pró-reitores para questões específicas ou em acompanhamento de unidades de missão. A equipa reitoral deverá respeitar uma lógica de paridade entre mulheres e homens.

As sete Vice-Presidências estarão repartidas pelos seguintes temas estratégicos:

1. Vice-Reitor para as Estratégias de Primeiro e Segundo Ciclo Universitário
2. Vice-Reitor para as Estratégias de Terceiro Ciclo e Investigação

## Estratégias de Implementação - Equipa Reitoral ISCTE-IUL

3. Vice-Reitor para Cultura, Desporto e Dinamização Institucional
4. Vice-Reitor para a Ação Social, Estruturas Estudantis e Alumni
5. Vice -Reitor para as Entidades Participadas e Planeamento
6. Vice-Reitor para o ISCTE Digital
7. Vice-Reitor para os Recursos Humanos e Empregabilidade de Diplomados

As cinco Pró-Reitorias estarão repartidas pelos seguintes temas estratégicos

1. Pró-Reitor para as Estratégias de Sustentabilidade
2. Pró-Reitor para a Igualdade e Diversidade
3. Pró-Reitor para as Estratégias de *Fundraising*
4. Pró-Reitor para as Empresas e Inovação Empresarial
5. Pró-Reitor para as Parcerias Estratégicas Internacionais

A coordenação da atuação da equipa reitoral estará a cabo do Reitor, coadjuvado pelo seu Chefe de Gabinete. A equipa reitoral reunirá semanalmente para coordenação das suas atividades e implementação da estratégia.

### **2. Gabinete do Reitor**

Para além da existência das Vice e Pró-Reitorias atrás identificadas será constituído um Gabinete que apoie o Reitor e os órgãos que intervêm na decisão política, em áreas como:

- Estudos estratégicos de Ciência e Ensino Superior;
- Comunicação Institucional e de Ciência;
- Estratégia da Rede de Observatórios ISCTE-IUL;

## **Estratégias de Implementação - Equipa Reitoral ISCTE-IUL**

- Organização, Coordenação e Gestão de Reuniões;
- Equipamentos e Instalações;
- Novas Parcerias e Consolidação da Internacionalização;
- Gestão e Avaliação da Implementação da Estratégia;

O Gabinete do Reitor deverá ser gerido por um Chefe de Gabinete, conforme já presente na estrutura de pessoal do ISCTE-IUL, devendo ser estruturado à medida das necessidades da sua atividade e tendo em consideração as restrições orçamentais, mas desde já dispondo de um adjunto, de uma assessoria de comunicação, uma assessoria de políticas de ensino superior e ciência e uma assessoria jurídica de apoio à Reitoria e aos órgãos de Governo.

### **3. Princípios orientadores da Governação da universidade**

Durante o mandato que se iniciará em Março de 2018 o exercício da governação do ISCTE-IUL promoverá a confiança entre as partes e a capacidade de ouvir as diferentes posições sem qualquer preconceito inerente a práticas passadas ou diferentes visões de futuro.

A próxima reitoria e o Reitor colaborarão ativamente com Conselho Geral, promovendo uma autonomia real na relação com aquele órgão e apoiando-o no papel central que, conjuntamente com o Conselho de Curadores, possuí para o alcançar dos objetivos estratégicos do ISCTE-IUL nos próximos quatro anos.

A valorização do papel do Conselho Científico, do Conselho Pedagógico, do Conselho de Gestão e do Administrador do ISCTE-IUL para o regular funcionamento do

## **Estratégias de Implementação - Equipa Reitoral ISCTE-IUL**

ISCTE-IUL e o cumprir das metas de excelência traçadas, a par do contributo fulcral para a manutenção da identidade da nossa Universidade, será um dos princípios orientadores para a próxima Reitoria.

No que respeita ao normal funcionamento da gestão do ISCTE-IUL, pretende-se que durante o mandato que se iniciará, a frequência mínima necessária para a realização de reuniões de coordenação, sem agenda prévia, seja semanal para as reuniões de coordenação da estrutura reitoral e mensal para as:

- Reuniões do Reitor, Vice Reitores, Pró-Reitores e Diretores de Escola.
- Reuniões do Reitor, Vice-Reitores, Pró-Reitores e Diretores das Participadas IUL.
- Reuniões do Reitor, Vice-Reitores e representantes dos estudantes e alumni.
- Reuniões do Reitor, Vice-Reitores e representantes da Comissão de Trabalhadores e representantes do pessoal técnico.

A prática subjacente à gestão reitoral será alicerçada na procura da(o):

1. implementação de mecanismos de decisão participada sobre a utilização dos recursos gerados globalmente pelas atividades do ISCTE-IUL na busca de uma lógica orçamental partilhada no que respeita às rúbricas de investimento.
2. desenvolvimento de mecanismos que assegurem as melhores práticas de benchmarking em transparência de gestão do ISCTE-IUL e das entidades participadas.

## **Estratégias de Implementação - Equipa Reitoral ISCTE-IUL**

3. alteração dos regulamentos dos departamentos, escolas e unidades de investigação do ISCTE-IUL, passando a ser indicado ao Reitor, para posterior nomeação, apenas o nome da pessoa que tenha recolhido mais votos.
4. aprofundar a autonomia e as competências das unidades descentralizadas, através do reforço dos poderes das respetivas comissões científicas, e dotá-las dos recursos necessários à concretização desse aprofundamento.
5. criar mecanismos que permitam a descentralização de procedimentos administrativos da Reitoria para as Escolas e a criação progressiva de orçamentos para as quatro Escolas, permitindo assegurar a delegação acrescida de competências.

Gustavo Cardoso,  
Professor Catedrático de Ciências da Comunicação



## Nota Biográfica

### **Gustavo Alberto Guerreiro Seabra Leitão Cardoso**

(nascido em 15 de Junho de 1969) é um sociólogo português especialmente associado com os estudos da comunicação, do jornalismo e da Internet.

## VIDA ESTUDANTIL, PROFISSIONAL E CÍVICA

O *Curriculum Vitae* não tem de se iniciar com a idade adulta, mas no caso de Gustavo Cardoso aquela coincide com a sua entrada na universidade, mais propriamente no ISCTE.

Gustavo Cardoso entrou para o ISCTE no ano letivo de 1988-1989. Durante a sua licenciatura procurou conciliar o trabalho académico com a participação académica, primeiro no Conselho Diretivo enquanto representante dos estudantes e depois na Associação de Estudantes do ISCTE (AEISCTE) como membro da secção académica, com o pelouro das políticas de educação e ciência. A sua passagem pela AEISCTE e pelo Conselho Diretivo coincidiu com o movimento estudantil das propinas onde foi politicamente ativo. O designado “Movimento das Propinas” foi um movimento associativo estudantil que marcou a vida portuguesa do início dos anos noventa e onde muitos dos hoje mais reputados artistas, jornalistas, políticos, académicos, banqueiros, arquitetos, engenheiros, médicos, advogados, desportistas e muitos outros

profissionais da sociedade portuguesa forjaram fortes laços de amizade, constituindo também um espaço de formação cívica para a geração de Gustavo Cardoso.

Os anos da sua licenciatura no ISCTE coincidiram também com o massacre do cemitério de Santa Cruz em Díli, Timor-leste, em 1991. Esse acontecimento constituiu um momento fundamental na sua formação cívica, nomeadamente pela demonstração de que o envolvimento ativo de cada um pode fazer a diferença para muitos outros. Gustavo Cardoso participou activamente com colegas da AEISCTE, como Luís Justino, na campanha de sensibilização da opinião pública nacional e internacional para a situação vivida em Timor. Com um grupo informal de diferentes associações de estudantes de Lisboa denominado “Estudantes Universitários Pelos Direitos Humanos” produziu, com o apoio de uma agência publicitária, um vídeo de sensibilização para a RTP, coorganizou a primeira manifestação estudantil pelos direitos humanos em Timor-leste em Lisboa e, com o seu colega Luís Palmeirim, ajudou no processo de angariação de fundos que permitiram que fosse pro-

jectado pela AEISCTE o vídeo do massacre de Santa Cruz nas imediações da assinatura do Tratado de Maastrich na Holanda em Fevereiro de 1992. Mais tarde, em 1999, organizou junto com a Portugal Telecom, a SIBS e a TSF a campanha pública nacional de envio de correio electrónico e faxes para o Conselho de Segurança da ONU e as diversas chancelarias envolvidas com o objetivo de pressionar o fim da violência no Pós-referendo em Timor-leste.

Em 1994 Gustavo Cardoso terminou a sua licenciatura em Organização e Gestão de Empresas no ISCTE, em 1995 entrou no Mestrado em Estudos Europeus do Departamento de Sociologia do ISCTE e em Fevereiro de 2006 foi convidado pelo Presidente Jorge Sampaio para ser um dos mais novos consultores presidenciais da história da democracia portuguesa.

Durante a década seguinte, Gustavo Cardoso construiu a sua carreira profissional no ISCTE-IUL, primeiro como técnico superior e depois como docente, casou-se com Cristina Cunha e teve o seu primeiro filho, Guilherme, em 2002.

Durante os anos compreendidos entre Março de 1996 e Março de 2006 exerceu funções na Casa Civil da Presidência da República. No primeiro mandato de Jorge Sampaio atuou como consultor da Assessoria para a Educação, Ciência e Juventude e depois, no segundo mandato, na área das políticas para as telecomunicações e sociedade de informação. O seu doutoramento em Sociologia foi orientado por José Manuel Paquete de Oliveira e foi defendido no ISCTE a 4 de Março de 2005, no mesmo dia em que nasceu a sua filha Mafalda, perante dois dos mais afamados sociólogos e comunicólogos contemporâneos, respectivamente Manuel Castells e Fausto Colombo.

Em 2005 assumiu a Vice-Presidência da LUSA Agência de Notícias, onde se manteve durante dois mandatos consecutivos de três anos (2005-2011) e a Direção do Observatório da Comunicação (OberCom).

Durante o período 2005-2015 Gustavo Cardoso construiu uma assertiva carreira académica tendo, sucessivamente, concluído as suas provas de Agregação em 2010, tornando-se Professor Associado em 2012 e Catedrático em 2015.

Gustavo Cardoso foi considerado "Jovem Líder Global" em 2008, uma classificação atribuída todos os anos pelo Fórum Económico Mundial para distinguir e reconhecer os jovens líderes de topo mundiais pelos seus feitos profissionais, pela sua dedicação à sociedade e potencial contributo para moldar o futuro do mundo. Fruto desse reconhecimento e, de ter em 2001 sido nomeado *Fellow do German Marshall Fund* (um programa destinado a criar laços entre líderes europeus e os Estados Unidos), foi em 2009 convidado pela universidade de Harvard para frequentar o exclusivo programa de Pós-graduação em *Global Leadership and Public Policy for the 21st Century*. Um programa desenhado pela Harvard Kennedy School e pela Harvard Business School para expandir o conhecimento necessário para lidar com os problemas globais mais prementes através do aprofundamento de questões de políticas públicas e de competências de liderança.

Na dimensão internacional do espaço da lusofonia, Gustavo Cardoso tem desenvolvido trabalho com o Brasil, Moçambique e Macau. Nomeadamente, é membro do Conselho Geral da Câmara do Comércio de Moçambique, tem trabalhado com o Sociólogo e ex-Presidente da República do Brasil

Fernando Henrique Cardoso, com o seu Instituto e com o Centro Ruth Cardoso, com a universidade de Macau e, também na China, com a Associação de investigadores e docentes China New Media Communication Association.

Dos seus anos de estudante universitário do ISCTE e de membro da Associação de Estudantes representando a AEISCTE na Associação Académica de Lisboa (AAL) e nos Encontros Nacionais de Dirigentes Associativos (ENDA), Gustavo Cardoso guarda a aprendizagem do valor intrínseco e único de conviver com diferentes visões da política e da sociedade, num respeito mútuo pela diferença o que o levou, ao longo dos anos seguintes, a organizar projetos cívicos devotados ao progresso social de múltiplas origens e conotações políticas, desde o "Congresso Portugal que Futuro?" encorajado por Mário Soares em 1994 até ao projeto "Novo Portugal" de 2008 a que se associou Vítor Bento. Politicamente, não milita em nenhum partido, mas colaborou ativamente com os dois últimos secretários-gerais do Partido Socialista, António José Seguro no LIPP-Laboratório de Ideias e António Costa organizando com este o encontro de trabalho com o autor do "O Capital no século XXI", Thomas Piketty, em 2015, tendo sido, posteriormente, convidado para Conselheiro do Gabinete de Estudos do PS juntamente com outras nove personalidades públicas como António Correia de Campos, João Cravinho, António Vitorino ou Francisco Seixas da Costa. Esteve presente na criação da candidatura da Política XXI às eleições europeias de 1994, no projeto Tempo de Avançar nas legislativas de 2015 e participou na organização e direção das campanha presidenciais de Jorge Sampaio de 1996 e 2001 e de António Sampaio da Nóvoa em 2016.

A sua reflexão pessoal sobre política, economia e cultura

portuguesas está expressa no livro "O Poder de Mudar" (Tinta da China, 2014). Como refere nesse livro o Sociólogo Michel Wieviorka, a propósito de Gustavo Cardoso, ser académico não é apenas pensar é também agir e pensar a ação assumindo-se enquanto intelectual. A produção literária de Gustavo Cardoso segue esta linha de pensamento e inclui dois livros, não académicos, organizados por si e que juntaram vários autores da sua geração para uma participação intelectual e cívica. Essas obras são, respectivamente, "20 ideias para 2020 - Inovar Portugal" e "Ideias Perigosas para Portugal". Dois livros que deram visibilidade ao pensamento de uma geração que veio, nos últimos anos, a assumir importantes papéis na economia, política e cultura nacionais. Entre outros, encontram-se nessas obras textos de Catarina Portas, Nuno Mota Pinto, Sara Maia, Maria João Carioca, Nuno Artur Silva, Rui Tavares, Francisco Maria Balsemão, Pedro Miguel Ferreira Lopes, Pedro Lourtie, Fernando Medina, Miguel Cabrita, João Afonso, Graça Fonseca, David Xavier ou Maria do Carmo Gomes.

Gustavo Cardoso é igualmente colunista e comentador regular na comunicação social portuguesa, tendo colaborado quinzenalmente com os jornais Diário de Notícias e O Público e realizando atualmente comentários semanais no canal de informação TVI24 sobre questões emergentes da atualidade nas esferas política, económica, cultural e desportiva.

Gustavo Cardoso define-se politicamente como progressista, culturalmente como cosmopolita, economicamente pela diminuição das desigualdades e criação de riqueza e desportivamente como praticante de Kendo ("esgrima japonesa") e Sportinguista.

Em Março de 2006 foi-lhe atribuída a condecoração de

Grande Oficial da Ordem do Infante D. Henrique por serviços prestados à República Portuguesa.

## VIDA ACADÉMICA E CIENTÍFICA

Gustavo Cardoso é Professor Catedrático de Ciências da Comunicação no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, em Portugal, membro do College d'Études Mondiales em Paris e foi investigador associado do Laboratório de Inovação da Annenberg School of Communication, universidade do Sul da Califórnia (USC).

Desenvolveu também trabalho como Visiting Professor no Departamento de Comunicação e Estudos Performativos da universidade de Milão e na universidade Católica Portuguesa.

Gustavo Cardoso é editor associado de revistas científicas prestigiadas e com factores de impacto elevados na área da comunicação, nomeadamente, o International Journal of Communication (IJOC) e a Information, Communication & Society da Routledge. É também membro dos painéis de avaliação do European Research Council (ERC), do programa Marie Curie e da European Science Foundation (ESF). Para esta última organização foi um dos dez académicos europeus convidados para desenhar o Forward Look "Media in Europe: New Questions for Research and Policy" com o intuito de desenhar a próxima geração de políticas de investigação sobre comunicação na Europa.

No quadro do European Research Council foi durante seis anos membro do painel de atribuição das Starting Grants, também denominadas de "bolsas milionárias" pela atribuição

individual de 1 milhão de euros a jovens investigadores. Em 2014 aceitou o convite para Chair do painel "SH2 - Institutions, Values, Beliefs and Behaviour: Sociology, social anthropology, political science, law, communication, social studies of science and technology" tendo gerido a seleção e atribuição de 25 milhões de euros de bolsas.

Gustavo Cardoso foi redator da *Vilnius Declaration - Horizons for Social Sciences and Humanities*, conjuntamente com alguns dos maiores cientistas e definidores de política de ciência, como por exemplo Helga Nowotny, Craig Calhoun ou Björn Wittrock. A Declaração de Vilnius teve como objectivo moldar o programa Horizonte 2020 para a alocação de fundos de investigação também para as ciências sociais e humanidades.

A sua cooperação internacional em redes de pesquisa europeias levou-o ainda a trabalhar com o IN3 (Internet Interdisciplinary Institute) em Barcelona, onde foi também professor visitante, e assumir o título de Directeur d'Études Associés na Fondation Maison des Science de l'Homme (FMSH), Paris. Pertence ainda ao WIP (World Internet Project) da USC Annenberg e colaborou em múltiplas redes de pesquisa europeias das quais se destacam, pelos seus contributos científicos, as redes COST A20 "The Impact of the Internet in Mass Media", COST 298 "Broadband Society" e COST IS0906 "Transforming Audiences, Transforming Societies".

Atualmente dirige o Programa de Doutoramento em Ciências da Comunicação no ISCTE-IUL e a Pós-Graduação em Jornalismo na mesma instituição. É igualmente director e membro do Conselho Directivo do OberCom (Observatório da Comunicação), editor da revista OBS (<http://obs.obercom.pt>) e foi membro de diversas organizações nacionais, das quais se de-

staca o Conselho Superior de Estatística, presidindo à Secção de Estatísticas Sociais. É ainda membro da rede de pesquisa "The Crisis of Europe", organizada pelo College d'Études Mondiales, sobre as mudanças políticas, culturais e económicas em curso nas sociedades europeias e na União Europeia.

É autor e co-autor de um vasto leque de obras, desde livros, capítulos de livro e artigos em publicações nacionais e estrangeiras que incidem sobre as várias dimensões de impacto das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na sociedade, nas vertentes social, cultural, educacional, política e económica.

Nas vertentes social e cultural, a sua obra "Para uma sociologia do ciberespaço: comunidades virtuais em português" (Celta, 1998) destaca-se pelo pioneirismo, constituindo uma das primeiras obras de fôlego, no âmbito académico português e lusófono, sobre a relação entre Internet e sociabilidades.

Quanto à relação entre TIC e políticas públicas, destacam-se os volumes editados "Network Society: From Knowledge to Policy" (Johns Hopkins University, 2006), que co-editou com Manuel Castells, "World Wide Internet: Changing Societies, Economies and Cultures" (University of Macau Press, 2010), com Jeff Cole e Angus Cheong, bem como a obra de Janeiro de 2018 "Crises of Europe" (Polity Press) editada em conjunto com Manuel Castells, John Thompson, Michel Wieviorka, Olivier Bouin e João Caraça.

A sua pesquisa sobre o impacto da Internet nos modelos comunicacionais das sociedades contemporâneas é representada em obras como "Os Media na Sociedade em Rede" (Fundação Calouste Gulbenkian em Portugal e UOC Press em Espanha).

Com esta pesquisa desenvolve o conceito de "comunicação em rede" para perceber e enquadrar os impactos das TIC nas modalidades de comunicação e nos meios de massa tradicionais (televisão, rádio, imprensa), e as suas implicações nas transformações em curso nas indústrias criativas e nos modelos de negócio e de gestão de conteúdos nas áreas ligadas à informação e entretenimento. Neste âmbito, destacam-se ainda obras como "A Sociedade dos Ecrãs" (Tinta da China, 2013), "Piracy Cultures" (IJOC, 2014) e "O livro, o leitor e a leitura digital" (Fundação Calouste Gulbenkian, 2015).

O livro "A Sociedade em Rede em Portugal: uma década de transição" (Almedina, 2015), organizado em conjunto com António Firmino da Costa e outros colegas do ISCTE-IUL, actualiza a sua análise de 2005 e refaz nele o mapeamento e interpretação do actual quadro português, enquanto sociedade informacional, numa perspectiva comparada, quer a nível sincrónico, situando Portugal no contexto europeu, quer a nível diacrónico, comparando a presente situação portuguesa com a do início do milénio.

Na sua contribuição para o livro "Aftermath: The Cultures of the Economic Crisis" (Oxford University Press 2012), objectos de estudo tradicionais da economia política são escrutinados sobre a óptica das culturas em rede potenciadas pelas TIC. Nesta senda, contribui para a ideia de que a crise do capitalismo global que se desenrola desde 2008 é mais do que uma crise económica, sendo socio-estrutural e multidimensional. Argumenta assim que vivemos numa crise que engloba não só as esferas económica e política, mas igualmente o cruzamento destas com a dimensão comunicacional.

Após vinte e nove anos de experiência de gestão organizacio-

nal e de ciência no ISCTE e no ISCTE-IUL, entre outros cargos, como membro da AEISCTE, da Comissão de Trabalhadores, do Conselho Directivo, da Assembleia de Representantes, do Senado, do Conselho da Biblioteca, do Conselho Científico, do Conselho Pedagógico, da direção da Escola de Sociologia e Políticas Públicas, do Departamento de Sociologia, do CIES, da Fundação ISCTE, do IPPS-IUL, do Centro de Audiovisuais, do Gabinete de Informação e Relações Externas do ISCTE e múltiplos grupos de trabalho, docência, investigação e missões no quadro do ISCTE, do ISCTE-IUL e das suas participadas, decidiu em Julho de 2017 candidatar-se a Reitor da instituição que o formou.

Gustavo Cardoso vive em Lisboa com os seus dois filhos.

