

Candidatura de Maria de Lurdes Rodrigues ao cargo
de Reitora do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Programa de Ação (2018-2022)

Lisboa, 4 de janeiro de 2018

Índice

Introdução	4
1 Reforçar a identidade científica e pedagógica do ISCTE-IUL, como instituição de conhecimento.....	5
1.1 As atividades de ensino: tradição com inovação	5
1.2 As atividades de Investigação: articulação com ensino	13
1.3 A terceira missão: valorização do conhecimento e relação com a sociedade.....	18
2 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes.....	21
2.1 Condições de estudo e o apoio aos estudantes com necessidades especiais	22
2.2. A política de propinas e o desenvolvimento da ação social	22
3 Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional	25
3.1 Internacionalização: modelo flexível desenvolvido em três planos	25
3.2 Ensino e Investigação: estudantes estrangeiros e cooperação científica.....	26
4 Democratizar o ISCTE-IUL, normalizar o seu funcionamento institucional e descentralizar os serviços.....	28
4.1 Os departamentos: colegialidade no centro da atividade académica.....	29
4.2 As unidades de investigação: autonomia científica e articulação com o ensino.....	31
4.3 As escolas: espaços autónomos de interdisciplinaridade e coordenação.....	32
4.4 Os serviços centrais: descentralização, eficiência e proximidade	36
4.5 Os órgãos universitários: independência e articulação	38
5 Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e funcionários	40
5.1 As carreiras de docentes e de investigadores: desenvolver e qualificar	40
5.2 O serviço docente: equidade, transparência e equilíbrio	44
5.3 A avaliação de desempenho docente: adequar aos desafios do ensino e da investigação.....	45
5.4 Regimes de recrutamento, carreiras e remunerações dos funcionários: transparência e equidade	48
6 Promover o desenvolvimento estratégico e sustentável da Instituição	51
6.1 Os recursos patrimoniais	51

6.2	Os recursos financeiros	52
6.3	O contexto de ação do ISCTE-IUL.....	53
6.4	Os desafios sociais e os domínios de desenvolvimento estratégico	55
6.5	A aproximação metodológica: uma participação livre e de colaboração construtiva	57

Introdução

Ao iniciar-se um novo ciclo de governação do ISCTE-IUL, importa fazer um balanço e redefinir objetivos.

O balanço deve procurar ser objetivo, não esquecendo tudo o que já foi alcançado. É incontestável, por exemplo, o progresso realizado pelo ISCTE-IUL no domínio da investigação e no aumento do número de alunos. Nestes, como noutros domínios, os números falam por si. Estes progressos são, acima de tudo, o resultado do elevado desempenho da comunidade ISCTE-IUL. Por isso, apresenta-se um programa que visa dignificar e valorizar esta comunidade.

Porém, a par dos progressos registados ocorreu uma degradação, nos últimos anos, das normais condições de funcionamento da instituição. Por isso, apresentam-se neste programa medidas para repor a normalidade no funcionamento da instituição e para reforçar a identidade, a missão, o posicionamento, a cultura e as práticas organizacionais do ISCTE-IUL.

O ISCTE-IUL não começou nos últimos anos. Tem uma história longa de progresso enquanto instituição pública que é e que quer continuar a ser. Uma história que orgulha todos os que nela foram participando, coletiva ou individualmente – docentes, investigadores, funcionários e alunos. Uma história de participação livre e dedicada, em que fomos capazes de responder com sucesso aos muitos desafios que enfrentámos. Por isso, apresenta-se um programa para retomar essa história e para dar um rumo novo à nossa instituição.

É nesta perspetiva que nos propomos, nos próximos quatro anos, seguir as seguintes orientações:

- 1) Reforçar a identidade científica e pedagógica do ISCTE-IUL, como instituição de conhecimento no sistema de ensino superior em Portugal.
- 2) Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes.
- 3) Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional.
- 4) Democratizar o ISCTE-IUL, normalizar o seu funcionamento institucional e descentralizar os serviços.
- 5) Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e funcionários.
- 6) Promover o desenvolvimento estratégico e sustentável da Instituição.

1 Reforçar a identidade científica e pedagógica do ISCTE-IUL, como instituição de conhecimento

As instituições de ensino superior têm um foco principal, que as distingue de outras instituições, como as empresas, os partidos, as igrejas ou os exércitos. Esse foco principal é o conhecimento, é a capacidade de produzir e transmitir conhecimento nos níveis mais elevados e avançados.

Reforçar a identidade do ISCTE-IUL é colocá-lo num patamar mais elevado de qualidade e relevância, nas suas áreas disciplinares: Gestão, Finanças, Contabilidade, Economia, Antropologia, Psicologia Social, Sociologia, História, Métodos Quantitativos, Ciência Política e Políticas Públicas, Tecnologias de Informação e Arquitetura. Estas são as áreas disciplinares que fizeram e continuam a fazer a reputação do ISCTE-IUL e em que assentou a sua passagem a universidade-fundação.

Reforçar a identidade do ISCTE-IUL é aprofundar o seu perfil de instituto universitário, valorizando a sua posição no sistema de ensino universitário do país, potenciando a sua reputação, tanto nas áreas disciplinares em que lidera como nas áreas em que tem uma posição consolidada, promovendo permanentemente a interdisciplinaridade e a colaboração com outras instituições de ensino superior.

Reforçar a identidade do ISCTE-IUL requer iniciativa para, no âmbito do CRUP, e em diálogo com o Governo, melhorar a imagem pública das instituições de ensino superior e valorizar o seu papel na modernização do país.

Reforçar a identidade do ISCTE-IUL implica conduzi-lo fundamentalmente como instituição de conhecimento avançado. Desse princípio devem decorrer os seus objetivos centrais, os critérios-chave da sua ação, as suas regras e a sua organização, nos três domínios principais de atuação universitária orientada para o conhecimento: o ensino, a investigação e a terceira missão, isto é, a valorização do conhecimento e a relação com a sociedade.

1.1 As atividades de ensino: tradição com inovação

O ensino constitui a atividade central das instituições de ensino superior, e do ISCTE-IUL em particular. Atualmente, no total e no conjunto das suas quatro escolas, o ISCTE-IUL ministra 91 cursos, dos quais, 70 são cursos de 2.º e 3.º ciclos. Dos cerca de 9.000 estudantes, 50% frequentam cursos de mestrado e de doutoramento (ver quadro 1). Os desenvolvimentos e a inovação realizados nas atividades de ensino, nos últimos anos, respeitam sobretudo à formação avançada, o que tem contribuído para projetar e consolidar a posição do ISCTE-IUL no panorama universitário. No conjunto das instituições universitárias públicas do país, os programas de formação avançada representam 79% do total dos programas oferecidos. No ISCTE-IUL, representam 77%.

Quadro 1 ISCTE-IUL: número de alunos, docentes de carreira e cursos, por escola, 2016

	Total	ESPP	ECSH	IBS	ISTA
Número de alunos	8.944	1.895	1.433	3.666	1.950
Número de docentes de carreira	313	65	48	122	79
Número de créditos	14.500	5.320	2.820	3.360	3.000
Número de cursos (total)	91	29	20	23	19
cursos de doutoramento	19	9	3	4	3
cursos de mestrado	51	15	13	13	10
cursos de licenciatura	21	5	4	6	6

1.1.1 No quadro das atividades de ensino, os docentes do ISCTE-IUL continuam a revelar dinamismo e capacidade de inovação, desenvolvendo e consolidando novas ofertas de formação de diferentes tipos: cursos de especialização, de aplicação interdisciplinar, de natureza profissional avançada ou de aprofundamento de competências de investigação. Em qualquer das escolas, por iniciativa dos docentes, nasceram novos cursos e foram abertas novas áreas de trabalho, tendo-se cumprido com sucesso as exigências da adaptação ao Processo de Bolonha e as exigências da avaliação e acreditação da A3Es.

Por exemplo, na Escola de Tecnologias e Arquitetura (ISTA), o curso de licenciatura em Informática e Gestão de Empresas (IGE) constitui um exemplo paradigmático do processo de inovação e desenvolvimento do ISCTE-IUL. À data da sua criação foi, em Portugal, um curso pioneiro, integrando conhecimentos e contributos das áreas da informática e da gestão. A licenciatura em Engenharia de Telecomunicações e Informática (ETI) pode ser apontada como outro exemplo de desenvolvimento interdisciplinar: juntou informática, uma área disciplinar já consolidada, com a área das telecomunicações, então emergente.

O Departamento de Arquitetura e Urbanismo, integrado na ISTA, assegura, num contexto altamente competitivo, o funcionamento dos cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclos da fileira de formação em Arquitetura, tendo consolidado a posição do ISCTE-IUL no panorama nacional e internacional, através de parcerias e protocolos com outras universidades nacionais e estrangeiras. Por um lado, a arquitetura beneficia, no ISCTE-IUL, de um ambiente interdisciplinar único que possibilita sinergias com áreas disciplinares como o planeamento, a sociologia, a história, a gestão, a ciência política e as tecnologias. Como exemplo de inovação refira-se ainda a oficina de fabricação digital – Vitruvius FabLab –, que se encontra em funcionamento e que é uma das poucas instaladas no país em contexto universitário.

Na Escola de Gestão (IBS), são múltiplos os casos de inovação ao nível da criação de novos cursos, radicados nas competências centrais do ISCTE-IUL e que promovem a interdisciplinaridade bem como o estabelecimento de parcerias (prestigiantes) com outras universidades. Por exemplo, a licenciatura em Finanças e Contabilidade congrega as valências de dois departamentos da IBS (Finanças e Contabilidade). De igual modo, as licenciaturas em Gestão Industrial e Logística,

em Gestão de Marketing e em Gestão de Recursos Humanos traduzem casos bem-sucedidos e de diferenciação em relação aos mais diretos concorrentes. Ao nível do 2º ciclo, o esforço de diferenciação e inovação pode ser exemplificado com o mestrado em Matemática Financeira, realizado em colaboração com a FCUL e que integra o saber e as competências de três departamentos da IBS (Finanças, Métodos Quantitativos e Economia), ou com o mestrado em Gestão de Serviços e de Tecnologia, que materializa uma colaboração entre a IBS e a ISTA. Finalmente, e ao nível do 3º ciclo, a recente junção dos programas doutorais em Economia e em Finanças ilustra a capacidade da Escola para estabelecer sinergias entre diferentes áreas do saber já devidamente sedimentadas.

Na Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP), no Departamento de História, criaram-se e estão em franco desenvolvimento novos cursos, que combinam as áreas disciplinares da história, das relações internacionais e da defesa, potenciando as competências e os recursos docentes afetos ao departamento. No Departamento de Sociologia foi criado, em 2012, um programa de mestrado Erasmus Mundo, em Serviço Social e Políticas de Família, o primeiro Erasmus Mundo do ISCTE-IUL, financiado pela União Europeia com cerca de 3 milhões de Euros. Este curso atraiu centenas de alunos estrangeiros vindos de toda a parte do mundo e envolveu docentes de vários departamentos e de várias universidades estrangeiras. Ainda na ESPP, o Departamento de Métodos de Pesquisa Social consolidou a posição das UC de metodologias em todos os cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclo dos vários departamentos, através de um inovador mecanismo de coordenação que valoriza muito a qualidade do ensino. A pós-graduação em Análise de Dados para as Ciências Sociais, organizada pelos docentes deste Departamento, é, no panorama nacional, uma referência. Também no Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, por desdobramento do departamento de Sociologia, foram abertos e estão a ser consolidados cursos de Ciência Política, de Serviço Social, de Administração Pública e de Políticas Públicas, estes últimos, com uma forte componente interdisciplinar (gestão, economia, contabilidade e direito). Atualmente, o ISCTE-IUL detém, na área das Políticas Públicas, uma posição de liderança no panorama nacional.

Na Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH), a fileira de formação em Psicologia Social constitui uma marca distintiva do ISCTE-IUL, inteiramente consolidada no panorama nacional. O Departamento de Economia Política da ECSH gere, com sucesso, em cotutela, com o Departamento de Economia da Escola de Gestão, a fileira de formação em Economia. Este é apenas mais um exemplo da capacidade de colaboração entre departamentos de diferentes escolas.

No que respeita às atividades de ensino, a história do ISCTE-IUL tem como traço distintivo a combinação entre interdisciplinaridade e desdobramento disciplinar, por iniciativa dos seus docentes, tendo-se procurado sempre maximizar as competências e os recursos existentes. O desafio que o ISCTE-IUL enfrenta enquanto instituto universitário especializado nas áreas disciplinares que integram as suas escolas é o da combinação virtuosa entre consolidação disciplinar

e desenvolvimento da interdisciplinaridade, articulando, em diferentes modalidades, especialização e formação de banda larga, em todos os ciclos de ensino.

1.1.2 O ISCTE-IUL detém, nos seus 21 cursos de licenciatura, uma posição de atratividade sólida. No índice de satisfação (rácio entre candidatos em 1.ª opção na 1.ª fase e vagas),¹ ocupa a terceira posição, a seguir à Universidade do Porto e à Universidade de Aveiro. Na taxa de ocupação (rácio entre colocados na 1.ª fase e vagas),² o ISCTE-IUL é a segunda melhor instituição universitária. O ISCTE-IUL beneficia da localização em Lisboa, isto é, na região do país com mais capacidade de atração de alunos e menos afetada pelas atuais dinâmicas demográficas negativas registadas noutras regiões. Contudo, o contexto é altamente competitivo. As áreas disciplinares dos cursos do 1.º ciclo oferecidos pelo ISCTE-IUL existem também nas outras universidades públicas localizadas na Região de Lisboa, pelo que é necessário manter uma atenção permanente à qualidade e ao funcionamento dos cursos deste ciclo de ensino.

A situação do ISCTE-IUL, no que respeita à procura e à qualidade do ensino no 1.º ciclo, é certamente uma base segura para, ao nível da formação avançada de 2.º e de 3.º ciclo, continuar a crescer, continuar a procurar novos equilíbrios entre as formações generalistas e as formações especializadas e continuar a alargar o espaço da interdisciplinaridade. Foi numa combinação virtuosa da tradição com a capacidade de inovação que, ao longo da sua história, o ISCTE-IUL melhorou sempre a sua capacidade competitiva e adquiriu uma posição de liderança em algumas das suas áreas de ensino.

1.1.3 As propostas apresentadas pela Reitoria cessante, de desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL, pressupõem a abertura de uma nova área de ensino: hospitalidade, gastronomia e culinária. Tais propostas necessitam de avultados investimentos (edifício, equipamentos, manutenção, contratação de docentes) que só poderiam ser conseguidos com o desinvestimento nas áreas existentes, uma vez que não potenciam os atuais recursos do ISCTE-IUL, nem se inscrevem em nenhum dos seus eixos de desenvolvimento. As estimativas apresentadas nos estudos em que a proposta se baseia, relativas ao número de alunos, à previsão de receitas e despesas, são pouco rigorosas e irrealistas.

O cenário traçado para a nova área de turismo, gastronomia e culinária, baseado na estimativa de recrutamento de 145 alunos, logo no primeiro ano, e de 750 alunos, no 5.º ano, não tem qualquer base de avaliação objetiva. Não considera a trajetória de crescimento do ISCTE-IUL, nem a trajetória de crescimento das restantes instituições de ensino superior em Portugal. Se há área de ensino em que o ISCTE-IUL nunca se conseguiu afirmar, apesar de todos os investimentos promocionais feitos

¹ Júlio Pedrosa (coord.), Pedro Nuno Teixeira, Maria João Guardado Moreira e Artur Miguel Santoalha (2017), *Educação Superior em Portugal: Uma Nova Perspetiva*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, p. 103.

² Idem, p. 104.

nos últimos anos, é justamente a área da hospitalidade e turismo. No que respeita à viabilidade financeira da proposta, a previsão de receitas baseia-se em estimativas de propinas com valores entre os 5.000 e os 12.000 Euros e em valores de aluguer e concessão de espaços, cuja fundamentação revela falta de prudência. Por outro lado, a previsão de despesas é omissa no que respeita a encargos com pessoal docente e com manutenção do novo edifício. Assim, considera-se que uma aposta na área do turismo é possível, mas deve ser construída a partir da base, progressivamente, mobilizando sobretudo as competências e os recursos atualmente existentes nos departamentos das diferentes escolas do ISCTE-IUL.

1.1.4 Grande parte das áreas disciplinares dos cursos do ISCTE-IUL, não atraem elevados volumes de financiamento público, como acontece, por exemplo, com os cursos de medicina ou de engenharia. No ISCTE-IUL, os cursos de engenharia e de psicologia são financiados com valores mais elevados do que os cursos das restantes áreas disciplinares, que constituem a maior parte da sua oferta formativa. Esta situação reflete-se no montante de receitas provenientes do Orçamento de Estado (em 2016, 18,5 milhões de Euros). É certo também que, em alguns cursos de formação avançada para executivos da IBS, é possível obter receitas provenientes de propinas com valores acima da média. Porém, convém referir que os cursos de áreas disciplinares financiadas com valores mais elevados são também aqueles que, em geral, têm custos de funcionamento e de investimento mais elevados. Acresce que, em vários dos seus cursos, mesmo os que são financiados com valores mais baixos, o ISCTE-IUL tem uma posição de liderança no panorama nacional, expressa nos índices de satisfação e de ocupação já referidos. A procura, para a maioria dos cursos do ISCTE-IUL, é superior à oferta, não ficando por preencher as vagas oferecidas, o que constitui em si uma garantia de estabilidade nas receitas de ensino. O critério do financiamento público por aluno, mesmo no atual quadro em que as universidades são muito pressionadas para aumentar as suas receitas próprias, não justifica o abandono de áreas em que o ISCTE-IUL se destaca. No mesmo sentido, a abertura de novas áreas disciplinares, apenas porque são mais financiadas pelo Orçamento de Estado, sem a devida ponderação dos seus custos de investimento e funcionamento, e sem a rentabilização dos recursos existentes no ISCTE-IUL, abriria a porta a uma deriva aventureira em que se trocaria o certo pelo incerto.

As opções de desenvolvimento de novas áreas disciplinares devem ser avaliadas a partir dos recursos já existentes, e não podem, de modo algum, consumir os meios disponíveis para os domínios de especialização que constituem o valioso património do ISCTE-IUL, nem colocar em causa a sustentabilidade patrimonial e financeira da instituição. Pelo contrário, importa reforçar as áreas consolidadas em que o ISCTE-IUL acumulou bases de competências científicas elevadas, constituindo-se como referência a nível nacional e com inserção crescente a nível internacional. E, adicionalmente, construir novas áreas com potencial, de forma progressiva e prudente (o conhecimento não se improvisa), alicerçadas nas áreas já consolidadas e explorando novas conjugações interdisciplinares,

criando condições para que os docentes, os departamentos e as escolas desenvolvam novos projetos de ensino e de formação. Para a concretização desta orientação é necessária uma política que valorize o trabalho dos docentes, em geral, e o trabalho colaborativo, em particular.

1.1.5 O sistema de contabilidade analítica em uso no ISCTE-IUL embora tenha vindo a sofrer melhorias desde 2012, ainda não se encontra consolidado, pelo que não permite ter um conhecimento rigoroso sobre o orçamento dos diferentes cursos/escolas. De acordo com dados divulgados pela Reitoria cessante, vários cursos, nomeadamente de 1.º ciclo e de doutoramento, são apresentados como tendo rendibilidade negativa. Porém, a rentabilidade negativa desses cursos resulta da imputação de despesas dos serviços centrais e outras despesas que são da exclusiva responsabilidade da Reitoria, em relação às quais os diretores de escola ou de curso nada podem fazer para obter ganhos de eficiência. No geral, acerca destes exercícios de monitorização das receitas e custos, apenas se pode concluir que, deduzidas as despesas diretas com docência e ensino, todos os cursos e escolas contribuem, embora em percentagens diferentes, para as despesas comuns do ISCTE-IUL.

Existe certamente espaço para ganhos de eficiência nas atividades de ensino bem como nas atividades dos serviços centrais e da própria Reitoria. Contudo, os exercícios de avaliação da rentabilidade das diferentes atividades exigem, por um lado, um sistema contabilístico, de informação e classificação, rigoroso, transparente e estabilizado, e, por outro lado, uma avaliação baseada numa visão estratégica sobre o conjunto dos cursos e atividades desenvolvidas pelas diferentes escolas. Quer isto dizer que a avaliação da viabilidade das atividades de ensino das diferentes escolas requer a mobilização de outros critérios, além dos critérios financeiros e contabilísticos, como por exemplo, o ciclo de ensino, as taxas de aprovação nas UC e nos cursos no período esperado, a adequação dos programas às expectativas e necessidades de formação, a satisfação dos diplomados e o reconhecimento dos empregadores, o nível de inovação dos conteúdos face a programas internacionais de referência, a taxa de estudantes que completam os três graus de ensino no ISCTE-IUL, a capacidade de captação de estudantes externos para a formação de 2º ciclo, a taxa de estudantes nacionais e estrangeiros integrados em programas internacionais de intercâmbio (Erasmus, duplo reconhecimento de grau), entre outros.

Quadro 2 ISCTE-IUL: receitas de ensino, por escola, 2014/15

	Total	ESPP	ECSH	IBS	ISTA
Número de alunos	8.944	1.895	1.433	3.666	1.950
Receitas de ensino (total)	31.096.424 €	6.315.234 €	5.018.689 €	11.719.503 €	8.042.998 €
Receitas de ensino (propinas)	12.726.701€	2.478.712 €	1.914.820 €	6.150.458 €	2.182.711 €
Receita por aluno	3.516 €	3.356 €	3.515 €	3.268 €	4.137 €
Receitas cursos doutoramento	1.658.574 €	533.760 €	107.005 €	919.744 €	98.065 €
Receitas cursos mestrado	15.635.335 €	3.661.297 €	3.070.089 €	6.033.095 €	2.870.854 €
Receitas cursos licenciatura	13.802.515 €	2.120.177 €	1.841.595 €	4.766.664 €	5.074.079 €

Quadro 3 ISCTE-IUL: despesas de ensino, por escola, 2014/15

	Total	ESPP	ECSH	IBS	ISTA
Número de alunos	8.944	1.895	1.433	3.666	1.950
Receitas de ensino	31.096.424 €	6.315.234 €	5.018.689 €	11.719.503 €	8.042.998 €
Receita por aluno	3.516 €	3.356 €	3.515 €	3.268 €	4.137 €
Despesas com docência	13.899.608 €	3.071.616 €	2.000.936€	4.612.090€	4.214.967 €
Despesas com docência/receitas	49%	62%	43%	43%	53%
Outras despesas de ensino	5.916.136€	2.039.631€	1.271.311€	2.011.484€	593.710€
Despesas com docência por aluno	1,554€	1.621€	1.396€	1.258€	2.162€
Contributo para despesas do ISCTE-IUL	7.700.648€	1.608.806€	1.290.756€	2.888.626€	1.912.461€
Contributo para despesas do ISCTE-IUL (%)	100%	21%	17%	38%	25%

1.1.6 Um dos valores distintivos do ISCTE-IUL como comunidade de aprendizagem, baseada na proximidade entre professores, investigadores e estudantes, está hoje em risco devido à degradação das condições de trabalho colaborativo entre os docentes e os alunos. Por um lado, generalizaram-se de forma excessiva, em alguns cursos, as aulas teóricas, que chegam a reunir, numa mesma sala de aula, mais de 200 alunos. Por outro lado, foram eliminados todos os espaços de trabalho colaborativo regular, como por exemplo as salas de reuniões ou espaços de encontro dos docentes do mesmo departamento ou da mesma escola, os espaços de trabalho para os doutorandos, bem como as condições para o atendimento de estudantes. Importa avaliar e ponderar as condições de trabalho atualmente existentes e tomar medidas que reforcem a qualidade científica e pedagógica das atividades de ensino.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- consolidar a posição, e continuar a melhorar a qualidade e o funcionamento, dos cursos de 1.º ciclo, estimulando o cruzamento interdisciplinar nos conteúdos de ensino, bem como a incorporação de conhecimento científico e o envolvimento dos alunos em atividades de iniciação à investigação;
- continuar a aumentar a formação avançada de 2.º e de 3.º ciclos, estimulando a iniciativa dos docentes, dos departamentos e das escolas, instituindo incentivos e mecanismos de participação que fomentem a criação de novas atividades de ensino bem como o rejuvenescimento do atual portefólio de cursos das escolas;
- recriar, em cada escola, as condições para o trabalho colaborativo dos docentes, devendo cada departamento e centro de investigação voltar a ter uma sala de trabalho permanente e espaços físicos de comunicação;
- valorizar a qualidade dos conteúdos lecionados no ensino, proporcionando condições de atualização permanente e trocas de experiências de ensino intrainstitucionais, nacionais e internacionais;
- prosseguir com diversidade a incorporação de resultados e processos de investigação nos vários graus de ensino, com particular ênfase nos mestrados e doutoramentos;
- no que respeita especificamente aos cursos de 3.º ciclo, que têm por exigência legal uma estrutura própria de coordenação, aprofundar a sua integração nos centros de investigação transversais aos departamentos, bem como o envolvimento dos alunos de doutoramento nas atividades de investigação;
- consolidar os doutoramentos como graus de formação científica avançada, contribuindo com os seus avanços de conhecimento para a atualização e qualificação das áreas científicas em que estão ancorados (cursos, departamentos, escolas);
- melhorar as condições de aprendizagem dos alunos, qualificando a atividade de ensino e reforçando a cultura pedagógica do ISCTE-IUL assente em práticas de proximidade entre docentes e alunos;
- promover o acolhimento de estudantes estrangeiros, estimulando a oferta de formação em língua inglesa e valorizando positivamente estas iniciativas;
- identificar, com rigor, os fatores que potenciam a conclusão dos graus, com sucesso e em tempo útil, procurando combater as causas do insucesso e, também neste domínio, contribuir para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis;

- promover a participação dos alunos em estágios de inserção profissional no 1º ciclo, e, no 2º ciclo, a elaboração de teses (projetos de empresa, dissertações, casos de estudo), integrados em empresas e organismos públicos nacionais e estrangeiros, bem como a realização de estágios de monitores de ensino ou de introdução à investigação, sob a supervisão de docentes e investigadores.

1.2 As atividades de Investigação: articulação com ensino

A capacidade das universidades para produzir e transmitir conhecimento exige um esforço constante de integração do novo conhecimento que resulta da atividade de investigação científica. Durante muito tempo, a universidade portuguesa esteve refém de estruturas e mentalidades em que a investigação científica estava ausente ou foi mesmo menosprezada. Só nas últimas décadas, investigação científica descolou em Portugal e foi gradualmente integrada nas universidades. Este processo está ainda em curso, com avanços notáveis, mas também com vulnerabilidades e regressões. Além disso, as diversas universidades e as diferentes áreas científicas têm prosseguido neste caminho a ritmos diferentes, posicionando-se em patamares variáveis.

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

1.2.1 Atualmente, o ISCTE-IUL tem oito unidades de investigação (UI) integradas nas escolas a par dos departamentos (ver quadro 4), que desenvolvem atividade científica em diferentes domínios disciplinares ou em áreas temáticas.

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

Quadro 4 ISCTE-IUL: áreas temáticas das unidades de investigação

Escola	UI	Áreas temáticas
ECSH	CIS	Comportamento, Emoção e Cognição (BEC); Comunidade, Educação e Desenvolvimento (CED); Saúde para todos: uma abordagem psicossocial (H4A); Psicologia da mudança social: change (PsyChange)
	CRIA-IUL	Circulação e Produção de Lugares NAS (Núcleo de Antropologia da Saúde); Desafios Ambientais, Sustentabilidade e Etnografia; Práticas e Políticas da Cultura; Governação, Política e Quotidiano
	D'C-IUL	Inovação, Conhecimento e Trabalho; Cidades e Territórios; Governação, Economia e Sociedade
ESPP	CEI-IUL	Instituições, Governação e Relações Internacionais; Desafios Societais e do Desenvolvimento; Economia e Globalização;
	CIES-IUL	Desigualdades, Migrações e Territórios; Sociedade do Conhecimento, Competências e Comunicação; Família, Gerações e Saúde; Política e Cidadania; Trabalho, Inovação e Estruturas Sociais da Economia; História Moderna e Contemporânea.
IBS	BRU-IUL	Financial and Management Accounting; Research Methods; Modeling in Business and Economics; Economics; Finance; Management and Strategy; Marketing; Organizational Behavior & Human Resources
ISTA	ISTAR	Digital Living Spaces; Information Systems; Software Systems Engineering; Complexity and Computational Modeling
	IT-IUL	Antennas and Propagation; Instrumentation and Measurements; Multimedia Signal Processing; Network Architecture and Protocols; Pattern and Image Analysis; Radio Systems; Information Technology

Fonte: Retrato da Investigação Científica no ISCTE-IUL, Comissão Especializada de Investigação Científica do Conselho Geral (mandato 2013-17).

Quadro 5 ISCTE-IUL: investigadores, produção científica e receitas, por unidade de investigação

UI	Investigadores			Produção científica				Receitas
	Doutora dos elegíveis	Outros investigadores	Total	Com revisão científica	Atas de congresso	Outras publicações	Total	
CIS	71	57	128	166	19	27	212	1 177 408 €
CRIA	36	66	102	65	9	30	104	
Dinâmia	50	43	93	124	77	63	264	437 419 €
CEI	44	81	125	45	3	19	67	223 482 €
CIES	118	138	256	294	65	80	439	1 097 192 €
BRU-IUL	84	39	123	203	76	34	313	684 546 €
IT-IUL	23	5	28	26	71	1	98	
ISTAR	25	58	83	59	117	19	195	67 609 €
Total	451	487	938	982	437	273	1692	3 687 656 €

Fonte: Relatórios de atividades das UI; Relatório e Contas de 2016, do ISCTE-IUL; Retrato da Investigação Científica no ISCTE-IUL, Comissão Especializada de Investigação Científica do Conselho Geral (mandato 2013-17).

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

Finalmente, os centros de investigação acolhem e asseguram a gestão científica da maioria dos cursos de doutoramento em estreita articulação com os diferentes departamentos, garantindo-se desta forma um importante mecanismo de transversalidade disciplinar. De facto, na comunidade universitária internacional, os doutoramentos são entendidos como graus de formação científica avançada, realizados em contexto organizado de investigação, como as UI, com bases de competências científicas consolidadas e atividade de investigação relevante nas suas áreas científicas de referência. Aliás, a própria Agência de Acreditação (A3Es), nos seus critérios de avaliação dos cursos de 3.º ciclo, exige às universidades capacidade de articulação dos cursos de doutoramento com as unidades de investigação. Em certas áreas disciplinares de elevada empregabilidade, como gestão e tecnologias, o mercado de trabalho compete com as UI na captação de estudantes dos cursos de 2.º e de 3.º ciclos, e muitos deles frequentam os cursos em regime de acumulação com uma atividade profissional. Esta situação tem como efeito uma quebra nas taxas de conclusão de teses e dissertações. Para o ISCTE-IUL se aproximar mais do modelo de *research university* torna-se necessário aumentar a percentagem de estudantes dedicados a tempo inteiro à investigação. Será importante estudar a viabilidade de programas e linhas de investigação com projetos atrativos para os alunos, que permitam a integração de estudantes de mestrado e de doutoramento a tempo inteiro, apoiados por bolsas de estudo com valores competitivos, e que possam ser diferenciados entre os diversos cursos em função das condições impostas pelo mercado de trabalho. Ou, ainda, a viabilidade de outros elementos de discriminação positiva para os estudantes que participem em programas de investigação a tempo inteiro: oferta das propinas, maior visibilidade pública, viagens de estudo, estágios em universidades estrangeiras, disponibilização de equipamento informático para uso pessoal.

1.2.2 O ISCTE-IUL fez um caminho importante na integração dos centros de investigação como unidades orgânicas, com a participação dos seus diretores no Conselho Científico e com a integração da maioria dos cursos de doutoramento nos centros de investigação das respetivas escolas. Importa continuar a aprofundar esta integração através da densificação das articulações com os departamentos e as atividades de ensino, designadamente dos cursos de doutoramento.

Como é referido no Retrato da Investigação Científica no ISCTE-IUL, da Comissão Especializada de Investigação Científica do Conselho Geral (mandato 2013-17), regista-se ainda um défice de ligação entre as atividades de investigação e as atividades de ensino ao nível dos cursos de licenciatura, havendo um espaço importante para melhorar esta articulação.

O programa de ação, no que respeita às atividades de investigação, retoma as propostas apresentadas no relatório da Comissão Especializada de Investigação Científica do CG, com o objetivo de reforçar a autonomia das unidades de investigação (UI) e de melhorar as suas condições de trabalho e gestão científica.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- reforçar a inserção dos doutoramentos, em termos descentralizados, nas unidades de investigação, garantindo o enquadramento de todos os cursos de doutoramento em UI;
- situar decididamente o ISCTE-IUL num patamar mais avançado de política de emprego científico, apoiando a contratação de investigadores doutorados integrados nas UI, no âmbito das novas orientações legais, constituindo e alargando, progressivamente, um quadro de investigadores de carreira afetos às unidades de investigação;
- desburocratizar as condições de trabalho dos investigadores, removendo entraves e atrasos recorrentes muito prejudiciais à atividade de investigação. Por exemplo, desburocratizar a aquisição de bibliografia e bases de dados, as deslocações a reuniões de equipas e projetos em parceria, as subcontratações e deslocações de trabalho de campo – sejam estas atividades de âmbito nacional ou internacional, ou, ainda, conferir aos investigadores autonomia na gestão das suas verbas destinadas à investigação;
- apoiar, de forma efetiva, candidaturas das unidades de investigação, das suas equipas e dos seus investigadores a programas internacionais de investigação de alto nível;
- identificar docentes e investigadores em meio de carreira com capacidade de competir internacionalmente, criando condições para que possam elaborar candidaturas a programas internacionais;

- assegurar melhor organização de tempos de ensino e de meios para os membros das equipas científicas das UI (professores e investigadores), mais favoráveis à realização e à qualidade de projetos, publicações e colaborações internacionais, bem como a adoção dos perfis de investigação por parte dos docentes de carreira, adequando a estes objetivos as regras de concessão de licenças sabáticas e de distribuição de serviço docente;
- prosseguir os incentivos à publicação científica através da atribuição de prémios;
- dar destaque apropriado e sistemático a resultados de investigação das UI com impacto social, cultural, económico e nas políticas públicas;
- atualizar os critérios e procedimentos da avaliação científica, começando por promover um debate aprofundado entre docentes e investigadores, partindo de referências internacionais recentes como a San Francisco Declaration on Research Assessment,³ bem como The Leiden Manifesto for Research Metrics),⁴ tendo em vista promover a combinação de indicadores quantitativos e qualitativos e a valorização dos impactos não académicos da investigação, designadamente a articulação com o ensino, a interação com a sociedade, o impacto nas políticas públicas;
- analisar os requisitos a cumprir, bem como os recursos necessários, para que o ISCTE-IUL possa transformar-se numa *research university* e debater com a comunidade académica a estratégia a seguir;
- reforçar a informação sobre a investigação realizada no ISCTE-IUL, tanto para a comunidade ISCTE-IUL como para o exterior, procurando oferecer uma visão de conjunto sobre os domínios abordados e os resultados alcançados;
- lançar incentivos a projetos de investigação de iniciativa do ISCTE-IUL envolvendo diferentes UI e seus investigadores, centrados sobre investigação temática interdisciplinar e a integração de investigação fundamental e aplicada;
- consolidar o Gabinete de Apoio à Investigação, assegurando os meios necessários para as tarefas relacionadas, designadamente, com compras e introdução de dados financeiros nas plataformas e recrutando um/uma especialista em gestão de ciência e investigação capaz de estabelecer conexões com as agências financiadoras internacionais.

³ San Francisco Declaration on Research Assessment: <http://www.ascb.org/dora/>.

⁴ The Leiden Manifesto for Research Metrics: <http://www.leidenmanifesto.org>.

1.3 A terceira missão: valorização do conhecimento e relação com a sociedade

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

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

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

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

1.3.2 A criação de entidades de direito privado que assegurem esta ligação entre universidade e a sociedade é prática consolidada em muitas universidades de renome.

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

articulação com o INDEG, o IPPS e as escolas, poderão ser promovidos projetos de inovação e de transferência de conhecimento que potenciem os resultados alcançados nas atividades de investigação e de ensino.

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

No ISCTE-IUL, para concretizar os seus objetivos de valorização do conhecimento e ajudar as suas participadas a assegurar de modo efetivo a transferência de conhecimento entre a universidade e a sociedade, podem ser definidos objetivos mais audazes e inovadores, para, dessa forma, melhorar a sua posição no panorama nacional. No U-Multirank,⁵ que traça o retrato das instituições de ensino superior públicas no que respeita a algumas dimensões da ligação à sociedade, o ISCTE-IUL apresenta-se em último lugar. Esta é de facto uma das áreas de atividade do ISCTE-IUL que necessita de um programa de ação específico

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- envolver os professores, investigadores e estudantes nas atividades de valorização do conhecimento do ISCTE-IUL, diversificando atividades (junto de empresas, serviços públicos, administração central e local, associações e grupos da sociedade civil), apoiando-se nas áreas de competências científicas do Instituto, potenciando a interdisciplinaridade, baseando-se em contributos de conhecimento avançado e visando impactos económicos, sociais, culturais e de cidadania;
- criar espaços de articulação entre as unidades de investigação e as entidades participadas
- clarificar de forma articulada a visão, a missão e os objetivos estratégicos das diversas participadas (AUDAX, INDEG e IPPS), envolvendo nessa clarificação os diretores das escolas e os diretores das UI

⁵ U-Multirank: <http://www.umultirank.org/>.

- dinamizar parcerias com instituições relevantes a nível internacional e nacional que sirvam de exemplo para a extensão universitária no ISCTE-IUL;
- avaliar a atividade desenvolvida pelas entidades participadas e identificar oportunidades para melhorar o seu contributo para a missão do ISCTE-IUL no âmbito do serviço à comunidade;
- promover a apresentação pelas entidades participadas do seu plano de atividades anual, orçamento e relatório de atividades para serem objeto de apreciação e pronunciamento pelo Conselho Geral do ISCTE-IUL;
- propor a existência de uma comissão técnica, científica e de ética a funcionar no âmbito das entidades participadas para acompanhamento das atividades de projeto, que integrem docentes e investigadores do ISCTE-IUL em representação de departamentos, escolas e unidades de investigação com maior afinidade científica;
- promover a definição de regras de funcionamento para as instituições participadas relativamente à forma como os projetos são propostos, selecionados, desenvolvidos, acompanhados e avaliados. Nesse contexto, serão definidas regras que clarifiquem o valor de contribuição dos projetos para a própria participada e para o ISCTE-IUL, bem como clarifiquem a autonomia de decisão das equipas na aplicação dos resultados gerados pelos seus projetos;
- articular os conteúdos dos cursos e programas de formação que são oferecidos pelas entidades participadas com os programas das unidades curriculares, sob a responsabilidade do respetivo departamento. Deste modo, pretende-se assegurar a harmonização dos conteúdos e reforçar o rigor científico, valorizando academicamente a formação oferecida pelas entidades participadas. Simultaneamente, salvaguarda-se a conformidade legal dos créditos obtidos na formação para efeito de reconhecimento de graus académicos.

2 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes

O ISCTE-IUL tem atualmente 9.000 alunos, dos quais cerca de 4.300 frequentam cursos de 1.º ciclo, em regime diurno, 4.000 frequentam cursos de 2.º ciclo e 600 cursos de doutoramento, estes últimos maioritariamente em regime pós laboral.

Os estudantes, nos seus programas eleitorais para o Conselho Geral, apresentaram, por um lado, um conjunto de preocupações gerais sobre o funcionamento dos órgãos universitários do ISCTE-IUL que procurámos integrar neste documento programático. Por outro lado, apresentaram também um conjunto de propostas específicas respeitantes à melhoria das condições de acesso e de sucesso de todos os estudantes, centradas em três tópicos.

- 1) As condições de estudo no ISCTE-IUL:
 - espaços de trabalho e de estudo com acesso a computadores e internet;
 - equipamento tecnológico nas salas de aula e abertura de oficinas para trabalhos práticos;
 - especificidades e necessidades dos estudantes dos cursos de mestrado e de doutoramento;
 - horário de atendimento dos serviços, incluindo a biblioteca.

- 2) As condições de ensino e de aprendizagem dos estudantes com necessidades especiais:
 - formação para professores;
 - investimento em plataformas e conteúdos de ensino;
 - melhorias da sinalização e das condições de acesso e circulação dos estudantes com necessidades educativas especiais.

- 3) O valor das propinas, o Serviço de Ação Social e o apoio aos estudantes:
 - condições de pagamento das propinas, regulamento de propinas e condições do auxílio de emergência;
 - condições de funcionamento do Serviço de Ação Social;
 - criação do gabinete de apoio à promoção do desporto universitário pela AEISCTE-IUL;
 - residências de estudantes.

Assume-se o compromisso de reunir as condições necessárias para manter um diálogo permanente com os estudantes, a Associação de Estudantes e os Núcleos, que permita encontrar respostas para o quadro de preocupações e propostas que apresentaram. Contudo, importa clarificar, desde já, a orientação que será tomada no desenvolvimento desse diálogo.

2.1 Condições de estudo e o apoio aos estudantes com necessidades especiais

A concentração de um elevado número de estudantes de formação pós graduada no regime pós-laboral, coloca desafios de organização e gestão dos espaços e dos recursos organizacionais, exigindo, pelo menos, uma reflexão sobre a adequação do horário de funcionamento dos serviços de atendimento, mas também sobre a utilização dos espaços de trabalho e de estudo.

No mesmo sentido, as condições de trabalho nos espaços de sala de aula e nos espaços de estudo, bem como a disponibilidade de meios informáticos e de acesso à Internet nestes espaços, devem merecer uma atenção e um acompanhamento especial, tendo em conta o tempo que os estudantes passam no ISCTE-IUL. Devem ainda ser consideradas as necessidades específicas dos estudantes de arquitetura, de espaços permanentemente reservados onde possam desenvolver os seus projetos sem terem que transportar as maquetes entre as suas casas e o ISCTE-IUL.

No que respeita aos estudantes com necessidades educativas especiais (NEE), o ISCTE-IUL ganhou reputação distinguindo-se por ser uma das instituições de ensino superior da cidade de Lisboa que mais investiu na criação de condições para os acolher. Atualmente, frequentam cursos do ISCTE-IUL cerca de 53 estudantes abrangidos, dos quais apenas 29 requereram apoios especiais. Defende-se que o ISCTE-IUL deve continuar a investir no acolhimento e na formação de estudantes com NEE. Para isso, será necessário aprofundar o conhecimento pedagógico e a formação de professores, e desenvolver instrumentos de ensino para promover a melhor integração destes estudantes. Será necessário criar um verdadeiro gabinete que responda às necessidades educativas especiais destes estudantes, que funcione a tempo inteiro, com os recursos adequados, e que promova, para cada caso identificado, diagnósticos de instalações e de necessidades, para assim se proporcionar melhores condições para o seu sucesso.

2.2 A política de propinas e o desenvolvimento da ação social

Em primeiro lugar, sobre o valor **das propinas e as condições de pagamento**, importa referir que, nos últimos anos, o ISCTE-IUL, como outras universidades, tem sido empurrado para fora da esfera pública, exigindo-se-lhe que diversifique as fontes de financiamento, que aumente as receitas próprias, que mercantilize as atividades, sempre com argumentos centrados numa alegada necessidade de adquirir mais autonomia financeira de modo a diminuir a dependência do Estado e do financiamento público. O modelo de financiamento do ensino superior desde há muito instituído prevê, para além das transferências do Orçamento de Estado, o pagamento de propinas pelos estudantes e suas famílias, que, no caso do ISCTE-IUL, representam já 46% das receitas de ensino. De facto, a progressiva diminuição do financiamento público teve como consequência, no caso do ISCTE-IUL, o aumento da dependência das propinas e de outras receitas próprias.

No espaço público, gerou-se uma espécie de tabu que tem impedido uma reflexão sobre a questão das propinas e o seu impacto nas condições de acesso e de sucesso no ensino superior. Por várias razões, há uma convicção partilhada de que as propinas devem existir. Não é assim em todos os países. Sobretudo naqueles em que se considera que da frequência do ensino superior resultam benefícios sociais e económicos coletivos tão importantes como os benefícios individuais. Ou que estudar é um direito, mesmo no ensino superior. No recente período de crise económica e financeira, muitas famílias foram atingidas pela dificuldade de suportar os encargos com as propinas, tendo-se sentido essa dificuldade nas receitas das universidades com o aumento das dívidas incobráveis. O ISCTE-IUL, tal como outras instituições de ensino superior, adotou mecanismos de auxílio de emergência e de pagamento fracionado e promoveu o congelamento de propinas evitando o seu aumento, sobretudo nos cursos do 1.º ciclo.

O ISCTE-IUL, em matéria de propinas, tem procurado seguir as melhores práticas nacionais, não sendo possível, neste quadro, ter uma política de propinas totalmente diferente da que praticam as restantes instituições do ensino superior em Portugal. Contudo, é importante que se mantenha uma especial atenção à questão do valor das propinas, tanto de alunos nacionais como de alunos estrangeiros, e que não se caia na armadilha da insensibilidade social. De facto, reconhecendo a existência de grandes limitações a uma alteração unilateral, pelo ISCTE-IUL, da política de propinas, é essencial que, por um lado, seja promovida uma reflexão sobre o assunto no âmbito do CRUP s, e, por outro, se discuta interna e externamente a ação social e se explorem todas as possibilidades de utilização deste instrumento de apoio aos estudantes com dificuldades económicas. Atualmente, no ISCTE-IUL, cerca de 950 estudantes beneficiam de ação social direta, cujo apoio do Estado se destina quase exclusivamente ao pagamento das propinas. Há certamente margem para reforçar a capacidade dos Serviços de Ação Social, para alargar o âmbito da ação social indireta, tendo como objetivo melhorar os apoios (bolsas, alojamento, alimentação e outros) que garantam o sucesso de todos os estudantes.

Há também margem para criar, no Serviço de Ação Social, uma unidade de apoio à AEISCTE-IUL para o desenvolvimento do **desporto escolar**. O desporto escolar é uma competência das associações e federações de estudantes, mas é necessário que sejam criados mecanismos de articulação que permitam aos estudantes conciliar as atividades desportivas com as atividades de estudo. Uma outra dimensão importante é o acesso a instalações desportivas. O ISCTE-IUL não dispunha de espaço no seu campus para alargar as instalações desportivas. Contudo, a integração do terreno e edifício do IMT no campus ISCTE-IUL permitirá encarar esta questão de forma mais positiva. Entretanto, será possível e desejável estabelecer protocolos com o Estádio Universitário e outras instituições com instalações desportivas, tendo em vista melhorar as condições de acesso dos estudantes do ISCTE-IUL a espaços desportivos. O ISCTE-IUL tem muito a ganhar se ajudar a identificar e a promover o potencial desportivo dos seus estudantes e a proporcionar a sua integração e sucesso através destas atividades.

Finalmente, as **residências de estudantes**. O ISCTE-IUL possui uma única residência universitária, a saber, a Residência Pinto Peixoto. Transferida do Ministério da Educação há mais de 10 anos, continua a ser o único equipamento disponível, o que perante a procura atual é manifestamente insuficiente. O problema da dificuldade de alojamento de estudantes na cidade de Lisboa tenderá a agravar-se dadas as condições de crescimento do turismo na cidade. Recentemente, no projeto de alienação dos terrenos do IMT e de construção de um novo edifício, foi anunciada a possibilidade de virem a ser construídas residências universitárias nos terrenos do IMT. Contudo, veio a constatar-se que estas, se chegassem a ser construídas, se destinavam ao segmento dos alunos estrangeiros, com mais capacidade económica, não resolvendo nenhum dos atuais problemas de instalação da maioria dos estudantes do ISCTE-IUL que se encontram deslocados.

Urge, por isso, explorar alternativas que permitam viabilizar o alargamento da capacidade do ISCTE-IUL em oferecer residências para os estudantes, junto de diferentes autarquias, em Lisboa ou na periferia, por cedência, aquisição ou exploração de espaços devolutos. A Câmara Municipal de Lisboa tem um programa de apoio às instituições de ensino superior da cidade de Lisboa para a construção de residências de estudantes a que o ISCTE-IUL, certamente, pode aceder, designadamente para ampliar a sua capacidade na Residência Pinto Peixoto. Não existindo outros terrenos nas proximidades do campus do ISCTE-IUL é ainda possível averiguar a disponibilidade de terrenos/edifícios devolutos na periferia da cidade, junto às linhas de transporte público, a distâncias da ordem dos 10 ou 15 minutos do ISCTE-IUL. Contactos informais com os presidentes da Câmara da Amadora e da Câmara de Odivelas, concelhos localizados no fim das linhas de metropolitano (Amadora, linha Azul, e Odivelas, linha Amarela), permitem adiantar já a possibilidade de protocolos entre estas autarquias e o ISCTE-IUL, de cedência de terrenos ou de edifícios devolutos para a instalação de residências de estudantes num curto espaço de tempo. Também se sabe já que, em sede de reprogramação dos fundos estruturais, está previsto, para o final de 2018, a disponibilização de meios financeiros para que as instituições de ensino superior possam enfrentar a resolução deste problema.

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

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

3 Renovar o posicionamento do ISCTE-IUL no panorama internacional

3.1 Internacionalização: modelo flexível desenvolvido em três planos

A internacionalização deve ser um dos eixos centrais para o desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL, pelo que importa efetuar um balanço do que tem sido feito e, principalmente, do que é necessário fazer. A existência de parcerias internacionais no âmbito da investigação científica e do ensino tem vindo a ser desenvolvida no ISCTE-IUL há alguns anos. Muitas das parcerias surgiram de forma embrionária, a partir de contactos pessoais de alguns dos nossos docentes com investigadores estrangeiros, em conferências e outros encontros científicos ou através da participação em projetos envolvendo redes de peritos e de investigadores. Após uma primeira fase de contacto pessoal, algumas destas ligações evoluíram para a formação ou integração em redes internacionais, as quais têm produzido material relevante de natureza científica. Outras conduziram ao intercâmbio de docentes e investigadores no âmbito de cursos de mestrado ou de doutoramento. O grau de aprofundamento destas parcerias tem variado de escola para escola, de curso para curso, de projeto para projeto.

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

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

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

Contudo, esta é por excelência uma área cujo desenvolvimento requer cooperação institucional. Atualmente, a projeção internacional das instituições de ensino superior faz-se associada à imagem das cidades ou dos países, ao prestígio da língua ou até à reputação de qualidade do conjunto das instituições de ensino superior. Por essa razão a Câmara Municipal de Lisboa criou um fundo para apoiar o esforço de internacionalização das instituições de ensino superior da cidade. Assim, são igualmente importantes as iniciativas ou ações que possam ser lançadas no quadro do CRUP, em estreita articulação com a Câmara Municipal e o Governo, que venham a beneficiar todas as instituições, melhorando a sua imagem e a imagem do país. A projeção das instituições do ensino superior no espaço global e internacional pode ter um retorno económico decorrente do facto de os estudantes internacionais pagarem propinas mais elevadas, mas igualmente importantes são os impactos da cooperação académica e científica na qualidade do ensino e nas possibilidades de uso do português como meio de difusão do conhecimento. O benefício de uma política concertada de internacionalização pode beneficiar todas e cada uma das instituições de ensino superior.

3.2 Ensino e Investigação: estudantes estrangeiros e cooperação científica

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

Para a internacionalização das atividades de ensino e a atração de estudantes estrangeiros, deverá ser continuado o esforço de criação de cursos Erasmus, de aumento da oferta curricular em língua inglesa nos diferentes ciclos de estudos, bem como de acreditação de cursos por instituições internacionais.

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

Estrategicamente, deve ser retomado o relacionamento do ISCTE-IUL com o mundo lusófono recuperando, se possível, algumas parcerias mais antigas nos PALOP e no Brasil e, sobretudo, potenciando novas parcerias com instituições universitárias prestigiadas, aproveitando as competências que o ISCTE-IUL acumulou em várias dezenas de mestrados e cursos de pós-graduação, bem como outras ações de carácter mais pontual. Também a China, onde está a decorrer um programa doutoral do ISCTE-IUL, ou a Índia, onde iniciativas relevantes têm sido realizadas, podem vir a transformar-se em projetos de grande significado. Colaborações com universidades europeias, norte-americanas e outras têm também ocorrido e devem ser incrementadas, para além dos programas Erasmus e dos projetos de investigação internacionais.

Propõe-se o desenvolvimento de um modelo de internacionalização flexível, descentralizado, baseado em parcerias internacionais duradoras com universidades, centros de investigação e institutos de inovação de referência, no âmbito da extensão universitária no ISCTE-IUL. À Reitoria caberá a identificação de oportunidades, a definição de orientações estratégicas e o lançamento de iniciativas no âmbito do CRUP, e às escolas caberá a organização e a gestão dos processos de internacionalização.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- proceder ao levantamento, análise e avaliação do portfólio das parcerias internacionais e nacionais atualmente existentes;
- especificar as orientações e prioridades estratégicas no domínio da cooperação científica, em conjunto com as escolas, departamentos e unidades de investigação;
- criar estímulos à ligação aos países lusófonos que constituem uma zona ou bloco de importância crucial, não só pelos laços linguísticos e culturais, como também pela proximidade organizacional e, pelo menos nalguns casos, semelhança dos seus sistemas de gestão pública, em particular de ensino;
- desenvolver, em cada escola, estruturas administrativas e técnicas de apoio efetivo à internacionalização, em particular no que respeita à gestão dos processos administrativos e ao apoio e acompanhamento de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros, otimizando as estruturas já existentes e descentralizando competências. As escolas devem poder definir as suas prioridades, tendo em conta a motivação do seu corpo docente e de investigadores, bem assim como, nos casos aplicáveis, dos seus alunos, incentivando as ligações sólidas e de carácter permanente a instituições universitárias estrangeiras. As escolas devem potenciar os contactos internacionais dos nossos docentes e investigadores;
- criar condições para a mobilidade de docentes e investigadores através de ações continuadas de intercâmbio e circulação entre instituições universitárias congéneres;
- criar condições para acolhimento de estudantes estrangeiros que pretendam realizar o seu doutoramento ou pós-doutoramento em Portugal e ações continuadas de mobilidade internacional de média duração;
- instituir mecanismos de diálogo e de articulação com a Câmara Municipal de Lisboa para que o ISCTE-IUL possa aceder a mais apoios necessários, e disponíveis, para desenvolver os seus projetos de internacionalização.

4 Democratizar o ISCTE-IUL, normalizar o seu funcionamento institucional e descentralizar os serviços

Os estatutos do ISCTE-IUL, como fundação pública, foram publicados em 2009, seguindo-se a aprovação dos regulamentos das unidades orgânicas descentralizadas – departamentos, centros de investigação e escolas. As unidades orgânicas descentralizadas constituem os núcleos centrais da produção do conhecimento e do desenvolvimento das atividades de ensino e de investigação, sendo ou devendo ser, por excelência, espaços de autonomia e de autoridade académica, plurais e colegiais. Contudo, assistiu-se no ISCTE-IUL, nos últimos anos, a uma progressiva concentração de recursos e de competências nos serviços centrais dependentes da Reitoria, tendo-se descapitalizado e diminuído as condições de trabalho das unidades descentralizadas. Por outro lado, algumas das regras instituídas, designadamente as relativas aos processos de eleição e nomeação dos dirigentes destas unidades, isto é, dos diretores dos departamentos, das escolas e dos centros de investigação, geraram processos de desrespeito pelo pluralismo, pela diversidade e pela liberdade académica. Com a preocupação de fazer prevalecer um alinhamento estratégico de toda a instituição, impôs-se de forma sistemática as suas escolhas para a direção das unidades orgânicas descentralizadas, desconsiderando, em muitos casos e sem justificação, os resultados dos processos eleitorais. Em outras decisões, designadamente relativas à gestão de carreiras e à abertura de concursos, tornou-se prática comum não serem consideradas as propostas ou projetos apresentados pelos departamentos ou pelas escolas. Gradualmente, ao longo dos últimos quatro anos, prevaleceu uma interpretação dos regulamentos que operou um esvaziamento dos poderes das unidades orgânicas e uma concentração de poderes no Reitor e na Reitoria.

O processo culminou mesmo com a apresentação, pela Reitoria cessante, de uma proposta de revisão estatutária no documento intitulado “Estratégia de desenvolvimento do corpo docente e de reestruturação académica das escolas e departamentos do ISCTE-IUL”, que reforçava este tipo de funcionamento.

A proposta formalizava o princípio de esvaziamento dos poderes dos departamentos e um reforço dos poderes do Reitor na nomeação dos diretores dos departamentos, das UI e das escolas, bem como na gestão das carreiras dos docentes, na distribuição do serviço docente, na avaliação de desempenho docente e na gestão curricular. Mais tarde, em 2015, no documento intitulado “Informação complementar e propostas de reestruturação orgânica do ISCTE-IUL a apresentar pelo Reitor ao Conselho Geral”, viria a propor-se também a subtração das atuais competências das comissões científicas dos departamentos. Tais propostas foram amplamente debatidas e rejeitadas por largos sectores do ISCTE-IUL.

Importa afirmar com clareza que não será promovida qualquer alteração estatutária que reduza ou elimine os poderes das unidades orgânicas descentralizadas. Pelo contrário. Serão

apresentadas propostas para reforçar os modos democráticos de funcionamento da instituição, através da descentralização e reforço das competências das unidades descentralizadas – departamentos, unidades de investigação e escolas –, bem como através da valorização dos restantes órgãos de governo ou órgãos consultivos do ISCTE-IUL.

4.1 Os departamentos: colegialidade no centro da atividade académica

É imprescindível preservar e reforçar o papel dos departamentos no ISCTE-IUL enquanto polo agregador do seu corpo docente. Seja na conceção, revisão ou atualização de unidades curriculares e de cursos, na distribuição de serviço docente ou na proposta de promoções ou contratações, o departamento é a única unidade orgânica com as competências e a necessária proximidade aos respetivos membros para a produção de decisões corretas do ponto de vista científico e pedagógico.

Este propósito radica numa conceção plural e democrática da universidade, em que o confronto de ideias e o escrutínio dos pares é essencial. A tomada de decisão deve ser baseada na persuasão dos pares, via mérito das propostas em análise, e não em processos autocráticos inapropriados para o mundo universitário onde a liberdade de pensamento deve ser preservada e estimulada.

Integrados nas quatro escolas, o ISCTE-IUL conta hoje com 16 departamentos de diferente dimensão e diversidade disciplinar interna. O atual quadro departamental resultou de vários processos de desenvolvimento organizacional e disciplinar que marcam a história do ISCTE-IUL desde a sua fundação. Importa consolidar a sua integração nas escolas e reforçar os mecanismos de trabalho colaborativo e de relacionamento com o Conselho Científico.

Rejeita-se totalmente qualquer proposta de extinção dos departamentos, como se rejeita a diminuição das atuais competências das suas comissões científicas.

Medidas

Promover uma alteração dos regulamentos dos departamentos, escolas e unidades de investigação do ISCTE-IUL tendo em vista:

- aprofundar a autonomia e as competências dos departamentos, através do reforço dos poderes das respetivas comissões científicas, dotando-as dos recursos necessários à concretização desse aprofundamento e garantindo uma maior pluralidade na constituição das comissões científicas;
- passar a ser indicado ao Reitor, para posterior nomeação, apenas o nome do colega que tenha recolhido mais votos no processo de eleição interna nas unidades orgânicas. Em caso de conflito, deve ser atribuído ao Conselho Geral a possibilidade de o dirimir;

- reafirmar a exclusividade de tutela científica das atividades de ensino (FUC) nos departamentos, incluindo as atividades oferecidas pelas entidades participadas, salvaguardando-se, deste modo, a conformidade legal dos graus académicos atribuídos, em particular para efeito de reconhecimento para prosseguimento de estudos;
- reafirmar a responsabilidades dos departamentos na distribuição do serviço docente e na definição dos perfis científicos dos docentes a recrutar;
- centrar nos departamentos o planeamento das carreiras docentes em estreita articulação, em termos de coordenação central, com os diretores das escolas e o Conselho Científico, promovendo abertura e interdisciplinaridade;
- clarificar o quadro de competências dos departamentos e das escolas, definindo mecanismos que promovam e reforcem a integração dos departamentos nas respetivas escolas.

Será ainda importante:

- propor às escolas que analisem com os respetivos departamentos as possibilidades de reorganização departamental, tendo em conta as afinidades disciplinares e as atividades de ensino ou de investigação;
- definir, com os diretores dos departamentos, os diretores das escolas e o conselho científico os critérios de criação ou fusão de departamentos, tendo em conta o número e a qualificação dos docentes, bem como a diversidade das áreas científicas integrantes de cada departamento;
- clarificar o papel dos departamentos e do Conselho Científico na criação e extinção de áreas científicas, bem como na definição de critérios e condições em que tais decisões se devem basear. Promover, em cada departamento, em articulação com os diretores das escolas e o Conselho Científico, uma avaliação da lista de áreas científicas existentes, tendo em vista a apresentação de propostas de extinção, fusão ou criação;
- clarificar a relação entre os departamentos e as entidades participadas relativamente às atividades de formação académica (licenciaturas e mestrados) e de formação profissional (pós-graduações e cursos de especialização), salvaguardando a responsabilidade científica dos departamentos na definição dos conteúdos formativos.⁶

⁶ Não podem continuar situações como, por exemplo, o mesmo grau académico ser atribuído a alunos oriundos de entidades participadas onde frequentaram uma pós-graduação com apenas 200 horas letivas e a alunos da Escola que frequentaram um mestrado de continuidade com 300 horas letivas e, nalguns casos, com currículos académicos dispares.

4.2 As unidades de investigação: autonomia científica e articulação com o ensino

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

Os centros de investigação mantêm-se como os espaços auto-organizados de iniciação à investigação e de desenvolvimento de percursos científicos para milhares de cientistas de diferentes gerações. Nesta trajetória, desenvolveram uma relação autónoma com as instituições de financiamento da ciência, nacionais e europeias. Progressivamente, as universidades foram desenvolvendo mecanismos de reconhecimento, apoio e integração das atividades de investigação desenvolvida nestes centros. Numa primeira fase, afirmaram-se sobretudo como instituições de acolhimento ou instituições facilitadoras, beneficiando de contrapartidas financeiras sob a forma de *overheads*. Numa segunda fase, as universidades passaram a reconhecer a importância dos impactos das atividades de investigação na qualidade de ensino, bem como da produção científica na reputação da própria universidade.

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

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- prosseguir o esforço de integração dos centros de investigação nas respetivas escolas, bem como de criação de mecanismos de articulação com os departamentos, garantindo a participação dos investigadores nos órgãos de governo e nas comissões científicas;
- garantir a autonomia e a liberdade científica de todos os investigadores na escolha dos seus objetos de estudo e no desenvolvimento do seu trabalho;
- reforçar a autonomia administrativa e financeira dos centros para assim criar condições de funcionamento mais ágeis;

- desburocratizar as condições de trabalho dos investigadores, removendo entraves e atrasos recorrentes muito prejudiciais à atividade de investigação;
- reforçar a inserção dos doutoramentos, em termos descentralizados, nas unidades de investigação, garantindo que todos os cursos de doutoramento se enquadram numa UI;
- alargar o programa de bolsas de 3.º ciclo tendo em vista proporcionar, aos doutorandos, experiências de ensino e de divulgação dos resultados dos seus trabalhos junto dos alunos de 1.º ou de 2.º ciclos.

4.3 As escolas: espaços autónomos de interdisciplinaridade e coordenação

4.3.1 O ISCTE-IUL é um instituto universitário organizado em quatro escolas: Escola de Gestão (IBS), Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP), Escola de Tecnologias e Arquitetura (ISTA), Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH).

O quadro institucional de escolas e departamentos no ISCTE-IUL resultou de um processo longo de desenvolvimento e alargamento do espectro disciplinar, ancorado nas duas áreas fundadoras do ISCTE-IUL, a gestão e a sociologia, nas quais mantém uma posição de liderança ou uma posição consolidada, no panorama nacional.

Em 2015, a Reitoria cessante apresentou uma proposta de alteração deste quadro institucional que passava pela fusão de duas escolas e a extinção da sociologia. Tal proposta gerou uma enorme controvérsia e mal-estar, não tendo sido aprovada. Porém, foi retirada de toda a comunicação institucional a referência à sociologia. Assim, nos últimos anos, o ISCTE-IUL passou a ser apresentado como um instituto universitário com apenas três áreas disciplinares: gestão, tecnologias e ciências sociais e humanas.

A Escola de Gestão é a maior das quatro escolas, tendo, nos cursos de licenciatura, de mestrado e de doutoramento mais de 3.600 alunos (ver quadro 5). As restantes escolas do ISCTE-IUL têm uma dimensão equilibrada, tanto no número de cursos como no número de docentes e de estudantes. Em outras universidades portuguesas, inúmeras faculdades têm uma dimensão muito menor. Não existe qualquer justificação, de natureza financeira, organizacional, académica ou epistemológica, para a fusão de duas das escolas, sobretudo considerando que os próprios docentes não se reconhecem nesse projeto e que a sociologia é uma das áreas disciplinares em que a reputação do ISCTE-IUL se construiu.

Importa retomar a trajetória de desenvolvimento das quatro escolas do ISCTE-IUL de forma equilibrada, considerando a sua história e a sua diversidade disciplinar, promovendo a sua autonomia e reforçando os seus recursos.

Quadro 5 ISCTE-IUL: número de alunos e de cursos, por ciclo de ensino e por escola

	Total	ESPP	ECSH	IBS	ISTA
Número de alunos	8.944	1.895	1.433	3.666	1.950
Número de docentes de carreira	313	65	48	122	79
Número de créditos	14.500	5.320	2.820	3.360	3.000
Número de cursos	91	29	20	23	19
Doutoramentos					
créditos	3.420	1.620	540	720	5.40
cursos	19	9	3	4	3
alunos	619	277	55	240	47
Mestrados					
créditos	6.240	1.800	1.560	1.560	1.320
cursos	51	15	13	13	10
alunos	4.022	808	811	1.724	679
Licenciaturas					
créditos	3.840	900	720	1.080	1.140
cursos	21	5	4	6	6
alunos	4.274	781	567	1.702	1224

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- a reposição do equilíbrio e da igualdade de condições de funcionamento das quatro escolas existentes e a recolocação da referência explícita aos seus nomes na comunicação institucional do ISCTE-IUL;
- criação de condições para que cada uma das quatro escolas, no quadro do ISCTE-IUL, possa aprofundar e desenvolver a sua identidade.

4.3.2 Para poderem promover a qualidade do ensino e garantir o funcionamento adequado dos cursos que gerem, as escolas do ISCTE-IUL deverão desempenhar uma importante função agregadora e de potenciação de sinergias interdisciplinares entre os vários departamentos e unidades de investigação, bem como colaborar entre si com aqueles mesmos objetivos.

Assim, é importante que as comissões científicas e pedagógicas das escolas, bem como os conselhos Científico e Pedagógico do ISCTE-IUL, participem ativamente na definição e acompanhamento de uma estratégia científica e de ensino partilhada e coerente. Mais ainda, e com vista a promover o aparecimento de projetos de formação e de atividades de ensino interdisciplinares, é importante que se instituem mecanismos para fomentar o relacionamento

pessoal e a partilha de conhecimento entre docentes, investigadores e estudantes, mas também entre os diretores das quatro escolas. Finalmente, e para cumprir adequadamente a sua missão, as escolas deverão gozar de efetiva autonomia administrativa e financeira que fomente o seu papel de liderança estratégica na oferta de atividades de ensino.

Nos últimos anos foi promovida uma excessiva e radical concentração dos serviços na dependência direta da Reitoria ou da Administradora, tendo sido retiradas todas as competências e recursos às escolas e aos departamentos (ver ponto seguinte). Do ponto de vista administrativo, é certo que a centralização de processos permite, em muitos casos, racionalizar o uso de recursos. No entanto, nem sempre a (eventual) redução de custos se traduz em melhores resultados, tal como se verifica atualmente. Por exemplo, de que serve centralizar o *design* e a produção de brochuras promocionais de todos os cursos numa unidade que obriga todas as escolas a um único modelo promocional indistinto e massificado? Diferentes escolas e cursos confrontam-se com diferentes públicos-alvo e ocupam posições relativas distintas em relação à concorrência. Consequentemente, as estratégias de comunicação e *marketing* das quatro escolas deveriam ser diferentes. Pelo contrário, observa-se atualmente no ISCTE-IUL uma concentração de procedimentos na Reitoria que impede qualquer diferenciação e, simultaneamente, um tratamento desigual, ao nível das condições dadas às escolas. Apenas à Escola de Gestão foi permitida alguma autonomia. À ISTA, à ECSH e à ESPP foi imposto um nível de centralização e de uniformização impeditivos do seu desenvolvimento e da afirmação de uma identidade própria. A diversidade de áreas disciplinares existentes no ISCTE-IUL justifica e requer mais autonomia na conquista de espaço de afirmação e de desenvolvimento por parte de cada uma das escolas.

O controlo centralizado é exercido também ao nível da comunicação descendente e ascendente. Atualmente, os diretores das escolas têm acesso apenas aos *emails* dos seus alunos e professores. A divulgação de qualquer atividade, iniciativa ou simples comunicação junto da comunidade ISCTE-IUL requer autorização da Reitoria. Da mesma forma, os docentes necessitam de autorização da Reitoria para comunicarem com a comunidade ISCTE-IUL, uma vez que o protocolo dessa divulgação inclui o controlo dos conteúdos.

Neste momento, não se preconiza a conversão das atuais escolas em “faculdades” com autonomia financeira formal e, consequentemente, com órgãos de supervisão próprios. Mais urgente é que exista um verdadeiro orçamento por escola e que, através de delegações de competências, o Reitor conceda às escolas graus de liberdade suficientes para a sua gestão, por exemplo, para políticas de comunicação e *marketing* próprias ou para bolsas de monitores que permitam não só angariar os melhores alunos das escolas nossas concorrentes como fixar no 2º ciclo os nossos melhores alunos do 1º ciclo, ou para prosseguirem as suas estratégias de internacionalização. As experiências neste sentido que foram postas em prática na Escola de Gestão tiveram resultados positivos, na opinião dos docentes e dirigentes intermédios (ver adiante, no ponto 4.4), pelo que devem ser melhoradas e generalizadas às outras escolas. A descentralização que

vier a ocorrer permitirá também informar um debate interno acerca da possibilidade de se vir a atribuir às escolas um estatuto de autonomia formal semelhante aos das faculdades.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- reforçar o papel e a responsabilização das escolas na gestão dos cursos, tendo em vista a promoção e garantia da interdisciplinaridade e a reversão dos processos de fechamento disciplinar;
- promover a descentralização de procedimentos administrativos da Reitoria para as escolas nas matérias relativas à gestão académica dos cursos (por exemplo, competência para alargar o número de vagas nos cursos de mestrado);
- clarificar a responsabilidade das escolas e competências de decisão dos seus diretores nos processos de recrutamento e gestão das carreiras dos docentes, tendo em conta as propostas, pelos departamentos, de distribuição de serviço e de definição de perfis científicos, para que seja revertida a saída, para outras instituições universitárias, de alguns dos nossos melhores docentes;
- devolver às escolas autonomia para a gestão e atualização dos conteúdos dos respetivos *sítes*;
- devolver às escolas autonomia para criar uma imagem própria enquadrada na imagem do ISCTE-IUL;
- instituir orçamentos por escola que permitam assegurar aquela delegação acrescida de competências e o exercício, com eficácia e de modo descentralizado, das suas funções de organização e gestão das atividades de ensino;
- estabilizar o quadro de funcionários de cada escola, reforçando as condições de apoio aos docentes no desenvolvimento de atividades técnicas e de gestão, bem como o atendimento aos alunos;
- devolver às direções das escolas as competências de gestão dos cursos, dos recursos docentes, dos funcionários e da relação com os alunos;
- devolver às escolas autonomia na criação de canais próprios de comunicação, ascendente e descendente, entre a direção de cada escola e os respetivos alunos, docentes e funcionários;
- criar, em cada escola, espaços de trabalho colaborativo e de proximidade, como sejam secretariado, sala de reuniões, sala de professores e gabinete da direção.

4.4 Os serviços centrais: descentralização, eficiência e proximidade

Os serviços de apoio às atividades de ensino foram, nos últimos anos, colocados na dependência direta da Reitoria ou da Administradora. Neste quadro, os serviços e os funcionários estão, funcional e organizacionalmente, muito distantes das escolas e dos docentes, resultando esta distância em burocratização dos procedimentos, demora nos processos de decisão (quando não decisões absurdas) e ineficiência. Por outro lado, a uniformização forçada e excessiva resultante da centralização reduziu a diversidade interna, anulou as especificidades e retirou, às escolas, flexibilidade e capacidade de desenvolvimento.

No total, dependem da Reitoria e dos serviços centrais cerca de 195 funcionários. As escolas ISTA, ESPP e ECSH dispõem apenas de serviços mínimos de secretariado, com dois ou três funcionários, em cada uma delas, os quais têm competências diminuídas sobretudo no que respeita ao apoio aos docentes e aos alunos. Aos diretores das escolas e aos diretores dos departamentos não são atribuídos nem recursos nem competências para exercer com autonomia as funções previstas estatutariamente. Apenas a Escola de Gestão dispõe, no seu secretariado, de um número maior de funcionários, seis no total, e exerce as suas competências num quadro de maior autonomia. De facto, a Reitoria cessante, reconhecendo a ineficácia de funcionamento dos serviços, descentralizou alguns através de despacho de transferência de competências e de instalação de equipas a funcionar junto do Diretor, mas apenas para a Escola de Gestão. Esta Escola tem assim recursos humanos adicionais (mais nove funcionários) e uma situação muito diferente da das outras escolas. A sua autonomia e a descentralização de competências nas áreas de comunicação, de relações internacionais, de acreditação e de *career service* são avaliadas como muito positivas pelos docentes e dirigentes.

Para o desenvolvimento equilibrado das quatro escolas é necessário aprofundar a sua autonomia, atribuir-lhes competências e dotá-las de recursos para que os seus diretores possam exercer cabalmente as suas funções de coordenação e de gestão dos cursos.

Defende-se, assim, a descentralização de **uma parte** das competências e dos recursos humanos e financeiros, da Reitoria e dos serviços centrais para as escolas, designadamente, nas áreas relativas à comunicação, *career services* e *alumni*, estudos, avaliação, planeamento e qualidade, relações internacionais e gestão do ensino.

Quadro 6 ISCTE-IUL: estrutura dos serviços e número de funcionários

Serviços	Número de funcionários
Serviços com dependência direta da Reitoria, com coordenação de uma diretora	61
Gabinete de Apoio aos Órgãos Universitários e assessorias	11
Gabinete de Apoio à Investigação	3
Gabinete de <i>Career Services e Alumni</i>	8
Gabinete de Comunicação e Multimédia	9
Gabinete de Desenvolvimento dos Sistemas de Informação	9
Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade	5
Gabinete de Relações Internacionais	7
Serviço de Ação Social	6
Residência Universitária Professor José Pinto Peixoto	4
Serviços centralizados, com dependência direta da Administradora	134
Serviços de Infraestruturas de Informática e Comunicações	20
Serviços de Informação e Documentação	25
Serviço Financeiro, Patrimonial e de Recursos Humanos	47
Serviços de Gestão do Ensino	31
Unidades descentralizadas: unidades de investigação	22
CIS	2
Dinâmia	5
CIES	7
BRU	3
ISTAR/IT	1
Laboratórios: Fablab, LAPSO, Informática e Comunicação	4
Unidades orgânicas descentralizadas: escolas e departamentos	15
ESPP	4
ECSH	2
ISTA	3
IBS	6
Equipas descentralizadas afetas à IBS por despacho do Reitor	9

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- reforçar os meios e recursos das escolas, designadamente recursos humanos e orçamentais para exercerem as suas funções. Deverão ser criados nas escolas serviços descentralizados e de proximidades que devem responder diretamente ao diretor da escola;
- descentralizar funções e meios para os órgãos de gestão intermédia e, em particular, para departamentos, centros e escolas, bem como desburocratizar procedimentos;
- estabilizar o quadro organizacional de funcionamento da instituição evitando o permanente experimentalismo organizacional, alterando os regulamentos e estatutos apenas no que for necessário para acolher as alterações resultantes da concretização dos objetivos deste programa de ação.

4.5 Os órgãos universitários: independência e articulação

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

O respeito pelos princípios da autonomia, separação de poderes e prestação de contas é essencial para o funcionamento democrático das instituições. Os órgãos universitários não podem transformar-se em extensões uns dos outros, comprometendo o necessário equilíbrio de pesos e contrapesos. É necessário manter sob escrutínio a forma como se organizam os processos de eleição e designação dos membros para os vários órgãos, a duração dos mandatos os regimes de incompatibilidade e a promoção da igualdade de género. O artigo 3.º do Regulamento Eleitoral determina que “o ISCTE-IUL encoraja a apresentação de candidaturas de homens e mulheres com vista à respetiva participação equilibrada nos processos de decisão”. Contudo, nos últimos 12 anos, as equipas de vice-reitores foram constituídas apenas por homens, tal como as presidências do Conselho Científico, do Conselho Geral e do Conselho de Curadores.

Uma dimensão da boa governação e gestão universitária é o cumprimento dos quadros regulamentares nos processos de decisão e a segurança e rigor jurídico dos procedimentos de

gestão. A inexistência, no ISCTE-IUL, de um serviço jurídico dotado de recursos e meios para esclarecer e zelar pelo cumprimento formal e rigoroso dos regulamentos e das leis que enquadram a ação pública parece ser uma lacuna incompreensível. Também o vazio gerado pelo atraso na nomeação do fiscal único da Fundação aumenta a vulnerabilidade e insegurança da instituição.

Por outro lado, é decisivo, para o bom funcionamento dos órgãos universitários, quebrar as barreiras que os separam do ponto de vista da comunicação e da circulação da informação. Tal como é decisivo promover uma maior proximidade dos órgãos universitários às escolas, departamentos e unidades de investigação, instituindo mecanismos formais de articulação.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- dotar o ISCTE-IUL de serviços jurídicos qualificados melhorando o respeito pelas regras formais e a transparência nos processos de decisão;
- promover a apresentação de candidaturas de homens e mulheres ao exercício de cargos de gestão universitária, dando cumprimento do artigo 3.º do Regulamento Eleitoral;
- propor a instalação do Conselho Geral em espaço próprio e a atribuição de recursos próprios de secretariado e de orçamento;
- propor a instalação do Conselho de Curadores em espaço próprio e a atribuição de recursos próprios de secretariado e de orçamento;
- melhorar a produção e circulação da informação relevante entre os órgãos universitários, os órgãos descentralizados e a comunidade ISCTE-IUL, propondo a criação de rotinas e espaços de comunicação horizontal e vertical (descendente e ascendente);
- envolver os diretores das escolas nos órgãos de governo, instituindo mecanismos de participação das escolas no Conselho de Gestão;
- transferir os gabinetes dos diretores dos vários órgãos descentralizados, atualmente concentrados no espaço da reitoria, para locais próximos dos secretariados, das salas de professores e das salas de reuniões;
- promover alterações nos regulamentos e regimentos dos diferentes órgãos, no sentido de instituir regimes de incompatibilidade e de limitação de mandatos, para evitar a excessiva acumulação de cargos por parte de apenas alguns docentes;
- repor a designação democrática das direções e dos cargos de gestão académica, em geral, e promover a participação efetiva de todos os elementos da comunidade ISCTE-IUL no desenho e na realização das iniciativas da Instituição.

5 Valorizar o trabalho de docentes, investigadores e funcionários

5.1 As carreiras de docentes e de investigadores: desenvolver e qualificar

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

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

Nos últimos anos, estas exigências, consagradas no ECDU, não foram, no geral, respeitadas, tendo-se assistido a uma progressiva degradação da qualificação do corpo docente. Hoje, no ISCTE-IUL apenas 24% dos professores de carreira atingiram a categoria de professor associado ou catedrático, tendo-se transformado numa instituição universitária de professores auxiliares (ver quadro 7). Esta situação não tem comparação com a situação das universidades de referência, colocando o ISCTE-IUL no fundo da escala. E, por outro lado, está a provocar uma perda de capacidade competitiva e de condições de participação dos docentes do ISCTE-IUL em atividades académicas noutras universidades, como seja em júris de concursos ou de provas académicas.

Acresce ainda que, para além desta situação de degradação geral, se assistiu, em matéria de gestão das carreiras docentes, à generalização de práticas de decisão discricionárias e discriminatórias que geraram extrema desigualdade interna entre vários departamentos e escolas, como pode ser observado no quadro 8.

Há vários anos que quatro departamentos funcionam sem nenhum professor catedrático, apesar de assegurarem cursos de doutoramento e de mestrado e apesar de existirem, nesses departamentos, professores associados com agregação e professores auxiliares com curriculum e qualificações para passarem a professores associados.

Quadro 7 Qualificação dos professores de carreira nas universidades portuguesas, 2015

Universidade	Catedráticos	Associados	Auxiliares	Total	Percentagem de catedráticos e associados
Universidade do Porto	208	381	791	1.380	43
Universidade de Lisboa	328	510	1380	2.218	38
Universidade Nova de Lisboa	101	159	480	740	35
Universidade do Minho	86	210	551	847	35
Universidade de Coimbra	142	186	623	951	34
Universidade de Aveiro	53	118	348	519	33
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	34	76	303	413	27
Universidade do Algarve	19	45	193	257	25
ISCTE-IUL	28	47	238	313	24
Universidade da Beira Interior	22	41	256	319	20
Universidade de Évora	16	62	371	449	17
Universidade da Madeira	6	17	116	139	17
Universidade dos Açores	16	12	152	180	16
Universidade Aberta	3	12	116	131	11

Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2016), *Sobre a Evolução da Organização do Sistema de C&T e de Ensino Superior: Construir o Futuro, Acreditar no Conhecimento*, Lisboa, MCTES, p. 71.

Para reverter esta degradação e progressivamente atingir um rácio de 50% de associados e catedráticos, o valor mínimo previsto no ECDU, será necessário programar, para os próximos quatro anos, a abertura de concursos para cerca de 80 professores. A agregação é um requisito necessário para a passagem a professor catedrático. No conjunto das quatro escolas, existem 39 professores com agregação, dos quais 22 são professores associados e 17 são professores auxiliares. A programação da abertura de concursos deve ser precedida de um plano de carreiras e da identificação de necessidades permanentes, bem como da adequação dos regulamentos internos a estes novos objetivos. Os regulamentos dos concursos devem prever a valorização de perfis adequados às exigências, responsabilidades e funções dos diferentes patamares da carreira docente.

Quadro 8 ISCTE-IUL: qualificação dos professores de carreira nos departamentos e escolas, 2016

Escolas/departamentos	Catedráticos	Associados	Auxiliares	Total	Percentagem de catedráticos e associados
ECSH					35
Antropologia	2	4	9	15	40
Economia Política	2	4	11	17	35
Psicologia Social e das Organizações	2	3	11	16	31
IBS					26
Contabilidade	1	1	15	17	12
Economia	1	2	11	14	21
Finanças	3	2	8	13	38
Marketing, Operações e Gestão Geral	3	4	20	27	26
Métodos Quantitativos para Gestão e Economia	2	5	16	23	30
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	2	3	11	16	31
ESPP					24
Ciência Política e Políticas Públicas	0	3	15	18	17
História	0	3	6	9	33
Métodos de Pesquisa Social	0	2	10	12	17
Sociologia	3	4	19	26	27
ISTA					16
Arquitetura e Urbanismo	0	1	17	18	6
Ciências e Tecnologias da Informação	6	6	49	61	20
Matemática	1	0	10	11	9
ISCTE-IUL	28	47	238	313	24

Os concursos lançados nos últimos anos revelam pouca ambição e fraca vontade política em investir de forma decisiva na qualificação do corpo docente. Não obedecem a qualquer plano estratégico e não consideraram as propostas das escolas e dos departamentos, pelo que não permitirão alterar de forma significativa a situação geral, nem permitirão corrigir a situação de desigualdade interna. Importa inverter esta situação, devolvendo às escolas e aos departamentos as competências de gestão e de planeamento do desenvolvimento das carreiras docentes.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- promover, em cada departamento/escola, a elaboração de planos de carreiras a cinco e dez anos, eliminando o centralismo, o casuísmo e a arbitrariedade nas promoções e contratações;
- progredir para um rácio de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas, dando, aos docentes, condições para planearem a sua carreira;
- promover, no âmbito das escolas, dos departamentos e do Conselho Científico, a revisão incremental dos regulamentos internos relativos à progressão na carreira docente;
- substituir o recurso a jovens doutorados como professores convidados para funções permanentes de docência, em condições de precariedade e sub-remuneração, pela contratação de novos professores auxiliares de carreira e, simultaneamente, definir uma estratégia para a contratação de peritos e profissionais de mérito reconhecido como professores convidados;
- constituir e alargar progressivamente um quadro de investigadores de carreira;
- apoiar a contratação de investigadores doutorados integrados nas unidades de investigação, no âmbito das novas orientações legais, pondo fim à precariedade como regra e colocando o ISCTE-IUL num patamar mais avançado de política de emprego científico;
- assegurar uma melhor organização de tempos de ensino e de meios para os membros das equipas científicas das unidades de investigação, professores e investigadores, mais favoráveis à realização e à qualidade de projetos, publicações e colaborações internacionais;
- promover a elaboração de um programa de formação para docentes, investigadores e dirigentes dos órgãos intermédios de gestão e avaliar a oportunidade de criação de um Laboratório de inovação na formação e no ensino, para apoiar os docentes no desenvolvimento de novas competências no domínio da pedagogia e das práticas formativas.

5.2 O serviço docente: equidade, transparência e equilíbrio

Tal como noutras dimensões da atividade do ISCTE-IUL, as práticas de distribuição de serviço docente criaram situações de extrema desigualdade entre os diferentes departamentos e escolas, entre docentes de carreira e docentes convidados. Os regulamentos aprovados impõem, para os professores de carreira, um regime nivelado pelo número máximo de horas de aulas semanais previstos no ECDU, desconsiderando o número de alunos, o número de disciplinas ou o nível de ensino lecionado. Quanto aos professores convidados, as exigências são da ordem do dobro do número de horas e do número de disciplinas lecionadas pelos professores de carreira.

Acresce o facto de, por um lado, nos referidos regulamentos o serviço docente ser muito desvalorizado quando comparado com a valorização atribuída ao exercício de cargos de gestão. Por outro lado, as regras não estimulam o desenvolvimento das atividades de investigação e das atividades de valorização e difusão do conhecimento em que os docentes estão envolvidos.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- garantir mais equidade, transparência e equilíbrio na distribuição do serviço docente, na concessão de licenças sabáticas e no exercício de cargos;
- divulgar o serviço docente de todos os departamentos, por forma a permitir conhecer o serviço letivo alocado a qualquer docente bem como a carga letiva média de cada departamento, tendo em vista reduzir as disparidades atualmente existentes;
- ponderar devidamente a composição das cargas letivas, tendo em vista incluir, para além do número de horas diretas de leção, critérios relativos ao número de disciplinas lecionadas, nível do ciclo de estudos e número de alunos;
- aplicar também aos docentes convidados, os quais, ao longo dos anos, têm tido um papel imprescindível na ligação do ISCTE-IUL à sociedade civil, ao setor público e ao mundo empresarial, as majorações definidas no ponto anterior, assim como todas as demais majorações atualmente em vigo;
- reduzir a carga burocrática que recai sobre os docentes e melhorar o apoio às suas funções, nomeadamente de secretariado;
- majorar as aulas lecionadas em inglês na contabilização do serviço docente para assim dinamizar a internacionalização do corpo docente do ISCTE-IUL;
- incentivar a projeção internacional do trabalho de investigação, através da publicação de livros em editoras de prestígio internacional e com sistema de revisão por pares;

- valorizar atividades de ensino como a produção de manuais de ensino suscetíveis de adoção noutras universidades, a orientação e coorientação de dissertações e de teses e a coordenação de cursos;
 - melhorar e promover as atividades de extensão e de disseminação de qualidade e utilidade social comprovadas, ainda que não confirmem proveitos financeiros imediatos;
 - assegurar a diversidade de perfis dos docentes, reduzindo as cargas horárias excessivas, criando condições mais favoráveis à realização, com qualidade, de projetos, publicações e colaborações internacionais.
-

5.3 A avaliação de desempenho docente: adequar aos desafios do ensino e da investigação

O tema da avaliação está, desde há alguns anos, na ordem do dia, suscitando os mais acesos debates e reflexões, sobretudo no que respeita à avaliação das atividades científicas, ao uso das métricas, ao uso da avaliação por pares, bem como aos critérios e procedimentos de avaliação. Não existindo modelos perfeitos de avaliação de desempenho docente (ADD), e tendo em conta que desde 2009 a responsabilidade de regulamentação da ADD passou para cada uma das instituições de ensino superior, é necessário que, em cada instituição, se mantenha aberta a reflexão sobre as melhores práticas e se proceda periodicamente à avaliação dos processos de avaliação instituídos.

No caso do ISCTE-IUL, estamos em condições de lançar uma reflexão e um debate alargado sobre a ADD na instituição, visando o aperfeiçoamento dos procedimentos, dos instrumentos e das práticas de avaliação, em três dimensões.

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

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

Porém, no modelo instituído no ISCTE-IUL o papel atribuído ao Conselho Científico é apenas o de validação de resultados. Atualmente, é o Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho Docente, um órgão da Reitoria, que assume as responsabilidades de orientação, que segundo o ECDU cabem ao Reitor, e de execução, que segundo o ECDU deveriam caber ao Conselho Científico.

Neste modelo, o Reitor, no que respeita à avaliação de desempenho docente, concentra todos os poderes: de orientação, de execução, de supervisão, de homologação e de recurso.

Em segundo lugar, a questão da **avaliação qualitativa**. Num pequeno livro, João Flípe Queiró, a propósito da exigência de avaliação de desempenho docente introduzida na revisão do ECDU em 2009, diz o seguinte:

[...] Ao deixar a cada instituição o encargo da organização do processo, a lei conduziu a um gigantesco desperdício de tempo por todo o país, com regulamentos para todos os gostos, e sobretudo à adoção, em vários casos, de sistemas incorretos de avaliação numérica, com minuciosas “pontuações” atribuídas às mais diversas atividades. [...] É necessário dizer que todo o processo de avaliação de cientistas e professores do ensino superior que possa ser entregue a processos numerológicos ou a funcionários que analisam tabelas, não passando pela avaliação por pares, internos ou externos, é uma indignidade, que pode até incentivar comportamentos negativos.⁷

O regulamento da Avaliação de Desempenho Docente do ISCTE-IUL desvaloriza a avaliação qualitativa, não sendo esta, na prática, nem alternativa nem complementar. A questão crítica é, por um lado, o reconhecimento da diversidade de situações e da importância da avaliação qualitativa e, por outro, o equilíbrio entre a avaliação qualitativa e quantitativa.

Finalmente, o tópico dos **indicadores de desempenho** e a plataforma de informação curricular do ISCTE-IUL. O sistema de avaliação quantitativa baseia-se exclusivamente na informação colocada em plataformas do ISCTE-IUL. Estas são preenchidas, em alguns dos seus campos, de forma automática, a partir de dados administrativos decorrentes das atividades de ensino ou do exercício de cargos. Cada docente está obrigado ao preenchimento manual de todos os campos que não são preenchidos automaticamente, sejam atividades de ensino, como as orientações, sejam atividades decorrentes do exercício de cargos ou atividades de investigação. Consideramos que a lista de critérios e indicadores da avaliação deve ser revisitada e que as plataformas devem ser auditadas, tendo em conta o ponto de vista dos docentes que estão obrigados ao seu preenchimento, designadamente quanto ao esforço despendido no que respeita ao registo de informação curricular, que por vezes multiplica desnecessariamente o trabalho dos docentes.

⁷ João Flípe Queiró (2017), *O Ensino Superior em Portugal*, Lisboa, FFMS, pp.80-81.

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- avaliar os dispositivos de avaliação do desempenho, precisar as suas finalidades, desburocratizá-los e torná-los em fator de estímulo para a criatividade individual e a cooperação colegial e promover a revisão dos regulamentos, envolvendo o Conselho Científico, como previsto no ECDU;
- colocar no Conselho Científico a responsabilidade pela execução da avaliação de desempenho, nos termos do estabelecido no ECDU, bem como do processo de avaliação da ADD e de revisão dos regulamentos, como estabelecido no ECDU, garantindo que seja adotado um processo participado envolvendo os departamentos e as escolas;
- valorizar um sistema de avaliação misto com uma componente qualitativa e quantitativa;⁸
- garantir que nos critérios de avaliação seja considerada a diversidade de perfis dos docentes;⁹
- contemplar a valorização de várias atividades científicas, como a elaboração de candidaturas FCT que, não alcançando financiamento, obtêm uma classificação elevada, bem como a revisão de artigos submetidos a revistas ou a publicação de livros em editoras internacionais reputadas;
- premiar o ensino em inglês, que deverá ter uma majoração na contabilização do serviço docente;
- tratar com respeito os docentes convidados, aplicando-lhes, no essencial, as majorações definidas para os docentes de carreira;
- valorizar a projeção internacional do trabalho de investigação através da publicação de livros em editoras de prestígio internacional e com sistema de revisão por pares;
- valorizar atividades de ensino como a produção de manuais de ensino suscetíveis de adoção noutras universidades, a orientação de dissertações e a coordenação de cursos, bem como as atividades de extensão e de disseminação de qualidade e utilidade social comprovadas, ainda que não confirmem proveitos financeiros imediatos;

⁸ Por exemplo, mesmo sendo a base da avaliação quantitativa, deveria ser possível, em determinadas condições (avaliações de mau, excelente, ou a pedido dos docentes) existir uma componente qualitativa obrigatória. Essa componente qualitativa seria efetuada por um painel de avaliadores independentes (um diretor de departamento com categoria de auxiliar nunca poderia avaliar um catedrático ou associado do seu departamento), podendo esse painel ser proposto pelo departamento mas incluir obrigatoriamente um elemento externo.

⁹ Não faz sentido que seja possível, por exemplo, um docente ter um perfil A (maioritariamente de docência), mas ser avaliado exatamente com os mesmos critérios de um docente com o perfil B (maioritariamente de investigação) e que se veja impossibilitado de ter a classificação máxima, pelo facto de não cumprir a condição imposta de “publicação de pelo menos dois artigos em revistas de 1.º ou 2.º quartil (WoS/SCOPUS) no triénio” (art.º 26º Regulamento ADD, nº 7). Não pode ser expectável que os docentes nos perfis A, C ou D tenham o mesmo ritmo de publicações de um docente no perfil B.

- redefinir a escala de avaliação do desempenho (para que serve uma escala em que somos todos excelentes?). A escala a escolher deverá permitir que a maioria dos docentes obtenha as avaliações de bom e muito bom, devendo os extremos, excelente e mau, ser pouco frequentes e sempre confirmados pela componente qualitativa da avaliação;
- repensar a avaliação dos colegas mais jovens (por exemplo, recém-doutorados). Não se pode exigir resultados quando não se lhes dá as condições para os obterem (menos horas letivas para poderem fazer investigação, financiamento para apresentarem comunicações, liderança para os acompanhar, etc.);
- eliminar o preenchimento de múltiplas plataformas com a mesma informação, nomeadamente informação curricular. Idealmente, fazer convergir numa única plataforma o I-Ciência e o I-Méritos, com atualização direta a partir do DeGóis e de outras plataformas curriculares internacionais.

5.4 Regimes de recrutamento, carreiras e remunerações dos funcionários: transparência e equidade

A adoção, pelo ISCTE-IUL, do estatuto fundacional permitiu a utilização dos regimes de contratos individuais de trabalho. No debate público sobre o RJIES e o aprofundamento da autonomia de gestão das universidades que adotassem o estatuto fundacional, o principal argumento centrava-se na possibilidade de as universidades disporem de flexibilidade para atrair e contratar professores estrangeiros, fora do quadro regular da carreira docente, podendo dessa forma melhorar as condições de competitividade internacional. Na prática, no ISCTE-IUL, o regime dos contratos individuais de trabalho, apenas foi utilizado na contratação de funcionários.

Nos quadros do ISCTE-IUL, 119 funcionários têm contratos individuais de trabalho (CTI) e 93 têm contratos de trabalho em funções públicas (CTFP). Não houve qualquer preocupação de, através dos regulamentos, fazer convergir ou aproximar os regimes de recrutamento, remuneração, carreira, avaliação e horário de trabalho destes dois tipos de contratos.

Assim, está criada uma situação de extrema desigualdade: coexistem no mesmo serviço funcionários com CTI e CTFP que, para uma mesma função ou para desenvolver trabalho igual, estão sujeitos a condições de trabalho muito diferentes na remuneração e nos regimes de salário e de carreira. Tais condições são no geral mais negativas para os trabalhadores com CIT. Acresce a esta desigualdade, no que respeita ao regime de CIT, a opacidade e discricionariedade nos processos de recrutamento, nas remunerações e no desenvolvimento das carreiras.

As atividades desenvolvidas nas instituições de ensino superior concretizam-se hoje num ambiente muito exigente e competitivo, requerendo o uso intensivo e generalizado de tecnologias, a

familiaridade com a complexidade crescente da gestão financeira, da gestão dos espaços, dos equipamentos e da informação. Requerem, também, competências específicas para a elaboração de candidaturas de projetos e de programas de ensino, designadamente internacionais, bem como para a divulgação dos programas de ensino junto de potenciais candidatos. A maior parte dos funcionários do ISCTE-IUL têm já um nível superior de instrução, mas é necessário qualificar e proporcionar oportunidades de qualificação a todos os funcionários.

Quadro 9 ISCTE-IUL: número de funcionários e de docentes por tipo de contrato de trabalho

	Nível de qualificação				Horário de trabalho	
	Menos do 12.º ano	Secundário	Licenciatura	Mestrado ou mais	35 Horas	40 Horas
Dirigente	0	0	15	12	0	29
Técnico superior	0	0	81	23	25	73
Outros funcionários	23	65	20	1	54	46
Total	23	65	116	36	79	148

Quadro 10 ISCTE-IUL: número de funcionários, por nível de qualificação e horário de trabalho

	Funções públicas	Contrato individual	Comissão de serviço	Total
Dirigentes	0	0	31	31
Funcionários	93	119	0	212
Investigadores	0	0	18	18
Docentes	456	0	0	456

Medidas

Concretizar ou promover junto dos órgãos para o efeito competentes a concretização das seguintes medidas, mobilizando em ambos os casos, para a sua definição, aprovação e aplicação, a participação das unidades orgânicas descentralizadas e serviços por elas abrangidos:

- os regulamentos do pessoal devem ser revistos com o objetivo de aproximar as condições de trabalho dos funcionários com diferentes regimes de contratação (CIT e CTFP) no que respeita às remunerações, aos horários e às carreiras;
- devem ser dadas oportunidades de progressão na carreira a todos os funcionários que atualizem as suas qualificações, designadamente, a passagem para a carreira de técnico superior àqueles que completem ciclos de ensino superior;
- devem ser dadas oportunidades de formação aos funcionários que não tenham ainda o ensino secundário, para que completem a sua formação escolar;
- devem ser dadas oportunidades de formação aos funcionários que pretendam fazer cursos de licenciatura;
- tal como devem ser dadas a todos os funcionários oportunidades de acesso e frequência dos cursos ministrados no ISCTE-IUL.

6 Promover o desenvolvimento estratégico e sustentável da Instituição

6.1 Os recursos patrimoniais

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

Foi entretanto lançado um concurso para a alienação de 82% dos terrenos de implantação do edifício do IMT, sito na Av. das Forças Armadas, para aí instalar dois equipamentos hoteleiros e assim obter os meios financeiros para a construção de um novo edifício escolar. Este projeto é, por esta candidatura, liminarmente recusado e tudo será feito para inviabilizar a realização do negócio em curso.

O projeto põe seriamente em causa os interesses patrimoniais do ISCTE-IUL e as possibilidades de desenvolvimento futuro da instituição, dado que o edifício do IMT e respetivo terreno constituem o único património imobiliário disponível, não se perspetivando a possibilidade de aquisição de património em iguais condições.

O programa apresentado para o novo edifício pressupõe a criação de novas áreas de ensino (como a culinária) em relação às quais não há qualquer garantia de aprovação pela A3Es, existindo, portanto, sérios riscos de o ISCTE-IUL ficar com um edifício com elevados custos de manutenção e inadequado para as suas necessidades reais.

Acresce ainda que o património arquitetónico do ISCTE-IUL é constituído por edifícios premiados, da autoria do arquiteto Hestnes Ferreira, tendo-se transformado num elemento identitário da instituição. Qualquer nova intervenção arquitetónica deve respeitar este património, bem como os princípios da concorrência, igualdade e transparência da contratação pública. Infelizmente, nos últimos dez anos, assistimos a sucessivas intervenções neste património sem que tivessem sido respeitados critérios da qualidade e da transparência. Foram dez anos de adjudicações diretas independentemente do mérito do adjudicatário. Uma vez mais, o edital do concurso público inclui a adjudicação direta do projeto de arquitetura do novo edifício nos mesmos termos, não se respeitando o património construído, nem os princípios da concorrência, igualdade e transparência da contratação pública.

O ISCTE-IUL, para garantir o normal funcionamento das suas atividades atuais, seja de ensino ou de investigação, não tem necessidade urgente de construir um novo edifício. Tem sim necessidade urgente de espaço para instalar, por exemplo, algumas das suas unidades descentralizadas (como laboratórios), gabinetes de trabalho para estudantes de doutoramento ou o próprio Conselho Geral e o Conselho de Curadores. Isso significa que, mais urgente do que construir um novo edifício é, numa primeira fase, tirar pleno partido dos edifícios IMT existentes para, a seguir, com tempo, estudar o modelo de ampliação do *campus* que seja mais adequado ao seu desenvolvimento estratégico.

Considerando estas razões, tudo se fará para reverter as decisões já tomadas, desencadeando-se, simultaneamente, um estudo mais aprofundado das diversas alternativas, em particular da reconversão do edifício IMT.

Assim, será constituído um grupo de trabalho que incluirá representantes das quatro escolas, membros do Departamento de Arquitetura, da Unidade de Edifícios e Recursos e representantes dos estudantes. O grupo de trabalho deverá, no prazo de dois meses, apresentar um documento de identificação das necessidades atuais e futuras de expansão do ISCTE-IUL, incluindo necessidades imediatas de criação de espaços de trabalho colaborativo e de reunião no âmbito das unidades orgânicas descentralizadas, de laboratórios e atividades de investigação, que permita ao novo Conselho de Gestão proceder a uma consulta a entidade externa independente sobre:

- as possibilidades de reconversão e ampliação do edifício do IMT e as intervenções mínimas requeridas para a sua rápida utilização nas valências de gabinetes, laboratórios, investigação e serviços, nomeadamente por remoção do amianto existente na cobertura;
- a viabilidade de cenários de manutenção do terreno existente e sua rentabilização através de modelos económicos alternativos.

6.2 Os recursos financeiros

O ISCTE-IUL apresenta uma situação financeira estável e equilibrada, quer em termos de risco quer em termos de rendibilidade, não tendo sido particularmente afetado pela crise financeira, uma vez que as medidas de contenção salarial, de congelamento de carreiras e de degradação da qualificação do corpo docente permitiram libertar recursos financeiros e gerar excedentes. De tal forma que, apesar da crise económica e financeira, a anterior equipa de gestão tomou a decisão de antecipar, para 2016, o pagamento da dívida contraída com a compra do edifício do IMT, apesar de esta poder ser liquidada mais tarde, com o resultado das rendas recebidas.

Os relatórios e contas consolidadas permitem concluir que, nos últimos exercícios, foram gerados anualmente resultados consolidados líquidos de valor entre 2,5 e 3,0 milhões de Euros. Em 2016 (2015) gerou, em termos individuais e consolidados, um EBITDA de 2,9 (2,6) e 3,8 (2,7) milhões

de euros, respetivamente. No final do exercício de 2016, o ISCTE-IUL dispunha de mais de 10 milhões de Euros em depósitos bancários.

Em 2016, o ISCTE-IUL teve um orçamento de 39,5 milhões de Euros, valor que passa para 44,5 milhões de Euros quando se consideram as contas consolidadas (ou seja, incluindo a atividade dos centros de investigação e das unidades participadas, o orçamento aumenta em cerca de 5 milhões de Euros). A principal fonte de receita é gerada com as atividades de ensino, num total de 31 milhões de Euros, ou seja, 73% do total, tendo origem no Orçamento de Estado (18 milhões de euros), bem como nas propinas e outras taxas (14 milhões de Euros). A principal fonte de despesa são os encargos com remunerações do pessoal (27 milhões de Euros) e com a aquisição de serviços externos (7 milhões de Euros). Nos quadros de “monitorização das receitas e custos” referentes a 2015, os encargos diretos com as atividades de ensino, isto é, com a remuneração dos docentes e outras despesas, representam cerca de 16 milhões de Euros.

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

Por outro lado, será mantido no âmbito do CRUP uma atenção permanente às questões do financiamento público do ensino superior, da política de propinas e de ação social, tendo em vista melhorar as condições financeiras do ISCTE-IUL sem agravar os custos das famílias com o ensino superior.

6.3 O contexto de ação do ISCTE-IUL

Para o desenvolvimento das atividades de ensino, o ISCTE-IUL pode beneficiar de um contexto social e económico estável, tanto quanto se pode prever. O ensino superior em Portugal, apesar das dinâmicas demográficas negativas, deverá continuar a alargar a sua base de recrutamento junto de vários públicos. No que respeita aos mais jovens, atualmente, apenas quatro em cada dez jovens com 20 anos frequentam o ensino superior. Em média, nos países da União Europeia, são seis em cada dez. Necessitamos de aumentar este valor em cerca de 20 pontos percentuais. Este desígnio, que decorre também da nossa inserção no espaço europeu, interpela os responsáveis políticos, mas também os dirigentes das instituições de ensino do ensino superior, como do ensino secundário.

No que respeita a outros públicos, o défice de qualificações da população adulta mantém-se em valores muito elevados: 43% da população adulta ainda jovem, com 25 a 35 anos, não concluiu o secundário, o que constitui um desafio e deve ser olhado como uma oportunidade para as instituições de ensino superior.

Por outro lado, como referimos já, o ISCTE-IUL beneficia, em termos de atratividade, do facto de estar localizado na Região de Lisboa, que continua a ser a mais atrativa e geradora de procura de educação superior e a menos atingida pelas dinâmicas demográficas negativas. Contudo, a emergência de diferentes perfis de jovens que terminam o ensino secundário (cursos científico-humanísticos, cursos profissionais e cursos de aprendizagem) coloca certamente desafios importantes a qualquer instituição de ensino superior, sobretudo no que respeita à adequação e à qualidade da oferta formativa dos cursos do 1.º ciclo.

No que respeita às atividades de investigação e de valorização do conhecimento, o contexto de ação do ISCTE-IUL é pleno de oportunidades que importa explorar, sobretudo no âmbito da União Europeia. Para as áreas disciplinares de atividade do ISCTE-IUL, não é linear o acesso às fontes de financiamento disponíveis. O desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL terá de abrir a instituição ao exterior e projetá-la para o futuro e, simultaneamente, concretizar um maior esforço de potenciação dos recursos e do conhecimento existentes. Abrir o ISCTE-IUL ao exterior e projetá-lo para o futuro requer que abracemos projetos desafiantes e mobilizadores, que procurem responder aos grandes desafios que a sociedade enfrenta.

Nos últimos anos, todo o desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL tem sido centrado no projeto de criação de uma nova escola de Hospitalidade, Gastronomia e Culinária. Tal projeto não tem qualquer fundamento nas competências e capacidades atualmente existente nos diversos departamentos e escolas. Há, pois, que desenvolver uma estratégia de desenvolvimento diversificada, apostando nas áreas transversais de conhecimentos dos vários departamentos.

A complexidade dos grandes *desafios sociais* e a sua transversalidade recomendam a inclusão de abordagens interdisciplinares para a resolução de problemas. É neste contexto que surgem oportunidades para o desenvolvimento de projetos sustentáveis de investigação, de formação e de valorização do conhecimento. A maior riqueza do ISCTE-IUL são as suas pessoas, únicas e diferenciadas. Pelas suas características, o ISCTE-IUL encontra-se bem posicionado para poder oferecer uma resposta de natureza interdisciplinar aos desafios sociais, através de uma colaboração efetiva entre docentes, investigadores e estudantes, bem como dos funcionários e do apoio dos membros externos dos órgãos de gestão e dos antigos alunos. Com este programa de ação pretende-se, tirando pleno partido das oportunidades do contexto, mobilizar a capacidade, inteligência e generosidade dos seus contributos para que, em conjunto, possamos concretizar objetivos ambiciosos.

6.4 Os desafios sociais e os domínios de desenvolvimento estratégico

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

- A) Globalização;
- B) Alterações Demográficas;
- C) Sustentabilidade;
- D) Transformação Digital.

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

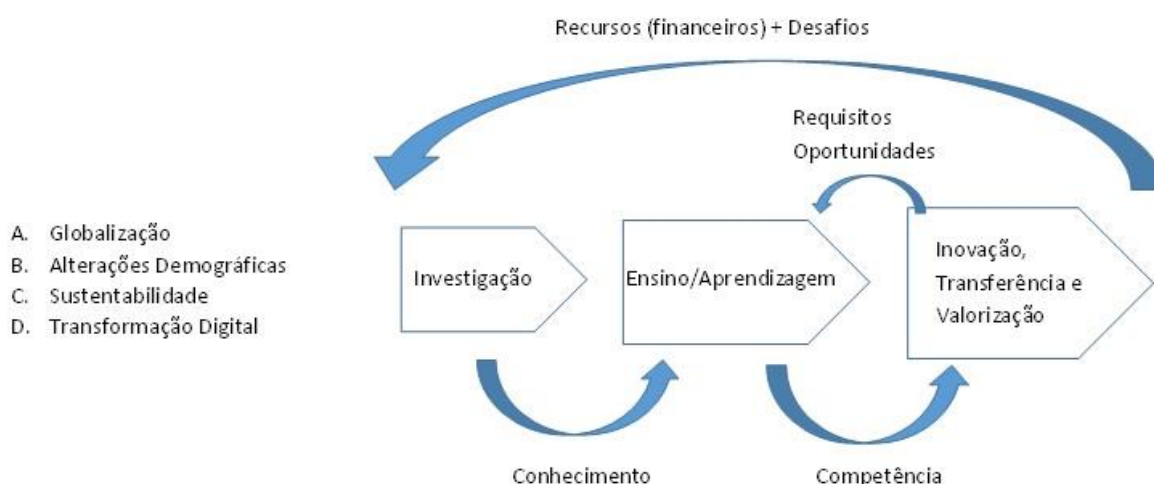
As **Alterações Demográficas**, resultantes da redução da natalidade e do aumento da esperança média de vida, afetam a nossa vida a nível pessoal e familiar. Todavia, têm também um impacto crescente e significativo na sociedade, designadamente nos sistemas de prestação de cuidados de saúde e de proteção social, que terão de responder a uma população gradualmente mais envelhecida. Torna-se assim necessário assegurar condições para promover o envelhecimento ativo e o enriquecimento pessoal (incluindo a formação sénior), a saúde e bem-estar, o lazer e a ocupação de tempos livres. Estes fenómenos têm impactos alargados – nas famílias, empresas e instituições, no governo das cidades, das regiões e dos países – que devem ser considerados. Por exemplo, os impactos do envelhecimento nos centros urbanos das cidades, ou nas pequenas localidades rurais, requerem respostas que só poderão ser obtidas com uma abordagem multidisciplinar ao nível da sensibilização dos decisores políticos, das políticas públicas, da gestão dos recursos, na prestação de serviços de apoio social, na conceção de novos espaços de vivência individual e coletiva onde as tecnologias de informação e comunicação estarão presentes. Também neste domínio, o ISCTE encontra-se bem posicionado para intervir, através da integração dos contributos das diversas ciências sociais, da gestão, da arquitetura e das ciências e tecnologias de informação.

A **Sustentabilidade** constitui igualmente um desafio societal de grande complexidade, que é determinante para a vida das gerações futuras, e que requer uma abordagem abrangente e multidisciplinar. Este domínio inclui dimensões ambientais, mas também económicas, sociais e

políticas. Uma gestão muito prudente e partilhada de recursos constitui um imperativo no contexto da expansão das cidades, da renovação do espaço rural, da mobilidade e dos transportes, do trabalho e do emprego, dos objetivos das empresas e organizações públicas, do estilo de vida e do lazer, do turismo ou do património cultural e natural. Para enfrentar estes desafios, é necessário integrar conhecimentos, que o ISCTE-IUL já possui e que poderá vir a aprofundar, provenientes das ciências sociais e comportamentais, da arquitetura e urbanismo, da gestão e das ciências de informação.

A **Transformação Digital** é um conceito que remete para um conjunto de alterações na sociedade resultantes dos desenvolvimentos no domínio das ciências e tecnologias e informação. Pelo carácter inovador e transversal das tecnologias, a Transformação Digital tem um contributo importante para as respostas que deverão ser dadas aos desafios colocados pela Globalização, as Alterações Demográficas e a Sustentabilidade. No entanto, sendo um fator fundamental para o desenvolvimento económico e social, a importância das tecnologias transcende largamente esta área específica de conhecimento. As tecnologias têm demonstrado ser um fator de mudança com um impacto profundo nos modos de vida, na evolução de conceções fundamentais que sustentam a vida em sociedade (ex. privacidade, segurança, partilha, etc.), com impacto no emprego, fomentando o desenvolvimento de novas competências e proporcionando o aparecimento de novas profissões, podendo contribuir para uma gestão mais racional de recursos. A identificação das necessidades, a avaliação dos benefícios e a compreensão dos impactos da transformação digital da sociedade requerem uma abordagem interdisciplinar com o contributo das ciências sociais, da psicologia e da gestão, para além das ciências, tecnologias e sistemas de informação e de comunicação.

Figura 1 **Desafios sociais, domínios de intervenção e sinergias**



As respostas a estes desafios sociais requerem a integração de um conjunto alargado de saberes e de conhecimentos, que associamos ao ISCTE-IUL, que poderão ser potenciados por uma colaboração interdisciplinar mais efetiva entre docentes e investigadores das diversas escolas e unidades de investigação. Será necessário partir de propostas dos docentes, investigadores e estudantes do ISCTE-IUL e melhorar a colaboração interdisciplinar a nível interno, bem como reforçar a participação em redes internacionais de formação superior e de investigação científica. Para que coletivamente possamos colocar o ISCTE-IUL num patamar de sucesso, as ações a desenvolver irão basear-se nos seguintes princípios: partilhar objetivos, promover cooperação, ajuizar alternativas, mobilizar recursos, disponibilizar os meios, construir soluções, estimular o desempenho e premiar o mérito. A capacidade de iniciativa individual e as dinâmicas próprias de cada grupo e equipa serão determinantes para os resultados que se vierem a alcançar.

6.5 A aproximação metodológica: uma participação livre e de colaboração construtiva

O desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL deve ser concretizado através de programas e projetos nos domínios do ensino, da investigação e da inovação e valorização do conhecimento, com uma participação alargada de todos os membros da comunidade. Para cumprir estes objetivos, a Reitoria deverá assumir um papel dinamizador e facilitador, que estimule o envolvimento dos docentes, investigadores, estudantes e funcionários não docentes, bem como de parceiros externos em torno de iniciativas concretas.

Uma forma de intervenção inicial passa pela criação de espaços de colaboração formal (de trabalho e de reunião) e informal (convívio e sociabilização) que facilite a comunicação entre os intervenientes. Através da realização de um programa de reuniões temáticas e *workshops* abertos e de acesso livre, organizadas com o objetivo de partilhar ideias e objetivos, e de constituir equipas multidisciplinares, pretende-se estimular o aparecimento de propostas para novos projetos.

Para enquadrar a realização destes projetos, irá estabelecer-se, em colaboração com as diversas unidades de investigação, as escolas, os departamentos e as unidades participadas, um conjunto de regras gerais, simples e claras, baseadas no princípio da descentralização, autonomia e responsabilização. Será uma prioridade da Reitoria delegar competências nas equipas e nos responsáveis pelos projetos, e disponibilizar às escolas, centros de investigação e unidades participadas os recursos administrativos, técnicos e financeiros adequados que permitam o germinar de ideias, o envolvimento de recursos e parceiros externos, o desenvolvimento de projetos e a consolidação de programas em torno dos vetores estratégicos.

A Internacionalização constitui um domínio onde se irá concretizar esta aproximação participativa. De modo a potenciar resultados, pretende-se que a Reitoria assumira uma função de

coordenação das iniciativas a desenvolver diretamente pelas escolas, departamentos, centros de investigação e unidades participadas.

A utilização de meios adequados de gestão, incluindo sistemas informáticos, permitirá ter um acompanhamento permanente da atividade realizada a nível de execução física e financeira, reforçar o grau de autonomia e responsabilização dos diversos participantes, manter um nível adequado de controlo de gestão e assegurar transparência e equidade.

Em síntese, defende-se, neste programa, o desenvolvimento estratégico e sustentável, do ISCTE-IUL, aberto ao exterior e projetado para o futuro, que tenha em conta as seguintes exigências:

- criação de oportunidades para potenciar as elevadas competências científicas construídas ao longo da sua trajetória e da capacidade de criar novas combinações interdisciplinares e de responder a problemas atuais;
- participação alargada de todos os docentes e investigadores no processo de tomada de decisão, com mais autonomia, transparência, responsabilidade, inovação e partilha de objetivos no funcionamento dos órgãos;
- melhoria da qualidade de funcionamento e do cumprimento da missão do ISCTE-IUL enquanto instituição de ensino universitário, potenciando o estatuto, único no panorama nacional, de instituto universitário especializado com número reduzido de áreas disciplinares;
- aprofundamento da cooperação institucional, designadamente com as outras instituições de ensino universitário no quadro do CRUP, mas também com os poderes locais e governamentais, com o objetivo de contribuir para melhorar o desempenho e a imagem interna e externa do sistema de ensino superior do país;
- prudência, responsabilidade e equilíbrio na gestão do património e dos recursos financeiros.