

# Programa de Ação 2018-2021

Nuno M. Guimarães

Candidatura a Reitor

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Janeiro de 2018

1	Introdução .....	1
2	Contexto.....	3
2.1	Os valores fundamentais da Universidade .....	3
2.2	O contexto global .....	3
2.3	O contexto europeu .....	4
2.4	O contexto português .....	5
2.5	O ISCTE-IUL em 2017 .....	6
3	Missão, Valores e Visão .....	9
3.1	Missão .....	9
3.2	Valores .....	9
3.3	Visão do ISCTE-IUL para 2021 .....	9
4	Estrutura do Programa.....	11
5	Eixos Programáticos – Inovação e Impacto .....	14
5.1	Ensino .....	14
5.2	Ciência e investigação .....	19
5.3	Sociedade .....	23
5.4	Pessoas .....	28
5.5	Responsabilidade institucional e social .....	33
5.6	Estrutura, governo e infraestruturas .....	37
6	Operacionalização dos eixos programáticos.....	43
6.1	Ensino .....	44
6.2	Ciência e investigação .....	45
6.3	Sociedade .....	46
6.4	Pessoas .....	47
6.5	Responsabilidade institucional e social .....	48
6.6	Estrutura, governo e infraestruturas .....	49
6.7	Análise de riscos .....	50
7	Conclusão .....	52
8	Apêndices.....	53
8.1	Dados económicos .....	53
8.2	Dimensão e atividade das entidades participadas .....	54
8.3	Evolução dos recursos humanos .....	55
8.4	Distribuição etária do corpo docente .....	55
8.5	Sucesso académico.....	56

## 1 Introdução

O ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa é uma instituição reconhecida pela qualidade do seu ensino, da sua investigação, da transferência de conhecimento e ligação à sociedade e por uma identidade e cultura próprias. O reconhecimento é evidente nas escolhas dos estudantes para os vários graus de ensino, na empregabilidade dos diplomados, na crescente qualidade da investigação científica, na visibilidade nacional e internacional, no posicionamento em *rankings* internacionais, nas acreditações e certificações de âmbito nacional e internacional atribuídas aos programas, aos sistemas de qualidade e à instituição como um todo.

O património de prestígio, experiência organizacional e referências académicas, é um excelente ponto de partida. O ISCTE-IUL deve agora abraçar um futuro de novos desafios honrando o seu passado prestigiante e fértil.

O ISCTE-IUL deve desenvolver a qualidade e a competitividade da sua oferta pedagógica e dos seus resultados científicos, liderar a inovação nas novas direções de ensino e investigação, transformar, na forma e no conteúdo, a ligação entre a universidade e a sociedade, ser um parceiro académico global, um exemplo institucional e um excelente local para trabalhar.

O valor público e social do ISCTE-IUL expressa-se em primeiro lugar nos cerca 60000 graus e certificados emitidos desde a sua fundação, que contribuem para a criação de oportunidades de vida de muitos milhares de pessoas. Esta é uma responsabilidade institucional permanente.

Os valores subjacentes a este programa são:

- a maturidade e a autonomia,
- a contemporaneidade e a iniciativa, e
- a afirmação local e global.

A maturidade e a autonomia devem ser entendidas na perspetiva institucional, académica e económica. A contemporaneidade e a iniciativa são traços das ofertas pedagógicas e das apostas científicas que garantem a diferenciação do ISCTE-IUL. A afirmação local e global são a resposta ao desafio do serviço público e da sustentabilidade institucional.

A visão do ISCTE-IUL para 2021 aqui desenvolvida é, em síntese:

- Um diploma ISCTE-IUL ainda mais valioso, pessoal e socialmente, refletindo uma formação científica e humana sólida e aberta,
- A afirmação do ISCTE-IUL como universidade de referência em Portugal e no Mundo,
- Um espaço de realização profissional e pessoal para os colaboradores do ISCTE-IUL.

Este programa de ação para 2018-2021 é apresentado ao Conselho Geral no âmbito da candidatura a Reitor, implicando a construção de equipas e uma visão sobre os princípios de governo e liderança da instituição. Os princípios desse governo serão:

- Serviço institucional e público, na representação e intervenção externas e internas,
- Estabilidade e controlo na gestão financeira, patrimonial e académica,
- Estímulo à iniciativa e delegação responsável na gestão das unidades e pessoas.

## PARTE I

# CONTEXTO E VISÃO

## 2 Contexto

Apresentam-se aqui as perspetivas que enquadram o programa, sobre a universidade o contexto global, europeu e português, e o ponto de partida – o ISCTE-IUL em 2017.

### 2.1 Os valores fundamentais da Universidade

Este programa assume *ab initio* os valores expressos na Magna Charta Universitatum<sup>1</sup>, cuja assinatura pelo ISCTE-IUL se encontra em fase de formalização<sup>2</sup>. Esta declaração, originada na EUA – European University Association, agrega um conjunto de universidades de todo o mundo e expressa os valores fundamentais:

1. *A universidade é, no seio de sociedades diversamente organizadas em virtude das condições geográficas e do peso da história, uma instituição autónoma que, de modo crítico, produz e transmite a cultura através da investigação e do ensino. Para se abrir às necessidades do mundo contemporâneo, ela deve ser, no seu esforço de investigação e ensino, independente de qualquer poder político, económico e ideológico.*
2. *Nas universidades, a atividade didática é indissociável da atividade de investigação, a fim de que o próprio ensino possa acompanhar as necessidades e as exigências da sociedade e dos conhecimentos científicos.*
3. *Sendo a liberdade de investigação, de ensino e de formação princípio fundamental da vida das universidades, os poderes públicos e as mesmas universidades, cada um no seu domínio de competência, devem garantir e promover o respeito dessa exigência fundamental. Na recusa da intolerância e no diálogo permanente, a universidade é um local de encontro privilegiado entre os professores, capazes de transmitir o saber e os meios de o desenvolver através da investigação e da inovação, e os estudantes, que têm o direito, a vontade e a capacidade de com isso se enriquecerem.*
4. *Depositária da tradição do humanismo europeu, mas com a preocupação constante de alcançar o saber universal, a universidade, para assumir as suas funções, ignora as fronteiras geográficas ou políticas e afirma a necessidade imperiosa do conhecimento recíproco e da interação das culturas.*

### 2.2 O contexto global

O ISCTE-IUL deve desenvolver a sua presença local e internacional com a consciência das tendências globais de educação superior. A formação superior encontra-se em transformação em todo o mundo e os centros de referência do ensino superior do século XX já não têm a sua tradicional e histórica representatividade<sup>3</sup>.

Os relatórios da OCDE sobre a transformação da fonte de talentos (licenciados)<sup>4</sup> ilustram :

- (1) a duplicação do número de graduados no mundo até **2030** (de 137m para 300m),
- (2) o aumento do peso de países como China, Índia, Brasil e Indonésia, que contavam em 2013 com 39% dos graduados e contarão em **2030** com cerca de 60% (50% dos quais na China e Índia),
- (3) a redução percentual do peso de graduados nos países historicamente centrais na formação superior (Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha, cujo peso cai de 21% para 13%).

<sup>1</sup> [www.magna-charta.org](http://www.magna-charta.org)

<sup>2</sup> A assinatura no momento fundador é cronologicamente anterior à criação do Instituto Universitário

<sup>3</sup> Por exemplo, Higher Education in Asia : Expanding Out, Expanding Up – The rise of graduate education and university research, UNESCO Institute for Statistics, 2014, <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002275/227516e.pdf>

<sup>4</sup> OECD Education Indicators In FOCUS – How is the global talent pool changing (2013, 2030) ? [http://www.oecd-ilibrary.org/education/how-is-the-global-talent-pool-changing-2013-2030\\_5js33lf9jk41-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/how-is-the-global-talent-pool-changing-2013-2030_5js33lf9jk41-en)

A mudança das conjunturas sociais, políticas e económicas globais são relevantes para a atividade do ISCTE-IUL dada a sua vocação internacional, desenvolvida desde há mais de duas décadas, e a presença em vários pontos do mundo. O desenvolvimento económico da China, a abertura e desenvolvimento da Índia, o progresso da economia brasileira e das várias situações políticas e económicas em África, nomeadamente Angola e Moçambique, são fatores com impacto na exploração de oportunidades de ensino e investigação e na realização da missão do ISCTE-IUL.

### 2.3 O contexto europeu

O contexto europeu para este programa é enquadrado pela estratégia da União Europeia para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, designado genericamente por Europa 2020<sup>5</sup>, e que é objeto de sucessivos relatórios de avaliação do seu progresso<sup>6</sup>.

A estratégia Europa 2020 expressa objetivos relacionados com o ensino superior e a ciência, em particular, e aponta para um nível-objetivo de investimento em I&D de 3% do PIB e um aumento para 40% da percentagem de cidadãos na faixa etária 30-34 com estudos superiores. Os indicadores ilustram que o primeiro objetivo progride lentamente, enquanto que o segundo deverá ser seguramente atingido (já ultrapassado no caso das mulheres). Portugal evoluiu 10 pontos entre 2008 e 2015 (para um valor acima dos 30%).

A concretização destes níveis de investimento em I&D e de formação superior cria um espaço de oportunidades sociais e económicas à escala europeia e introduz fatores novos como a acrescida competitividade no emprego, a deslocação de centros de conhecimento e inovação, as necessidades de mobilidade entre empregos e geografias, adaptação e trabalho em ambientes e equipas multiculturais e complexidade na construção da carreira profissional dos graduados. A estratégia do ISCTE-IUL para 2018-2021 deve ter em conta esta realidade.

Por outro lado, e a um nível mais operacional, as orientações estratégicas do ISCTE-IUL para o quadriénio 2018-2021 devem ter em conta as perspetivas para as políticas de coesão *post* 2020, atualmente em debate, e para a agenda europeia para o Ensino Superior.

Neste quadro específico, pré-delineado em documentos de referência publicados pela Comissão Europeia<sup>7</sup>, devemos considerar atentamente as prioridades enunciadas:

- (1) Resolução dos desequilíbrios de competências e promoção da excelência no seu desenvolvimento,
- (2) Construção de sistemas educativos inclusivos e interligados,
- (3) Garantia da contribuição das instituições de ensino superior para a inovação, e
- (4) Suporte à eficácia e eficiência dos sistemas de ensino superior.

A posição da EUA sobre a importância de mais e melhor financiamento da investigação<sup>8</sup> apresenta um quadro de referência importante. Estas posições e prioridades conduzirão à definição de várias políticas europeias para a educação superior para às quais o ISCTE-IUL se deve preparar desde já.

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_pt#howisthestrategymonitored](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_pt#howisthestrategymonitored)

<sup>6</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7566774/KS-EZ-16-001-EN-N.pdf/ac04885c-cfff-4f9c-9f30-c9337ba929aa>

<sup>7</sup> Communication from the EC to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – on a renewed EU agenda for higher education, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2017%3A247%3AFIN>

[https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/he-swd-2017-165\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/he-swd-2017-165_en.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.eua.be/activities-services/news/newsitem/2017/05/05/ambitious-funding-needed-to-back-excellent-research-ideas-in-europe-post-2020>

## 2.4 O contexto português

O progresso do ensino superior em Portugal nas últimas décadas, nas dimensões de formação, investigação e transferência de conhecimento, é extraordinário. Os níveis de formação atingidos no espaço de uma geração são muito significativos. A contribuição científica portuguesa integrou-se de forma evidente na comunidade científica global. A capacidade científica, técnica e intelectual gerada nas instituições de Ensino Superior fertilizou uma boa parte do tecido económico e institucional nacional. O reconhecimento internacional é expressivo. As oportunidades criadas aos estudantes portugueses cresceram e melhoraram, mesmo que constrangidas pelas transformações sociais e económicas deste século.

A recente crise financeira transformou visivelmente o mapa empresarial português e os setores industriais e de serviços com os quais as universidades se procuram relacionar e que constituem os espaços de desenvolvimento profissional da maioria dos estudantes. Os setores da Banca, Seguros, Energia, Transportes ou Telecomunicações são hoje em dia muito menos nacionais do que há uma década e a relação das empresas destes setores com as universidades tem uma nova natureza. Em paralelo, deve ser tida em conta a dinâmica de empreendedorismo e criação de novas empresas, algumas de base tecnológica, quase todas de base digital, e na generalidade com um nível de formação dos seus quadros muito elevado. Este tecido empresarial emergente é também importante para um novo relacionamento com a universidade.

Os modelos de organização e funcionamento do ensino superior português têm evoluído de forma lenta. As transformações essenciais foram a adesão ao Processo de Bolonha e a criação do modelo fundacional.

Desde há mais de uma década, e em virtude de o sistema de ensino superior ter abrandado o seu ritmo de crescimento quantitativo, o modelo de financiamento público cobre adequadamente as necessidades financeiras diretas e não evidencia uma lógica que permita às instituições consolidar uma estratégia de desenvolvimento.

O Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), criado também num momento de forte crescimento, tem elementos de rigidez que conduzem ao envelhecimento e imobilidade do corpo docente e à impossibilidade de renovação e aproveitamento das capacidades desenvolvidas a montante, nomeadamente na diplomação de doutorados.

O esforço da Fundação para a Ciência e Tecnologia, iniciado com programas de bolsas de doutoramento e seguido de programas de bolsas de pós-doutoramento, conduziu recentemente à iniciativa de emprego científico. O impacto positivo desta iniciativa nas instituições é expectável, dada a estabilização laboral que propicia a um segmento de membros da universidade exclusivamente dedicados à investigação. A sua sustentabilidade deve ser a preocupação central.

## 2.5 O ISCTE-IUL em 2017

O ISCTE-IUL tem uma cultura aberta e inovadora, um ambiente pedagógico inclusivo e interdisciplinar, uma oferta formativa diferenciada, uma articulação virtuosa entre a dimensão universitária e as entidades participadas de ligação à sociedade, e formas de internacionalização diversificadas e únicas em Portugal.

O ISCTE-IUL foi das primeiras instituições a adotar o estatuto fundacional, quando este foi criado pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior em 2007<sup>9</sup>, e este estatuto continua a ser importante para o equilíbrio entre serviço público e autonomia universitária.

O ISCTE-IUL tem como traço da sua génese, e como sua prática, a abertura a novas áreas de intervenção pedagógica e científica. A projeção da capacidade científica em setores verticais da sociedade e da economia é patente na oferta pedagógica, nomeadamente no 2º ciclo. O ISCTE-IUL é também uma universidade diferente pela importância do ensino pós-graduado (mais de 50% dos estudantes).

O ISCTE-IUL possui sistemas de qualidade, de informação e plataformas tecnológicas que permitem uma gestão eficaz das unidades orgânicas e serviços e que potenciam a inovação pedagógica. O ISCTE-IUL tem práticas de avaliação e reconhecimento do mérito consolidadas e incorporadas pela generalidade dos membros da sua comunidade, muitas delas únicas no sistema de ensino superior português.

O nível de internacionalização do ISCTE-IUL é elevado, quer no número de estudantes de origem internacional, quer no número de graus conjuntos ou realizados em colaboração, quer nas atividades de formação e investigação fora de Portugal, nomeadamente na Ásia (China e Índia), África (Moçambique, Angola, Cabo Verde) e América do Sul (Brasil).

O contexto do ISCTE-IUL e as suas condições de operação incorporam também riscos relevantes.

Por via dos modelos de financiamento e da sua aplicação, constrangida pelos precedentes históricos e pela coesão inter-universitária, o financiamento público ao ISCTE-IUL é muito inferior ao devido, sendo o ISCTE-IUL a instituição com menor dotação orçamental por aluno.

A demografia é uma condição externa de longo prazo e o número de estudantes nacionais de formação inicial, mesmo tendo em conta alguma margem de melhoria no acesso ao Ensino Superior (ES), tenderá a descer nos próximos anos.

As Universidades da região de Lisboa, nomeadamente Universidade de Lisboa (UL) e Universidade Nova de Lisboa (UNL) têm dimensão e massa crítica superiores à do ISCTE-IUL (evidente na UL) e projetos de desenvolvimento fortes em áreas de ensino próximas das do ISCTE-IUL (evidente na UNL). Esta realidade obriga o ISCTE-IUL a um grande esforço de afirmação da qualidade, uma forte diferenciação em conteúdos e métodos de ensino e investigação e uma permanente busca de nichos de excelência.

---

<sup>9</sup> RJIES - [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/10/24/1508853340755\\_RJIES\\_Regime\\_Juridico\\_das\\_Instituicoes\\_de\\_Ensino\\_Superior.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/10/24/1508853340755_RJIES_Regime_Juridico_das_Instituicoes_de_Ensino_Superior.pdf)



### 2.5.1 O ISCTE-IUL em números (2016 - 2017)

#### Ensino

N.º de cursos conferentes de grau   N.º de estudantes	83 cursos   8826
Licenciaturas	16 cursos
Mestrados (inclui Mestrado Integrado em Arquitetura)	53 cursos
Doutoramentos (inclui 5 cursos em associação e 1 curso em parceria)	24 cursos
N.º de cursos não conferentes de grau: pós-graduação   N.º de estudantes	26   704
Total de cursos (conferentes e não conferentes de grau)   <b>Total de estudantes</b>	112   <b>9530</b>
Estudantes em ensino pós-graduado (mestrados, doutoramentos e pós-graduações)	55%

#### Investigação

Unidades de Investigação	8
Revistas Científicas	7
Publicações Científicas (2016)	1635
Publicações Científicas Indexadas (WoS e Scopus)	414
Publicações em Revistas Científicas de 1º quartil (WoS e Scopus)	180

#### Recursos Humanos

Total de Docentes de Carreira	299
Total de investigadores	945
Total de pessoal não docente	222

#### Orçamento

Orçamento de 2018 (milhões de euros)	38 864 804
Financiamento pelo Orçamento do Estado	49%
Receitas Próprias	51%

### 2.5.2 Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

O quadro seguinte sintetiza forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e inspira-se no recente relatório de auto-avaliação institucional submetido à A3ES em julho de 2017<sup>10</sup>, com adaptação ao contexto deste programa.

#### Forças

1. Elevada taxa de ocupação e 2º índice de força do país
2. Cultura de proximidade entre docentes e estudantes
3. Solidez da formação de 2º/3º ciclo
4. Cultura empreendedora e aberta à diversidade cultural
5. Qualidade geral das instalações e localização
6. Biblioteca de excelência e de referência
7. Qualificação do corpo docente (99% doutorados)
8. Qualificação dos serviços e gabinetes de apoio
9. Incentivos ao mérito científico e pedagógico
10. Acreditações, Certificações e Rankings
11. Sistema de Garantia da Qualidade
12. Sistemas de informação avançados
13. Elevado nível de internacionalização
14. Estatuto fundacional

<sup>10</sup> [https://intranet.iscte-iul.pt/system/files/anexos/a3es\\_relatorio\\_autoavaliacao\\_final.pdf](https://intranet.iscte-iul.pt/system/files/anexos/a3es_relatorio_autoavaliacao_final.pdf)

## **Fraquezas**

1. Pouca oferta formativa de natureza interdisciplinar
2. Poucas linhas de investigação interdisciplinar
3. Rigidez da oferta e estrutura de lecionação (calendários/horários)
4. Inexistência de Escola Doutoral
5. Insuficiente captação de financiamento europeu
6. Corpo docente pouco estruturado (categorias)
7. Limitada aplicação dos perfis de docentes
8. Insuficiente participação da comunidade
9. Desequilíbrio da internacionalização entre Escolas
10. Resultados financeiros desequilibrados entre Escolas
11. Estrutura orgânica complexa e centralizada
12. Utilização de e-learning ainda limitada
13. Baixo mecenato/apoio individual (incluindo *alumni*)

## **Oportunidades**

1. Relevância de novos setores sociais e económicos (turismo, saúde, sustentabilidade)
2. Transformação do ensino superior no mundo
3. Crescimento quantitativo e qualitativo da rede de *alumni*
4. Alargamento das redes globais de ensino e I&D
5. Importância e impacto das acreditações e rankings internacionais
6. Valorização de Lisboa como cidade de ensino e investigação
7. Vitalidade da mobilidade estudantil e académica
8. Tecnologias digitais no ensino e investigação

## **Ameaças**

1. Instabilidade do financiamento público
2. Concorrência universitária regional e internacional
3. Situação económica nacional e internacional
4. Indefinição de políticas para o ensino superior
5. Concorrência na captação de recursos para I&D
6. Sustentabilidade das iniciativas de emprego científico
7. Restrições externas sobre os instrumentos de gestão
8. Dificuldades na fixação de *staff* internacional
9. Evolução demográfica desfavorável em Portugal

Esta análise foi debatida em vários níveis da organização (Escolas, Departamentos, Unidades de Investigação) e contribui para clarificar o contexto estratégico do ISCTE-IUL. Nessa medida, orienta também o conjunto de eixos e ações propostos neste programa.

## 3 Missão, Valores e Visão

### 3.1 Missão

O programa propõe um novo foco da missão do ISCTE-IUL, nos termos seguintes:

**A missão do ISCTE-IUL é proporcionar aos seus estudantes uma formação integral através da criação de conhecimento de qualidade universal e com impacto transformador, reconhecida como uma referência pela sociedade portuguesa e global.**

### 3.2 Valores

O programa adota os valores fundamentais do ISCTE-IUL, expressos estatutariamente<sup>11</sup>:

*a liberdade intelectual, a promoção e reconhecimento do mérito e o respeito pela ética académica; a liberdade de criação científica, cultural e tecnológica; a pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões; a participação de todos os seus corpos na vida académica comum na base de métodos de gestão democrática. O ISCTE-IUL organiza-se e funciona no respeito pelos princípios da democraticidade, da participação, da descentralização, da eficácia e eficiência e da responsabilidade no exercício de cargos profissionais e de direcção. O ISCTE-IUL respeita os princípios da transparência e da prestação pública de contas na sua gestão.*

### 3.3 Visão do ISCTE-IUL para 2021

Em 2021, os graduados pelo ISCTE-IUL serão ainda mais reconhecidos e valorizados pela sociedade e pelos empregadores, com atributos de formação científica e pessoal mais diferenciados. A qualidade e diferenciação terão impacto positivo nas oportunidades criadas para, e com, cada estudante, bem como na atração de cada vez melhores estudantes.

Em 2021, o ISCTE-IUL será uma referência universitária, quer na sociedade quer *inter pares*, nas suas áreas nucleares - Ciências Sociais e Políticas Públicas, Gestão e Economia, Tecnologias de Informação e Arquitetura - e também em formações interdisciplinares e capacidade científica especializada. Terá mais impacto nas formas e métodos de gestão das organizações, da sua transformação tecnológica, na compreensão dos fenómenos e movimentos sociais e na definição de políticas públicas, em Portugal e nos vários pontos do Mundo em que está presente.

Em 2021, os docentes e quadros técnicos do ISCTE-IUL serão mais qualificados, mais versáteis e mais autónomos nas suas opções profissionais. O ISCTE-IUL será mais competitivo na atração de docentes e quadros técnicos para trabalharem num ambiente criativo e reconhecedor do mérito, sustentável e responsável, exemplo para instituições e organizações e para a sociedade.

Em 2021, a estrutura do ISCTE-IUL deverá ser mais coesa e coerente, a sua gestão mais descentralizada e o universo ISCTE-IUL, em Portugal e no Mundo, dever ter uma estrutura em rede, articulada e capaz de incorporar organicamente novas iniciativas e parcerias.

---

<sup>11</sup> Estatutos do ISCTE-IUL - [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/14/1481714343251\\_561.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/14/1481714343251_561.pdf)

Em 2021, o ISCTE-IUL melhorará os níveis de sucesso académico, reforçará a sua autonomia científica e a qualidade dos seus resultados, apresentará um portefólio de certificações e acreditações ainda mais completo e prestigiante, disporá de serviços e sistemas de suporte (sistemas de informação, sistemas de qualidade e avaliação, biblioteca) que se afirmem como referência nacional e internacional.

Em 2021, o ISCTE-IUL deverá ser uma referência de qualidade e inovação académica, influente no sistema de ensino superior português e nos sistemas dos países lusófonos, e líder na adoção de novos modelos institucionais e organizacionais.

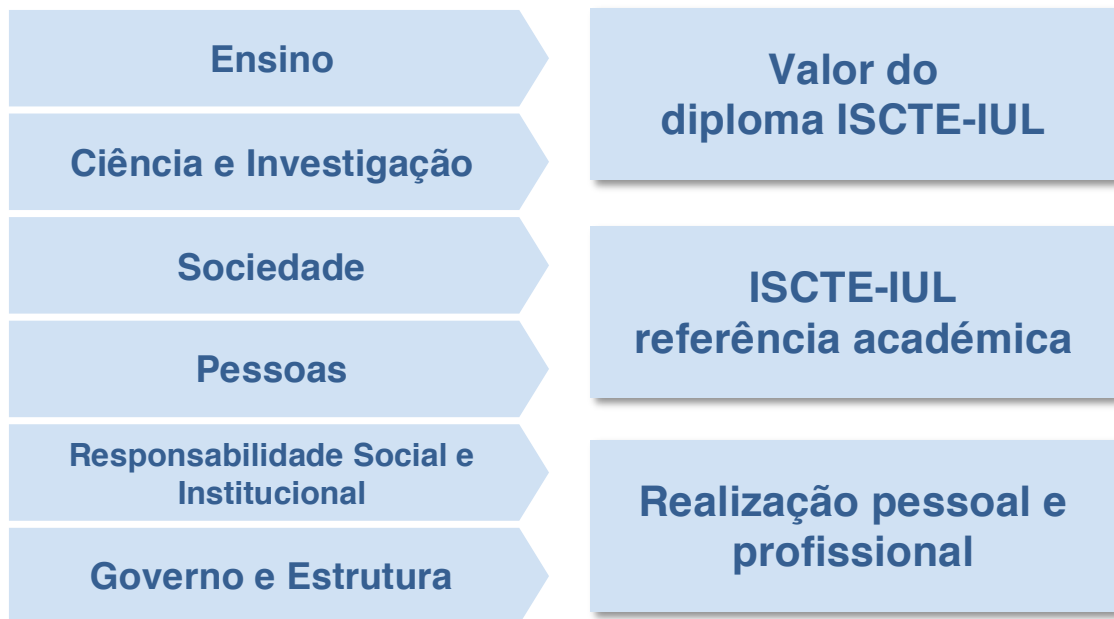
Em 2021, o ISCTE-IUL:

- terá 10000+ estudantes, com uma maioria de estudantes de pós-graduação,
- graduará 1200 licenciados, 1200 mestres e 150 doutores por ano,
- terá um quadro de docentes permanentes com cerca de 320 professores, 33% dos quais Catedráticos ou Associados, uma contribuição de aproximadamente mais 20% (64 ETI) de professores convidados, e 40 investigadores com contratos de trabalho regulares,
- terá um quadro de cerca de 260 quadros técnicos, com a qualificação média de licenciatura,
- terá novas infraestruturas, melhorando as condições de trabalho e permitindo a expansão para novas áreas de ensino e investigação,
- garantirá um orçamento mais equilibrado, por via (idealmente) da normalização do financiamento público e de um fundo de desenvolvimento capaz de garantir estabilidade e autonomia económica a médio prazo.

## 4 Estrutura do Programa

O programa de ação desenvolve as orientações estratégicas do ISCTE-IUL : o valor do diploma, a afirmação universitária e o espaço de realização profissional - em seis eixos programáticos que agregam ações de inovação e transformação. Os eixos programáticos são:

- (1) Ensino
- (2) Ciência e Investigação
- (3) Sociedade
- (4) Pessoas
- (5) Responsabilidade Social e Institucional
- (6) Governo e Estrutura



Na segunda parte do programa, enunciam-se os fundamentos, justificação e conteúdo de cada um dos eixos, objetivos e ações (Parte II).

A terceira parte do programa (Parte III) ilustra a operacionalização de cada eixo/objetivo/ação, com a indicação de responsabilidades e contribuições.

Em anexo incluem-se alguns dados, complementares dos regularmente apresentados nos relatórios públicos (atividades e contas), relativos a recursos financeiros e humanos, e que enquadram algumas das opções tomadas neste programa.

Na página seguinte apresenta-se o quadro-resumo do programa.

## Resumo dos eixos, objetivos e ações

### ENSINO

#### Interdisciplinaridade

1. Concretização do conceito de *minor*
2. Construção do currículo fundamental
3. Revisão da oferta de 1º ciclo
4. Revisão da oferta de 2º/3º Ciclo

#### Novos Públicos

5. Especialização do recrutamento de estudantes
6. Parcerias estáveis para Programas 2º/3º ciclo

#### Flexibilidade

7. Adaptação da prática pedagógica
8. Expansão das disciplinas em e/b-learning
9. Melhoria do sucesso académico

### CIENCIA e INVESTIGAÇÃO

#### Integração

1. Criação de Escola Doutoral
2. Creditação da investigação nos *curricula*
3. Integração em redes e projetos de I&D

#### Novos problemas

4. Programas de I&D nas novas áreas
5. Programa de ligação das UI's ao exterior

#### Impacto

6. Capacidade editorial do ISCTE-IUL
7. Comunicação de ciência
8. Acesso Aberto e Repositório
9. Valorização do conhecimento

### SOCIEDADE

#### Extensão e intervenção

1. Reforço da ligação Participadas - Escolas
2. Reforço dos Observatórios e Laboratórios
3. Especialização para programas públicos

#### Intelligence

4. Criação de centros de referência globais

#### Globalização

5. Desenvolvimento operação Moçambique
6. Institucionalização da operação China
7. Institucionalização da operação Brasil
8. Desenvolvimento da ligação à Índia

### PESSOAS

#### Participação e coesão

1. Políticas ativas de participação
2. Participação dos estudantes
3. Apoio aos estudantes
4. Portal *Alumni* e Encontros
5. Programa de Desporto Universitário

#### Desenvolvimento pessoal e profissional

6. Melhoria do ratio (PCA+PAS)/Professores
7. Planos de carreira docente
8. Desenvolvimento profissional dos quadros
9. Plano-quadro de carreira dos investigadores

#### Avaliação e reconhecimento

10. Revisão dos sistemas de avaliação
11. Revisão de prémios e incentivos

### RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL E SOCIAL

#### Qualidade e ética

1. Qualidade de vida
2. Certificação de Qualidade
3. Acreditações e *rankings*
4. Códigos de ética
5. Normas de Proteção de dados

#### Sustentabilidade

6. Programa de Sustentabilidade
7. Integração com programas municipais

#### Inclusão

8. ISCTE-IUL Universidade inclusiva

### ESTRUTURA, GOVERNO e INFRAESTRUTURAS

#### Estatuto

1. Desenvolvimento do estatuto fundacional
2. Estrutura de financiamento

#### Organização

3. Integração dos departamentos nas Escolas
4. Convergência entre as Escolas CS
5. Modelo de gestão descentralizada
6. Revisão de estatutos, regulamentos e órgãos

#### Infraestruturas

7. Otimização das atuais infraestruturas
8. Programa do Edifício III
9. Residências e alojamento

## Parte II

# Eixos programáticos

## Definição

## 5 Eixos Programáticos – Inovação e Impacto

### 5.1 Ensino

A formação dos estudantes é primordial na missão do ISCTE-IUL. Um dos desafios do ISCTE-IUL é a transformação da oferta pedagógica e da experiência universitária, com o objetivo de valorizar essa formação para as próximas décadas.

A garantia da qualidade científica das aprendizagens específicas é uma condição necessária mas não suficiente. Uma formação universitária de referência requer também abertura e versatilidade, fundamento da capacidade de adaptação a um mundo profissional e social cada vez mais complexo e global. O ISCTE-IUL deve encetar decididamente uma **transformação curricular e pedagógica** inovadora.

O símbolo da formação ISCTE-IUL é o seu diploma. Nele se condensa o conhecimento adquirido, a visão universitária e um perfil de competências desenvolvidas pelo estudante e apreciadas pela sociedade. Para reforçar o valor do diploma do ISCTE-IUL, este programa aposta na diferenciação, através de (1) **interdisciplinaridade**<sup>12</sup>, (2) **novos públicos** e (3) **flexibilidade**.

#### Interdisciplinaridade

1. Concretização do conceito de *minor*
2. Construção do currículo fundamental
3. Revisão da oferta de 1º ciclo
4. Revisão da oferta de 2º/3º Ciclo

#### Novos Públicos

5. Especialização do recrutamento de estudantes
6. Parcerias estáveis para Programas 2º/3º ciclo

#### Flexibilidade

7. Adaptação da prática pedagógica
8. Expansão das disciplinas em e/b-learning
9. Melhoria do sucesso académico

#### 5.1.1 Interdisciplinaridade

O processo de Bolonha conduziu a uma concentração dos programas de 1º ciclo nas respetivas áreas nucleares, eliminando opções de formação em áreas complementares. Se, por um lado, se pode afirmar que os programas oferecem uma formação específica sólida, por outro a flexibilidade dos percursos de formação dos estudantes e o desenvolvimento de conhecimento científico abrangente são limitados. Este não é um modelo adequado a médio prazo, capaz de preparar os diplomados do ISCTE-IUL para os futuros ciclos de mudança profissional e social<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Aqui focada na organização curricular, mas passível de se estender a outras dimensões (ver como referência lata Frodeman, R., Klein J.T. and Mitcham, C. (eds) (2010) The Oxford Handbook of Interdisciplinarity, OUP

<sup>13</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)



A oferta do ISCTE-IUL inclui programas que exploram a conjugação de áreas disciplinares diferentes e contribuições de várias Escolas. No 1º ciclo, a interdisciplinaridade é mais implícita e latente do que assumida e circunscreve-se a alguns cursos (p.e. Informática e Gestão de Empresas ou Serviço Social). Do ponto de vista da universidade, a concentração em formação especializada isola as áreas científicas, à redução da colaboração e a uma barreira para o reencontro das ciências no seio das unidades de investigação.

O ISCTE-IUL deve ousar levar a cabo uma reforma curricular, no sentido da abertura interdisciplinar. Para conseguir atingir este objetivo, identificam-se quatro ações : **(1)** a introdução do conceito de “*minor*”, **(2)** a definição do currículo fundamental do ISCTE-IUL, e **(3)(4)** o ordenamento da oferta (de 1º e 2º ciclo) e o lançamento de ofertas interdisciplinares.

**AÇÃO Ensino 1 (N)<sup>14</sup> – Concretização do conceito de *minor*** – O ISCTE-IUL deve concretizar o conceito de “*minor*” como componente explícita do percurso curricular dos estudantes.

O conceito de “*minor*” pode tomar várias formas. Numa configuração simples corresponde a um semestre (ou equivalente) onde o estudante frequenta um conjunto ordenado de disciplinas nucleares de outra área científica. Exemplos: “*minor*” em Gestão, Informática, Direito, Sociologia, Psicologia, Economia, Ciência Política, Finanças ou Marketing.

A concretização deste conceito requer a abertura de espaço curricular nos vários programas de primeiro ciclo. Não deve requerer acréscimos significativos de carga docente e custos operacionais. Finalmente, é desejável que este mecanismo permita uma melhor articulação entre os programas de 1º e 2º ciclo, aumentando o leque de opções dos estudantes na transição entre ciclos.

**AÇÃO Ensino 2 (N) – Construção do *curriculum* fundamental** - O ISCTE-IUL deve estudar e definir o seu *curriculum* fundamental interdisciplinar e operacionalizá-lo - em articulação com o conceito de “*minor*” acima referido.

O *curriculum* fundamental (*core curriculum*) de uma universidade de referência é uma marca diferenciadora do seus graduados. O diploma do estudante do ISCTE-IUL deve ser valorizado com a exposição a um leque de unidades curriculares e de competências mais vastos do que o tronco da especialidade. As unidades curriculares de “Competências Transversais” têm impacto limitado na formação dos estudantes e devem ser valorizadas. Dado o perfil científico do ISCTE-IUL e a sua concentração física, a criação do *curriculum* fundamental englobando ciências sociais, economia e gestão e tecnologias de informação e arquitetura, fortalecendo a colaboração entre as várias Escolas é um desígnio central no enriquecimento curricular.

O *curriculum* fundamental pode ainda incluir unidades de projeto com

---

<sup>14</sup> Cada uma das ações propostas é qualificada como Normativa (N) (p.e. alterações curriculares, regulamentares, etc...) ou Projeto (P) (p.e. programa de comunicação, construção de novos currícula, investimento internacional) , sendo que algumas das ações incluem as duas configurações.

estudantes de vários cursos numa fase mais avançada da formação e outras experiências de aprendizagem de elevado impacto e deve ainda fomentar a integração da investigação científica nos vários ciclos de estudos (ver Eixo 2) e o desenvolvimento concreto de capacidades de empreendedorismo em estudantes e docentes.

**AÇÃO Ensino 3 (N/P) – Revisão da oferta 1º ciclo** - O ISCTE-IUL deve estudar e adaptar a sua oferta de formação no sentido da integração interdisciplinar no 1º ciclo.

A oferta de programas de 1º ciclo por parte do ISCTE-IUL está constrangida pelas determinações de ordenamento do ensino superior público (número de cursos e vagas). A margem de flexibilidade neste domínio é limitada e a sua evolução deve ter um ciclo de médio/longo prazo.

Deve ser avaliada a reforma da oferta em domínios de maior abertura científica ou onde existam oportunidades de evolução. Exemplos desta orientação são a criação (já equacionada) de uma oferta de 1º Ciclo em Ciências Sociais (articulada com o conceito de “major”/“minor” acima referido) ou uma oferta rara em Portugal como Gestão e Direito (“*Management and Law*”). O objetivo da maior interdisciplinaridade deve ser acompanhado do princípio de racionalização da oferta face ao nível de financiamento público.

**AÇÃO Ensino 4 (N/P) – Revisão da oferta 2º/3º ciclo** - O ISCTE-IUL deve visitar e adaptar a sua oferta de formação no sentido do reforço da especialização inteligente e da criação de oferta diferenciadora no 2º/3º ciclo.

O ISCTE-IUL deve persistir na inovação em novas ofertas de ensino de 2º/3º ciclo, sustentadas no seu núcleo científico. As novas ofertas de 2º e 3º ciclo do ISCTE-IUL são necessariamente de natureza interdisciplinar e devem ser enquadradas por um modelo de especialização inteligente (*smart specialization*), que projeta a capacidade científica em setores sociais e económicos onde a região ou o país têm valor distintivo.

As áreas que devem ser exploradas são, desde logo, o Turismo & Hospitalidade, a Saúde e a Sustentabilidade. A exploração destes temas pressupõe: (1) o foco claro e assumido na formação de 2º e 3º ciclo, (2) o impacto local e nacional e (3) o alargamento da oferta à rede internacional do ISCTE-IUL.

### 5.1.2 Novos públicos

A diversidade dos estudantes no ISCTE-IUL aumentará no futuro. Esta diversidade inclui estudantes de 1º ciclo em formação inicial, estudantes de pós-graduação e mestrado, em continuação direta de estudos ou integrados no mercado de trabalho, estudantes de doutoramento focados na investigação, todos eles com origem diversa, nacional ou internacional.

Há várias razões para desenvolver e explorar esta diversidade: (1) o enriquecimento

académico e humano que a diversidade gera, (2) a necessidade de atração de estudantes em tempos de regressão demográfica da fonte primária (estudantes nacionais de 1º ciclo) e (3) a antecipação de mudanças nas formas de acesso ao ensino superior público em Portugal.

O ISCTE-IUL deve reforçar a capacidade de atração e acompanhamento de novos estudantes, abordando, de forma integrada, segmentos como: (i) os estudantes de origem internacional (ao abrigo do respetivo Estatuto), (ii) estudantes em formação ao longo da vida, (iii) formação de quadros para/em empresas ou instituições públicas, (iv) ensino de cursos curtos ou de pós-graduação off campus (p.e. internacional).

**AÇÃO Ensino 5 (N) – Especialização do recrutamento de estudantes** - O ISCTE-IUL deve assumir como função estratégica integrada a captação de estudantes, numa unidade de recrutamento, seleção e acompanhamento de estudantes.

Esta função estratégica deve identificar as necessidades dos vários públicos, coordenar ações de promoção (nas escolas, empresas, autarquias, associações empresariais, sindicatos, etc.), suscitar de forma fundamentada formas flexíveis de lecionação (ver ação 7, abaixo), integrar a execução da formação no quadro institucional do ISCTE-IUL (unidades orgânicas, entidades participadas), avaliar a sustentabilidade económica das formações e da admissão dos vários grupos, identificar necessidades de integração, acompanhar e propor medidas de garantia do sucesso académico. Esta função/unidade deve complementar e coordenar as funções desempenhadas por vários serviços e unidades (serviços académicos, gabinete de comunicação, participadas, *career services*, etc..)

**AÇÃO Ensino 6 (P) – Parcerias estáveis para Programas 2º/3º ciclo** - O ISCTE-IUL deve estabelecer parcerias estáveis para recrutamento de estudantes de 2º e 3º ciclo.

O estabelecimento de parcerias com empresas e/ou associações empresariais, municípios, entidades do setor público, sindicatos, outras instituições de ensino (p.e. Institutos Politécnicos), outras universidades (p.e. Açores, Madeira, interior do país) deve ser programado para construir uma base de recrutamento estável para programas de mestrado e doutoramento. Estas parcerias devem ser bem articuladas com a atividade das entidades participadas do ISCTE-IUL.

### 5.1.3 Flexibilidade

A combinação de saberes que a interdisciplinaridade solicita, o objetivo de chegar a novos públicos, a capacidade para integrar docentes e investigadores externos, nacionais ou estrangeiros, a abertura à sociedade e aos seus agentes, a vontade de aplicar o conhecimento científico na resolução de problemas contemporâneos, sugerem que as formas práticas de aprender e ensinar devem ser flexíveis e livres de constrangimentos temporais e físicos.

O trabalho do estudante deve ser libertado de um modelo semestral sequencial, aplicável universalmente a todos os cursos e unidades curriculares, da obediência ao calendário, dos constrangimentos linguísticos, e da necessidade de uma escolha absoluta entre ensino presencial ou a distância (*e-learning/b-learning*). A flexibilidade

na organização pedagógica e curricular é também um requisito para medidas de promoção do sucesso académico.

**AÇÃO Ensino 7 (N) – Adaptação da prática pedagógica** - O ISCTE-IUL deve adaptar a sua organização pedagógica e curricular para lecionar cursos multilingues, presenciais ou com diferentes níveis de participação a distância, com conceitos de participação mais latos do que o registo de assiduidade, em regime concentrado e em regime semestral puro (possibilidade de ingresso no semestre de Primavera),

A conceção e organização da oferta curricular da responsabilidade das Escolas e dos Departamentos deve ser acompanhada pela unidade de apoio ao recrutamento e seleção de estudantes, pela unidade de Edifícios e Recursos, pelos serviços de Gestão de Ensino, de modo a adaptar a estrutura de cada programa ao perfil dos estudantes e à capacidade instalada no ISCTE-IUL.

**AÇÃO Ensino 8 (N) – Expansão das disciplinas em e/b-learning** - O ISCTE-IUL deve continuar a aumentar o conjunto de disciplinas lecionadas em modo misto (*blended learning*) e a distância, expandindo esta modalidade para unidades curriculares nucleares nos vários cursos.

A experiência acumulada com cerca de trinta (30) disciplinas lecionadas pelo LLCT (Laboratório de Línguas e Competências Transversais), demonstra a capacidade de lecionação em modo e/b-learning, sem degradação de resultados de aprendizagem e com redução significativa de recursos (nomeadamente horas de contato e ocupação de salas). Esta modalidade deve ser expandida a disciplinas selecionadas em cada programa do ISCTE-IUL (1º e 2º Ciclo), sob a coordenação das escolas e direções de curso. Com a evolução em curso dos sistemas de informação (Fénix), esta modalidade permite ainda aumentar a capacidade de lecionação *off-campus*.

**AÇÃO Ensino 9 (P) – Melhoria do sucesso académico** – O ISCTE-IUL deve melhorar os níveis de sucesso académico através da flexibilidade pedagógica e operacional.

Os níveis de sucesso académico, incluindo conclusão efetiva de graus, redução do abandono e duração média de frequência, têm vindo a melhorar no ISCTE-IUL, com variações entre áreas de formação e entre níveis de formação (licenciatura, mestrados, doutoramentos)<sup>15</sup>. O ISCTE-IUL deve em primeiro lugar melhorar a sua capacidade de medida e análise do sucesso académico dos seus estudantes e a identificação dos fatores determinantes do insucesso ou abandono, em cada área e nível de formação.

---

<sup>15</sup> Ver Apêndice – Sucesso académico

## 5.2 Ciência e investigação

Os bons resultados da investigação do ISCTE-IUL devem criar uma dinâmica de desenvolvimento que os potencie e, num círculo virtuoso, tenha capacidade de gerar novos temas, novas abordagens e resultados com impacto crescente.

O desafio central da investigação do ISCTE-IUL é a passagem de um somatório de atividades de investigação individuais para o **desenvolvimento da colaboração** e da convergência de esforços entre investigadores, unidades e entidades externas, a par com a materialização de uma **estratégia de investigação autónoma**.

Este desafio deve ser enfrentado em três linhas de ação: (1) **integração**, (2) **novos problemas** e (3) **impacto**.

### Integração

1. Criação de Escola Doutoral
2. Creditação da investigação nos currícula
3. Integração em redes e projetos de I&D

### Novos problemas

4. Programas de I&D nas novas áreas
5. Programa de ligação das UI's ao exterior

### Impacto

6. Consolidação da capacidade editorial do ISCTE-IUL
7. Comunicação nacional e internacional de ciência
8. Desenvolvimento do Acesso Aberto e Repositório
9. Valorização social e económica do conhecimento

### 5.2.1 Integração

O ISCTE-IUL deve adotar uma estratégia de integração da investigação científica (i) na ligação entre o ensino e investigação, (ii) na colaboração interdisciplinar, e (iii) numa maior integração em programas de investigação exteriores.

**AÇÃO Ciência 1 (N/P) – Criação da Escola Doutoral** - O ISCTE-IUL deve criar uma Escola Doutoral, com o objetivo de coordenar e potenciar os programas de doutoramento e a investigação científica associada.

A integração da investigação científica deve ter uma projeção clara na estrutura do ISCTE-IUL, salvaguardando a autonomia das unidades de investigação. A Escola Doutoral é o conceito que deve ser concretizado, com forma e conteúdo funcional contextualizados para o ISCTE-IUL<sup>16</sup>.

Uma Escola Doutoral coordena, em articulação com as Escolas, os programas de doutoramento no âmbito dos quais se realiza uma parte da investigação científica, identifica necessidades comuns e capacidades partilháveis, proporciona competências transversais aos estudantes de doutoramento, analisa o progresso dos estudantes e propõe ações de melhoria<sup>17</sup>, desenvolve

<sup>16</sup> Como referência geral, considere-se o corpo de informação disponível em <http://www.eua-cde.org/>

<sup>17</sup> Concorrente com Eixo 1 – ação 9 – Melhoria do sucesso académico

programas de atração de talento científico de forma integrada e de âmbito global, melhora o enquadramento profissional dos investigadores que passam pelo ISCTE-IUL e integra o ISCTE-IUL na rede nacional de escolas doutorais.

**AÇÃO Ciência 2 (N/P) – Creditação da investigação nos *curricula*** - a atividade de investigação deve ter lugar em fases iniciais da formação, com o objetivo de enriquecer a experiência e autonomia dos estudantes e deve ser formalizada nos *curricula*.

A experiência com os prémios de iniciação científica sugere a extensão desta modalidade a mais estudantes, sob a forma de estágios curtos e projetos nas unidades de investigação do ISCTE-IUL. Devem ser exploradas formas de creditação ou, pelo menos numa fase inicial, criação de unidades curriculares como “estágio de investigação” com visibilidade no diploma final dos estudantes. Estas unidades curriculares devem ser abertas a estudantes de mobilidade.

**AÇÃO Ciência 3 (P) – Integração em redes e projetos de I&D** - O ISCTE-IUL deve reforçar competências e criar incentivos para melhorar a integração em redes internacionais e em consórcios de projeto de I&D financiados.

O ISCTE-IUL deve melhorar os seus níveis de exploração da capacidade científica e dos resultados da investigação, em particular através do reforço da capacidade do Gabinete de Apoio à Investigação. Existe um grande espaço de crescimento na captação de financiamento comunitário (Horizonte 2020 e em breve FP9). O quadro de fundo deste crescimento deve suportar-se na integração mais permanente em redes académicas e de investigação europeias e mundiais. Esta melhoria dos incentivos pode passar pela atribuição temporária do perfil de docente com maior dedicação à investigação e o alargamento do âmbito dos prémios científicos ao esforço de apresentação de propostas de projetos, bem como ao seu reconhecimento para efeitos de avaliação de desempenho.

### 5.2.2 Novos temas e problemas

O progresso científico resulta frequentemente da combinação de disciplinas para abordar novos temas e problemas (p.e. Turismo, Saúde, ou Sustentabilidade). Através da colaboração interdisciplinar são criadas novas oportunidades de formação e é aumentada a fertilidade do espaço científico.

**AÇÃO Ciência 4 (N) – Programas de I&D próprios nas novas áreas** – As novas áreas de formação interdisciplinar devem agregar capacidades científicas complementares e constituir um espaço de autonomia científica do ISCTE-IUL.

As áreas em que o ISCTE-IUL desenvolva programas de 2º/3º ciclo (ver Eixo1) devem suscitar contribuições científicas interdisciplinares e a coordenação de várias unidades orgânicas do ISCTE-IUL. O desenvolvimento de uma nova área interdisciplinar deve basear-se num grupo de missão/projeto integrando várias unidades.

A título de exemplo, as áreas da Saúde, Turismo & Hospitalidade ou Sustentabilidade, em fase de desenvolvimento no ISCTE-IUL através de uma crescente oferta de ensino, devem ter uma estrutura leve de suporte científico capaz de agir de forma coordenada. Em particular, uma parte dos recursos destinados a bolsas de 3º Ciclo deve ser orientada para o reforço dessas novas áreas (nas formas definidas por estes programas de I&D).

**AÇÃO Ciência 5 (P)** - O ISCTE-IUL deve desenvolver um programa sistemático e integrado de ligação entre as unidades de investigação e os agentes sociais e económicos.

A descoberta de novos problemas, suscetíveis de serem abordados cientificamente, é um fator crítico para o trabalho dos investigadores e das unidades de investigação. Os problemas nascem na sociedade e nos seus agentes, empresas e instituições. O reforço de modalidades de trabalho conjunto com os agentes sociais e económicos deve fazer parte da estratégia de desenvolvimento da investigação científica do ISCTE-IUL.

Estas modalidades incluem a exploração de associações com instituições, públicas e privadas, municípios e consórcios (p.e. o Health Cluster Portugal<sup>18</sup>), o estímulo à criação de conselhos consultivos operacionais e pro-ativos, períodos de imersão de investigadores em entidades externas e a presença de colaboradores dessas entidades no ISCTE-IUL.

### 5.2.3 Impacto

Num quadro de uma explosão da publicação científica<sup>19</sup> e, sem desvalorizar os sistemas de indexação e definição de impacto (p.e. classificação por quartis nas revistas científicas), o ISCTE-IUL deve desenvolver mecanismos próprios de comunicação da sua investigação e de valorização dos seus resultados científicos.

**AÇÃO Ciência 6 (P) – Desenvolvimento da capacidade editorial** - O ISCTE-IUL deve desenvolver o seu projeto editorial próprio, de forma a consolidar as suas revistas científicas, aumentando a visibilidade nacional e internacional das contribuições científicas.

A disseminação dos resultados científicos é realizada por regra pela publicação individual nos *fora* de publicação internacional reconhecidos. Esta disseminação deve ser reforçada através da concretização da capacidade editorial do ISCTE-IUL e integrada com a capacidade da biblioteca (p.e. repositórios e modelos de ciência aberta).

**AÇÃO Ciência 7 (P) – Comunicação nacional e internacional de ciência** - O ISCTE-IUL deve concretizar um programa de disseminação e promoção internacional dos resultados da sua investigação.

---

<sup>18</sup> Health Cluster Portugal - [www.healthportugal.com](http://www.healthportugal.com)

<sup>19</sup> Por exemplo : 21st Century Science Overload (<http://www.cdnsiencepub.com/blog/21st-century-science-overload.aspx>) ou Bornmann L. and Mutz R. (2015) Growth Rates of Modern Science: A Bibliometric Analysis Based on the Number of Publications and Cited References, JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY, 66(11):2215–2222, 2015

A presença do ISCTE-IUL no mundo, fortemente ancorada em iniciativas de ensino, deve estender-se às atividades de investigação. Os espaços de atividade intensiva e continuada (p.e. Moçambique, China, Brasil), devem ser alvo de um programa de disseminação da investigação do ISCTE-IUL (conferências, publicação, biblioteca, meios digitais) junto de comunidades académicas, empresariais e institucionais e *alumni*. Reciprocamente, o conhecimento gerado em programas com colaboração internacional (p.e. China) deve ser disseminado no espaço lusófono e internacional em geral, considerando oportunidades como a adaptação da experiência da Semana da Investigação Científica na forma de conferência/evento nacional ou internacional (físico ou virtual) e a exploração das plataformas digitais de comunicação científica (p.e. *ResearchGate*<sup>20</sup>).

**AÇÃO Ciência 8 (P) – Desenvolvimento do Acesso Aberto e Repositório Científico** – A Biblioteca do ISCTE-IUL é a unidade de agregação e organização do património pedagógico e científico da instituição e deve ter um papel central e bidirecional na atividade científica do ISCTE-IUL e da sua comunicação.

A capacidade de organização de conhecimento que é oferecida pelo Repositório do ISCTE-IUL, pelo canal de acesso ao Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e outros serviços deve ser integrada na atividade de criação científica e nas iniciativas acima mencionadas de comunicação de ciência, a nível nacional e internacional. O património do Repositório do ISCTE-IUL em certas áreas (e.g. Estudos Africanos ou China) merece o desenvolvimento de programas de divulgação à escala global.

**AÇÃO Ciência 9 (P) – Valorização social e económica do conhecimento** – O ISCTE-IUL deve aplicar a si próprio, com mais intensidade, a capacidade de apoio ao empreendedorismo e promoção de iniciativas empresariais e sociais.

O ISCTE-IUL tem desenvolvido esforços consolidados na promoção e estímulo ao empreendedorismo que devem ser aplicados internamente de forma ativa. As entidades participadas em geral, e a que está orientada para o desenvolvimento do empreendedorismo em particular (*Audax*), devem colaborar com as unidades de investigação no estímulo e apoio à criação de novas iniciativas de tipo empresarial e social, propiciadas pelos resultados da investigação e capazes de valorizar o conhecimento criado no ISCTE-IUL.

---

<sup>20</sup> <https://www.researchgate.net>



### 5.3 Sociedade

O ISCTE-IUL tem experiência e capacidade únicas de transferência de conhecimento e contribuição para a sociedade, reforçada por uma atitude descomplexada e versátil.

Para o futuro, o ISCTE-IUL deve desenvolver essa capacidade, dando **mais vitalidade às janelas para a sociedade**, as suas entidades participadas, observatórios e laboratórios, e posicionando-se como **uma universidade realmente global**, sob a forma pioneira de uma rede de parcerias institucionais alargando, de forma estruturada e sustentável, a geografia da sua intervenção.

Este progresso toma forma em três linhas de atuação: (1) **Extensão e intervenção**, (2) **“intelligence”** e (3) **globalização**.

#### Extensão e intervenção

1. Reforço da ligação Participadas - Escolas
2. Reforço dos Observatórios e Laboratórios
3. Especialização para programas públicos

#### Intelligence

4. Criação de centros de referência globais

#### Globalização

5. Desenvolvimento operação Moçambique
6. Institucionalização da operação China
7. Institucionalização da operação Brasil
8. Desenvolvimento da ligação à Índia

#### 5.3.1 Extensão e Intervenção

Os instrumentos mais visíveis do ISCTE-IUL para a intervenção na sociedade são as suas entidades participadas (INDEG, IPPS, AUDAX/BGI), cada uma com a sua natureza e objeto, diferentes níveis de desenvolvimento e ecossistemas diversos. As entidades participadas são instrumentos essenciais (pela flexibilidade de gestão, rapidez de resposta, versatilidade da organização) para a extensão universitária, os Observatórios e Laboratórios podem ter impacto muito expressivo em áreas específicas e a ligação aos programas públicos deve ser desenvolvida.

**AÇÃO Sociedade 1 (N) – Reforço da ligação Participadas-Escolas** - O ISCTE-IUL deve melhorar a coordenação entre as Escolas e as entidades participadas, estimulando a colaboração e a perceção dos benefícios mútuos.

A sustentabilidade das entidades participadas requer uma boa articulação com o núcleo académico do ISCTE-IUL, nas vertentes de formação e de projetos. Tendo presente que as entidades participadas são associações constituídas por diversos associados, a relação com o ISCTE-IUL deve ser de articulação e enriquecimento recíproco. Devem ser desenvolvidas as oportunidades de partilha de planos estratégicos, presença em órgãos de decisão, iniciativas de captação de recursos humanos e o grau de contribuição das participadas para o aumento das receitas próprias do ISCTE-IUL.

Neste contexto devem ser claros os planos de desenvolvimento a médio prazo das entidades participadas que demonstrem o impacto da sua atividade e a contribuição para o universo ISCTE-IUL<sup>21</sup>.

**AÇÃO Sociedade 2 (N) – Reforço dos Observatórios e Laboratórios** - O ISCTE-IUL deve apoiar os Observatórios e Laboratórios, reforçar a sua identidade e sustentabilidade e facilitar a sua articulação com as estruturas académicas.

Os Observatórios e Laboratórios próprios (Emigração, Desigualdades, Comunicação, Marketing Future Cast Lab, Vitruvius Fablab, LAPSO) ou em colaboração com outras entidades, têm como missão oferecer à sociedade uma perspetiva cientificamente fundamentada sobre problemas e tendências sociais e/ou tecnológicas. Estes canais de intervenção devem ser apoiados pelo ISCTE-IUL, na forma de estatuto, recursos e imagem.

**AÇÃO Sociedade 3 (P) – Especialização para Programas Públicos** - O ISCTE-IUL deve criar grupos de missão para incorporação das iniciativas de política pública<sup>22</sup> que promovam a ligação entre a academia e a sociedade.

O ISCTE-IUL deve procurar, de forma proativa, estar alinhado com as políticas públicas de ligação da ciência à sociedade, como são as iniciativas governamentais (MCTES) relativas aos Laboratórios Colaborativos, Ciência Aberta ou Competências Digitais, quer porque estas contribuem para a sua missão institucional, quer porque melhoram o acesso a financiamento externo.

### 5.3.2 “Intelligence”

O ISCTE-IUL possui, pela sua experiência e conhecimento acumulado, capacidade para criar centros de referência e de competência em domínios específicos, com intervenção global, em zonas como o mundo lusófono, o hemisfério sul, ou a Ásia, em temas como os Estudos Internacionais – Prevenção e Gestão de Conflitos (*Peace Center*), Políticas Públicas, Serviço Social ou Fabricação Digital, entre outras<sup>23</sup>.

**AÇÃO Sociedade 4 (P) – Criação de centros de referência globais** - O ISCTE-IUL deve promover a criação de centros de referência com vocação internacional, explorando a sua capacidade científica em cenários globais, amplificada pela sua experiência internacional e pela vocação portuguesa de mediação e multiculturalismo.

A criação de um centro de referência deve ter apoio institucional e integrar a oferta de formação com a seleção e afiliação de docentes/personalidades e a apresentação de um programa de impacto. A criação destes centros de referência deve ser, na sua génese, uma iniciativa de unidades do ISCTE-IUL em associação e articular-se com organizações externas<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Ver apêndice - dimensão e atividade das participadas (diretas)

<sup>22</sup> Por exemplo na área da sociedade de informação (FCT) <http://www.fct.pt/dsi/>

<sup>23</sup> Exemplos inspiracionais - <https://pcdnetwork.org/groups/center-for-global-peace-and-conflict-studies/>, <http://www.jmu.edu/cisr/pages/research/gmar/search/center-for-global-peace-and-conflict-studies---university-of-california-irvine-cgpacs---uci.shtml>, <http://www.thehagueinstituteofglobaljustice.org/>, <https://globalcenters.columbia.edu/content/public-policy>, <http://www.gppi.net/about-gppi/>, etc..

<sup>24</sup> A ligação do ISCTE-IUL ao Clube/Conferências de Lisboa é um exemplo.

### 5.3.3 Globalização

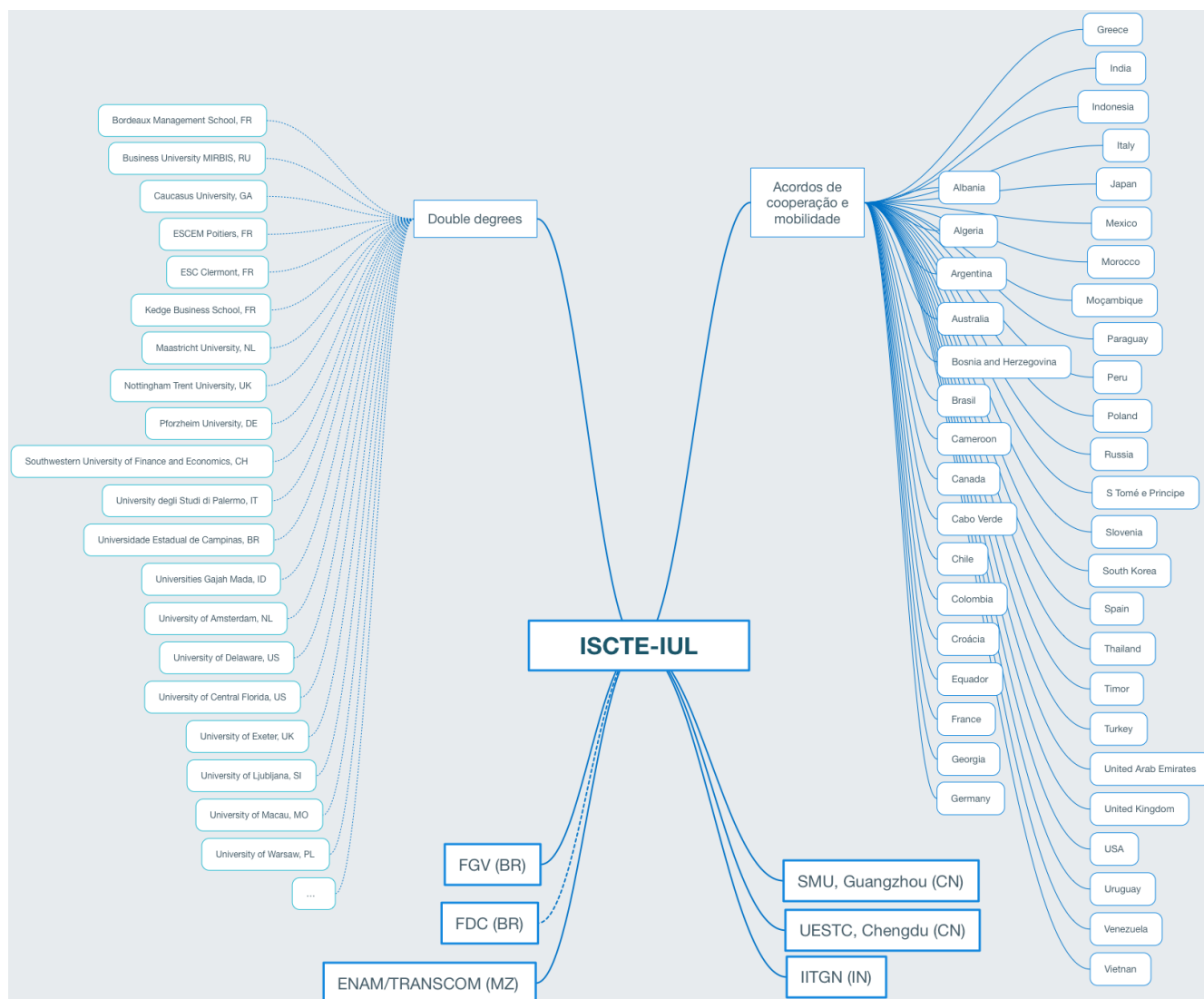


Fig.1 – Posicionamento internacional do ISCTE-IUL (vários acordos com universidades dos diferentes países)

A internacionalização do ISCTE-IUL é evidente na sua comunidade discente e docente e é uma característica transversal das suas atividades. Para além do número elevado de graus duplos e de acordos de mobilidade, que enriquecem e valorizam a experiência dos estudantes, existe uma tradição de ensino e investigação do ISCTE-IUL no Mundo (Brasil, China, Moçambique, Índia, Cabo Verde, Angola, Timor-Leste) que gerou uma comunidade de *alumni* no estrangeiro que ultrapassa 3000 antigos estudantes. O ISCTE-IUL deve ambicionar construir uma presença institucional global.

Como princípio geral, a intervenção internacional continuada (como PALOP's, Brasil, China ou Índia) deve conduzir, nas condições do contexto local e das oportunidades, ao estabelecimento de iniciativas conjuntas ("joint ventures") que consolidem, de uma forma institucional, o papel do ISCTE-IUL. Estas iniciativas devem constituir pólos de uma rede global de instituições académicas, influenciadas pelo ISCTE-IUL, equilibrando a presença no mundo lusófono e na Ásia (China e Índia), os dois espaços emergentes que devem ser considerados prioritários.

**AÇÃO Sociedade 5 (P) – Desenvolvimento da operação Moçambique** - O ISCTE-IUL deve dar passos significativos no desenvolvimento da parceria institucional com a Transcom (Maputo, MZ)<sup>25</sup>.

O ISCTE-IUL, através do INDEG, detém uma participação no capital da sociedade Transcom, instituidora do ISUTC (Instituto Superior de Transportes e Comunicações) e ITC (Instituto de Transportes e Comunicações), escolas de ensino superior e médio, respetivamente, que acolhem cerca de 3000 estudantes. Desde há três anos, a ENAM (Escola de Negócios e Administração de Moçambique) é uma marca associada à lecionação de cursos de formação de executivos em Moçambique, concretizados pelo INDEG/ISCTE.

Na medida da evolução da situação social e económica em Moçambique, a parceria deve ser explorada e colhidos benefícios (tangíveis e intangíveis) do investimento realizado. Esta parceria deve ainda ser a âncora da presença institucional do ISCTE-IUL em África, a bem da concentração de esforços.

**AÇÃO Sociedade 6 (P) – Institucionalização da operação China** – Deve ser explorada a oportunidade de estabelecimento de um “*joint college*” na China.

A atividade do ISCTE-IUL na China, com origem há mais de 20 anos, tem grande expressão (350+ estudantes no programa *Doctorate in Management*, 100+ estudantes de mestrado chineses em Lisboa, 20+ estudantes de licenciatura em Lisboa), desenvolvida com as universidades Southern Medical University, Guangzhou (Cantão) e UESTC – University of Electronic Science and Technology of China, (Chengdu)<sup>26</sup>. A importância desta atividade requer maior solidez institucional.

**AÇÃO Sociedade 7 (P) – Institucionalização da operação Brasil** – Deve ser explorada a oportunidade de uma parceria institucional no Brasil.

A relação com o Brasil, consubstanciada na atração de estudantes brasileiros, colaboração académica e científica, formação de executivos e pós-graduações, é uma relação de referência do ISCTE-IUL, muito visível na colaboração com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) e FDC (Fundação Dom Cabral)<sup>27</sup> e no número de estudantes brasileiros, nomeadamente nos cursos de pós-graduação do ISCTE-IUL. Esta ligação deve ser reforçada com um enquadramento institucional mais sólido. A presença do ISCTE-IUL na América Latina (p.e. Argentina) deve ser incluída e articulada neste contexto.

---

<sup>25</sup> <http://www.transcom.co.mz/isutc/>, <http://www.enam.ac.mz/>, <http://www.transcom.co.mz/itc/>

<sup>26</sup> <http://portal.smu.edu.cn/en/> e <http://portal.smu.edu.cn/en/info/1114/1094.htm> ; <http://en.uestc.edu.cn/> e [www.mgmt.uestc.edu.cn/dba/xmjs.aspx](http://www.mgmt.uestc.edu.cn/dba/xmjs.aspx)

<sup>27</sup> <http://portal.fgv.br/> e <http://portal.fgv.br/noticias/modulo-internacional-debate-desafios-politicas-internacionalizacao>; <http://www.fdc.org.br/>

**AÇÃO Sociedade 8 (P) – Desenvolvimento da ligação à Índia** – Deve ser enriquecida a relação com o IITGN<sup>28</sup> como âncora da ligação à Índia.

A relação com o IITGN – Indian Institute of Technology Gandhinagar – tem vindo a desenvolver-se de forma prudente, numa primeira fase através do intercâmbio de docentes e estudantes, seguida da associação entre os programas de pós-graduação (Mestrado em Ciências da Complexidade e Master in Cognitive Sciences), para além de todas as iniciativas do ISCTE-IUL relacionadas com a Índia. Esta ligação deve ser reforçada nos programas de doutoramento e, subsequentemente, pela associação mais forte entre graus.

---

<sup>28</sup> <http://www.iitgn.ac.in/>, <http://www.iitgn.ac.in/cds/internship.php>, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=9&v=l1hMzTjcdHo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=9&v=l1hMzTjcdHo)

## 5.4 Pessoas

O ISCTE-IUL deve ser **uma instituição excelente para trabalhar**. O ISCTE-IUL deve desenvolver o potencial de todos os membros da sua comunidade, desde os estudantes em início, mudança ou consolidação de carreira, aos quadros técnicos, aos professores da carreira universitária e aos investigadores. A par com o foco profissional, o ISCTE-IUL deve estimular a **participação cívica, democrática e institucional**.

Em todos os passos do desenvolvimento profissional dos membros da comunidade, deve ser reforçada **a previsibilidade, a avaliação e o reconhecimento do mérito**.

Este foco nas pessoas concretiza-se em três linhas de ação : (1) participação e coesão, (2) desenvolvimento pessoal e profissional, e (3) avaliação e reconhecimento.

### Participação e coesão

1. Políticas ativas de participação
2. Desenvolvimento da participação dos estudantes
3. Apoio aos estudantes
4. Portal *Alumni* e Encontros
5. Programa de Desporto Universitário

### Desenvolvimento pessoal e profissional

6. Melhoria do ratio (PCA+PAS)/Professores
7. Planos de carreira docente
8. Desenvolvimento profissional dos quadros técnicos
9. Plano-quadro de carreira dos investigadores

### Avaliação e reconhecimento

10. Revisão participada dos sistemas de avaliação
11. Revisão e integração de prémios e incentivos

### 5.4.1 Participação e coesão

A vida quotidiana do ISCTE-IUL apresenta um défice de participação. A dimensão das unidades, a intensidade das atividades dos docentes, investigadores, quadros técnicos e estudantes, geram uma tendência para o isolamento. Num quadro de coesão, devem também ser integrados e reforçados os apoios aos estudantes, a ligação aos *alumni* e o estímulo à participação em programas específicos, p.e. desportivos.

**AÇÃO Pessoas 1 (N) – Políticas ativas de participação** - O ISCTE-IUL deve ter uma política ativa de participação e comunicação que inclua todos os membros da sua comunidade, incluindo *alumni*, de forma aberta e transversal.

O aumento de participação na comunidade ISCTE-IUL deve ser desenvolvida através de interações abertas entre níveis hierárquicos distintos (reitoria, escolas, departamentos, unidades de investigação), do trabalho entre membros dos vários corpos (docente, discente e quadros), da procura de espaços e tempos para a interação, e de mecanismos facilitadores da participação como o próprio portal myISCTE (ver LisboaParticipa<sup>29</sup> como exemplo).

<sup>29</sup> <https://www.lisboaparticipa.pt/>

**AÇÃO Pessoas 2 (N) – Desenvolvimento da participação dos estudantes** - O ISCTE-IUL deve definir políticas de incremento da participação dos estudantes, como corpo representado no governo da instituição e como contribuintes para todas as políticas específicas que afetam a experiência universitária.

A participação estudantil deve ser explorada em várias dimensões:

- (i) deve ser prosseguida a colaboração com a AEISCTE<sup>30</sup> na realização das atividades e na gestão de infraestruturas de apoio,
- (ii) deve ser desenvolvido um programa de estímulo à participação e envolvimento dos estudantes nos processos de representação definidos estatutariamente (p.e. eleições de órgãos e comissões), contrariando a abstenção e reconhecendo o papel formativo e de cidadania que o envolvimento no governo do ISCTE-IUL representa,
- (iii) deve ser reforçado, nos vários enquadramentos legais, o conceito de representação estudantil e dos quadros técnicos em órgãos de governo e as formas de designação desses representantes (o Conselho de Gestão inclui, por definição estatutária<sup>31</sup>, um estudante e um quadro técnico - propostos pelo Reitor e designados pelo Conselho de Curadores), a consulta e grupos de trabalho em domínios como a Ação Social, a relação com os *alumni*, a integração de estudantes (p.e. IULCOME) e a melhoria do acesso a programas de mobilidade (p.e. Erasmus).

Deve ser constituído, na forma estatutariamente e operacionalmente apropriada, o Conselho de Ação Social, responsável pela coordenação das ações acima indicadas e pelas ações de apoio aos estudantes (abaixo).

**AÇÃO Pessoas 3 (N) – Apoio aos estudantes** – O ISCTE-IUL deve ter um programa claro e integrado de apoio social aos estudantes que enquadre : (i) apoio social direto e indireto, (ii) condições de integração e estudo, e (iii) gestão das propinas, taxas e emolumentos.

No apoio social aos estudantes, o ISCTE-IUL deve definir metas objetivas de apoio direto e indireto, integrando os apoios oficiais (bolsas da Ação Social) com os mecanismos internos (p.e. bolsas de emergência) e introduzindo uma redistribuição inteligente de receitas próprias (nomeadamente propinas) para minorar constrangimentos económicos dos seus estudantes<sup>32</sup> e garantir melhores condições de equidade no acesso a certos programas (e.g. Erasmus+).

O acesso aos serviços de saúde (clínica SAMS) já criado no ISCTE-IUL pode ser objeto de melhoria, em particular na oportunidade de revisão das atuais condições contratuais.

Finalmente, devem ser desenvolvidos os níveis de apoio a estudantes com necessidades educativas especiais<sup>33</sup>, concretamente a partir do reforço do gabinete de apoio psicológico (integrando apoio psicológico a estudantes, apoio a necessidades especiais – físicas ou cognitivas, apoio a situações específicas – p.e. estudantes em mobilidade).

---

<sup>30</sup> <http://www.aeiscte-iul.pt/>

<sup>31</sup> Estatutos do ISCTE, artigo 33º

<sup>32</sup> Ver também sobre o tema das propinas - Eixo 6 – Estrutura, Governo e Infraestruturas

<sup>33</sup> Ver também 3.5.3 Inclusão



**AÇÃO Pessoas 4 (N/P) – Portal *Alumni* e Encontros** - O ISCTE-IUL deve desenvolver os trabalhos em curso para ligação dos antigos estudantes à instituição<sup>34</sup> (portal, mural da solidariedade, encontros internacionais de *alumni*) de forma coordenada e transversal.

A participação dos antigos estudantes – *alumni* – enriquece a ligação do ISCTE-IUL à sociedade e deve fomentar a manutenção de laços e o aprofundamento da ligação desta comunidade com o ISCTE-IUL. Deve ser dada a devida atenção aos vários perfis de antigos estudantes (mais jovens, mais seniores, nacionais, internacionais) e articuladas as atividades das várias unidades e organizações do universo ISCTE-IUL (Escolas, Clube ISCTE, AEISCTE, Entidades participadas). A cultura de participação de *alumni* deve estender-se às unidades descentralizadas do ISCTE-IUL, p.e. Escolas e Unidades de Investigação.

**AÇÃO Pessoas 5 (P) – Programa de Desporto Universitário** - O ISCTE-IUL deve elaborar um plano integrado e coerente de desenvolvimento do desporto universitário especialmente dirigido para a sua comunidade de estudantes, *alumni* e mesmo docente e de quadros.

A relevância, impacto e visibilidade do desporto universitário em Portugal e na Europa pode ser constatado através das suas organizações de referência (FADU – Federação Académica do Desporto Universitário e European University Sports Association<sup>35</sup>). A prática desportiva é uma dimensão importante da participação e da formação que o ISCTE-IUL deve promover.

Em conjunto com as estruturas estudantis (AEISCTE em particular), o ISCTE-IUL deve concretizar um programa que inclua, entre outros aspetos: (1) apoios diretos na participação em competições desportivas, (2) reconhecimento de resultados desportivos dos membros da comunidade, (3) atribuição de bolsas/apoios individuais em função de mérito desportivo, (4) criação de condições de estudo/laborais facilitadoras da prática desportiva, (5) menções no suplemento ao diploma.

#### 5.4.2 Desenvolvimento pessoal e profissional

As oportunidades e expectativas de desenvolvimento profissional dos professores, quadros técnicos e investigadores do ISCTE-IUL devem ser enriquecidas e enquadradas.

**AÇÃO Pessoas 6 (P/N) – Melhoria do ratio (PCA+PAS)/Professores** - O ISCTE-IUL deve corrigir o ratio (PCA+PAS) / Professores (de carreira), tendo como objetivo atingir e superar o valor médio das universidades portuguesas até 2021 (33%).

O objetivo da correção do referido ratio deve ter um enquadramento moderador que tenha em conta: (i) a importância da contribuição de docentes convidados, (ii) a fixação de investigadores, (iii) o rejuvenescimento do corpo docente<sup>36</sup>, particularmente urgente em várias áreas das Ciências Sociais, (iv) a manutenção de prémios científicos e pedagógicos, (v) a qualificação dos quadros e (vi) os limites legais e prudenciais do crescimento da massa salarial.

<sup>34</sup> <https://www.iscte-iul.pt/conteudos/941/alumni>

<sup>35</sup> [www.fadu.pt](http://www.fadu.pt), [www.eusa.eu](http://www.eusa.eu)

<sup>36</sup> Ver dados em apêndice (distribuição etária do corpo docente 8.4)



**AÇÃO Pessoas 7 (N) – Planos de carreira docente** - A melhoria do ratio entre categorias dos docentes deve basear-se em planos de médio prazo de desenvolvimento de carreiras dos docentes de cada unidade (departamento), contratualizado com os órgãos de governo centrais do ISCTE-IUL.

O esforço do ISCTE-IUL no ajustamento das categorias dos docentes não deve ser apenas orientado pelo objetivo quantitativo mencionado na ação anterior. Cada unidade académica, nomeadamente departamento, deve assumir um papel ativo proposta de posicionamento dos seus docentes nesse plano. A gestão das carreiras académicas deve basear-se em compromissos de desenvolvimento de cada departamento com os órgãos de governo, permitindo aos docentes a construção informada das suas expetativas de carreira, oportunidades de sabática, adopção de perfis, internacionalização ou reorientação científica. Esta é uma dimensão central nos Plano de desenvolvimento estratégico de cada Escola e Departamento.

Neste contexto, deve ser desenvolvida uma consciência dos impactos negativos da endogenia<sup>37</sup> e uma cultura e prática que os contrarie.

**AÇÃO Pessoas 8 (N) – Planos de desenvolvimento profissional (quadros técnicos)** - Os serviços e gabinetes do ISCTE-IUL, em colaboração com os órgãos de governo, devem promover a valorização profissional dos quadros de forma previsível e integrada.

A par com o esforço de equilíbrio da situação do corpo docente, o ISCTE-IUL deve criar oportunidades de valorização profissional dos quadros técnicos em modalidades que criem oportunidades de realização e melhoria da sua contribuição para a missão do ISCTE-IUL. Estas oportunidades incluem as ações de formação profissional e continuação de estudos, medidas formais e materiais de reconhecimento das funções e competências técnicas, revisão de nomenclaturas<sup>38</sup>, experiências de mobilidade, nacional ou internacional, iniciativas de responsabilidade social ou outras.

Neste domínio, devem estar presentes as diferenças entre os regimes de Contrato de Trabalho em Funções Públicas e Contrato Individual de Trabalho e devem ser tomadas medidas para, sem procurar tornar iguais regimes de contratação intrinsecamente diferentes, enquadrar de forma coerente as condições de trabalho nos dois regimes e as expetativas de cada pessoa.

**AÇÃO Pessoas 9 (N/P) – Plano/Quadro de carreira dos investigadores** - O ISCTE-IUL deve clarificar as perspetivas de estabilidade laboral dos investigadores contratados temporariamente e criar funções de apoio ao desenvolvimento de carreira para este grupo.

O ISCTE-IUL integra investigadores contratados temporariamente ao abrigo de programas nacionais (p.e. Investigador FCT) que têm demonstrado capacidade científica e mesmo pedagógica e contribuições relevantes. É previsível que as iniciativas de “emprego científico”<sup>39</sup>, mesmo aumentando a estabilidade contratual, conduzam a situações similares no futuro. A competitividade do

---

<sup>37</sup> <http://www.dgeec.mec.pt/np4/385/>

<sup>38</sup> O próprio RJIES consagra a designação “pessoal não docente e não investigador”, difícil de compatibilizar com qualquer estatuto profissional e respetivas competências técnicas

<sup>39</sup> <https://www.fct.pt/apoios/contratacaodoutorados/empregocientifico/index.phtml.pt>

ISCTE-IUL na atração de investigadores de qualidade requer uma resposta concreta sobre as respetivas condições laborais e o apoio do ISCTE-IUL no desenvolvimento das carreiras. Devem ser consideradas todas as formas de integração estável e apoiadas formas de saída competitivas e mutuamente benéficas para os investigadores e para ISCTE-IUL (p.e. integradas com instituições universitárias e redes de investigação nacionais e internacionais).

### 5.4.3 Avaliação e reconhecimento

O ISCTE-IUL possui sistemas de avaliação de desempenho para os docentes (i-meritus) e quadros técnicos (seguindo o modelo SIADAP, em vigor nas restantes carreiras da função pública). Encontra-se em vias de concretização a aplicação do sistema de avaliação aos investigadores. No caso do corpo docente, a aplicação do sistema de avaliação evidencia resultados positivos, reconhecidos pela generalidade dos docentes do ISCTE-IUL. No futuro, os sistemas de avaliação devem contemplar outras dimensões da atividade, valorizando em particular o trabalho em equipa e a contribuição institucional.

**AÇÃO Pessoas 10 (N) – Revisão participada dos sistemas de avaliação** - O ISCTE-IUL deve efetuar uma revisão do(s) sistema(s) de avaliação de desempenho, analisando criticamente os efeitos da sua aplicação e identificando oportunidades de melhoria.

A experiência adquirida com o(s) sistema(s) de avaliação de desempenho obriga a uma reflexão sobre melhorias, adaptações e novas orientações. A título de exemplo, devem ser equacionados os equilíbrios entre a valorização do ensino e a valorização da investigação científica, fatores de valorização específicos em cada um destes domínios, valorização da colaboração e da satisfação de objetivos coletivos. Deve ainda ser debatida a relação entre os sistemas de avaliação de desempenho e a evolução na carreira ou a atribuição de incentivos, evitando assim a dissociação entre estes vários elementos.

**AÇÃO Pessoas 11 (N) – Revisão e integração de prémios e incentivos** - O ISCTE-IUL deve aperfeiçoar e integrar o sistema de incentivos, prémios e apoios, que deve ser aplicável a todos os membros da comunidade, docentes, investigadores, quadros técnicos e estudantes.

O ISCTE-IUL é reconhecido como uma instituição que valoriza a atribuição de incentivos: prémios a estudantes, prémios científicos e pedagógicos, verba académica universal ou apoio por acompanhamento de projetos. O modelo de incentivos tem vários objetivos: captação de estudantes, reconhecimento do mérito académico, reconhecimento do mérito científico e pedagógico, estímulo à inovação ou compensação por dedicação extraordinária.

Num quadro de descentralização<sup>40</sup> e de participação responsável de todas as unidades do ISCTE-IUL, o modelo global de incentivos e prémios deve ser analisado de forma global, e desenvolvida a sua coerência com outros mecanismos de redistribuição, por exemplo, ação social para estudantes ou bolsas de mobilidade<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> ver Estrutura e Governo

<sup>41</sup> ver ação 4.2

## 5.5 Responsabilidade institucional e social

O ISCTE-IUL é uma instituição universitária de prestígio nacional e internacional e ambiciona ser uma universidade de referência em todo esse espaço. A adoção e prática de princípios de responsabilidade, individual à coletiva, é uma condição necessária para realizar essa ambição.

Estas responsabilidades incluem a preocupação com a **qualidade de vida** dos membros da sua comunidade e a sua melhoria permanente, a contínua demonstração de **qualidade organizacional**, a adoção de normas de **ética académica e social**, o respeito pela **sustentabilidade**, a atenção às comunidades e a **inclusão**.

O sentido de responsabilidade institucional e social do ISCTE-IUL desenvolve-se em três linhas de ação: (1) **Qualidade e ética**, (2) **sustentabilidade** e (3) **inclusão**.

Qualidade e ética
1. Qualidade de vida
2. Certificação de Qualidade
3. Acreditações e <i>rankings</i>
4. Códigos de ética
5. Normas de proteção de dados
Sustentabilidade
6. Programa de Sustentabilidade
7. Integração com programas municipais
Inclusão
8. ISCTE-IUL Universidade inclusiva

### 5.5.1 Qualidade e ética

O reconhecimento do ISCTE-IUL resulta da integração de práticas de qualidade, quer ao nível interno – qualidade de vida - quer perante o exterior, concretizadas nos processos de certificação de qualidade (p.e. ISO 9001:2015), de avaliação institucional (p.e. EUA e A3ES) e de controlo interno (p.e. Gestão Curricular ou Comissão de Ética).

**AÇÃO Responsabilidade 1 (N/P) – Qualidade de vida** - O ISCTE-IUL deve desenvolver práticas de melhoria orientadas para a qualidade de vida e o bem-estar no *campus*, na conciliação trabalho-família e na igualdade de género.

A melhoria da qualidade de vida no campus é uma aspiração de todos os membros da comunidade e inclui aspetos como alimentação, saúde, cultura, limpeza, ruído e qualidade do ar, segurança, transportes e alojamento, etc. O desenvolvimento das infraestruturas deve prever elementos de qualidade (Ver Eixo 6). O ISCTE-IUL deve também assumir a consciência da necessidade de conciliação trabalho-família<sup>42,43</sup> de todos os membros da sua comunidade.

<sup>42</sup> <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888405280446>

<sup>43</sup> Devem-se explorar as conclusões e recomendações da iniciativa/projeto SAGE – Systemic Action for Gender Equality, em que o ISCTE-IUL participa ([http://cordis.europa.eu/project/rcn/203535\\_en.html](http://cordis.europa.eu/project/rcn/203535_en.html))

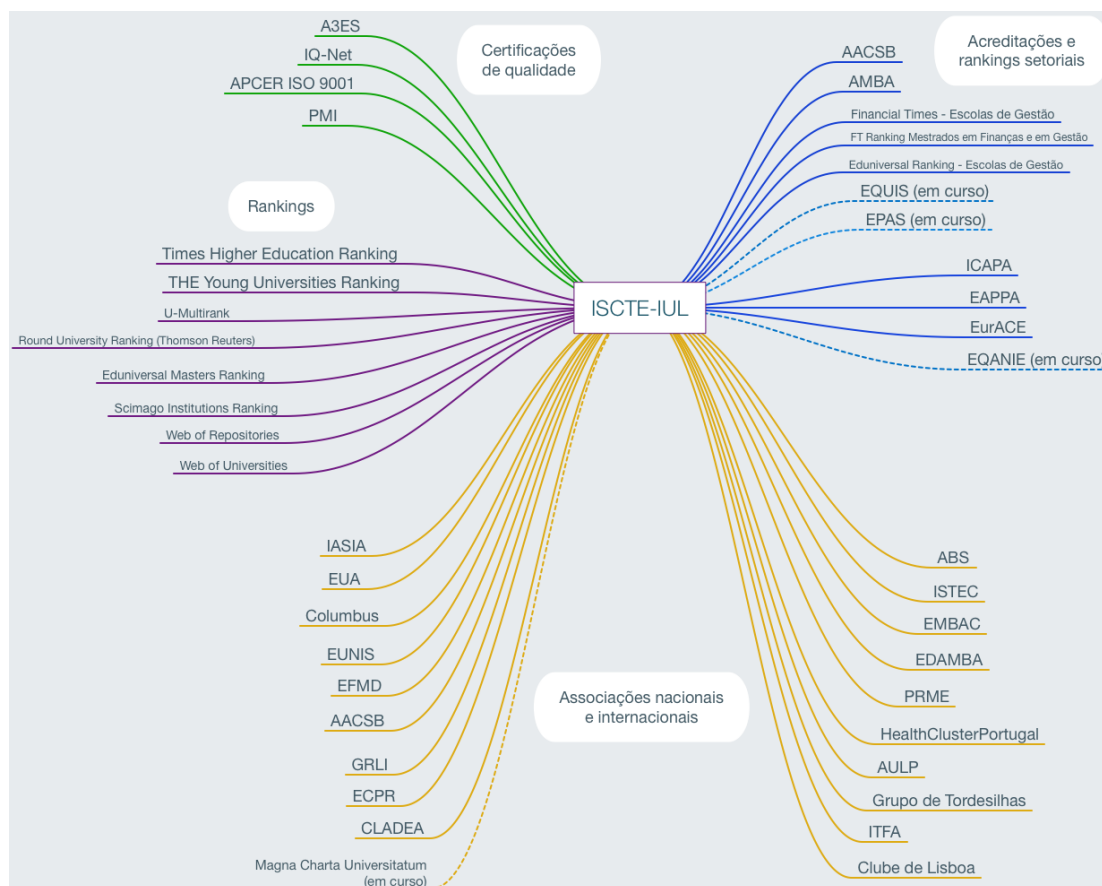


Fig.2 - ISCTE-IUL: Certificações, Acreditações, Rankings e participação em Associações

**AÇÃO Responsabilidade 2 (N/P) – Certificação de qualidade** - O ISCTE-IUL deve persistir e aprofundar os processos de certificação de qualidade, acompanhando as normas de referência.

A dimensão formal da responsabilização e da qualidade deve ser sustentada, ambicionando novos patamares de certificação, p.e., certificação ambiental (ISO 14001 em 2018) ou no âmbito da responsabilidade social (ISO 26000)<sup>44</sup>.

**AÇÃO Responsabilidade 3 (N/P) – Acreditação e *rankings*** – O ISCTE-IUL deve persistir no esforço de acreditação académica ao mais alto nível, condição necessária para se afirmar como universidade de referência, nos vários âmbitos (cursos, Escolas, ISCTE-IUL como um todo).

Em particular, deve ser obtida a acreditação EQUIS (EFMD) na área das Escola de Gestão - IBS, e sustentadas todas as outras creditações (Gestão – AMBA e AACSB, Engenharia – EurACE, Administração Pública – ICAPA, EAPAA)<sup>45</sup>.

A presença nos rankings, gerais ou setoriais, é essencial como prova da credibilidade da instituição e como indicador universalmente conhecido do valor do seu diploma e da sua capacidade científica.

<sup>44</sup> <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt>

<sup>45</sup> <http://www.efmd.org/accreditation-main/equis>, <http://www.enaee.eu/>, <http://iasia.iias-iiisa.org/about-iasia/ciapa-commission-on-international-accreditation-of-public-administration-education-and-training-programs>

**AÇÃO Responsabilidade 4 (N/P) – Códigos de ética** - O ISCTE-IUL deve unificar e aprofundar a sua visão sobre as questões éticas nas suas várias atividades<sup>46</sup> e definir a melhor solução institucional para o seu tratamento.

A ética profissional, académica e institucional é uma dimensão de responsabilização que o ISCTE- IUL deve tornar explícita e embebida em todas as suas atividades e procedimentos. Os atuais regulamentos e mecanismos de prevenção do plágio e a Comissão de Ética, são as ilustrações mais evidentes desta dimensão. A eficácia desta política deve ser avaliada e melhorada sempre que necessário, por exemplo na Gestão de Riscos (Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas).

Acresce a esta dimensão o respeito pela privacidade de dados pessoais (e o cumprimento das diretivas europeias e respetiva legislação nacional), a prevenção de conflitos de interesses em situação de avaliação e seleção (júris em particular), a prevenção e resolução de situações de *bullying* e/ou assédio e o reforço da igualdade de género atrás mencionada.

**AÇÃO Responsabilidade 5 (N/P) – Normas de proteção de dados pessoais** – O ISCTE-IUL deve dar cumprimento à diretiva europeia EU 2016/680 e correspondente transposição para a legislação nacional<sup>47</sup>.

A diretiva EU 2016/680, sobre proteção das pessoas singulares relativamente ao tratamento de dados pessoais e à sua livre circulação, obriga a uma revisão das normas e práticas de autorização, registo e publicação de dados sobre estudantes e colaboradores do ISCTE-IUL. Esse processo encontra-se já em curso e tem de ser concretizado já em 2018.

### 5.5.2 Sustentabilidade

O ISCTE-IUL é um espaço que acolhe cerca de dez mil pessoas. A promoção da sustentabilidade no ISCTE-IUL inclui três principais dimensões – económica, social e ambiental – nos diferentes tipos de atividade que são desenvolvidos: investigação, ensino, extensão universitária e operações do campus.

O consumo de recursos e a produção de resíduos induzidos pela atividade do ISCTE-IUL são decerto significativos e devem ser sistematicamente equacionados. Por outro lado, o ISCTE-IUL gera impactos positivos que devem ser potenciados: na criação de conhecimento, na sua transferência para a sociedade e a economia, na forma como os estudantes adquirem competências nestes temas e sobretudo, na forma como o ISCTE-IUL seja capaz de formar cidadãos melhor preparados para lidar com os desafios da sustentabilidade. O respeito pelas limitações e pelas oportunidades intrínsecas aos ecossistemas naturais e humanos é um desígnio de toda a comunidade.

Pela sua interdisciplinaridade científica, pela sua tradição de ligação à sociedade e à economia, e pela qualidade do seu ensino, o ISCTE-IUL está numa posição privilegiada para ser um exemplo neste domínio.

<sup>46</sup> <https://link.springer.com/journal/10805>

<sup>47</sup> <https://www.sg.mai.gov.pt/Noticias/Paginas/Diretiva-PNR-e-Diretiva-Prote%C3%A7%C3%A3o-de-dados.aspx>

**AÇÃO Responsabilidade 6 (P) - Programa de Sustentabilidade** - O ISCTE-IUL deve continuar a afirmar a sustentabilidade como traço distintivo e concretizar os planos em curso envolvendo todos os membros da comunidade.

O estudo e desenvolvimento de programas de sustentabilidade no contexto do ISCTE-IUL encontra-se já lançado em diversas iniciativas: o projeto U-Bike; a colaboração com a Associação Columbus, a Universidade de Gotemburgo e a Universidade de Aveiro para a implementação de um sistema de gestão ambiental; a participação do Sustainability Knowledge Lab – INDEG na HESI (Higher Education Sustainability Initiative); a participação no Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior; o projeto POSEUR para a Eficiência Energética do Campus e a implementação do Sistema de Gestão Ambiental do ISCTE-IUL.

**AÇÃO Responsabilidade 7 (P) – Integração com programas municipais** - O ISCTE-IUL deve integrar-se com as comunidades nos programas de sustentabilidade e responsabilidade social e reforçar a sua cooperação com as organizações e programas municipais.

O ISCTE-IUL deve associar-se às iniciativas da cidade de Lisboa e o trabalho conjunto com a Câmara Municipal de Lisboa (com a qual partilhamos a iniciativa e Study in Lisbon<sup>48</sup> e um projeto de integração de refugiados) deve ser aproveitado. O mesmo se aplica à ligação crescente com a Câmara Municipal de Torres Vedras<sup>49</sup>. Ainda no âmbito global da responsabilidade social, as atividades de voluntariado devem ser facilitadas e reconhecidas, e potenciadas as capacidades dos membros do ISCTE-IUL nas intervenções em situações sociais problemáticas ou ambientes de risco.

A ligação aos programas municipais tem ainda relação direta com o estabelecimento de parcerias mais sólidas no âmbito do ensino e da investigação, como foi referido nos eixos 1 e 2.

### 5.5.3 Inclusão

A preocupação com a inclusão é multifacetada e está presente em todos os procedimentos institucionais sob a forma de princípios de não discriminação, nas práticas quotidianas, nos instrumentos para a garantia de acessibilidade (física e digital), e em acordos e em projetos concretos destinados a membros de comunidades específicas (como as atuais ligações com a Global Platform for Syrian Students ou a iniciativa “Living in a Different Culture”, desenvolvida pelo ISCTE-IUL, CRIA e Câmara Municipal de Lisboa)<sup>50</sup>.

**AÇÃO Responsabilidade 8 (N) –ISCTE-IUL Universidade inclusiva** - O ISCTE-IUL deve definir-se e ser reconhecido como universidade inclusiva (sem discriminação, acessível, aberta às comunidades e culturas) no contexto dos problemas de integração nacionais e internacionais nas áreas em que atua.

---

<sup>48</sup> <http://www.studyinlisbon.pt/en>

<sup>49</sup> <http://www.cm-tvedras.pt/artigos/detalhes/torres-vedras-labcenter-vai-nascer-no-antigo-serpa-pinto-plaza/>

<sup>50</sup> <http://globalplatformforsyrianstudents.org/> ; <https://www.youtube.com/watch?v=B2BWC7Vuljc> ;



## 5.6 Estrutura, governo e infraestruturas

O ISCTE-IUL deve estar na primeira linha da melhoria do **estatuto fundacional**, desenvolver a necessária maturidade e responsabilidade nas práticas de governo e gestão da instituição e fazer evoluir a sua estrutura no sentido da maior **racionalização e descentralização**, dimensões necessárias e complementares.

A gestão das infraestruturas é uma dimensão muito importante para o futuro do ISCTE-IUL. No futuro próximo, deve ser desenvolvido um esforço real de **otimização das atuais infraestruturas**. A médio prazo, o programa do **Edifício III** aumentará os graus de liberdade de instalações e a sua flexibilidade. Este programa deve ser definitivamente assumido e partilhado pela comunidade ISCTE-IUL. O aumento da capacidade de **residências** e o apoio indireto ao alojamento de estudantes é umas das necessidades que o ISCTE-IUL deve suprir.

### Estatuto

1. Desenvolvimento do estatuto fundacional
2. Estrutura de financiamento

### Organização

3. Integração dos departamentos nas Escolas
4. Convergência entre as Escolas de Ciências Sociais
5. Modelo de gestão descentralizada
6. Revisão de estatutos, regulamentos e órgãos

### Infraestruturas

7. Otimização das atuais infraestruturas
8. Programa do Edifício III
9. Residências e alojamento

### 5.6.1 Estatuto

O estatuto de fundação pública de direito privado<sup>51</sup> tem-se revelado positivo para a instituição, pelos graus de liberdade e de autonomia que oferece na sua definição, e que foram exercidos em diferente intensidade, dados os constrangimentos colocados a esse exercício pelas sucessivas conjunturas.

**AÇÃO Estrutura 1 (N) – Desenvolvimento do Estatuto Fundacional** – O ISCTE-IUL deve apoiar ativamente o aprofundamento do estatuto fundacional. O fundamento desse aprofundamento é a procura de melhores condições de autonomia para a realização da missão da universidade.

Existe por parte de várias instituições de Ensino Superior um crescente interesse na adopção deste Estatuto e uma procura do seu desenvolvimento. O modelo fundacional no ensino Superior português é objeto de reflexão, através de grupos formais e intervenções individuais<sup>52</sup>. A experiência das instituições pioneiras (Universidade do Porto, Universidade de Aveiro e ISCTE-IUL), a

<sup>51</sup> [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/06/06/1496744093791\\_8AnosdaFundacaolSCTE.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2017/06/06/1496744093791_8AnosdaFundacaolSCTE.pdf)

<sup>52</sup> Exemplos : Comissão de análise da implementação do regime fundacional criada pelo Conselho Coordenador do Ensino Superior em Novembro de 2016 sob proposta do MCTES; “Governo da universidade: constrangimentos e soluções”, Correia de Campos, António (2017) – Intervenção como Presidente do Conselho de Curadores na abertura do ano letivo da Universidade de Aveiro, 4 de Outubro.

adesão mais recente de duas instituições (Universidade do Minho e Universidade Nova de Lisboa), e o interesse manifestado por outras (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Institutos Politécnicos de Leiria e Cávado e Ave) conduzirão provalvemente à revisão do modelo. Sintetizando algumas perspetivas em desenvolvimento, podemos identificar três dimensões de evolução:

- (1) As questões com impacto financeiro e operacional direto (cumprimento dos compromissos financeiros dos contratos-programa, sujeição à regra do equilíbrio orçamental e princípio de unidade de tesouraria), cuja resolução permitiria flexibilizar a gestão corrente e reforçar a autonomia financeira.

As perspetivas de médio prazo são mais estruturantes para as instituições de ensino superior. O ISCTE-IUL deve estar preparado para aproveitar as oportunidades que venham a ser criadas, nomeadamente:

- (2) Evolução dos modelos de contratação de docentes e investigadores e compatibilização entre os regimes de direito público e privado e carreiras.
- (3) Constituição de um fundo autónomo de desenvolvimento da instituição e mecanismos de dotação desse fundo.

**AÇÃO Estrutura 2 (N) – Estrutura de financiamento** - O ISCTE-IUL deve ter uma estrutura de financiamento equilibrada, compatível com a sua dimensão e qualidade e promotora da equidade no acesso à formação universitária.

Como a análise de contexto referiu, o ISCTE-IUL é a instituição universitária pública portuguesa com menor financiamento público por aluno o que cria fortes constrangimentos à gestão corrente, ao investimento e ao trabalho quotidiano de toda a comunidade. A dependência e peso das receitas próprias, nomeadamente propinas, são excessivos e devem ser reequilibrados. Neste quadro, devem ser satisfeitas algumas condições:

- (1) A melhoria do financiamento público de base, (OE), de acordo com a realidade do ISCTE-IUL. A correção desta assimetria é um dos objetivos centrais nos próximos anos.
- (2) A gestão e fixação integrada de propinas em todos os cursos do ISCTE-IUL, evitando agravamentos nos cursos nucleares – p.e. licenciaturas ou mestrados de continuidade – e ajustando os valores de propinas de cursos de com procura elevada, capaz de suportar aumentos<sup>53</sup>.
- (3) Equilíbrio e revisão nos mecanismos de receita marginal como p.e. emolumentos. Em particular, o valor fixado para a Cartas de Curso deve ser significativamente reduzido e se possível a um valor simbólico.

---

<sup>53</sup> Ver Eixo 4 - participação dos estudantes e apoio aos estudantes, Eixo 1 – revisão da oferta de 2º/3º ciclo



## 5.6.2 Organização

A estrutura organizacional do ISCTE-IUL e a relação entre as suas unidades foram instituídas nos seus Estatutos em 2009<sup>54</sup>. Após oito anos de experiência e no quadro de uma crescente consciência da necessidade de melhoria, devem ser levadas a cabo alterações estatutárias que simplifiquem aquela estrutura e relações.

**AÇÃO Estrutura 3 (N) – Integração dos Departamentos nas Escolas** - Os estatutos do ISCTE-IUL devem ser modificados de forma a consagrar a integração dos Departamentos como sub-unidades orgânicas das Escolas.

A relação entre Escolas e Departamentos deve ser revista. Esta é uma condição necessária para o incremento da descentralização e o correspondente progresso da autonomia de gestão corrente das Escolas<sup>55</sup>.

**AÇÃO Estrutura 4 (N) – Convergência entre as Escolas de Ciências Sociais** – O debate sobre a convergência entre a Escola de Ciências Sociais e Humanas e a Escola de Sociologia e Políticas Públicas deve ser reaberto, na procura de um consenso construtivo quanto a esta opção.

A existência de uma Escola única é a configuração com mais vantagens para o ISCTE-IUL do ponto de vista externo – já que pode afirmar o ISCTE-IUL como uma, ou mesmo “a”, escola de referência em Lisboa e mesmo a nível nacional. Também internamente, uma Escola maior e mais diversificada é mais robusta face às variações de procura, tem maior capacidade de criação de nova oferta e enriquecimento curricular.

**AÇÃO Estrutura 5 (N) – Modelo de gestão descentralizada** – A integração das unidades e sub-unidades orgânicas deve conduzir à descentralização da capacidade de decisão e gestão de recursos, regulada por um modelo de gestão que contemple: (i) benefícios de uma gestão local mais atenta e partilhada, (ii) acordo sobre regras e mecanismos de coesão institucional e solidariedade entre unidades, (iii) alargamento do âmbito de responsabilidade das unidades.

A integração de departamentos nas Escolas e a eventual convergência entre as Escolas (ECSH e ESPP) pode conduzir a quatro/três Escolas com dimensão e funcionamento interno mais coerente, sugerindo descentralização de competências em áreas como organização de recursos humanos, controlo de gestão ou gestão de algumas infraestruturas.

**AÇÃO Estrutura 6 (N) – Revisão de Estatutos e Regulamentos de Órgãos** – Após oito anos de funcionamento, o ISCTE-IUL deve rever e melhorar o conjunto de estatutos e regulamentos de vários órgãos, no sentido da simplificação, agilidade e descentralização.

É reconhecida a existência de limitações em vários regulamentos de órgãos e unidades do ISCTE-IUL. Sem sugerir transformações específicas das relações estabelecidas estatutariamente entre órgãos e unidades, é necessária uma revisão alargada no sentido de melhorar, entre outros aspetos: a celeridade de

---

<sup>54</sup> [https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/14/1481714343251\\_561.pdf](https://www.iscte-iul.pt/assets/files/2016/12/14/1481714343251_561.pdf)

<sup>55</sup> ver Modelo de gestão descentralizada adiante

processos, racionalizar calendários, melhorar a representatividade de áreas científicas e pedagógicas, normalizar procedimentos de criação e encerramento de unidades, etc.

### 5.6.3 Infraestruturas

ISCTE-IUL desenvolveu um conjunto de infraestruturas de qualidade que constituem exemplo para muitas instituições universitárias. O aumento da atividade de ensino e investigação tem revelado os limites dessas infraestruturas e a abertura a novas áreas gerou a aposta num novo momento de desenvolvimento das infraestruturas.

**AÇÃO Estrutura 7 (P) – Otimização das atuais infraestruturas** – O conjunto das atuais infraestruturas físicas – salas de aula/gabinetes/salas de estudo/laboratórios e pessoal de apoio – técnicos, segurança, limpeza - deve ser otimizado para fazer face à pressão populacional sentida no ISCTE-IUL.

Com o crescimento e preenchimento de vagas na generalidade dos cursos do ISCTE-IUL, a pressão exercida sobre as atuais infraestruturas é grande. Em maior ou menor grau, existem dificuldades na ocupação e reserva de salas, exiguidade na disponibilização de gabinetes a novos docentes ou investigadores e exiguidade das salas de estudo em épocas de pico.

A otimização dos níveis de ocupação (distribuição salas de aula/gabinetes/laboratórios) e da disponibilidade (horários de abertura, acessibilidade) de espaços e infraestruturas é uma medida urgente para resolver estas necessidades, cuja resolução mais definitiva apenas se pode antever com a exploração das infraestruturas do Edifício III (ex-IMT).

**AÇÃO Estrutura 8 (N/P) – Programa do Edifício III** – O programa do Edifício III (espaço IMT) deve ser concretizado com acordo alargado de todos os órgãos de governo do ISCTE-IUL e no respeito das suas decisões.

O programa para novo Edifício está enquadrado pelas decisões tomadas nos últimos cinco anos pelos órgãos de governo do ISCTE-IUL. Este quadro inclui estudos de viabilidade e modalidades de financiamento e teve um alto nível de participação da comunidade, nas propostas sobre as formas de utilização dessa nova infraestrutura.

No momento da apresentação deste programa: (1) decorre o concurso internacional, aguardando-se a posição do respetivo júri, e (2) existe a determinação de alinhamento dos vários órgãos de governo do ISCTE-IUL na decisão final (Conselho de Gestão, Conselho Geral e Conselho de Curadores). Este alinhamento é muito relevante para um projeto desta importância.

As decisões dos órgãos de governo sobre o programa do Edifício III devem garantir:

- aumento da capacidade de lecionação,
- instalação de laboratórios de I&D numa escala quantitativa e qualitativamente superior à atual,
- aumento da disponibilidade de salas de estudo com horários mais alargados e capaz de suportar períodos de pico,

- melhoria das infraestruturas de apoio aos Núcleos de Estudantes e Secções da Associação de Estudantes, IJC (ISCTE Junior Consulting) e outras iniciativas estudantis (AEISEC, IEEE e ACM Student Chapters, Tuna).
- sustentabilidade financeira do próprio programa e independência relativamente a gastos correntes do ISCTE-IUL.

**AÇÃO Estrutura 9 (N/P) – Residências e Alojamento** – O ISCTE-IUL deve estabelecer de forma significativa e permanente a sua base própria de residências e/ou apoio ao alojamento.

O desenvolvimento da capacidade de alojamento de estudantes é uma das necessidades evidentes do ISCTE-IUL. A capacidade atual, através da Residência Pinto Peixoto e da Residência da Escola Superior de Enfermagem (ESEL), é limitada (27 estudantes na primeira e 5 na segunda em 2016/2017). Entre os estudantes candidatos a bolsa dos SAS, 71 expressaram a necessidade de alojamento e, entre 997 estudantes bolseiros, 326 indicaram ser deslocados. Foi atribuído complemento de alojamento a 61 estudantes.

Acresce a esta baixa capacidade, o aumento dos custos de alojamento para estudantes na cidade de Lisboa, resultante do aumento do número de estudantes estrangeiros e do crescimento do turismo nos últimos anos.

No quadro do programa do Edifício III, prevê-se (dependente das propostas apresentadas ao concurso e da adjudicação que venha a ser concretizada) a construção de um módulo de residências universitárias. Esta é uma contribuição importante para uma resolução progressiva das necessidades de alojamento. As condições de exploração dessas residências devem ser definidas, de forma participada, de acordo com as necessidades do ISCTE-IUL e dos seus estudantes (tipos de ocupação, sazonalidade, controlo e/ou co-participação nos custos de alojamento, etc..), e enquadradas nos planos mais globais de apoio aos estudantes (eixo 4).

O objetivo para o próximo quadriénio é aumentar o apoio ao alojamento para um nível aproximado de **250 estudantes (80% dos bolseiros deslocados)**, através de um programa integrado que contemple:

- (1) a capacidade atual,
- (2) a capacidade do(s) módulo(s) de residências associado(s) ao Edifício III,
- (3) o aluguer de longo-prazo de espaço residencial para estudantes,
- (4) o apoio indireto ao alojamento através de complementos de alojamento.

## Parte III

# Eixos programáticos

# Operacionalização

## 6 Operacionalização dos eixos programáticos

A concretização das ações definidas em cada um dos eixos programáticos encontra-se detalhada nos diagramas seguintes<sup>56</sup>. Em cada diagrama, um por cada eixo programático, ilustra-se a relação de cada ação com cada objetivo e identificam-se responsáveis e contribuintes (em alguns casos alguns agentes externos que são críticos para a realização das ações).

### NOTA

- (1) O conjunto de objetivos, ações e indicadores de realização deve ser desenvolvido no âmbito do Plano Estratégico 2018-2021 que será, na eventualidade da aprovação deste Plano de Ação, apreciado subsequentemente pelo Conselho Geral. Esse Plano Estratégico é uma das tarefas essenciais de uma equipa reitoral e deve rever e refinar os indicadores de realização aqui apresentados.

---

<sup>56</sup> De acordo com a metodologia OVAR (**O**bjetivos – **V**ariáveis de **A**ção – **R**esponsáveis)

## 6.1 Ensino

Ação		OBJETIVO Nº 1					Interdisciplinaridade					
			OBJETIVO Nº 2				Novos públicos					
				OBJETIVO Nº 3			Flexibilidade					
				Responsáveis e Contribuintes								
				O 1	O 2	O 3	Reitor	Escolas	Dept	UI	Dir Curso	CP/ CC
1.1	Concretização do conceito de <i>minor</i>	X	X			X		X	X	SGE/EAPQ	DGES/A3ES	
1.2	Construção do curriculum fundamental	X			X	X	X			X	SGE/EAPQ	DGES/A3ES
1.3	Revisão da oferta 1º Ciclo	X	X		X	X	X			X	SGE/EAPQ	DGES/A3ES
1.4	Revisão da oferta 2º/3º Ciclo	X	X		X	X	X	X		X	SGE/EAPQ	DGES/A3ES
1.5	Especialização do recrutamento de estudantes		X	X	X	X					X	
1.6	Parcerias estáveis para 2º/3º ciclo	X	X		X	X		X				
1.7	Adaptação da prática pedagógica		X	X		X			X	X	SGE	
1.8	Expansão das disciplinas em e/b-learning		X	X		X	X		X		X	
1.9	Melhoria do sucesso académico			X	X	X	X		X	X	X	

**Indicadores (referência)**

- 1.1 – Nr de minors criados; nr de cursos de licenciatura que suportam minors;  
 1.2 – On/Off;  
 1.3 – Nr de cursos de banda larga criados;  
 1.4 – Nr de cursos de PG/2º/3º Ciclo criados;  
 1.5 – On/Off ; Melhoria no recrutamento de estudantes (indicador composto a definir);  
 1.6 – Nr de parcerias com empresas/instituições;  
 1.7 – Nr de cursos com horário flexível; nr de cursos com entrada no 2º Sem; nr de horas\*sala reduzidos;  
 1.8 – Nr de disciplinas em b-learning;  
 1.9 – Indicadores de sucesso académico (globais, por escola, por curso, por disciplina);

## 6.2 Ciência e investigação

Ação		OBJETIVO Nº 1					Integração				
		OBJETIVO Nº 2					Novos temas e problemas				
							Impacto				
		OBJETIVO Nº 3					Responsáveis e Contribuintes				
							Reitor	Escolas	Dept	UI	Serviços
O 1	O 2	O 3									
2.1	Criação da Escola Doutoral	X		X	X	X		X	GAI		CGeral Senado
2.2	Creditação da investigação nos <i>currícula</i>	X			X	X	X	X	SGE/EAPQ		
2.3	Integração em redes e projetos de I&D	X	X	X		X		X	GAI	X	
2.4	Programas de I&D nas novas áreas	X	X		X			X		X	
2.5	Programa de ligação das UI's ao exterior		X	X	X	X		X	GAI/GCM	X	
2.6	Consolidação da capacidade editorial			X	X			X	GAI		
2.7	Comunicação nacional e internacional de ciência		X	X	X	X		X	GAI/GCM		
2.8	Desenvolvimento do Acesso Aberto e Repositório	X		X	X	X		X	SID/BIB		
2.9	Valorização social e económica do conhecimento			X	X	X		X		AUDAX	

### Indicadores (referência)

- 2.1 – On/Off; nr de competências/iniciativas da Escola Doutoral;
- 2.2 – Nr de UC's | créditos ECTS atribuídos por atividades de investigação;
- 2.3 – Nr de Redes/Projetos de I&D das unidades de investigação;
- 2.4 – Nr de programas de I&D criados; Nr de bolseiros de 3º ciclo nos programas de I&D;
- 2.5 – Nr de programas de I&D estabelecidos e em funcionamento com entidades externas;
- 2.6 – Nr de revistas integradas; indicadores de difusão das publicações ISCTE; Nr de livros editados;
- 2.7 – Nr de ações/eventos de comunicação; clipping
- 2.8 – Nr de acessos aos repositórios (internos e externos);
- 2.9 – Nr de iniciativas de empreendedorismo e valorização do conhecimento (p.e. patentes e royalties);

## 6.3 Sociedade

Ação		OBJETIVO Nº 1 :					Extensão e Intervenção				
		OBJETIVO Nº 2					Intelligence				
		OBJETIVO Nº 3					Globalização				
		Responsáveis e Contribuintes									
		O 1	O 2	O 3	Reitor	Escolas	Dept	UI	Serviços	Participadas	Outros/EXT
3.1	Reforço da ligação Participadas-Escolas	X			X	X				X	
3.2	Reforço dos Observatórios e Laboratórios	X			X	X		X	GAI		
3.3	Especialização para programas públicos	X			X	X		X	GAI/GCM	X	
3.4	Criação de centros de referência globais		X	X	X			X		X	
3.5	Desenvolvimento da operação Moçambique		X	X	X	X	X	X	GRI	X	Transcom ENAM/ISUTC
3.6	Institucionalização da operação China			X	X	X	X	X	GRI	X	SMU/UESTC/+
3.7	Institucionalização da operação Brasil		X	X	X	X	X	X		X	FGV/FDC/+
3.8	Desenvolvimento da ligação à Índia			X	X	X		X			IITGN

### Indicadores (referência)

- 3.1 – Nr de novas ligações (formais ou regulares) entre as participadas e unidades orgânicas;
- 3.2 – Nr de acordos/programas de observatórios; valor de financiamento para apoio a observatórios/laboratórios;
- 3.3 – Nr de grupos de missão efetivos para programas públicos; nr de projetos/ações; valor de financiamento/subsídios;
- 3.4 – Nr de centros de referência globais; nr de ações desenvolvidas pelos centros de referência;
- 3.5 – On/Off; resultados (financeiros, pedagógicos, científicos) da atividade em MZ;
- 3.6 – On/Off; resultados (financeiros, pedagógicos, científicos) da atividade na China;
- 3.7 – On/Off; resultados (financeiros, pedagógicos, científicos) da atividade no Brasil;
- 3.8 – Nr de programas com IITGN; nr de estudantes/docentes/quadros intercambiados;



## 6.4 Pessoas

Ação		OBJETIVO Nº 1			Participação					
		OBJETIVO Nº 2			Desenvolvimento pessoal e profissional					
		OBJETIVO Nº 3			Avaliação					
					Responsáveis e Contribuintes					
		O 1	O 2	O 3	Reitor	Escolas	Dept	UI	Serviços	Outros
4.1	Políticas ativas de participação	X			X	X	X	X	X	AE
4.2	Desenvolvimento da participação de estudantes	X			X					AE
4.3	Apoios aos estudantes	X	X		X	X			X	AE
4.4	Portal <i>Alumni</i> e encontros	X			X	X			GCSA	AE
4.5	Programa de Desporto Universitário	X	X		X	X			X	AE
4.6	Melhoria do ratio (PCA+PAS)/Professores		X		X	X	X		X	
4.7	Planos de carreira docente	X	X		X	X	X			
4.8	Desenvolvimento profissional (quadros técnicos)	X	X		X	X			X	
4.9	Plano/Quadro de carreira dos investigadores	X	X		X	X		X	GAI	FCT
4.10	Revisão participada dos sistemas de avaliação		X	X	X	X	X	X	X	Senado/CGeral Com Trab
4.11	Revisão e integração de prémios e incentivos		X	X	X	X	X	X	X	AE

**Indicadores (referência)**

- 4.1 – Níveis de participação nas (novas) funcionalidades do portal myISCTE (acessos, comunicações, sugestões, etc..)
- 4.2 – Nível de participação dos estudantes em atos de eleição ISCTE; Nr de estudantes em órgãos de governo, consultivos, de representação;
- 4.3 – Montantes de apoio; Nr de estudantes apoiados;
- 4.5 – Nível de acesso ao Portal *Alumni*; nr de *alumni* nos encontros (nacionais e internacionais);
- 4.6 – Nr de estudantes (docentes/quadros) a participar em atividade desportivas; Resultados da participação em competições desportivas;
- 4.7 – Valor real do ratio; nr de entradas externas e progressões internas;
- 4.8 – Nr de planos de carreira;
- 4.9 – Nr de planos individuais de desenvolvimento de carreira;
- 4.10 – Nr de investigadores enquadrados por planos de carreira; nr de investigadores novos; nr de investigadores saídos;
- 4.11 – On/Off
- 4.12 – On/Off

## 6.5 Responsabilidade institucional e social

Ação		OBJETIVO Nº 1			Qualidade e Ética						
		OBJETIVO Nº 2			Sustentabilidade						
		OBJETIVO Nº 3			Inclusão						
		O 1	O 2	O 3	Responsáveis e Contribuintes						
					Reitor	Escolas	Dept	UI	Participadas	Serviços	Outros
5.1	Qualidade de vida	X	X		X				X	X	AE/CT
5.2	Certificação de qualidade	X	X		X	X				X	
5.3	Acreditação e <i>rankings</i>	X			X	X		X	X	GEAPQ	
5.4	Códigos de ética	X		X	X	X	X	X	X		CGeral
5.5	Normas de proteção de dados	X			X	X			X	X	
5.6	Programa Sustentabilidade		X		X				X	X	
5.7	Integração com programas municipais		X	X	X	X		X	X		CML CMTV
5.8	ISCTE-IUL Universidade inclusiva			X	X	X				X	

### Indicadores (referência)

- 5.1 – Nr de novas certificações; nr de certificações renovadas;
- 5.2 – Nr de creditações académicas; progresso nos *rankings* (indicativo);
- 5.3 – Nr de acessos ao SAMS; indicadores de satisfação com serviços de alimentação, transporte, etc.;
- 5.4 – Nr de códigos revistos; nr de atos validados pelos códigos de ética;
- 5.5 – On/Off
- 5.6 – indicadores previstos no Programa de Sustentabilidade do ISCTE;
- 5.7 – Nr de ações conjuntas com CM; níveis de participação nas ações;
- 5.8 – Nr de estudantes refugiados no ISCTE; nr de ações de igualdade de género; nr de adaptações de acessibilidade

## 6.6 Estrutura, governo e infraestruturas

Ação		OBJETIVO N° 1			Estatuto								
		O 1O 2O 3			OBJETIVO N° 2		Organização						
					OBJETIVO N° 3		Infraestruturas						
							Responsáveis e Contribuintes						
Reitor	Escolas	Dept	UI	Serviços	Outros	EXT							
6.1	Desenvolvimento do estatuto fundacional	X	X		X						MCTES		
6.2	Estrutura de financiamento	X		X	X				X	CGeral	MCTES CRUP		
6.3	Integração dos departamentos nas Escolas		X		X	X	X		X	Senado CGeral			
6.4	Convergência entre as Escolas de Ciências Sociais		X	X	X	X	X			Senado CGeral			
6.5	Modelo de gestão descentralizada		X	X	X	X	X	X		CGeral			
6.6	Revisão de estatutos e regulamentos de órgãos		X		X	X	X	X		CGeral			
6.7	Otimização das atuais infraestruturas			X	X		X	X	X				
6.8	Programa do Edifício III			X	X	X			X	Senado CGeral CCur			
6.9	Residências e Alojamento			X	X				X	AE			

### Indicadores (referência)

6.1 – On/Off

6.2 – valor do financiamento público adicional face à média dos últimos 3 anos; melhoria face à média nacional;

6.3 – On/Off;

6.4 – On/Off;

6.5 – On/Off; nr de Escolas a adotar o modelo de gestão descentralizada (no caso de adoção gradual);

6.6 – Nr de regulamentos revistos;

6.7 – Espaço reutilizado e melhoria das disponibilidades

6.8 – Indicadores de progresso na construção do Edifício III

6.9 – Nr de quartos; nr de estudantes em residência e/ou com apoio de alojamento

## 6.7 Análise de riscos

Os riscos aqui apresentados são os que atualmente se podem antecipar para o próximo quadriénio. Esta análise determina um quadro de partida para o estabelecimento de prioridades na organização do plano estratégico para o quadriénio 2018-2021.

	Identificação	Prob	Impacto	Prevenção e mitigação
1	Redução da procura por parte de estudantes de 1º ciclo	B	M financeiros - redução de receitas próprias; organizacionais - desequilíbrio entre áreas; reputacionais;	Diversificação de públicos; Renovação da oferta;
2	Redução da procura por parte de estudantes de 2º ciclo	M	E financeiros - redução de receitas próprias; organizacionais - desequilíbrio entre áreas	Novas ofertas formativas; Parcerias institucionais;
3	Concorrência mais forte na área de Lisboa	M	M reputacionais - diminuição dos índices de força, redução da qualidade dos estudantes; financeiros;	Novas ofertas formativas; Articulação internacional;
4	Aumento do insucesso académico	B	M financeiros - redução de receitas próprias; reputacionais;	Flexibilidade pedagógica; Revisão curricular;
5	Diminuição dos resultados científicos (relativa)	M	E reputacionais - degradação em rankings e avaliações	Integração na investigação; Novos temas e problemas;
6	Redução dos estudantes de doutoramento	E	M reputacionais - degradação na posição em rankings e avaliações	Integração da investigação; Política científica autónoma; Articulação internacional;
7	Redução do financiamento de projetos (FCT)	E	M financeiros - redução de receitas próprias; reputacionais – degradação dos resultados científicos	Parcerias e programas institucionais;
8	Dificuldades de captação de financiamentos europeus	M	E financeiros - redução de receitas próprias; reputacionais – degradação dos resultados científicos	Especialização e incentivos; Parcerias institucionais;
9	Redução da procura na formação de executivos (INDEG)	M	M financeiros - redução de receitas próprias; organizacionais - sustentabilidade da participada	Parceiras institucionais para formação <i>in-company</i>
10	Redução na procura de formação avançada (IPPS)	M	M financeiros - redução de receitas próprias; organizacionais - sustentabilidade da participada	Parceiras institucionais para formação <i>in-institution</i>
11	Degradação da posição em Moçambique (MZ)	B	M financeiros - retorno do investimento; reputacionais	Consolidação da atividade
12	Degradação da associação com Brasil (FGV/FDC)	M	B financeiros – redução de receitas próprias; reputacionais	Consolidação da atividade
13	Crise de crescimento na atividade na China	M	E financeiros - redução de receitas próprias, diminuição de estudantes internacionais; reputacionais e de oportunidade	Consolidação e institucionalização da atividade na China
14	Concorrência nas relações com Índia (IIT's)	M	B reputacionais e de oportunidade	Consolidação da ligação a instituições da Índia (IITGN)

[Probabilidade e Impacto - B = Baixa/o; M = Média/o; E = Elevada/o]

	Identificação	Prob	Impacto	Prevenção e mitigação
15	Redução dos níveis de participação estudantil	B	M organizacionais - degradação da qualidade da formação;	Investimento no aumento da participação
16	Saída de professores de qualidade e reputação	B	M organizacionais – instabilidade no ensino e na investigação; reputacionais	Crítérios institucionais de progressão na carreira; Incentivos à fixação e mobilidade (novos docentes)
17	Dificuldades de recrutamento de docentes competitivos	M	M reputacionais - degradação na posição em rankings e avaliações	Melhoria e equilíbrio nos processos de progressão e seleção
18	Saída de quadros técnicos ( <i>staff</i> ) críticos	B	E organizacionais - diminuição da qualidade dos serviços	Investimento na formação e fixação de quadros
19	Recuo no Estatuto Fundacional (gestão económica e financeira)	B	M financeiros - menor capacidade de investimento e iniciativa	Defesa do aprofundamento do estatuto fundacional
20	Recuo no Estatuto Fundacional (regimes de contratação)	B	B organizacionais - diminuição da qualidade dos recursos humanos	Defesa do aprofundamento do estatuto fundacional
21	Redução (direta ou indireta) do financiamento público	M	E financeiros - diminuição da capacidade de investimento e manutenção de infraestruturas	Aumento de receitas próprias; Contenção nos custos fixos; Defesa do nível de saldo;
22	Variações nas contrapartidas do programa de emprego científico	M	E financeiros - necessidade de suporte próprio;	Reforço da sustentabilidade das unidades de investigação
23	Saturação das infraestruturas	E	M organizacionais – estagnação das condições de ensino e investigação	Otimização das atuais infraestruturas
23	Não adjudicação do projeto de construção do Edifício III	B	E financeiros - manutenção do edifício; organizacionais - limitação de novas iniciativas; reputacionais	Reformulação dos termos concursais
24	Atrasos significativos na construção do Edifício III	B	E Financeiros e organizacionais –bloqueio de novas iniciativas	Flexibilização das formas de lecionação; Parcerias no ensino pós-graduado;

[Probabilidade e Impacto B = Baixa/o; M = Média/o; E = Elevada/o]

Probabilidade/Impacto	[B] Baixo	[M] Médio	[E] Elevado
[E] Elevada		<b>(6) (7) (23)</b>	
[M] Média	(12) (15) (14)	<b>(3) (9) (10) (17)</b>	<b>(2) (5) (8) (13) (21) (22)</b>
[B] Baixa	(20)	(1) (4) (11) (16) (19)	(18) (24) (25)

#### Matriz de riscos

## 7 Conclusão

O ISCTE-IUL atingiu um nível de prestígio, qualidade e competência pedagógica e científica que o colocam entre as melhores universidades portuguesas e com uma presença global indiscutível. O ponto de partida é um património valioso e instituição viva, capaz de enfrentar as próximas décadas num caminho de afirmação e maturidade

Nos próximos anos, o ISCTE-IUL tem desafios novos e importantes pela frente:

- Estabelecer-se como indispensável à diversidade universitária portuguesa,
- Afirmar-se como uma universidade de referência nas suas áreas científicas e exemplo de instituição inovadora,
- Assumir uma cultura universitária aberta e madura,
- Consolidar as suas condições de sustentabilidade material e intelectual,
- Cumprir e consolidar a sua vocação internacional,
- Valorizar os seus diplomas, passados e futuros.

Para cumprir este desígnio, o ISCTE-IUL deve ambicionar:

- Transformar decididamente o seu ensino de forma interdisciplinar,
- Elevar a investigação a um nível superior de integração e impacto,
- Ligar-se à sociedade, nacional e global, de forma sólida e perene,
- Qualificar os seus recursos humanos e formar para uma cidadania responsável,
- Dar o exemplo de uma universidade social e eticamente responsável,
- Robustecer o seu estatuto, a estrutura organizacional e as suas infraestruturas.

Este programa identifica objetivos e ações que permitem concretizar esta ambição. Propõem-se 54 ações de evolução e inovação, agrupadas nos eixos Ensino (9), Ciência e Investigação (9), Sociedade (8), Pessoas (11), Responsabilidade Institucional e Social (8) e Estrutura, Governo e Infraestruturas (9). Estas ações, desde que apropriadas e assumidas pela comunidade, levarão o ISCTE-IUL a um novo patamar de qualidade e excelência.

O sucesso deste programa requer o diálogo construtivo e a colaboração, um forte sentido institucional de todos os membros da comunidade, o rigor e a exigência da gestão, o gosto pelo serviço público e a defesa intransigente da autonomia face a quaisquer poderes externos. Estas são condições para construir e consolidar uma universidade de referência para este século XXI.

## 8 Apêndices

### 8.1 Dados económicos

Os dados económicos do ISCTE-IUL relativos aos últimos anos encontram-se na tabela abaixo (extraídos diretamente dos respetivos Relatórios de Contas e estimados para 2017 de acordo com dados disponíveis). O valor indicado como “Saldo transitado” é uma referência central para a estabilidade financeira da instituição.

	2014	2015	2016	2017 (*)
<b>FSE</b>	8356330	6939109	6868799	6868799
<b>Outros CPO</b>	2286446	2078513	2114391	2159783
<b>Pessoal</b>	25842494	26082856	26936032	28690563
<b>Investimento</b>	3041703	3144494	1622097	2602765
<b>Despesa total</b>	40308145	39064311	38532601	41185841
<b>OE</b>	18117461	17606731	18545111	18996733
<b>Própria</b>	21958684	20897956	23687983	21274576
<b>Receita total</b>	40076145	38504687	42233094	40271309
<b>Saldo Trans</b>	2606813	2076331	5792575	7765210

Fonte: Relatórios de Contas

(\*) 2017 – previsão

### Evolução

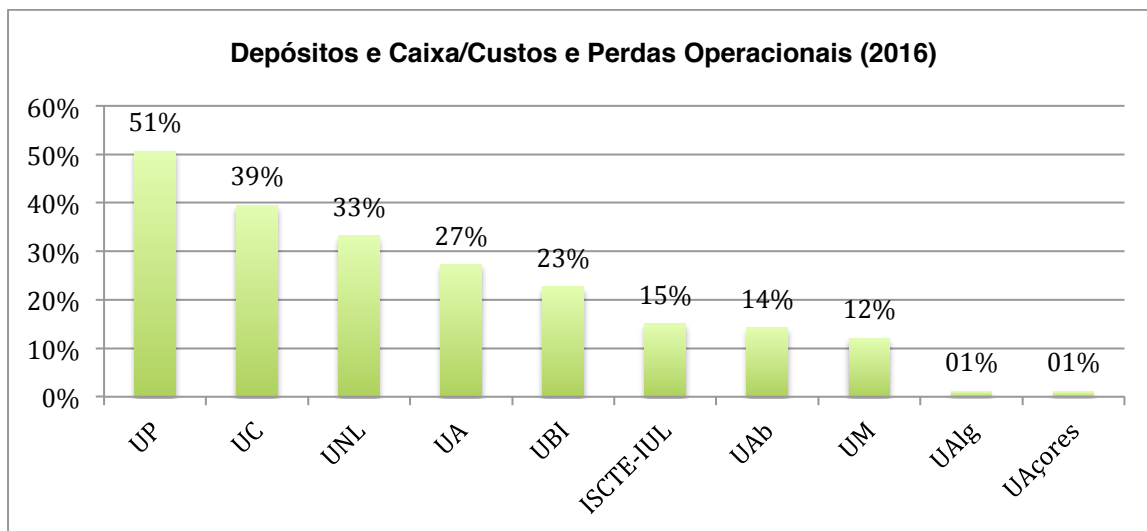
Face à situação atual, às perspetivas financeiras gerais e específicas do Ensino Superior, à atual procura da oferta de programas do ISCTE e às conjunturas internacionais que influenciam a atividade do ISCTE-IUL, consideram-se as seguintes projeções de custos e receitas para o próximo quadriénio:

- [1] Crescimento de 2% ao ano em Fornecimentos e Serviços Externos,
- [2] Um valor constante em Outros Custos e Perdas Operacionais,
- [3] Valores de investimento (média dos últimos anos) constante,
- [4] Manutenção dos atuais valores do OE ou crescimento a 2% ao ano (cenário I e II),
- [5] Crescimento das Receitas Próprias (RP): 1% / ano,
- [6] Crescimento das Despesas com Pessoal a 3% ao ano.

Podemos assim perspetivar uma consolidação do saldo transitado indicada abaixo

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>I – OE constante</b>	7765210	9951312	9799933	8797547	9266480
<b>II – OE crescente</b>	7765210	9266480	10335337	10959688	11132573

A manutenção de um nível de saldo elevado, comparativamente aos custos regulares de operação, é um requisito de autonomia que não se deve menosprezar. O quadro abaixo ilustra um *ratio* simples entre Depósitos & Caixa e Custos & Perdas Operacionais de várias universidades públicas portuguesas (aquelas em que foi possível obter facilmente o Relatório de Atividades e Contas de 2016). Este indicador é importante para garantir capacidade de suprir necessidades conjunturais de tesouraria e restrições orçamentais indiretas provenientes do Orçamento de Estado, que são um padrão desde há mais de uma década.



Fonte: Relatórios de Contas

## 8.2 Dimensão e atividade das entidades participadas

Participada	Proveitos 2016		RL 2016	
INDEG-ISCTE	4825012	11%	83601	7%
IPPS-IUL	469466	1%	8733	1%
Audax – ISCTE	505360	1%	26526	2%
BGI	120000	0,3%	36123	3%
ISCTE	38771504	87%	990485	86%

Fonte: Relatórios de Contas

A tabela acima e a figura abaixo ilustram a distribuição de proveitos (e de resultados líquidos) entre o ISCTE-IUL e as suas participadas. Consta-se que o valor de proveitos das participadas é quase uma ordem de grandeza inferior ao do ISCTE-IUL.

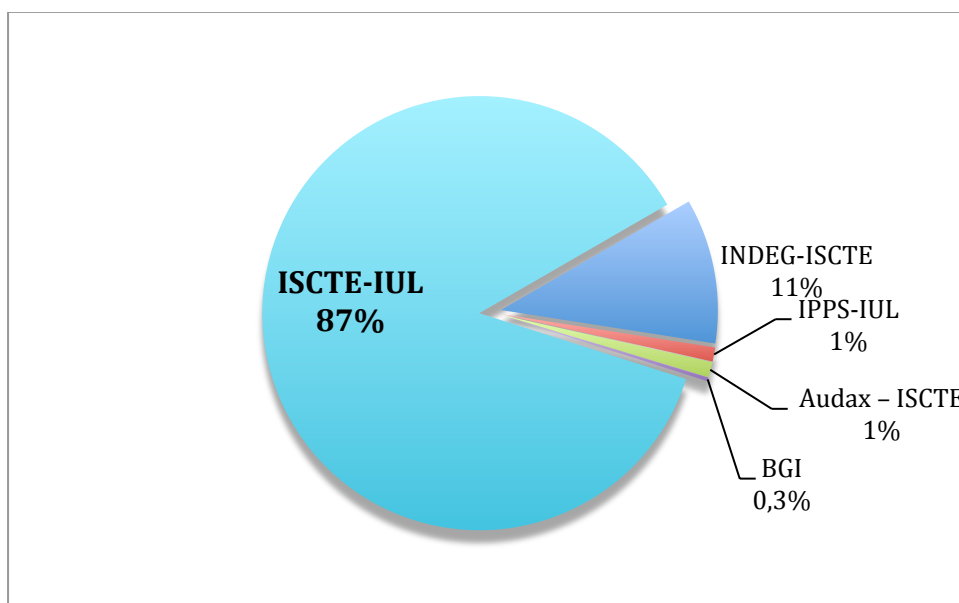


Fig. 7.1 – Distribuição de proveitos do grupo ISCTE (ISCTE-IUL e participadas que consolidam contas com o ISCTE-IUL) (2016) Fonte: Relatórios de Contas



### 8.3 Evolução dos recursos humanos

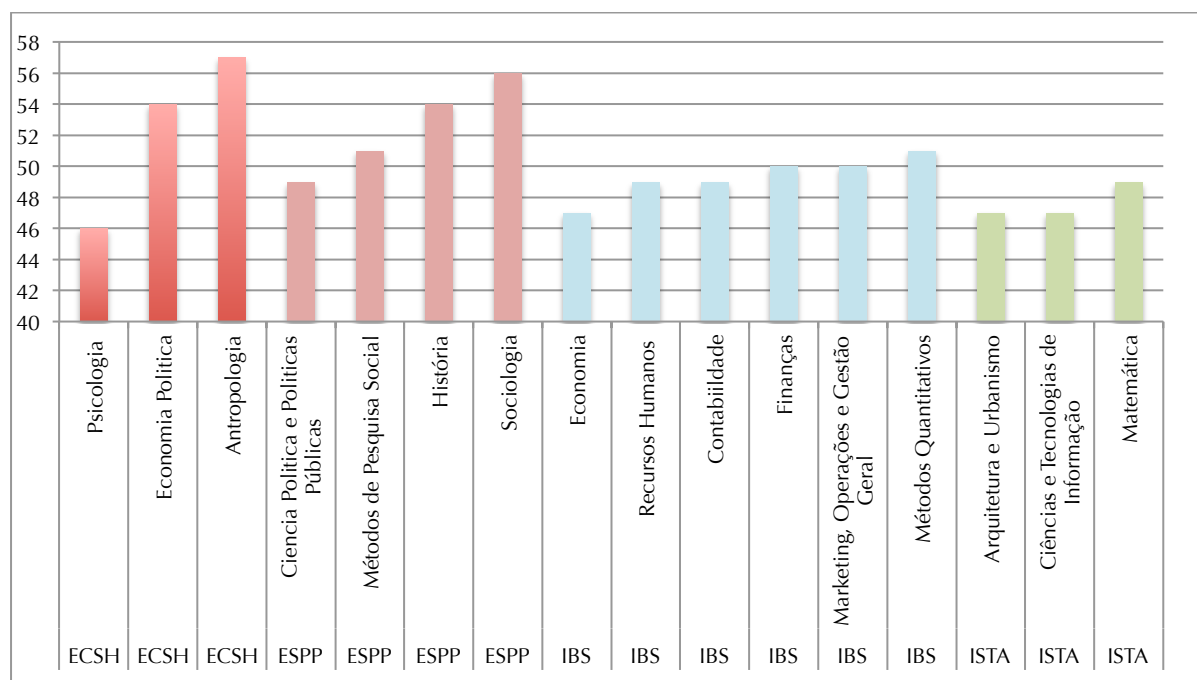
DOCENTES	2014	2015	2016	2017(*)
CARREIRA	294	294	305	313
CONVIDADOS	149	160	173	173
TOTAL ETI	364	375	379	379
% Conv (ETI)	24%	27%	24%	19%
PCA	26	25	28	28
PAS	48	44	45	47
PAX	220	225	232	238

Fonte: Relatórios de Atividades ISCTE-IUL (\*) previsão

NÃO DOCENTES	2014	2015	2016	2017 (*)
Nr	226	242	252	252
<b>Habilitação</b>				
1.1º ciclo	12	12	10	10
2.2º ciclo	17	16	16	16
3.3º ciclo	70	66	66	66
4.Ensino Médio	1	3	3	3
5.Licenciatura	99	116	125	125
6.Mestrado	21	23	27	27
7.Doutoramento	6	6	5	5

Fonte: Relatórios de Atividades ISCTE-IUL (\*) previsão

### 8.4 Distribuição etária do corpo docente



Idade média do corpo docente por departamento (estimativa)  
base: ciencia-iul e estimativa de licenciatura com idade média de 23-24 anos

## 8.5 Sucesso académico

	2014	2015	2016
<b>ALUNOS Inscritos</b>			
Licenciatura	4275	4254	4255
Mestrado	3489	3649	3720
Doutoramento	603	752	732
Pós-graduação	577	579	576
<b>DIPLOMADOS</b>			
Licenciatura	793	938	891
td (1) (3 anos)	56%	66%	63%
(4 anos)	74%	88%	84%
Mestrado	679	790	890
td(2) (2 anos)	39%	43%	48%
(3 anos)	58%	65%	72%
Doutoramento	65	96	106
td (3) (4 anos)	43%	51%	58%
(5 anos)	54%	64%	72%

Fonte: Relatórios de Atividades ISCTE-IUL (\*) previsão

- (1) td - taxa de diplomação = nr alunos diplomados / (nr alunos inscritos / nr médio de anos do curso = 3/4)  
 (2) td - taxa de diplomação = nr alunos diplomados / (nr alunos inscritos / nr médio de anos do curso = 2/3)  
 (3) td - taxa de diplomação = nr alunos diplomados / (nr alunos inscritos / nr médio de anos do curso = 4/5)

