

PLANO ESTRATÉGICO ≡

2026-2030

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

PLANO ESTRATÉGICO



QUALIDADE ACADÊMICA, INTERDISCIPLINARIDADE E IMPACTO SOCIETAL



Ficha Técnica
Reitoria

Pronúncia
Reunião do Senado em 26 de junho de
2026

Aprovação
Reunião do Conselho Geral
em 26 de junho de 2026

Homologação
Reunião do Conselho de Curadores
em 3 de julho de 2026

ÍNDICE

1	Introdução	05
2	Enquadramento Estratégico (2026-2030)	07
3	Análise SWOT	14
4	Eixo I: Pessoas e Comunidade — Um Espaço para Viver	18
5	Eixo II: Ensino — Um Espaço Interdisciplinar	23
6	Eixo III: Investigação — Um Espaço para Criar	28
7	Eixo IV: Relação com a Sociedade — Um Espaço para Cooperar	33
8	Eixo V: Internacionalização — Um Espaço Global	37
9	Eixo VI: Governo da Instituição — Um Espaço para Envolver	41
10	Eixo VII: Política de Ciência e Ensino Superior — Um Espaço para Intervir 39	46
11	Conclusão: Iscte 2030 como Referência Europeia	50



1

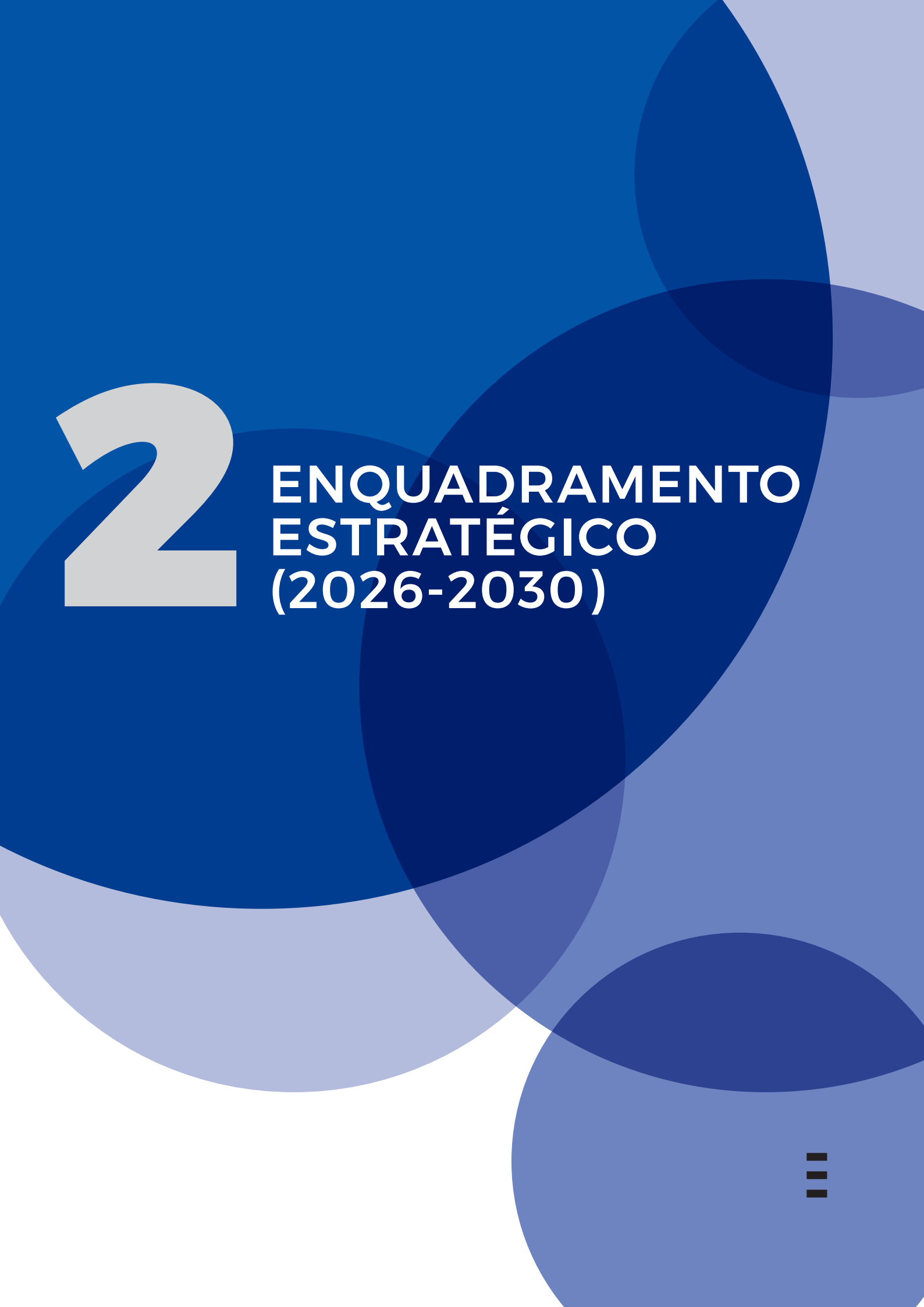
INTRODUÇÃO





Apresentado nos termos definidos na alínea a) do número 2 do artigo 19.º dos Estatutos do Iscte, o presente Plano Estratégico e de Ação 2026-2030 define as principais linhas de orientação para o desenvolvimento da instituição nos próximos quatro anos. As propostas nele incluídas assentam no conjunto de princípios estatutários que enquadram a missão do Iscte, no diagnóstico da situação presente e antecipação de desafios nos contextos interno e externo, bem como no Programa de Ação submetido na eleição da reitora do Iscte para o quadriénio 2026-2030. Após a identificação de elementos relevantes dos contextos internacional, europeu e nacional para os próximos anos e de uma análise SWOT do Iscte, propõem-se e calendarizam-se medidas ao longo de 7 eixos estratégicos de atuação. Para cada um deles, são identificadas ações integradas, medidas, indicadores e metas.





2

**ENQUADRAMENTO
ESTRATÉGICO
(2026-2030)**



2.1 O Contexto Global e Europeu: Autonomia Estratégica e a “Quinta Liberdade”

O quadriénio 2026-2030 apresenta-se sob o signo de uma mutação profunda no sistema internacional, caracterizada por níveis de fragmentação geopolítica sem precedentes e pela aceleração potencialmente disruptiva da Inteligência Artificial (IA).

O contexto global é caracterizado por mudanças que tornam a ordem internacional mais instável e imprevisível. As guerras na Ucrânia e no Médio Oriente e a rivalidade entre os EUA e a China marcam a transição para um sistema internacional mais fragmentado e conflituoso.

O envelhecimento acelerado da população numa grande parte do mundo, a rapidez da automação, as alterações climáticas e as transições energética e tecnológica acentuam esta volatilidade. Em paralelo, o desaparecimento de empregos tradicionais e os novos modos de trabalho têm impactos na missão das Universidades de modos ainda difíceis de avaliar. Por seu turno, o desenvolvimento da Inteligência Artificial (IA) representa um desafio único para as Universidades, transformando

a forma como aprendemos e produzimos ciência, bem como o valor do trabalho humano. O relatório Future of Jobs 2025, do Fórum Económico Mundial, indica que 22% dos empregos atuais sofrerão reconfigurações estruturais até 2030 devido a avanços tecnológicos. Contudo, a tecnologia poderá não substituir as competências humanas, mas torná-las mais valiosas: o pensamento analítico continua a ser a competência mais procurada, seguida da resiliência, flexibilidade e agilidade. Assim, a capacidade das Universidades de formar e requalificar ao longo da vida será crítica para a competitividade e coesão social. A União Europeia tem sido profundamente afetada por este contexto. Após as pressões inflacionistas da pandemia, a invasão da Ucrânia provocou um choque na economia europeia, limitada pelos desafios de produtividade e competitividade identificados no Relatório Draghi (2024), e que arriscam torná-la irrelevante no plano global. Isto reforça a necessidade de promover



■ e proteger a “quinta liberdade”
■ — a livre circulação do conhe-
■ cimento, da investigação e do
talento. Outro repto é responder
ao envelhecimento populacional
que pressiona a segurança social
e o mercado de trabalho. Em-
bora a imigração possa dinami-
zar a economia, encontra forte
oposição, fazendo crescer a base
eleitoral de forças populistas an-
ti-imigração.

Face a estas tensões, a UE as-
sume como prioridade reforçar
a sua autonomia estratégica e
sinaliza o afastamento de uma
lógica regulatória excessiva. No
plano do programa Horizonte Eu-
ropa (2025-2027), as orientações
focam-se nas transições ecológi-
ca e digital e numa Europa mais
resiliente. Por sua vez, o próximo
Quadro Financeiro Plurianual
(QFP) 2028-2034 reflete esta
orientação com uma proposta de
quase 2 biliões de euros:

409 mil milhões para um novo
Fundo Europeu de Competitivi-
dade, 131 mil milhões para a def-
esa e segurança, e 41 mil milhões
para o programa Erasmus+. O 10º
Programa-quadro de Investigação
e Inovação (2028-2034) tem um
orçamento proposto de 175 mil
milhões de euros, focando-se
em setores estratégicos como a
computação quântica e energias

limpas, e na consolidação da ini-
ciativa “Universidades Europeias”.
Mas, para além dos fatores
económicos, importa registar
como elemento emergente no
contexto internacional e relevante
para a vida das universidades, os
desafios à sua independência.
Nos países democráticos, a liber-
dade académica é uma condição
básica, consagrada no artigo 13º
da Carta dos Direitos Fundamen-
tais da UE. Contudo, dados do
Academic Freedom Index (AFI)
demonstram um declínio global
dos níveis de liberdade académi-
ca, que diminuiu significativa-
mente em 36 dos 179 países
analisados entre 2014 e 2024.
Mesmo na UE, o relatório do
Conselho da Europa The Erosion
to Academic Freedom in Europe
(2025) nota que restrições legais,
interferência política, assédio nas
redes sociais e pressões do setor
privado têm influenciado negati-
vamente a academia. Esta redu-
ção do espaço para a liberdade
académica está ligada à expan-
são global do autoritarismo e à
polarização social, alimentada por
notícias falsas que geram descon-
fiança no conhecimento cientí-
fico e contestação à autoridade
dos académicos. Neste contexto
de polarização, as universidades
são frequentemente chamadas

- 
- a posicionar-se sobre temas divisivos, gerando-se uma dinâmica que pode levar à autocensura entre docentes e estudantes, redução da pluralidade de perspetivas e aumento da sua vulnerabilidade a pressões externas para ajustar currículos ou orientar agendas de investigação de acordo com temas políticos dominantes.

2.2 Os Desafios Nacionais: Qualificação, Produtividade e Transformação no Ensino Superior

Portugal apresenta progressos macroeconómicos estáveis, mas permanece vulnerável a desafios demográficos e estruturais. O país enfrenta problemas de produtividade, salários baixos, envelhecimento populacional e saída de jovens qualificados, gerando escassez de capital humano. Persiste, por outro lado, a dependência de setores vulneráveis, como o turismo e exportações de baixo/médio valor acrescentado. Num mercado global onde funções administrativas e de baixa complexidade tendem a desaparecer, a transformação tecnológica

poderá acentuar a desadequação entre as qualificações e as necessidades do mercado. Enquanto a população ativa se concentra em setores expostos à automação, áreas com maior potencial de crescimento – como energia, saúde e cuidados – exigem competências tecnológicas elevadas. Neste cenário, o ensino superior é central para a modernização, destacando-se o seu elevado retorno económico: quem concluiu este nível ganha, em média, mais 74% do que quem tem apenas o ensino secundário (dados da OCDE). O relatório



da OCDE Education at a Glance 2025 destaca a evolução positiva do sistema português, mas aponta défices estruturais. Embora a proporção de jovens adultos (25-34 anos) com ensino superior tenha subido para 43% em 2024, permanece abaixo da média da OCDE (48%). Além disso, 38% dos adultos portugueses não concluíram o ensino secundário, quase o dobro da média da OCDE. Agrava-se também o envelhecimento do corpo docente e o investimento por estudante fica aquém da média em termos absolutos. Outro relatório, Higher Education in Portugal (2025), nota desigualdades no acesso de estudantes desfavorecidos a cursos seletivos. Apesar das propinas moderadas e das bolsas, a OCDE aponta limitações na cobertura do custo de vida e na complexidade administrativa do apoio social. Adicionalmente, a orientação escolar é desigual, sendo mais limitada nas escolas que servem populações vulneráveis.

Um outro desafio que marcará os próximos anos resulta das mudanças legislativas em curso nos sistemas científico e de Ensino Superior em Portugal, com impli-

cações profundas na governação das universidades. Sendo o Iscte uma instituição especializada do ensino superior público, com estatuto fundacional desde 2009, enquadrando a sua ação no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, nas regras instituídas para a atribuição de graus e diplomas, nos Estatutos da Carreira Docente e da Carreira de Investigação Científica, e no regime jurídico das instituições que se dedicam à investigação científica e desenvolvimento, tais mudanças terão impactos assinaláveis, requerendo desde logo um processo de revisão estatutária que deverá ser acompanhado e amplamente participado.





2.3 Missão e Visão 2030: O Iscte como Espaço Humano na Era Digital

Os últimos anos foram palco de um processo de acentuada transformação e crescimento do Iscte. Cresceu na dimensão física dos espaços, com um novo edifício que abriu o campus de Lisboa à Av. das Forças Armadas, a criação de um novo campus em Sintra e a construção de novas

residências universitárias; cresceu internacionalmente, tornando-se membro fundador de uma Aliança Europeia de universidades; cresceu em número de Escolas e cursos; em número de alunos, docentes, investigadores e funcionários; cresceu em projeção externa e atividades





de transferência de conhecimento. Cresceu e aprofundou dinâmicas importantes relacionadas com as carreiras de docentes, investigadores e funcionários, e com as condições de trabalho e estudo dos estudantes. Modernizou-se, conquistou recursos e consolidou a sua reputação como uma das mais dinâmicas Instituições de Ensino Superior do país. Tem vindo a fazer justiça ao lema 'Iscte — um espaço para crescer'. Inevitavelmente, este crescimento envolve tensões e acarreta novas exigências. A forma como cresceu obriga a continuamente inovar e acompanhar o ritmo rápido das transformações no país e no mundo; a prestar particular atenção às condições, constrangimentos e oportunidades que se geram num tempo de acentuada incerteza.

Mas esse crescimento exponencial também o potencial de projeção do Iscte no panorama nacional e internacional. Importa agora operar 'multiplicadores de força', catalisar a visibilidade interna e externa dos resultados alcançados, comunicar eficazmente, promover o trabalho em rede e o envolvimento da comunidade, alavancar, com ambição global, aquilo que diferencia e torna o Iscte singular como insti-

tuição e como comunidade. A visão institucional para 2030 define o Iscte como um "espaço interdisciplinar" por vocação e prática. Num tempo de complexidade crescente, a escola afirma-se como um espaço humano na era da IA, onde a tecnologia é um complemento à criatividade e não um substituto da cognição. A sua missão é a de desenvolver, com elevados padrões de qualidade, atividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento para a sociedade, ancoradas no rigor, na ética académica e na liberdade intelectual.

O Iscte deve ter como ambição ser uma universidade de referência nacional e internacional, reconhecida pela inovação e qualidade do ensino, pela relevância e impacto social da investigação, pela aposta na interdisciplinaridade, e pela integração e bem-estar de todas as pessoas que nele estudam e trabalham.





3

ANÁLISE SWOT



Considerando o contexto externo e interno da atividade do Iscte, apresenta-se de seguida uma síntese das forças e fraquezas, das oportunidades e das ameaças, como quadro de referência das opções estratégicas que se propõem para o quadriénio de 2026-2030.

Forças

ID	Designação
Fo1	Prestígio do Iscte como instituição de ensino superior de referência.
Fo2	Elevados índices de força na oferta de 1º ciclo.
Fo3	Oferta formativa acreditada internacionalmente e presença em diversos rankings.
Fo4	Campi com boa localização e acessos.
Fo5	Corpo docente muito qualificado nas áreas científicas dominantes do Iscte.
Fo6	Corpo permanente de investigadores com projetos de elevada reputação, como as ERC.
Fo7	Pessoal técnico, especialista e de gestão qualificado, maioritariamente com formação de ensino superior.
Fo8	Todas as unidades de investigação com avaliação de excelente ou muito bom pela FCT.
Fo9	Novo centro de dados com capacidades reforçadas de computação e armazenamento.
Fo10	Cultura de proximidade que favorece a realização de iniciativas de ensino e investigação de carácter multidisciplinar.
Fo11	Experiência na lecionação em ensino a distância, apoiada pela existência de estúdios de multimédia.
Fo12	Oferta formativa pós-graduada alargada com opções em regime pós-laboral.

Fraquezas

ID	Designação	Medidas de Mitigação (Eixo)
Fr1	Complexidade da metodologia de distribuição do serviço docente.	I
Fr2	Limitações nas condições e espaços físicos de trabalho.	I
Fr3	Insuficiente atualização da oferta formativa e inclusão de competências emergentes.	II
Fr4	Insuficiente utilização de metodologias ativas de ensino-aprendizagem	II
Fr5	Indefinição na política de acesso aos recursos informáticos do centro de dados para a investigação.	III
Fr6	Volume insuficiente de publicação de dados abertos de investigação.	III
Fr7	Insuficiente envolvimento de parceiros externos e alumni nas atividades de ensino e investigação.	IV
Fr8	Reduzida conversão de resultados de investigação em iniciativas de inovação.	IV
Fr9	Insuficiente oferta formativa em inglês face ao potencial de procura por parte de estudantes internacionais.	V
Fr10	Insuficiente internacionalização da investigação.	V
Fr11	Insuficiente descentralização da tomada de decisão nas unidades orgânicas.	VI
Fr12	Dificuldade de acesso em tempo real a dados de gestão para apoio à tomada de decisão.	VI
Fr13	Insuficiente comunicação interna da atividade regular no Iscte.	VI
Fr14	Insuficiente envolvimento da comunidade do Iscte no acompanhamento da política de ensino superior e ciência.	VII



Oportunidades

ID	Designação
O1	Necessidade de qualificação da população ativa.
O2	Reputação positiva do Iscte junto de parceiros internacionais.
O3	Existência de uma rede alargada de antigos alunos.
O4	Ligação a redes internacionais de investigação e inovação em áreas em que o Iscte tem forte atividade.
O5	Valorização do Iscte por parte de empresas, organismos públicos e terceiro sector.
O6	Procura crescente de estudantes internacionais por ensino superior em Lisboa.
O7	Existência de uma política nacional de promoção da inovação pedagógica.

Ameaças

ID	Designação
A1	Fórmula de financiamento público das instituições de ensino superior que não considere o baixo financiamento por aluno do Iscte.
A2	Alterações legislativas que enfraqueçam as instituições de média dimensão e/ou as instituições mais especializadas.
A3	Desinvestimento nacional na investigação.
A4	Rigidez por parte da A3ES na criação de nova oferta formativa em áreas emergentes ou em áreas de aplicação multidisciplinar.
A5	Contexto internacional adverso a atividades de internacionalização e mobilidade.
A6	Redução da população jovem em Portugal.
A7	Rigidez na gestão de vagas do primeiro ciclo.
A8	Elevado custo de vida em Lisboa.





4

EIXO I: PESSOAS E COMUNIDADE
**UM ESPAÇO
PARA VIVER**





4.1 Análise Estratégica

Num contexto de elevada volatilidade económica, transformação tecnológica acelerada e crescente exigência sobre as instituições de ensino superior, a coesão interna, a qualidade da experiência académica e a valorização das pessoas assumem-se como condições centrais da resiliência institucional do Iscte. Mais do que um local de trabalho ou estudo, o Iscte é um ecossistema de vida, cuja atratividade e sustentabilidade dependem da capacidade de criar condições adequadas para estudar, trabalhar, ensinar, investigar e conviver. São três as prioridades estruturantes neste domínio: a valorização das carreiras e o desenvolvimento profissional, a qualificação das instalações e equipamentos e a promoção da inclusão, do bem-estar e da qualidade de vida nos campi.

No domínio das carreiras e da gestão de pessoas, o Iscte registou progressos assinaláveis entre 2018 e 2024. A instituição reforçou o número de docentes de

carreira, aumentou significativamente o peso relativo das categorias de professor associado e catedrático e consolidou a carreira de investigação; em paralelo, o pessoal técnico, especialista e de gestão também cresceu em número e relevância funcional. Persistem, contudo, desafios decisivos para consolidar esse percurso num quadro de maior estabilidade, qualificação e exigência institucional. No caso do corpo docente, para além da progressão na carreira e da meta ambiciosa de atingir 60% de docentes de carreira nas categorias de associado e catedrático (partindo da baseline de 52%), assume particular importância o desenvolvimento de instrumentos que reforcem a transparência, a legibilidade e a equidade da distribuição do serviço docente, apoiando uma melhor articulação entre docência, investigação e funções de gestão. Crucial é também a Carreira de Investigação, que em 2026 já integra 46 investigadores.



■ exigindo métricas de desempenho que valorizem a liderança científica. Do mesmo modo, com um corpo de mais de 320 técnicos, especialistas e de gestão, a instituição deve apostar na literacia digital, na articulação entre serviços e em formas de trabalho mais flexíveis para acompanhar não apenas o crescimento do Iscte, mas sobretudo a ambição de assegurar maior qualidade, eficiência e capacidade de resposta institucional.

A qualificação das infraestruturas assume, também, um papel decisivo. A expansão da oferta formativa, o crescimento do número de estudantes e a articulação entre os campi de Lisboa e Sintra, reforçam a exigência de dispor de espaços mais confortáveis, eficientes, inclusivos e adaptáveis. A par da resposta ao envelhecimento dos edifícios históricos, da conclusão de novas residências para estudantes deslocados e da requalificação das cantinas e dos espaços de refeições, importa alinhar as infraestruturas com a evolução dos modelos de ensino, a massificação da utilização de tecnologias digitais e padrões internacionais de qualidade e segurança. Requalificar a infraestrutura física do Iscte não é, por isso, apenas uma resposta a limitações

operacionais, mas um fator decisivo para reforçar a competitividade institucional, melhorar a experiência de docentes, investigadores e estudantes e assegurar que os campi dispõem das condições necessárias para enfrentar os desafios tecnológicos, ambientais e pedagógicos da próxima década. Como terceiro pilar, afirma-se a necessidade de uma abordagem integrada ao bem-estar.

A promoção da saúde mental, a qualidade do acolhimento, a existência de serviços acessíveis e articulados, a criação de ambientes seguros e inclusivos e a dinamização de atividades culturais, recreativas e desportivas são hoje dimensões indissociáveis da qualidade institucional. Neste contexto, o reforço do Espaço Estudante assume particular relevância, através da consolidação, num ponto de acesso físico e digital, dos principais serviços de apoio à vida académica, promovendo maior proximidade, articulação e simplicidade no atendimento. A par da institucionalização de mecanismos de diagnóstico e monitorização do bem-estar e da melhoria do clima organizacional, esta aposta constitui um instrumento concreto de coesão e qualidade de vida académica. ■ ■ ■

4.2 Ações Integradas

1. Valorização das Carreiras:

Promover a qualificação sustentada do corpo docente, reforçando o peso relativo das categorias de professor associado e catedrático. Facultar ao pessoal técnico, especialista e de gestão aprendizagem de novas competências digitais e em inteligência artificial.

2. Transparência na Distribuição do Serviço Docente: Implementar instrumentos de apoio à decisão que reforcem a transparência, a legibilidade e a equidade na distribuição do serviço docente.

3. Consolidação do Edifício:

Concluir as novas residências universitárias na Amadora e Sintra para garantir 100% de cobertura de acolhimento a novos estudantes deslocados. Construir o novo edifício para a Escola de Sintra.

4. Requalificação de

Infraestruturas: Executar a modernização da antiga Cantina AE no Edifício 1 e implementar o isolamento acústico/térmico e energias renováveis nos campi. Requalificar o Edifício I,

adaptando-o às exigências de espaços de aulas e de convívio.

5. Dinamização do “Espaço Estudante”: Consolidar num ponto de acesso físico e digital os serviços de SGE, SRI, SAS, Apoio Informático e Residências (mínimo 5 serviços integrados).

6. Saúde e Bem-Estar: Instituir um mecanismo institucional de diagnóstico e monitorização do bem-estar e um plano de ação anual com foco na saúde mental e atividades culturais, desportivas e recreativas.



4.3 Tabela de Indicadores (Eixo I)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
Rácio de docentes de carreira (Associados e Catedráticos)	52%	≥ 60%
% de pessoal técnico, especialista e de gestão com formação em competências digitais e IA	42%	≥ 75%
Ferramenta integrada de apoio à decisão, que assegure transparência na distribuição do serviço docente	Não existe	Ferramenta implementada
Grau de cumprimento do plano de manutenção e modernização nos vários edifícios (2026-2030)	0%	≥ 90%
Nº de residências concluídas em Sintra, Amadora e novo Edifício Iscte-Sintra	0	3
Nº de serviços integrados no Espaço Estudante	1 (IN-Iscte)	≥ 5
Mecanismo institucional de diagnóstico e monitorização do bem-estar	Não existe	Mecanismo implementado
Grau de cumprimento do plano de atividades culturais, recreativas e desportivas	0%	≥ 90%



5

EIXO II: ENSINO

UM ESPAÇO INTERDISCIPLINAR



5.1 Análise Estratégica

O ensino constitui a missão central do Iscte, sendo um dos principais fatores da sua afirmação institucional. Num contexto marcado pela aceleração tecnológica, pela transformação do mercado de trabalho e pela crescente exigência de modelos pedagógicos mais atrativos, participativos e flexíveis, o Iscte deve reforçar a sua posição como instituição de referência na interdisciplinaridade, na inovação pedagógica e na qualidade da experiência de aprendizagem. Destacam-se, neste quadro, três prioridades: aprofundar a prática da interdisciplinaridade como fator de diferenciação da oferta formativa, alavancar a inovação pedagógica como motor de transformação e promover a inclusão e o sucesso académico dos estudantes.

A interdisciplinaridade é uma das marcas distintivas do Iscte e deve traduzir-se de forma mais consistente no desenvolvimento e organização da oferta formativa. Mais do que um princípio identitário, trata-se de uma condição para diversificar percursos de aprendizagem e reforçar a atratividade da instituição. Neste contexto, importa aprofundar a articulação

entre Escolas para promover ofertas formativas de natureza interdisciplinar e incentivar percursos curriculares mais flexíveis, incluindo a frequência de unidades curriculares fora da área científica principal do curso. Esta orientação exige, por sua vez, uma gestão mais estruturada da oferta de unidades curriculares optativas, ajustando-a à procura e interesses dos estudantes e reforçando a sua qualidade e relevância formativa. A inovação pedagógica constitui uma segunda prioridade estratégica. O Iscte projeta-se como uma instituição de vanguarda neste domínio, assumindo a Inteligência Artificial como uma “parceira de pensamento” e não como substituta do trabalho crítico e da aprendizagem. Neste contexto, importa ultrapassar modelos excessivamente expositivos e reforçar o envolvimento ativo dos estudantes, através da adoção de metodologias ativas e da criação de ambientes de aprendizagem tecnologicamente qualificados. Esta transformação requer igualmente o desenvolvimento de projetos pedagógicos interdisciplinares ligados à sociedade e o reforço da formação contínua





dos docentes em práticas de ensino centradas na aprendizagem dos estudantes. O Laboratório para a Inovação na Academia (LIA), concebido para fomentar a excelência no ensino e na investigação através da formação contínua e da inovação, desempenha aqui um papel central na disseminação de boas práticas, na capacitação docente e na integração crítica de ferramentas digitais e de IA no ensino e no apoio ao desenvolvimento de referenciais, mecanismos de reconhecimento e iniciativas de valorização da qualidade pedagógica. Uma vez que muitas destas novas ferramentas serão fundamentais para a gestão de processos e serviços de apoio, o papel do LIA deverá ser ampliado ao pessoal técnico, especialista e de gestão. Esta aposta na inovação pedagógica deve ser também acompanhada pela diversificação da oferta formativa. O desenvolvimento de microcredenciais, graus conjuntos e duplos graus e de ofertas em Ensino a Distância (EaD) permite responder com maior agilidade à rápida obsolescência de competências e às necessidades de novos públicos, incluindo estudantes internacionais e profissionais no ativo. Neste quadro, a oferta formativa nos campi de

Sintra e Lisboa deve ser pensada de forma complementar, apoiada por condições adequadas de suporte tecnológico, incluindo ambientes de realidade virtual e aumentada, salas BYOD e por acesso a bibliografia digital, designadamente na oferta em ensino a distância.

Por fim, o reforço da qualidade do ensino exige uma cultura institucional mais robusta de monitorização e aperfeiçoamento contínuo. É necessário consolidar mecanismos regulares de acompanhamento, avaliação e revisão curricular, assentes na análise sistemática de informação relevante e na participação dos principais stakeholders, incluindo estudantes, alumni, empregadores e docentes. A informação produzida por estes processos deve sustentar a identificação de oportunidades de melhoria e a definição de medidas de intervenção. Neste âmbito, importa promover a atualização regular dos conteúdos curriculares, a inovação das abordagens pedagógicas e a definição de medidas dirigidas ao sucesso académico, incluindo a identificação precoce de fatores de risco, o acompanhamento dos resultados e a avaliação do impacto das intervenções implementadas.



5.2 Ações Integradas

1. Interdisciplinaridade e Percursos Curriculares

Flexíveis: Promover uma oferta formativa e percursos de aprendizagem flexíveis e de natureza interdisciplinar, reforçando a articulação entre Escolas, o desenvolvimento de cursos e programas conjuntos e incentivar a frequência de Unidades Curriculares (UC) de diferentes áreas científicas, incluindo a integração transversal de competências digitais e de inteligência artificial.

2. Gestão da Oferta

de Optativas: Definir e implementar um modelo institucional para a gestão da oferta de unidades curriculares optativas, articulando planeamento, inscrição, funcionamento e monitorização.

3. Inovação Pedagógica:

Integrar práticas de inovação pedagógica nos processos de desenvolvimento curricular e nos referenciais institucionais de qualidade do ensino, promovendo abordagens centradas no estudante,

metodologias de ensino-aprendizagem ativas, avaliação diversificada e o desenvolvimento de competências para os desafios contemporâneos. Adaptar salas de aula com Wi-Fi de alta densidade e infraestrutura de suporte para dispositivos próprios dos estudantes (salas BYOD).

4. Novas Ofertas

e Microcredenciais:

Promover a revisão e a atualização da oferta formativa, incluindo cursos conferentes de grau e microcredenciais, reforçando a interdisciplinaridade e o alinhamento com desafios sociais, científicos e profissionais emergentes.

5. Referenciais de Qualidade

EaD: Desenvolver referenciais institucionais de qualidade para o EaD, assegurando condições adequadas de suporte pedagógico, tecnológico e bibliográfico.

6. Monitorização Ativa da Oferta

Formativa: Implementar mecanismos de monitorização do sucesso académico e de acompanhamento e revisão periódica da oferta formativa.



5.3 Tabela de Indicadores (Eixo II)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
% de ciclos de estudos com participação de 2 ou + Escolas	50%	≥ 65%
% de estudantes de 1º e 2º ciclo inscritos em unidades curriculares optativas fora da área científica predominante do ciclo de estudos	60%	≥ 70%
% de UC propostas no âmbito de processos de criação e alteração curricular que incluem inovação pedagógica	0%	≥ 25%
Nº de microcredenciais em funcionamento	40	≥ 50
Nº de cursos EaD aprovados	10 (9 Msc, 1 PhD)	≥ 18
N.º de salas de aula modernizadas com suporte a ambientes BYOD	7	≥ 14
Taxa de aprovação em UC de 1º e 2º ciclo	78%	≥ 80%
% de ciclos de estudos, em funcionamento, abrangidos pelo novo mecanismo institucional de acompanhamento e monitorização	0%	≥ 75%





6

EIXO III: INVESTIGAÇÃO

UM ESPAÇO PARA
CRIAR



6.1 Análise Estratégica

A singularidade do Iscte reside na sua capacidade de cruzar as Ciências Sociais, a Gestão e as Tecnologias, respondendo a problemas complexos com abordagens integradas. Esta identidade materializa-se no ecossistema 'Iscte Conhecimento e Inovação' que agrega as unidades de investigação, laboratórios, observatórios e infraestruturas científicas num modelo integrado de produção de conhecimento e impacto. A qualidade científica do Iscte é comprovada pela classificação de "Excelente" ou "Muito Bom" em todas as suas 8 unidades de investigação. No entanto, os novos referenciais europeus exigem um salto qualitativo: transformar a ciência em inovação com escala. Assumimos a liderança na articulação entre Ciências Sociais, Gestão e Tecnologias para apoiar as políticas públicas baseadas em evidência, a inovação e a transformação social. A transição para a Ciência Aberta (Princípios FAIR) e a implementação de infraestruturas de computação avançada (Clusters de GPUs) são fundamentais para garantir a

autonomia tecnológica. O Iscte deve evoluir de uma lógica de participação para a liderança de consórcios internacionais, valorizando a coautoria global e o impacto medido pelo índice Overton. A visão para 2030 consiste em afirmar o Iscte como uma universidade europeia de referência em investigação interdisciplinar com impacto societal.

Nesta medida, a investigação do Iscte deverá afirmar-se cada vez mais como uma investigação orientada para desafios, capaz de responder a problemas complexos que atravessam simultaneamente as dimensões tecnológica, económica, social, ambiental e política. Num contexto marcado pela transição digital, pela crise climática, pelas transformações demográficas, pela persistência de desigualdades sociais e por novas dinâmicas geopolíticas, o Iscte encontra-se particularmente bem posicionado para produzir conhecimento interdisciplinar que combine a profundidade analítica das ciências sociais





■ com o potencial transformador das tecnologias digitais. Esta capacidade de integrar diferentes perspectivas científicas constitui uma vantagem competitiva distintiva: permite desenvolver soluções inovadoras, apoiar processos de decisão públicos e privados baseados em evidência e contribuir para a autonomia estratégica europeia e para a concretização das grandes missões definidas pela União Europeia. A qualidade científica exige igualmente um investimento continuado nas pessoas e nas redes que produzem conhecimento. O Iscte deverá reforçar a atração, retenção e

desenvolvimento de talento científico em todas as fases da carreira, promovendo ambientes de investigação colaborativos, internacionalizados e intelectualmente estimulantes. A participação em alianças europeias, infraestruturas científicas internacionais e redes de investigação de excelência deverá ser acompanhada pela criação de oportunidades para investigadores em início de carreira assumirem papéis de liderança em projetos, laboratórios e plataformas de inovação. Simultaneamente, importa aprofundar os mecanismos de interação entre a investigação, o ensino e a sociedade, garantindo que o conhecimento produzido no Iscte contribui para o debate público, para a inovação organizacional, para a qualificação das políticas públicas e para o desenvolvimento sustentável dos territórios.



6.2 Ações Integradas

1. Liderança Científica Internacional:

Reforçar a capacidade institucional de captação e coordenação de projetos competitivos internacionais, através de apoio especializado à preparação de candidaturas ao Horizonte Europa, ERC e outros programas internacionais, visando ultrapassar os 20M€ de financiamento anual.

2. Infraestruturas Científicas

Avançadas: Desenvolver infraestruturas de dados e computação avançada, incluindo capacidades de processamento de alto desempenho, inteligência artificial e gestão de grandes volumes de informação para apoio à investigação.

3. Gestão de Dados FAIR:

Consolidar o repositório de

dados de I&D, assegurando que os datasets são acessíveis, interoperáveis e reutilizáveis.

4. Mentoria para Jovens

Investigadores: Reforçar a integração de doutorandos em redes de excelência internacionais, aumentando a produção científica indexada.



6.3 Tabela de Indicadores (Eixo III)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
Financiamento anual consolidado de I&D (M€)	16 M€	≥ 20 M€
Grau de cumprimento do novo plano de acesso a recursos informáticos para a Investigação	0%	≥ 90%
Nº de datasets depositados no repositório (Zenodo)	125	≥ 200
Nº de citações no Overton (Impacto em políticas)	88	150
H-index institucional (Scopus/WoS)	85	88



7

EIXO IV:
RELAÇÃO COM A SOCIEDADE
**UM ESPAÇO
PARA COOPERAR**



7.1 Análise Estratégica

O Iscte está capacitado para atuar de forma sistemática na produção, partilha e valorização social do conhecimento. A instituição assume o papel de interagir diretamente com a envolvente social, respondendo a desafios coletivos, capacitando atores externos e co-construindo soluções com impacto visível a nível social, económico, territorial e institucional. A relação do Iscte com a sociedade é mediada, em particular, pelas suas entidades participadas. É importante clarificar as valências de cada entidade para evitar sobreposições: distinguindo atividades de formação executiva, de investigação e de consultoria técnica. A marca Iscte deve ser alavancada como garantia de rigor em serviços de alto valor acrescentado para entidades públicas e privadas. A nossa produção científica deve ser mapeada em função dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reafirmando o papel da universidade na coesão territorial e no desenvolvimento social.

Esta relação com a sociedade deve ser tratada como verdadeiro pilar da missão da instituição. O Iscte deverá assumir-se como

universidade co-criadora com os seus ecossistemas sociais, económicos, políticos, culturais e ambientais, convertendo necessidades externas em desafios de ensino, problemas de investigação e resultados científicos, claramente utilizáveis por decisores, organizações, profissionais e cidadãos. No ciclo 2026-2030, o objetivo central é transformar a colaboração atualmente dispersa em verdadeiras parcerias estratégicas — geradoras de valor para o Iscte e os seus parceiros. Isso passará pela melhoria da capacidade interna de gestão das relações com o ecossistema, uma avaliação mais estratégica da relevância das parcerias, um acompanhamento personalizado da sua implementação, e uma avaliação cuidada dos seus impactos.

A ligação aos ecossistemas deverá combinar ancoragem territorial e escala europeia. No quadro da Aliança PIONEER, o Iscte poderá estruturar uma porta reconhecível para parceiros locais, metropolitanos, nacionais e europeus, desenvolver um mapeamento do ecossistema Iscte-Área Metropolitana de Lisboa, criar portefólios de desafios e Living Labs, e mo-



- bilizar espaços físicos, digitais e
- híbridos para a cocriação, prototi-
- pagem e devolução de resultados aos territórios.

Para evitar a dispersão de iniciativas avulsas, a atuação do Iscte neste eixo consolida-se como um domínio estratégico institucional estruturado através das seguintes fases:

- Identificação sistemática dos desafios societais prioritários, cruzando-os com o mapeamento das competências internas e a classificação dos parceiros externos do ecossistema.
- Promoção de práticas pedagógicas baseadas em desafios reais (challenge-based education), fomento de investigação orientada para o impacto societal e estímulo ao empreendedorismo assente em conhecimento científico.
- Dinamização de lógicas de cocriação em que os atores externos participam ativamente nos processos académicos, reforço das ligações aos ecossistemas, capacitação contínua de técnicos parceiros e expansão da dimensão internacional da extensão universitária.

7.2 Ações Integradas

1. Articulação com as Entidades Participadas:

Definir um modelo de articulação que garanta o alinhamento estratégico das entidades participadas com o plano estratégico do Iscte.

2. Qualificar e Focalizar as Parcerias Nacionais:

Reorientar a política de acordos e parcerias para relações

efetivamente ativas, sustentáveis e geradoras de valor académico, científico ou reputacional

3. Integração da Inovação no Ensino e na Investigação:

Fomentar um ensino baseado na resolução de problemas reais, estimulando estudantes e investigadores a criarem soluções inovadoras baseadas em conhecimento científico.



- 
- **4. Promoção de Iniciativas**
 - **Conjuntas:** Promover projetos que associem docentes e investigadores do Iscte e parceiros externos em soluções para desafios societais.

5. Melhor Gestão interna de Parcerias e Criação de um Mapa de Competências,

Parceiros e Desafios: Desenvolvimento de informação sistematizada de competências internas, parceiros, desafios societais, atividades de extensão e contributos para os ODS, com taxonomia comum por áreas de ação, territórios, tipo de colaboração e potencial estratégico.

7.3 Tabela de Indicadores (Eixo IV)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
Nº de parceiros externos envolvidos em unidades curriculares com ensino baseado em desafios (por ano)	Não disponível	20
Nº de estudantes que participam em concursos de empreendedorismo (por ano)	Não disponível	20
Nº de <i>alumni</i> que participam em atividades de ensino (por ano)	Não disponível	15
Nº de docentes e investigadores envolvidos em projetos de cocriação com parceiros externos	Não disponível	15



8

EIXO V: INTERNACIONALIZAÇÃO
**UM ESPAÇO
GLOBAL**



8.1 Análise Estratégica

A internacionalização é uma dimensão transversal e estruturante da atividade do Iscte, contribuindo de forma integrada para a qualidade do ensino e da investigação, para a atratividade institucional e para a projeção global da universidade. Mais do que um conjunto disperso de iniciativas, a internacionalização deve ser entendida como um processo articulado que envolve mobilidade académica, oferta formativa, investigação, parcerias, comunicação e presença em redes internacionais, exigindo por isso uma visão estratégica coerente, seletiva e orientada para resultados. Neste contexto, o Iscte deverá privilegiar uma abordagem de internacionalização que combine ambição com foco estratégico, evitando lógicas de crescimento meramente quantitativo ou baseadas em acordos sem efetiva atividade. O objetivo central deverá ser transformar a presença internacional da instituição em valor académico, científico e institucional tangível. Isso implica reforçar as mobilidades de estudantes, docentes e pessoal técnico, especialista e de gestão, mas também assegurar que essas

mobilidades produzem efeitos concretos na qualidade da formação, na inovação pedagógica, na criação de redes de cooperação e na consolidação da reputação externa do Iscte.

Ao mesmo tempo, o Iscte deverá investir no desenvolvimento de programas internacionais mais estruturados, como duplos graus, graus conjuntos, cotutelas e modelos inovadores de aprendizagem colaborativa online, garantindo que essas iniciativas são academicamente relevantes, administrativamente sustentáveis e alinhadas com áreas de prioridade institucional. A Aliança PIONEER é um veículo primordial para a internacionalização do Iscte no espaço europeu. A digitalização total da mobilidade via Erasmus Without Paper (EWP), a expansão da oferta em inglês, o fortalecimento da captação de estudantes estrangeiros e a consolidação do espaço lusófono como eixo preferencial de projeção internacional deverão igualmente fazer parte desta estratégia, sempre com atenção à qualidade da experiência proporcionada aos estudantes e à coerência entre oferta letiva, serviços de apoio e comunicação institucional.

- A internacionalização da investigação deverá também assumir um papel central no período 2026-2030, através do aumento de publicações em coautoria internacional, da participação em projetos e redes científicas internacionais e da captação de financiamento competitivo proveniente de fontes externas. Em paralelo, será fundamental qualificar a carteira de parcerias internacionais do Iscte, reforçando

relações ativas e estratégicas e descontinuando acordos meramente formais ou sem impacto efetivo. Por fim, a reputação e a visibilidade internacional do Iscte deverão ser reforçadas por uma política mais consistente de comunicação institucional, de presença em ambientes digitais globais e de acompanhamento dos indicadores internacionais que influenciam rankings, notoriedade e capacidade de atração.

8.2 Ações Integradas

1. Qualificar e Focalizar as Parcerias Internacionais:

Reorientar a política de acordos e parcerias para relações efetivamente ativas, sustentáveis e geradoras de valor académico, científico ou reputacional.

2. Expansão da Oferta Formativa Internacional:

Aumentar o número de mestrados e doutoramentos lecionados integralmente em inglês. Expandir a oferta de programas de duplo grau, os graus conjuntos, as cotutelas e outras formas

inovadoras de internacionalização curricular.

3. Aumentar a Participação Internacional:

Reforçar a participação de estudantes, docentes e pessoal técnico, especialista e de gestão em experiências internacionais. Melhorar o equilíbrio entre mobilidade incoming e outgoing.

4. Automação via Fénix+ e “Erasmus sem Papel” (EWP):

Eliminar o papel nos processos de mobilidade, garantindo 100% de gestão digital via EWP.

5. Programas de Acolhimento

Diferenciados: Criar kits de boasvindas digitais e serviços de integração específicos para os Campus de Lisboa e Sintra.

6. *Rankings* e Visibilidade:

Implementar um sistema de monitorização sistemática de indicadores de rankings por Unidade Orgânica.

7. Intensificar a Internacionalização da Investigação:

Promover o aumento das coautorias internacionais, da participação em projetos e redes científicas internacionais e da captação de financiamento internacional de I&D.

8.3 Tabela de Indicadores (Eixo V)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
Nº de ciclos de estudo oferecidos em inglês	33	≥ 36
% de estudantes internacionais	25%	≥ 30%
Rácio entre estudantes enviados e recebidos em mobilidade	0,94	≥ 1
Posição do Iscte no QS World University Rankings entre universidades europeias	376	< 326
N.º de projetos colaborativos internacionais coordenados pelo Iscte (no ano)	31	50
Nº de publicações indexadas com coautoria internacional (no ano)	224	≥ 300



9

EIXO VI:
GOVERNO DA INSTITUIÇÃO
**UM ESPAÇO
PARA ENVOLVER**



9.1 Análise Estratégica

A modernização administrativa do Iscte não é uma mera atualização tecnológica, mas uma reengenharia de processos. A substituição da plataforma de gestão (ERP) por uma solução integrada (Financeira, RH, Académica) é um pilar chave da eficiência operacional. Esta alteração é fundamental para a descentralização, autonomia e a responsabilização das unidades orgânicas. Esta transformação deverá ser acompanhada por uma reconfiguração administrativa mais ampla, orientada para a simplificação, digitalização, rastreabilidade e transparência dos processos, contribuindo para reduzir tempos de resposta, custos operacionais e redundâncias organizacionais. A eficiência deverá também refletir-se numa melhor utilização das infraestruturas e numa gestão mais informada dos custos administrativos e operacionais. Este movimento será acompanhado por uma descentralização responsável: as Escolas deverão gerir as suas metas através de Contratos-Programa baseados em desempenho. Ao mesmo tempo, o Iscte deverá assegurar que a oferta formativa contribui de forma efetiva para a sua sus-

tentabilidade económica, através da avaliação sistemática da viabilidade dos cursos, da reestruturação de ofertas com baixa procura e do reforço de áreas consideradas estratégicas.

No plano da governação, procurar-se-á reforçar o alinhamento entre os objetivos estratégicos institucionais e os planos de atividades das unidades e serviços, através do reforço dos instrumentos de acompanhamento e avaliação do desempenho, contribuindo para uma cultura de transparência e responsabilização. O SIGQ-Iscte consolidar-se-á como instrumento de planeamento, monitorização e melhoria contínua, integrando de forma sistemática a gestão dos riscos e de oportunidades. A aposta estratégica do Iscte na Sustentabilidade traduzir-se-á na definição da Agenda e do Roteiro 2030, estruturados em torno das seguintes dimensões: i) Neutralidade climática, ii) Responsabilidade social e inclusão, iii) Ensino, investigação e inovação para a sustentabilidade, iv) Ética, governação e transparência, e v) Envolvimento com a sociedade e parcerias transformadoras.



■ Nos últimos anos, houve um aumento significativo do número de sistemas de informação utilizados regularmente por toda a comunidade. No atual contexto de crescente dependência de sistemas de informação para suporte às atividades de ensino, investigação e gestão acadêmica, a qualidade, fiabilidade e usabilidade dessas plataformas assumem uma importância determinante para o bom funcionamento da instituição. Assim, estes sistemas precisam agora de ser mantidos e melhorados,

no sentido de estarem mais bem integrados entre eles, terem mais funcionalidades e melhorar as existentes. A cibersegurança assume um papel central na salvaguarda da integridade, confidencialidade e disponibilidade dos sistemas de informação institucionais. O aumento da dependência de infraestruturas digitais, bem como a sofisticação e frequência dos incidentes de segurança a nível global, colocam novos desafios às instituições de ensino superior, exigindo uma resposta estruturada e contínua.

9.2 Ações Integradas

1. Novo ERP Integrado:

Substituir sistemas legados de gestão financeira, patrimonial e de recursos humanos por uma solução única, garantindo a rastreabilidade total e o suporte à decisão via dashboards.

2. Melhorar a Eficiência Operacional e Administrativa:

Reduzir custos estruturais e tempos de processo através da digi-

talização, simplificação administrativa, reengenharia de processos e modernização dos sistemas de gestão.

3. Contratos-Programa por

Escola: Implementar modelos de financiamento baseados em objetivos e responsabilidade financeira.

4. Roteiro 2030 para a Sustentabilidade do Iscte: Pro-



no SIGQ-Iscte para assegurar a melhoria contínua.



6. Infraestrutura de Dados para Decisão Estratégica:

Promover a integração dos vários sistemas de informação que permita aos diversos órgãos de gestão do Iscte acompanhar indicadores operacionais e estratégicos para a monitorização eficaz e melhoria contínua das atividades da instituição.

7. Reforçar Políticas e Práticas de Cibersegurança:

Adoção de mecanismos de prevenção, deteção e resposta a incidentes, bem como o investimento na modernização das infraestruturas tecnológicas e na capacitação dos recursos humanos, no sentido de preparar o Iscte para o novo Regime Jurídico de Cibersegurança.

8. Comunicação: Promover a criação de uma newsletter institucional do Iscte, para reforçar a transparência e a circulação eficaz de informação relevante junto de toda a comunidade académica.

- mover a integração dos princípios da sustentabilidade nas diferentes áreas de missão da instituição, contribuindo para a neutralidade climática e para o desenvolvimento de campi mais eficientes, resilientes e inclusivos.

5. Gestão de Riscos

e Oportunidades: Integrar a monitorização sistemática de riscos

9.3 Tabela de Indicadores (Eixo VI)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
% de processos administrativos no novo ERP	0%	100%
% receitas próprias no total	53%	58%
Nº de escolas com contrato-programa ativo	0	5
Grau de cumprimento do roteiro de Sustentabilidade	0%	≥ 90%
Grau de implementação do portal de indicadores SIGQ	0%	100%
Nº de fontes de informação (ex: Fenix+, ERP e Ciência-Iscte) integradas na infraestrutura de dados	0	≥ 3
Cumprimento do novo Regime Jurídico de Cibersegurança	0	100%
Nº anual de edições da newsletter institucional	0	6



10

EIXO VII: POLÍTICA
DE CIÊNCIA E ENSINO
SUPERIOR
**UM ESPAÇO
PARA INTERVIR**



10.1 Análise Estratégica

O Iscte deverá afirmar-se como um ator institucional influente, propositivo e reconhecido no debate sobre a política nacional e internacional de ciência e ensino superior. Esta intervenção decorre não apenas da necessidade de salvaguardar os interesses estratégicos da instituição, mas também da responsabilidade pública de contribuir para a construção de um sistema de ensino superior e de ciência mais sustentável, inclusivo, autónomo e orientado para o desenvolvimento do país e da Europa. O contexto atual é marcado por reformas estruturais relevantes, entre as quais se destacam a revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), a criação da nova Agência para a Investigação e Inovação (AI²), a entrada em vigor de um novo Estatuto da Carreira de Investigação Científica, bem como a preparação de alterações ao regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior e à Lei da Ciência. Estas transformações exigem do Iscte uma capacidade reforçada de acompanhamento, análise e intervenção institucional informada.

Neste quadro, o Iscte deverá con-

solidar uma posição clara em defesa do financiamento público adequado das instituições de ensino superior, da correção de assimetrias históricas de financiamento e do reforço das condições de apoio à investigação, à ação social e às carreiras académicas e científicas. É necessário prosseguir a trajetória de convergência do financiamento público do Iscte face à fórmula nacional de financiamento e de manter o diálogo com a tutela para assegurar o financiamento do Serviço de Ação Social em moldes comparáveis aos das restantes universidades públicas. A intervenção do Iscte deverá, por isso, articular capacidade técnica, diplomacia institucional e presença ativa nos fóruns relevantes de negociação e concertação.

Ao mesmo tempo, o Iscte deverá reforçar o seu posicionamento no plano nacional através de uma participação ativa no Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), contribuindo para a definição de posições conjuntas sobre reformas legislativas, financiamento, autonomia universitária e desenvolvimento do sistema científico. Essa intervenção deverá ser acompanhada por um esforço



—
—
—

interno de debate e mobilização da comunidade académica, de modo a garantir que as posições assumidas externamente são informadas, consistentes e legitimadas por reflexão institucional alargada. Neste plano, a revisão dos Estatutos do Iscte, decorrente da atual revisão do RJIES, deverá ser tratada como uma oportunidade para promover uma discussão interna ampla sobre governação, autonomia e modelo institucional. Finalmente, este eixo estratégico deverá assentar numa visão

clara do papel do Iscte como defensor da autonomia universitária, da liberdade académica, da independência científica e da responsabilidade pública das universidades. Mais do que reagir a reformas ou constrangimentos externos, o Iscte deverá contribuir ativamente para o debate sobre políticas públicas de ensino superior e ciência, afirmando-se como uma instituição com capacidade de proposta, de pensamento estratégico e de intervenção pública qualificada, tanto em Portugal como no espaço europeu.

10.2 Ações Integradas

1. Reforçar a Intervenção do Iscte nas Políticas Públicas de Ciência e Ensino Superior:

Afirmação do Iscte como participante ativo e credível nos processos de discussão, formulação e acompanhamento das políticas nacionais e europeias de ciência, investigação e ensino superior.

2. Defender um Financiamento Público mais Justo e Adequado para o Iscte:

Prosseguir a trajetória de convergência do financiamento público do Iscte com a fórmula nacional de financiamento do ensino superior e assegurar condições mais equitativas de financiamento institucional e da ação social.




3. Promover Debate Interno e Capacidade Institucional de Formulação Estratégica:
 Desenvolver mecanismos de reflexão, auscultação e produção de posições institucionais que envolvam a comunidade acadêmica e reforcem a qualidade da intervenção externa do Iscte.

4. Reforçar a intervenção do Iscte nas redes europeias e internacionais de política de ensino superior: Afirmar o Iscte como um ator influente na construção do Espaço Europeu de Ensino Superior, reforçando a sua atuação nas redes internacionais a que pertence, e buscando novas parcerias.

10.3 Tabela de Indicadores (Eixo VII)

Indicador	Baseline 2025	Meta 2030
Nº de pareceres, posições institucionais ou contributos formais submetidos pelo Iscte sobre políticas de ciência e ensino superior	0	8
Nº de participações internacionais em reuniões ou eventos relacionados com política de ciência e ensino superior	0	8
Nº de iniciativas internas de debate, auscultação ou consulta sobre políticas de ciência e ensino superior	0	8





11

CONCLUSÃO
ISCTE 2030
COMO REFERÊNCIA
EUROPEIA



O Plano Estratégico Iscte 2026-2030 é um compromisso com a transformação, onde o previsto ajustamento de processos e a projeção para o exterior se faz em articulação com atenção às pessoas e às condições de trabalho e de vida. Ao fundir a tradição das Ciências Sociais e da Gestão com o potencial das Tecnologias, alavancando a interdisciplinaridade, o Iscte posiciona-se como um laboratório vivo para a resposta aos mais importantes desafios sociais do presente e do futuro. A concretização das medidas incluídas neste plano permitirá:



Continuar a garantir elevados padrões de qualidade académica, promovendo o rigor e a ética no ensino e na investigação, assumindo a pluralidade e interdisciplinaridade como marcas distintivas.



-  Integrar a revolução da IA e responder à transformação do mercado de trabalho, adaptando modelos pedagógicos, currículos e aprendizagens, competências docentes, sistemas de avaliação e capacidade dos serviços de apoio, colocando o Iscte na vanguarda pedagógica a nível nacional e europeu, para fortalecer a empregabilidade dos seus estudantes e afirmar a sua relevância social.
-  Garantir aos estudantes condições de acesso e progressão académica, justas e inclusivas.
-  Promover a relevância do Iscte no espaço global e europeu, consolidando a Aliança PIONEER e apostando em novas parcerias e financiamentos internacionais para aumentar a visibilidade internacional, os níveis de mobilidade, a atratividade dos diplomas e a qualidade da investigação.
-  Promover o papel de responsabilidade social do Iscte e uma articulação qualitativa com a cidade, a região e o ecossistema de parceiros, para aumentar o seu impacto socioeconómico e contribuir para a resiliência social e territorial em Portugal.
-  Melhorar a governação interna, com descentralização, autonomia e eficiência administrativa e financeira, para melhor servir a missão e a comunidade.
-  Reforçar o posicionamento do Iscte no sistema português de ensino superior e ciência, buscando níveis adequados de financiamento público e ampliando recursos próprios para investir nas pessoas que aqui estudam, ensinam, investigam e trabalham, fazendo dos nossos campi espaços de reflexão e aprendizagem, convívio, lazer e bem estar, com elevados padrões de qualidade, conforto e sustentabilidade.