

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2022-2025

Lisboa, maio de 2022

Índice

Introdução	4
I ENQUADRAMENTO	5
1 Fundamentos	6
1.1 Missão	6
1.2 Visão	6
1.3 Valores	7
2 Contexto.....	8
2.1 Quadro normativo	8
2.2 Contexto europeu	8
2.3 Fatores económicos	9
2.4 Fatores socioculturais.....	11
2.5 Fatores tecnológicos, investigação e desenvolvimento	11
3 Matriz SWOT.....	12
3.1 Forças (Strengths)	12
3.2 Fraquezas (Weaknesses)	13
3.3 Oportunidades (Opportunities)	14
II LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS (LOE).....	16
L1 Afirmar o posicionamento estratégico e sustentável do Iscte no ensino superior em Portugal.....	17
Objetivo 1.1 - Assegurar a equidade na dotação orçamental das IES	17
L2 Valorizar e consolidar as atividades de ensino, de investigação e de difusão ou de serviço à comunidade: articulação e interdisciplinaridade	22
Objetivo 2.1 - Promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativos e a internacionalização.....	22
Objetivo 2.2 - Promover a profissionalização, o trabalho colaborativo e interdisciplinar	28
Objetivo 2.3 – Promover a difusão do conhecimento, formação de executivos, formação não conferente de grau, prestação de serviços à comunidade	34
L3 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes	37
Objetivo 3.1 - Melhorar as condições de estudo e vivência no <i>campus</i>	37
Objetivo 3.2 – Apoiar os estudantes e desenvolver a ação social.....	40

L4	Melhorar as condições de trabalho de docentes, investigadores e funcionários	43
	Objetivo 4.1 – Planear e desenvolver as carreiras dos docentes e investigadores, organizar o serviço docente e as atividades de investigação	43
	Objetivo 4.2 - Melhorar a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas.....	47
	Objetivo 4.3 – Modernizar as infraestruturas tecnológicas do <i>campus</i>	52
	Objetivo 4.4 – Requalificar os edifícios 1, 2 e 3.....	57
L5	Aprofundar a vocação metropolitana do Iscte	61
	Objetivo 5.1 – Executar o PRR	61
	Objetivo 5.2– Projeto Iscte-Sintra	63

Introdução

Nos termos da alínea a) do número 2 do artigo 19º dos Estatutos do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, apresenta-se o *Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2022-2025*. Os objetivos e propostas que o integram procuram dar continuidade ao trabalho iniciado em 2018 e respondem aos novos desafios que se colocam na atual conjuntura.

Ao longo dos últimos quatro anos conseguiu-se manter o Iscte num lugar relevante no panorama do ensino superior em Portugal, como foi reconhecido pelo Senhor Presidente da República com a atribuição do título de membro honorário da Ordem da Instrução Pública.

O ciclo que se inicia em 2022 será marcado pela comemoração do 50º aniversário do Iscte. As grandes linhas de desenvolvimento para os próximos quatro anos consideram as orientações decorrentes da definição estatutária da sua missão e princípios gerais e as que constam do programa de candidatura que suportou a eleição da reitora para o quadriénio 2022-2025. Nesse âmbito são tidas em conta as condicionantes externas decorrentes das tendências e evolução previsível do contexto socioeconómico, bem como as dinâmicas e recursos internos.

O *Plano Estratégico e de Ação para o Quadriénio 2022-2025* estrutura-se em duas seções. Na primeira, de enquadramento, são identificados os fundamentos (missão, visão e valores) da atividade do Iscte, assim como os constrangimentos e oportunidades do contexto social em que se insere, e apresentam-se os resultados do exercício de construção de uma matriz SWOT. A segunda seção apresenta as linhas de orientação do Plano, identificando os objetivos e as correspondentes ações prioritárias, ações específicas, indicadores e metas.

I ENQUADRAMENTO

1 Fundamentos

1.1 Missão

1.2 Visão

1.3 Valores

2 Contexto

2.1 Quadro normativo

2.2 Contexto europeu

2.3 Fatores económicos

2.4 Fatores socioculturais

2.5 Fatores tecnológicos, investigação e desenvolvimento

3 Matriz SWOT

3.1 Forças (Strengths)

3.2 Fraquezas (Weaknesses)

3.3 Oportunidades (Opportunities)

3.4 Ameaças (Threats)

1 Fundamentos

1.1 Missão

A missão do Iscte está definida com clareza no artigo 2.º dos Estatutos da Fundação ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Anexo ao Decreto-Lei n.º 95/2009 de 27 de Abril):

Artigo 2.º (Missão)

1 – O ISCTE-IUL promove a criação, transmissão e difusão de conhecimento científico e tecnológico nos seus domínios de especialização.

2 – O ISCTE-IUL atribui especial relevo à investigação científica, à formação pós-graduada e à transferência de conhecimentos para a sociedade.

3 – No cumprimento da sua missão, o ISCTE-IUL promove a internacionalização das suas atividades.

O contributo que o Iscte pode dar à sociedade consiste, pois, em desenvolver, com elevados padrões de qualidade, a sua missão nestes três domínios: o ensino, em especial nos níveis pós-graduados, a investigação científica e a transferência de conhecimento para a sociedade. Desta definição da missão do Iscte enquanto instituto universitário decorrem as linhas de desenvolvimento estratégico fixadas no presente *Plano de Estratégico*.

1.2 Visão

A identidade científica e pedagógica do Iscte, como instituição de conhecimento no sistema de ensino universitário em Portugal, construiu-se em torno das áreas disciplinares que fizeram e continuam a fazer a reputação do Iscte e em que assentou a sua passagem a universidade-fundação: Gestão, Finanças, Contabilidade, Economia, Métodos Quantitativos, Antropologia, Psicologia Social, Sociologia, História, Ciência Política e Políticas Públicas, Tecnologias de Informação e Arquitetura.

Importa, agora, colocar o Iscte num patamar mais elevado de qualidade e relevância, aprofundando o seu perfil de instituto universitário valorizando, em primeiro lugar, a sua posição no sistema de ensino universitário do país através do reforço e da ampliação das atividades de investigação e das ofertas formativas de 2.º e 3.º ciclo, e promovendo permanentemente, em segundo lugar, a interdisciplinaridade e a colaboração com outras instituições de ensino superior, nos planos nacional e internacional.

1.3 Valores

Os Estatutos do Iscte definem, no artigo 2.º, os princípios gerais que devem orientar a sua atividade, organização e gestão (Despacho normativo n.º 20/2019):

Artigo 2.º (Princípios gerais)

1 – O ISCTE-IUL orienta -se pelos princípios da liberdade intelectual, da promoção e reconhecimento do mérito e do respeito pela ética académica.

2 – O ISCTE-IUL garante a liberdade de criação científica, cultural e tecnológica, na pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões, bem como a participação de todos os seus corpos na vida académica comum na base de métodos de gestão democrática.

3 – 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 direção.

4 – O ISCTE-IUL gere as suas atividades com respeito pelos princípios da transparência e da prestação pública de contas.

Estes princípios informam as propostas do Plano de Ação e, em especial, a definição das condições de concretização de um programa de ação estratégico com preocupações de sustentabilidade, abertura ao exterior e projeção para o futuro, que requer:

- a criação de oportunidades para potenciar as competências científicas construídas ao longo da trajetória do Iscte e a capacidade já demonstrada de criar novas combinações interdisciplinares e de responder a problemas atuais;
- incentivos à participação alargada de todos os docentes e investigadores no processo de tomada de decisão, com mais autonomia, transparência, responsabilidade, inovação e colegialidade no funcionamento dos órgãos;
- o aprofundamento da cooperação institucional, designadamente com as outras instituições de ensino universitário no quadro do CRUP, mas também com os poderes governamentais e locais da área metropolitana de Lisboa, com o objetivo de contribuir para melhorar o desempenho e a imagem interna e externa do sistema de ensino superior do país;
- a valorização de uma gestão prudente, responsável e equilibrada do património e dos recursos financeiros da instituição, bem como de promoção da qualidade em todos os domínios.

2 Contexto

2.1 Quadro normativo

O Iscte é, desde 2009, uma instituição universitária especializada de estatuto fundacional que enquadra a sua ação no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, nas regras instituídas para a atribuição de graus e diplomas e no Estatuto da Carreira Docente.

2.2 Contexto europeu

No atual contexto, de crise sistémica (climática, pandémica) e instabilidade geopolítica provocada pela guerra entre a Ucrânia e a Rússia, a Europa centra a sua estratégia na transição climática e digital, na inclusão social e no reforço da democracia, envolvendo os seguintes objetivos:

- Pacto Ecológico Europeu.
- Uma Europa preparada para a era digital.
- Uma economia ao serviço das pessoas.
- Uma Europa mais forte no mundo.
- Promoção do modo de vida Europeu.
- Um novo impulso para a democracia Europeia.

O quadro financeiro plurianual 2021-2027 e o instrumento NextGenerationEu, com destaque para o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), integram a resposta financeira da Europa à crise pandémica no quadro estratégico de uma Europa mais verde, mais digital e mais resiliente. A Agenda de Competências para a Europa e o Plano de Ação para a Educação Digital, incluindo a literacia digital, estão entre os instrumentos de apoio à transição digital no contexto Europeu. A educação, a investigação e a inovação têm um papel crítico neste processo, com destaque para o novo programa Horizonte Europa numa agenda renovada para a investigação e a inovação. Entre as propostas de melhoria decorrentes do Balanço do Programa Horizonte 2020, estão a importância da interdisciplinaridade e o reforço da formação em competências digitais de cerca de 40% da força de trabalho da Europa.

2.3 Fatores económicos

2.3.1 O quadro global

A crise pandémica continuou a marcar o contexto global em 2021. Apesar do clima de instabilidade e das consequências da pandemia, nomeadamente o estrangulamento das cadeias de abastecimento, o crescimento da economia global em 2021 foi de 6.1%. Após dois trimestres de crescimento dinâmico, devido ao comportamento positivo do investimento e da despesa pública, o quarto trimestre de 2021 foi marcado por uma diminuição do crescimento económico. Entre os fatores explicativos está o decréscimo do consumo privado e das exportações. As previsões otimistas do FMI para 2022 foram contrariadas no 1º trimestre. Para isso contribuíram a continuação da disrupção nas cadeias de abastecimento, a subida dos preços e a guerra na Ucrânia. Além da crise humanitária, incluindo o aumento do fluxo de refugiados na Europa, a guerra provocou a subida acentuada e generalizada dos preços das matérias-primas energéticas internacionais, com destaque para o petróleo e o gás, e da alimentação. A tendência inflacionista traduz-se na perda de poder de compra e na falta de confiança, com repercussões no crescimento económico global.

2.3.2 O quadro nacional

Segundo o Banco de Portugal, após a queda de 8.4% em 2020 devido à crise pandémica, o PIB português cresceu 4.8% em 2021. Para a recuperação em 2021 contribuiu sobretudo o aumento da procura interna - investimento e consumo privado. Os valores da taxa de desemprego em Portugal para o último trimestre de 2021 e início de 2022 são mais baixos do que na Zona Euro e na União Europeia. Segundo o INE, no quarto trimestre de 2021 a taxa de desemprego em Portugal foi de 6.3%. No início de 2022 esse valor foi de 6%. No caso do desemprego jovem as estimativas apontam para um decréscimo ao longo de 2021, sendo de 20.7% em dezembro desse ano e 19.9% em janeiro de 2022. Estes valores são superiores aos valores homólogos registados na Zona Euro e na União Europeia - 14.0%. O comportamento do défice orçamental em 2021, de 2.8% do PIB, foi inferior ao défice previsto e traduziu um aumento das receitas (10%) superior ao aumento das despesas (3%). A recuperação económica, nomeadamente do emprego, o aumento das receitas fiscais e contributivas, assim como as receitas não fiscais e não contributivas, com destaque para o PRR, explicam este resultado. Do lado da despesa estiveram as medidas de combate à pandemia, nomeadamente o crescimento das despesas do Serviço Nacional de Saúde, as medidas de apoio ao emprego e às empresas.

2.3.3 Perspetivas globais

Num contexto de enorme incerteza as previsões do FMI apontam para um decrescimento económico face às previsões anteriores: 3.6% em 2022 e 2023. A instabilidade geopolítica e a continuação da crise pandémica continuarão a fazer sentir os seus efeitos à escala global. As pressões inflacionistas provocadas pelo aumento do preço da energia e das mercadorias dependem da evolução do conflito e das consequências das sanções impostas à Rússia. Segundo as previsões do FMI para as diferentes regiões do mundo, a Europa, incluindo a Europa de leste, e além da crise humanitária, sofrerá também os custos da dependência energética da Rússia e pressões fiscais para garantir a segurança energética. Os impactos da inflação da energia e dos alimentos far-se-ão sentir de diferentes formas nas restantes regiões do mundo, dependendo dos níveis de desenvolvimento socioeconómico e da proximidade económica da Rússia. As previsões do FMI para a inflação em 2022 são de 5.7% para os países desenvolvidos e 8.7% para os países em desenvolvimento.

2.3.4 Perspetivas nacionais

Apesar do clima de incerteza e de instabilidade geopolítica e das suas consequências na perturbação das cadeias de abastecimento e na inflação, o Governo prevê que a economia portuguesa registe um crescimento de 4.9% em 2022 como efeito de arrastamento do crescimento registado em 2021. Prevê-se um défice orçamental de 1.9% e uma taxa de inflação de 4%. Segundo o Banco de Portugal, é previsível que o nível de crescimento da economia portuguesa anterior à pandemia seja alcançado no segundo semestre de 2022, desacelerando em 2023-24. O consumo privado, que cresceu 4.4% em 2021, deverá crescer 3.6% em 2022, registando um decréscimo para 1.9% em 2023 e 1.6% em 2024. Decorrente da diminuição das medidas de contenção da pandemia, prevê-se que o consumo público, que registou um crescimento de 5.0% em 2021, cresça 1.5% em 2022, registe uma desaceleração na mesma proporção em 2023 e apresente um valor de 0.1% em 2024. Esta diminuição do consumo público será compensada pelo PRR. O PRR será também importante na recuperação do investimento, que registou um crescimento de 6.1% em 2021, com previsão de 7.6% em 2022-2023 e 3.9% em 2024. O emprego deverá crescer 1.4% em 2022, depois de um crescimento de 2.1% em 2021. Em 2023-2024 esse crescimento será em média de 0,5%. As previsões para a taxa de desemprego são de 5.9% para 2022, 5.7% e 5.6% nos dois anos seguintes.

2.4 Fatores socioculturais

Em Portugal as taxas de risco de pobreza, exclusão social e privação material são superiores à média da União Europeia. Fatores socioeconómicos como a baixa escolaridade, o desemprego, a situação de monoparentalidade e a região de residência, agravam aqueles riscos. Estudos recentes mostram que a taxa de escolaridade desempenha um papel importante na diminuição da taxa de desemprego, nível salarial, e de pobreza. Este diagnóstico reforça o papel da educação, incluindo o ensino superior, na melhoria das condições de vida da população e, nessa medida, do desenvolvimento social e económico do país. Os índices de escolaridade no ensino superior são inferiores à média da União Europeia. Entre 2019 e 2020 o maior crescimento de diplomados no ensino superior teve lugar na Área Metropolitana de Lisboa (AML). A população residente na AML aumentou 1.7% entre 2011 e 2021. Depois de Lisboa, Sintra é o concelho mais populoso da AML. O nível relativamente baixo de qualificações ao nível do ensino superior e o crescimento populacional da AML poderão indiciar oportunidades para iniciativas do Iscte, incluindo para a nova Escola de Sintra.

2.5 Fatores tecnológicos, investigação e desenvolvimento

A transição digital foi acelerada pela crise pandémica. No ensino superior a adaptação às aulas a distância durante os períodos de confinamento foi rápida e envolveu toda a comunidade académica. O desenvolvimento do ensino a distância é agora uma linha estratégica das instituições de ensino superior. A regulamentação do teletrabalho e o aumento de procura de profissionais na área das tecnologias digitais, estão entre as alterações do mercado de trabalho provocadas pela crise pandémica. O Iscte está bem posicionado no contexto destes desafios. Além da oferta formativa em tecnologias digitais na Escola de Tecnologias e Arquitetura, o Iscte tem propostas de oferta formativa graduada para a Escola de Sintra nesta área disciplinar e com aplicação em diferentes contextos setoriais e organizacionais. A articulação das tecnologias com outras áreas do saber é fundamental na compreensão e promoção das mudanças envolvidas na transição digital. Também desse ponto de vista o Iscte apresenta uma situação privilegiada pelo facto de integrar oferta formativa em diferentes áreas científicas e disciplinares, incluindo as ciências sociais e as tecnologias. A atual política Europeia de investigação e desenvolvimento envolve a criação de soluções inovadoras que facilitem a transição digital e uma abordagem Europeia à inteligência artificial.

3 Matriz 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 reflexões e opções estratégicas que se propõem para o quadriénio de 2022-2025.

3.1 Forças (Strengths)

- S1 Elevado prestígio institucional, reforçado pelas diferentes acreditações (nacionais e internacionais) e pela melhoria no posicionamento nos *rankings* internacionais.
- S2 Única universidade no país que oferece, em regime pós-laboral, a maioria dos seus cursos de pós-graduação e alguns dos seus cursos de licenciatura.
- S3 Universidade com o maior índice de força (198% em 2021).
- S4 Comunidade comprometida com uma cultura de qualidade, sistema integrado de garantia da qualidade implementado e certificado pela A3ES e serviços dedicados à sua execução e aperfeiçoamento.
- S5 Campus com ótimas condições e uma localização privilegiada na cidade de Lisboa, com boas acessibilidades, em que estão concentradas todas as atividades de ensino e de investigação o que facilita o trabalho colaborativo entre as diferentes áreas disciplinares em que o ISCTE se especializou.
- S6 Elevada qualidade do corpo docente e de investigadores nas áreas disciplinares fundadoras das quatro escolas.
- S7 Melhoria acentuada nos resultados de investigação tanto em quantidade de publicações como na sua qualidade.
- S8 Qualificação elevada do pessoal técnico e administrativo (61,1% com nível de ensino superior).
- S9 Forte ligação ao mundo empresarial e à sociedade em geral e abertura à diversidade cultural.
- S10 Biblioteca e centro de documentação de excelência.
- S11 Sistemas de informação de gestão avançados e interligados, permitindo gerar eficientemente dados de suporte à decisão.
- S12 Qualidade das infraestruturas de ensino (edifícios, equipamento técnico e laboratorial) que podem constituir um atrativo para o recrutamento de estudantes estrangeiros.

- S13 Alargamento do Campus e do espaço para desenvolver trabalho colaborativo nas áreas das ciências sociais e humanas e as tecnologias digitais com a recente criação do Centro de Valorização do conhecimento e Transferência de Tecnologia (CVTT).
- S14 Criação de um projeto educativo centrado em cursos de licenciatura de tecnologias digitais aplicadas: Iscte-Sintra.
- S15 Criação ou participação em três laboratórios associados, um polo digital e dois laboratórios colaborativos.
- S16 Iniciação de projetos especiais como o Saúde Societal e Inteligência Artificial para a Administração Pública.
- S17 Cultura de proximidade entre docentes e estudantes e bom ambiente académico.

3.2 Fraquezas (Weaknesses)

- W1 Insuficiente trabalho colaborativo e integrado nas atividades de investigação e de extensão universitária
- W2 Capacidade limitada de atração de financiamento europeu tanto para as atividades de ensino como para as atividades de investigação.
- W3 Número de professores catedráticos e de professores associados abaixo das exigências legais e dos níveis de qualificação noutras universidades (50%).
- W4 Inexistência de uma estrutura formal de formação pedagógica dos docentes.
- W5 Falta de oferta de formação de ensino à distância.
- W6 Dificuldades na captação e fixação de docentes e investigadores de alto nível internacional.
- W7 Dificuldades na captação de estudantes estrangeiros.
- W8 Excessiva burocratização nos procedimentos relativos a compras e pagamentos, gestão pedagógica e de articulação entre os vários serviços.
- W9 Taxas de conclusão das dissertações, no segundo ciclo, e das teses, de terceiro ciclo, aquém do objetivo estratégico definido.
- W10 Edifícios com problemas de construção associadas à sua idade e desadequados face aos atuais desafios da sustentabilidade energética.
- W11 Capacidade insuficiente de espaços de estudo e de aulas para os estudantes.
- W12 Limitações ao nível das infraestruturas informáticas e de comunicações, assim como dos sistemas de informação.
- W13 Insuficiente capacidade em residências para estudantes nacionais e estrangeiros.

3.3 Oportunidades (Opportunities)

- O1 Condições excecionais para a criação de programas de ensino e linhas de investigação inovadoras e multidisciplinares que aprofundem o cruzamento entre as áreas mais desenvolvidas no Iscte, incluindo as tecnologias e as ciências sociais, nomeadamente através de candidaturas a programas de financiamento europeu.
- O2 Existência de parcerias já estabelecidas com o espaço dos países de língua portuguesa – Brasil, Moçambique, Cabo Verde, Angola –, bem como com a China.
- O3 Possibilidades de dinamizar e fortalecer a ampla rede de antigos estudantes existente.
- O4 Inserção dos docentes e investigadores do Iscte em redes de investigação de excelência a nível internacional.
- O5 Obtenção de creditações de referência e prosseguimento da melhoria de presença e de posicionamento nos principais *rankings* internacionais, com correspondente projeção nacional e internacional do Iscte.
- O6 Ligações ao tecido empresarial e aos organismos públicos e do terceiro setor.
- O7 Possibilidade de alargamento do *campus* por integração de novo edifício e terreno melhorando a disponibilidade de espaços de trabalho colaborativo.
- O8 Reforço das competências de transferência de conhecimento no contexto dos novos recursos de investigação recentemente criados.
- O9 Desenvolvimento do ensino a distância.
- O10 Desenvolvimento de oferta formativa em tecnologias digitais.
- O11 Competências e possibilidades de desenvolvimento de conteúdos em *e-learning* para públicos de língua portuguesa.
- O12 Reforço da política de sustentabilidade (planeta, pessoas e prosperidade), induzindo ganhos de eficiência e melhorando a qualidade de vida no campus em alinhamento com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.
- O13 Existência de objetivos e metas para a qualificação dos europeus ao nível da formação de nível superior.
- O14 Existência de procura de ensino por estudantes provenientes do PALOP e de países da América Latina.

3.4 Ameaças (Threats)

- T1 Não aplicação da fórmula de financiamento público, o que, no Iscte, se tem traduzido no mais baixo financiamento por estudante das universidades públicas portuguesas.

- T2 Crises sistémicas de ordem global com impacte nas condições socioeconómicas e na procura de cursos do ensino superior.
- T3 Envelhecimento do corpo docente e dificuldades de aplicação de uma política generalizada de substituição de gerações.
- T4 Rigidez na gestão das vagas dos cursos do primeiro ciclo pelas instituições de tutela do ensino superior.
- T5 Insuficiência e incerteza nas políticas de ação social direta e indireta (atualmente totalmente dependente de fundos comunitários).
- T6 Pressão política sobre as instituições de ensino superior para aumentarem as receitas próprias, incluindo as provenientes de propinas, como contrapartida à tendência de diminuição do investimento público.

II LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS (LOE)

- 1 - Afirmar o posicionamento estratégico e sustentável do Iscte no ensino superior em Portugal
- 2 - Valorizar e consolidar as atividades de ensino, de investigação e de difusão do conhecimento e de serviço à comunidade, promovendo a interdisciplinaridade e a internacionalização
- 3 - Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes
- 4 - Melhorar as condições de trabalho dos docentes, investigadores e funcionários
- 5 - Aprofundar a vocação metropolitana do Iscte

L1 Afirmar o posicionamento estratégico e sustentável do Iscte no ensino superior em Portugal

Objetivo 1.1 - Assegurar a equidade na dotação orçamental das IES

A distribuição das dotações orçamentais pelas instituições de ensino superior (IES) é regulada pela Portaria n.º 231/2006, com uma fórmula que, na sua aplicação entre 2006 e 2009, sofreu algumas evoluções. A última utilização da fórmula ocorreu em 2009. Desde esse ano as dotações das IES têm sido calculadas usando apenas o princípio do histórico do ano anterior e não a fórmula de financiamento consagrada na Lei. Tal situação tem causado graves prejuízos ao Iscte.

No âmbito das atividades do CRUP, em grupo de trabalho nomeado pelo MCTES que incluía também o IGeFE e o CSISP, realizou-se um exercício de análise comparativa entre a situação em 2009, último ano de aplicação da fórmula, e em 2019/2020. Os alunos inscritos no total das IES em 2009 eram 252.571, tendo passado para 259.678 em 2019. Ao longo da década, o número total de alunos em cursos conferentes de grau nas universidades aumentou em cerca de 9.000, enquanto nos politécnicos diminuiu em cerca de 2.000. No entanto, quando se compara a variação percentual das dotações, as universidades recebiam, em 2009, 72,5% do orçamento total para o ensino superior, percentagem que baixou, em 2021, para 71,8% (uma redução de 0,87 pontos percentuais). A análise das variações do peso percentual em termos de alunos e dotações orçamentais, em cada universidade (figura 1), permite identificar diversos casos nos quais o aumento de alunos não foi acompanhado de um proporcional aumento da dotação orçamental. Tal situação de desequilíbrio resulta do facto de a distribuição das dotações ignorar a fórmula de financiamento na qual o número de alunos de cursos conferentes de grau de 1º e 2º ciclos de cada IES é o indicador dominante.

Utilizando os dados atualmente disponíveis (ver quadro 1), é possível comparar os valores das dotações orçamentais atribuídas às universidades em 2022 com os valores que seriam obtidos com a aplicação da fórmula de financiamento. O exercício realizado mostra a dimensão do desequilíbrio existente na distribuição das dotações do OE pelas IES e o que seria o impacto da aplicação da fórmula de financiamento. No caso do Iscte, a diferença é de quase 13 milhões de Euros.

Em conclusão, a utilização, desde 2010, de um cálculo da distribuição das dotações orçamentais baseado no valor das dotações do ano anterior, sem qualquer ligação com a evolução do número de alunos e da atividade em cada IES, resultou num desequilíbrio entre instituições cada vez mais grave. Tal situação desencoraja qualquer esforço de

aumento do número de alunos e de melhoria de desempenho, bem como iniciativas de melhoria da qualidade da atividade.

Pelo que acabamos de expor, neste tópico, a primeira prioridade deste programa de ação será a resolução do problema do financiamento público do Iscte, que passa por exigir, no âmbito do CRUP e da relação com o Governo, que a distribuição das dotações públicas pelas instituições de ensino superior resulte da aplicação de critérios objetivos, com rigor e transparência, conforme previsto na Lei de Financiamento.

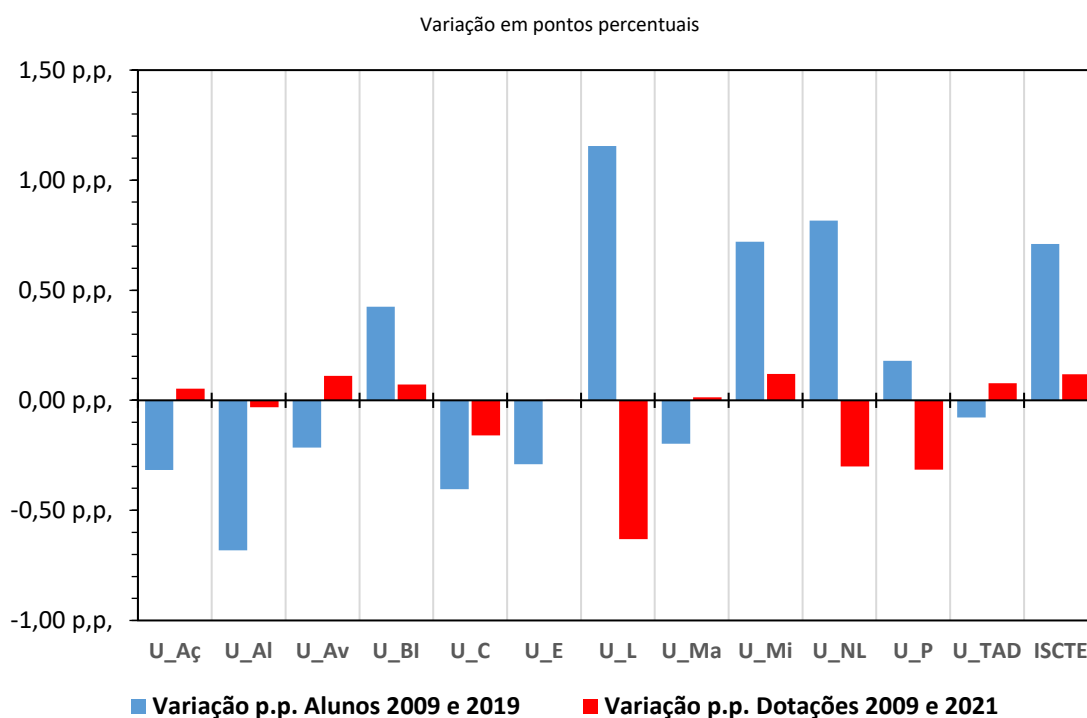


Figura 1. Comparação entre as variações das percentagens de alunos e dotações orçamentais em cada universidade.

Quadro 1. Distribuição das dotações orçamentais de 2022: comparação entre os valores atribuídos e os que seriam obtidos diretamente pela fórmula financiamento

Universidades	Valor atribuído	Segundo fórmula de 2009	Diferença
Total	865 880 617	904 373 719	-38 493 102
Universidade dos Açores	18 847 291	12 655 965	6 191 326
Universidade do Algarve	39 625 766	31 005 979	8 619 787
Universidade de Aveiro	57 456 063	58 373 977	-917 914
Universidade da Beira Interior	28 383 498	37 405 037	-9 021 539
Universidade de Coimbra	96 496 945	90 209 496	6 287 449
Universidade de Évora	38 056 087	32 464 370	5 591 717
Universidade de Lisboa	226 184 196	233 472 144	-7 287 948

Universidades	Valor atribuído	Segundo fórmula de 2009	Diferença
Universidade da Madeira	13 303 211	10 214 834	3 088 377
Universidade do Minho	71 445 429	94 803 481	-23 358 052
Universidade Nova de Lisboa	79 458 542	93 310 524	-13 851 982
Universidade do Porto	137 648 785	147 722 984	-10 074 199
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	36 399 098	27 419 505	8 979 593
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	22 575 706	35 315 421	-12 739 715

Apesar dos problemas expostos, o Iscte apresenta uma situação financeira estável e equilibrada, quer em termos de risco quer em termos de rentabilidade, não tendo sido particularmente afetado pelas crises sucessivas que atingiram o país desde 2010. Foi possível concretizar as medidas de atualização salarial, de descongelamento de carreiras e de qualificação do corpo docente mantendo o equilíbrio financeiro.

Quadro 2. Resultados económicos do Iscte

	2020	2019	2018
Valores individuais			
EBITDA	3 077 830	1 814 952	2 252 000
Resultado operacional	1 793 365	548 107	955 600
Resultado líquido do exercício	1 792 525	546 460	1 002 600
Valores consolidados			
EBITDA	4 060 718	2 673 177	2 044 899
Resultado operacional	1 878 650	499 861	-180 357
Resultado líquido do exercício	1 758 105	471 461	-219 358

Os relatórios e contas individuais e consolidadas permitem concluir que, nos exercícios dos últimos três anos, foram gerados anualmente resultados económicos que comprovam o equilíbrio do desempenho operativo do Iscte, tendo os períodos de 2018 a 2020 refletido tal situação nos indicadores individuais e consolidados que se apresentam no quadro 2. No decurso do mandato de 2018 a 2021, os saldos de liquidez expressos pelas contas bancárias têm vindo a subir de forma progressiva, estimando-se que, no final do exercício de 2021, o Iscte disponha de mais de 18 milhões de Euros em depósitos bancários. A maior parte deste valor está consignada a investimentos e projetos em curso, designadamente a requalificação do edifício da Av. das Forças Armadas.

Para 2022, o Iscte apresentou um orçamento de 51,5 milhões de Euros, valor que passa para 58 milhões de Euros quando se consideram as contas consolidadas. Ou seja, incluindo a atividade das unidades participadas, o orçamento aumenta em cerca de 6,5 milhões de Euros. A principal fonte de receita do ISCTE é gerada com as atividades de ensino, tendo origem no Orçamento de Estado (22,5 milhões de euros), bem como nas propinas e outras taxas (14,5 milhões de Euros), ou seja, 37 milhões de Euros, no total, que representam 71,8% do orçamento. A principal fonte de despesa são os encargos com

remunerações do pessoal (37,6 milhões de Euros) e com a aquisição de serviços externos (7 milhões de Euros).

Melhoraram-se muito as metodologias da contabilidade analítica, propondo-se consolidar, com total transparência, os centros analíticos para as unidades orgânicas descentralizadas, bem como para os serviços centrais e a própria Reitoria. Só dessa forma será possível continuar a exigir uma gestão descentralizada de recursos, com responsabilidade em todos os níveis orgânicos da instituição.

Ações

- Continuar o trabalho de negociação com a tutela, em articulação com outras universidades, tendo em vista a resolução do subfinanciamento do Iscte e a aplicação dos critérios estabelecidos na Lei para a distribuição das dotações públicas.
- Promover a realização de um estudo, por investigadores independentes, sobre o financiamento e autonomia das instituições de ensino superior.
- Lançar, em 2022, uma nova iniciativa de debate público sobre o futuro da universidade, enquadrada nas comemorações do 50º aniversário do Iscte, e patrocinar a realização de um documentário, em colaboração com a RTP, sobre o processo da reforma que criou o Iscte e outras universidades ao longo da década de 1970.
- Promover um modelo de gestão de recursos rigoroso, evitando gastos supérfluos ou desnecessários e centrando os seus recursos financeiros nas operações centrais da sua missão.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Realizar ações sobre o sub-financiamento das IES	N.º de iniciativas realizadas no quadriénio	0	2	4	6	8
Realizar iniciativas envolvidas no debate público sobre a autonomia Universidade	N.º de iniciativas de promoção do debate público sobre a autonomia Universidade realizadas no quadriénio	0	2	4	6	8
Manter a capacidade de geração de excedentes económicos	EBITDA anual (Earnings Before Interest, Tax Depreciation and Amortization)	3 385 600 €	3 477 830 €	3 641 500 €	3 688 200 €	3 733 740 €
Manter um nível de financiamento dos ativos por fundos próprios	Taxa anual de autonomia financeira	80%	81%	75%	75%	77%

L2 Valorizar e consolidar as atividades de ensino, de investigação e de difusão ou de serviço à comunidade: articulação e interdisciplinaridade

Objetivo 2.1 - Promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativos e a internacionalização

A afirmação do posicionamento estratégico e sustentável do Iscte, para além do conjunto de considerações e medidas atrás propostas, exige ações convergentes nos três domínios principais de atuação universitária orientada para o conhecimento:

- o ensino que, hoje mais do que antes, exige cruzamentos disciplinares, flexibilidade na construção dos percursos formativos pelos estudantes e internacionalização;
- a investigação, sendo prioritário clarificar a missão e a profissionalização das estruturas e entidades criadas, aprofundar o trabalho colaborativo e interdisciplinar, bem como assegurar a sua projeção e participação no contexto internacional;
- a terceira missão, isto é, a valorização do conhecimento e a relação com a sociedade, concretizando o princípio de uma “universidade sem muros”, comprometida com o contexto da sua inserção.

No próximo quadriénio, devem assim ser objetivos centrais, critérios de ação e regras de organização o reforço da qualidade e da relevância das atividades desenvolvidas nestes três domínios, através do aprofundamento das necessárias articulações entre eles, da interdisciplinaridade e de processos institucionais de internacionalização.

O ensino constitui a atividade central das instituições de ensino superior, e do Iscte em particular. Atualmente, no total e no conjunto das suas quatro escolas, o Iscte ministra cerca de 90 cursos conducentes a grau, dos quais, apenas 17 são cursos de 1.º ciclo. Os desenvolvimentos e a inovação realizados nas atividades de ensino, nos últimos anos, centraram-se sobretudo na formação avançada, o que contribuiu para projetar e consolidar a posição do Iscte no panorama universitário, que continua a ser a única universidade em que a maioria dos estudantes frequenta ensino pós-graduado: dos cerca de 10.500 estudantes, 53% frequentam cursos de mestrado e de doutoramento. Porém, nos últimos anos, com a iniciativa e o trabalho colaborativo de docentes de diferentes departamentos, foi possível inovar também ao nível do 1.º ciclo, com a abertura do curso de licenciatura em ciência de dados, o primeiro a ser criado no país.

Nos 17 cursos de licenciatura, o Iscte mantém uma posição de atratividade sólida. No índice de força regista há vários anos uma posição de destaque, tendo alcançado em 2021 a primeira posição entre todas as universidades do país, com o valor de 198%. O Iscte beneficia da localização em Lisboa, isto é, na região do país com mais capacidade de

atração de alunos e menos afetada pelas atuais dinâmicas demográficas negativas registadas noutras regiões. Apesar dessa vantagem comparativa, é necessário manter uma atenção permanente à qualidade e ao funcionamento dos cursos deste ciclo de ensino. A procura e a qualidade do ensino no 1.º ciclo são uma base segura para continuar a crescer, ao nível da formação avançada de 2.º e de 3.º ciclos, para continuar a procurar novos equilíbrios entre as formações generalistas e as formações especializadas e continuar a alargar o espaço da interdisciplinaridade. Foi numa combinação virtuosa da tradição com capacidade de inovação que, ao longo da sua história, o Iscte melhorou sempre a sua capacidade de atração de estudantes e de liderança em algumas das suas áreas de ensino.

Os desafios, para o próximo quadriénio, no capítulo do ensino e da oferta formativa, respeitam à criação/aprofundamento de programas/disciplinas preparatórias de ingresso em licenciaturas para combater o insucesso e o abandono escolar, ao aprofundamento dos cruzamentos disciplinares no desenho da nova oferta formativa, ao desenvolvimento de metodologias pedagógicas inovadoras, de programas conjuntos e de duplo grau, designadamente a nível internacional, mas também à preservação do espaço das disciplinas de escolha livre por parte dos estudantes e ao alargamento do seu tempo de trabalho autónomo, permitindo-lhes oportunidades reais de construção dos seus percursos formativos. Nesta matéria, são um desafio, para as instituições do ensino superior, como para as agências de regulação, o desenvolvimento dos sistemas de creditação e de micro-creditação das formações oferecidas.

Outra das prioridades deste programa de ação é o prosseguimento do esforço de internacionalização dos estudantes de todos os ciclos de ensino, proporcionando-lhes uma experiência de mobilidade e estudo em universidades das parcerias internacionais do Iscte,¹ bem como de atração de alunos estrangeiros, aumentando a oferta de cursos, turmas e disciplinas lecionados em inglês. No mesmo sentido, deve ser prosseguido o trabalho já iniciado de criação de cursos internacionais, em inglês e em português, em colaboração com universidades de outros países (mestrados Erasmus Mundus). O projeto InCITIES, coordenado pelo ISCTE e recentemente aprovado, bem como o de criação de uma Aliança Universidade Europeia, cuja candidatura foi apresentada em março de 2022, ambos no quadro do Consorcio PIONEER,² bem como as atividades previstas no âmbito de outros consórcios internacionais³ preconizam igualmente o desenvolvimento de

¹ No âmbito da Agenda Europeia e do Programa Erasmus+ 2021-2027 é esperado que 50% dos estudantes europeus tenham uma experiência de internacionalização prosseguindo, num outro país, em regime presencial ou virtual, um período de estudos reconhecido pela sua universidade de origem.

² A Aliança Pioneer – Iniciativa Universidades Europeias – visa criar um inter-campus europeu para mobilidade de estudantes e docentes, graus conjuntos, candidaturas a projetos de investigação, partilha de boas práticas e inovação institucional.

³ Por exemplo, os consórcios dos vários projetos internacionais de investigação e também os dos Programas Erasmus Mundus [MFamily, Global Minds, TOUR DC, ESWOCHY], dos Programas Erasmus K2 Capacity Building (Ação Humanitária, Digital Skills, QualEnv, BeComE, etc), e de outros Programas Erasmus.

iniciativas de criação de cursos conjuntos ou de duplo grau com as universidades parceiras.

O ensino à distância é também um objetivo a desenvolver nos próximos anos, proporcionando a concretização das mobilidades virtuais preconizadas no quadro do programa Erasmus+, por um lado, mas primordialmente como meio de ampliar a nossa oferta de ensino e chegar a outros públicos e a outros quadrantes geográficos, nacionais e internacionais. É necessário dotar o Iscte da capacidade de completar a sua oferta formativa com novos ciclos de estudos de ensino à distância de acordo com os requisitos legais de acreditação impostos pelo Decreto-Lei n.º 133, de 2019. Para tal, é muito importante:

- facultar ao corpo docente a oportunidade de frequência de formações especializadas na elaboração de conteúdos pedagógicos para ensino à distância, nas formas de avaliação remotas e nos processos de aprendizagem complementares;
- criar uma equipa de especialistas que reúna competências técnico-pedagógicas para colaborar com os docentes no desenho curricular dos planos de estudos, na criação dos materiais dos ciclos de estudos e no apoio individualizado aos estudantes sempre que necessário;
- dotar a instituição dos sistemas de informação e dos recursos tecnológicos necessários para a elaboração de conteúdos digitais, para a interação, em modo remoto dos estudantes com os serviços (académicos, informáticos, biblioteca, etc.), na avaliação à distância e na monitorização do sucesso escolar.

Os processos de avaliação institucional e de acreditação da oferta formativa são hoje decisivos para o posicionamento nacional e internacional das universidades. O Iscte foi dando passos significativos nesta matéria, contando para isso com a iniciativa das escolas e dos docentes, com a atividade do Gabinete de Qualidade e do Núcleo de Gestão Curricular do Serviço de Gestão de Ensino. Será necessário prosseguir o trabalho conducente à obtenção das certificações e acreditações nacionais e internacionais da instituição, das suas escolas e dos seus ciclos de estudos. Em 2022, o Iscte deverá voltar a ser avaliado pela A3ES para a acreditação da instituição e das suas escolas. A A3ES irá igualmente proceder à recertificação do sistema integrado de garantia da qualidade do Iscte, sendo posteriormente desejável a obtenção da certificação europeia junto da EFQM. Por sua vez, a Escola de Gestão terá a visita da AACSB para renovação da sua acreditação. Deverá ser intensificado o esforço da obtenção da acreditação pela EQUIS de modo a dotar a Escola de Gestão com os selos das três principais agências internacionais a par do que já acontece com as suas principais concorrentes em Lisboa. Para além do regular acompanhamento da acreditação dos ciclos de estudo junto da A3ES é necessário reforçar o trabalho de obtenção ou renovação das acreditações junto dos organismos internacionais de certificação de alguns cursos, tais como a EurACE para os cursos de

engenharia, a EAPAA para administração pública e a ABET para os cursos de sistemas de informação e ciência de dados. Será preciso melhorar os processos de acompanhamento da realização das condições e ações indicadas pelos painéis, da A3ES e/ou de outras agências internacionais, na avaliação dos ciclos de estudo.

Ações

- Aprofundar, em todas as áreas de atividade, os princípios da pluridisciplinaridade, da sustentabilidade e da inovação, incentivando e apoiando todas as iniciativas de docentes e de investigadores que visem melhorar a articulação entre a investigação e o ensino, ou lançar atividades pluridisciplinares envolvendo diferentes departamentos.
- Promover o acolhimento de estudantes estrangeiros, estimulando a oferta de formação em língua inglesa e valorizando positivamente estas ofertas, bem como criar condições para a mobilidade de docentes e investigadores através de ações continuadas e concertadas de intercâmbio e circulação entre instituições universitárias congéneres, designadamente no âmbito de acordos de cooperação conjunta.
- Promover o ensino à distância proporcionando a concretização das mobilidades virtuais, ampliar a oferta de ensino e dotar a instituição dos sistemas de informação e dos recursos tecnológicos necessários para o efeito.
- Criar uma metodologia de acompanhamento periódico interno das exigências dos processos de acreditação, junto dos diretores de curso, de departamento e de escola e prosseguir com a acreditação/certificação nacional e internacional de ciclos de estudo, escolas, sistema de qualidade e instituição.
- Promover a criação do regulamento de diplomas para ofertas formativas não conferentes de grau e de credenciação e micro-credenciação de unidades curriculares.
- Articular os conteúdos dos cursos e programas de formação que são oferecidos pelas entidades participadas com os programas das unidades curriculares sob a responsabilidade do respetivo departamento, assegurando a harmonização dos conteúdos, reforçando o rigor científico e valorizando academicamente toda a formação não conferente de grau (mas conferente de crédito ECTS) e, simultaneamente, assumindo de forma mais generalizada os princípios da aprendizagem ao longo da vida, através da regulamentação da credenciação e da micro-credenciação.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Implementar iniciativas de natureza pluridisciplinar, inovadoras e sustentáveis, de âmbito nacional e internacional	% de cursos criados anualmente com duas ou mais áreas científicas de escolas diferentes (64 cursos no total de 97) (todos - conferentes e não conferentes de grau)	66%	66%	70%	75%	80%
	N.º de candidaturas a Mestrados <i>Erasmus Mundus</i> apresentadas no quadriénio	n.a.	1	2	3	4
Criar condições para o acolhimento de estudantes estrangeiros	% de UC lecionadas anualmente em inglês	23% (454 UC)	25%	25%	30%	35%
	Índice de satisfação anual com a experiência de mobilidade no Iscte	88%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%
	N.º de estudantes em mobilidade <i>outgoing</i> por ano	348	364	375	390	400
Criar condições para a mobilidade de docentes e investigadores	N.º de pedidos anuais autorizados de deslocação de docentes e investigadores	72	83	95	110	126
Criar oferta formativa à distância	N.º de novos cursos em formato <i>online</i> criados no quadriénio	n.a.	7	13	16	18

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Assegurar a acreditação/certificação nacional e internacional de escolas, sistema de qualidade e instituição	Certificação da IBS, do SIGQ e acreditação do Iscte	Certificação da IBS pela AACSB; Certificação do SIGQ pelas normas ISO9001, ISO140001 e NP4469 e pela A3ES; Acreditação do Iscte pela EUA e A3ES	Manutenção; Recertificação da IBS pela AACSB; Recertificação do SIGQ pela A3ES	Manutenção; Reacreditação do Iscte pela A3ES	Manutenção	Manutenção; Certificação do SIGQ pela EFQM; Certificação da IBS pela EQUIS
Criar diplomas para ofertas não conferentes de grau e de credenciação e micro-credenciação de unidades curriculares	N.º de diplomas de credenciação e micro-credenciação de unidades curriculares atribuídos anualmente	n.a.	1 000	1 500	2 000	2 500

Objetivo 2.2 - Promover a profissionalização, o trabalho colaborativo e interdisciplinar

As atividades de investigação são o traço mais distintivo das universidades. A partir de meados da década de 1980, assistiu-se, em todas as universidades, e também no Iscte, à criação e desenvolvimento autónomo de unidades de investigação na periferia das instituições de ensino superior, mas beneficiando da proximidade destas, para responder às crescentes exigências da carreira docente e das atividades de formação avançada, designadamente os cursos de doutoramento.

Atualmente, o Iscte tem oito unidades de investigação (UI) integradas na instituição que desenvolvem atividade científica em diferentes domínios disciplinares ou áreas temáticas. Para além das atividades de investigação científica propriamente ditas, organizadas em projetos ou linhas de investigação, os centros cumprem ainda funções de apoio às atividades de investigação, designadamente, o apoio à apresentação de candidaturas a concursos nacionais e internacionais, o apoio à apresentação pública de resultados de investigação e a participação dos investigadores em encontros científicos, o apoio à organização de encontros científicos destinados a intensificar a comunicação entre os seus investigadores e a organização da vinda de investigadores de outros países acolhidos como investigadores visitantes ou como conferencistas.

No Iscte, depois da adoção do regime fundacional, os centros de investigação foram integrados como unidades orgânicas descentralizadas. Importa continuar a aprofundar a integração das unidades de investigação através da densificação das suas articulações com as escolas, os departamentos e as atividades de ensino, designadamente nos cursos de doutoramento. Mas importa também preservar a sua autonomia científica e melhorar as condições do seu funcionamento e do trabalho dos investigadores.

Para responder à mudança de paradigma na política de ciência ao nível nacional e europeu é necessário prosseguir o esforço de reposicionamento do Iscte no sistema científico nacional. O sucesso da investigação está assente num círculo virtuoso de obtenção de financiamento que permite a contratação de equipas de investigação, as quais, produzindo resultados científicos, aumentam a reputação, o que, por sua vez, facilita a obtenção de novos recursos financeiros. O financiamento para a investigação tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo, aliado a uma maior complexidade e diversidade de fontes de financiamento, designadamente, internacionais. Atualmente, a FCT deixou de ser a principal origem de financiamento, existindo outras fontes de origem pública ou privada, nacionais ou estrangeiras com tanta ou mais capacidade financeira de apoio à investigação.

É necessário dotar o Iscte de meios, ferramentas, políticas e incentivos que permitam aos nossos investigadores, equipas e unidades de investigação alavancar os

seus respetivos círculos virtuosos, diversificar as suas fontes de financiamento para a investigação e reduzir a sua exposição aos ciclos semi-aleatórios e flutuantes da FCT. Este esforço de reposicionamento do Iscte foi iniciado com a participação na criação do CoLabor (Laboratório Colaborativo), com a criação da Associação Iscte-Conhecimento e Inovação (CVTT), que reúne todas as unidades e recursos de investigação, e prosseguiu com a criação do SocioDigitaLab (Laboratório Associado) e o Polo de Inovação Digital – AI4PA (Artificial Intelligence & Data Science for Public Administration Portugal Hub). Estas iniciativas são essencialmente espaços de trabalho colaborativo e interdisciplinar e, simultaneamente, veículos que permitirão o acesso dos docentes e investigadores a concursos e oportunidades de financiamento junto de diferentes organismos nacionais e internacionais. No conjunto, as entidades criadas têm em comum o objetivo de afirmar o Iscte como a instituição de referência na produção de conhecimento e de serviços decorrentes da articulação entre as ciências sociais e as tecnologias digitais, orientado para organizações do setor privado, do setor público e do terceiro setor.

A prioridade no próximo quadriénio, no campo da investigação, é prosseguir o esforço de fortificação destas diferentes estruturas/entidades e meios, formalizando e profissionalizando o seu funcionamento. As unidades de investigação, os docentes e investigadores integrados, bolsiros de investigação e estudantes de doutoramento são a base da constituição destas novas estruturas e entidades. Terminado o processo de formalização e reconhecimento estatutário, é necessário promover a sua evolução em articulação com o desenvolvimento estratégico do Iscte. É necessário dinamizar uma reflexão que conduza à clarificação e à tomada de decisão no que respeita à missão e aos objetivos centrais de cada uma das entidades, às modalidades de organização e liderança, aos modos de articulação entre si e com as restantes atividades de ensino, investigação e prestação de serviços e, por fim, aos mecanismos e recursos necessários ao seu arranque e desenvolvimento.

O novo Laboratório Associado, Sociodigital Lab for Public Policy, está particularmente vocacionado para a investigação interdisciplinar, baseada na atividade das unidades e equipas de investigação, com um foco na produção de conhecimento para informar as políticas públicas em diferentes sectores de intervenção pública. A sua ativação requer uma clarificação da articulação entre as unidades de investigação que o compõem e do modelo do seu financiamento proveniente da FCT. Porém, a sua sustentabilidade exigirá capacidades de captação de financiamento de programas europeus, como o Horizon Europe, entre outros. Devem ser criados incentivos para a elaboração de projetos multidisciplinares que envolvam equipas de mais do que uma unidade de investigação. A capacidade instalada no Iscte para promoção de projetos de investigação cruzando diferentes áreas de conhecimento deve ser utilizada e apresentada como o traço distintivo em relação a outros laboratórios associados.

A associação Iscte, Conhecimento e Inovação (Centro de Valorização e Transferência de Tecnologias) é uma nova infraestrutura do Iscte vocacionada para a valorização do conhecimento e a prestação de serviços, incluindo serviços à comunidade científica. Para a sua ativação é necessário:

- clarificar a sua missão e objetivos específicos, bem como reforçar a sua imagem junto de potenciais parceiros e/ou beneficiários das atividades a desenvolver;
- dinamizar a captação de financiamento em programas nacionais e europeus, o que exige uma cooperação estreita com empresas e outras entidades ou organizações;
- concluir o processo de reconhecimento formal e integração na rede nacional de infraestruturas tecnológicas;
- instalar o centro no edifício da Avenida das Forças Armadas, após a conclusão do processo de requalificação, de aquisição de novos equipamentos de apoio à investigação a serem partilhados com as atuais unidades de investigação, incluindo um novo centro de dados com uma reforçada capacidade computacional e de armazenamento.

O novo Polo de Inovação Digital, AI4PA (Artificial Intelligence & Data Science for Public Administration Portugal Hub), recentemente aprovado num concurso do IAPMEI e da Agência Nacional de Inovação, está particularmente vocacionado para a ligação a *hubs* europeus especializados nos processos de apoio à transformação digital das organizações, neste caso especificamente das entidades da administração pública. No imediato, será necessário que esta nova entidade, criada em colaboração com a Agência para a Modernização Administrativa e a Universidade Nova, seja dotada de uma estrutura interna de governação e prepare a submissão de uma candidatura a polo europeu, por forma a alargar as possibilidades de captação de financiamento internacional.

As três entidades referidas anteriormente permitirão aos docentes e investigadores do Iscte um alargamento das oportunidades de trabalho colaborativo nos seus projetos, bem como uma ampliação da projeção e relevância dos resultados das suas atividades. A procura de financiamento através das unidades de investigação e destas novas estruturas não pode ser descurada. É necessário reforçar as competências e recursos do GAI e intensificar os incentivos aos investigadores para a participação em projetos internacionais, não apenas através dos mecanismos de avaliação, mas equacionando-se a possibilidade de outros incentivos, como a complementaridade dos financiamentos com acréscimos adicionais por parte do Iscte.

Os estudantes de doutoramento e os jovens investigadores são essenciais para dinamizar e operacionalizar as equipas de investigação. Em algumas áreas, é particularmente difícil o recrutamento de novos elementos face à concorrência do mercado de trabalho. Nesse sentido é necessário rever a política de bolsas para os

estudantes de doutoramento (bolsas de 3.º ciclo e de mérito), bem como o seu complemento através do apoio a outro tipo de atividades, tais como o ensino. Adicionalmente, será necessário expandir a nossa capacidade de recrutamento junto de países emergentes com boas formações de base, mas onde os jovens apresentam fortes motivações para estudar fora, tais como países do médio oriente e asiáticos. Essa expansão deve ser apoiada em protocolos de cooperação com universidades locais, ligações a equipas de investigação desses países e, desejavelmente, alguns cursos em parceria.

Nesta estratégia, é importante continuar a política de desenvolvimento da carreira de investigação apoiada numa rigorosa seletividade de recrutamento e avaliação contínua. Devem ser criadas mais condições de acolhimento de novos investigadores através de formações específicas orientadas para tópicos tais como boas práticas na elaboração de candidaturas internacionais a financiamento, apresentação de medidas para aumento da exposição e comunicação de resultados, gestão de projetos, etc. É importante continuar a apostar na criação de melhores condições para que jovens investigadores consigam obter projetos de elevado impacto tais como bolsas do European Research Council (ERC).

A política de incentivos para a produção científica deve ser convergente com a medição do impacto dessa produção científica. Na maioria dos *rankings* universitários a componente de investigação está cada vez mais relacionada com o impacto e reputação dos resultados científicos e menos com a quantidade de produção científica. Exemplo disso é a progressiva maior importância de indicadores normalizados por área científica de citações por publicação em vez de publicações por investigador. É necessário fomentar, junto dos investigadores e das unidades de investigação, práticas de divulgação e aumento de exposição dos resultados científicos. Uma publicação científica não deve ser entendida como a conclusão de um trabalho de investigação, mas sim como mais uma etapa deste. É necessário aumentar também a exposição da investigação do Iscte fora do meio exclusivamente científico através de um maior apoio do gabinete de comunicação. O aumento generalizado da perceção externa da qualidade da investigação realizada é um elemento essencial para a criação de novas oportunidades de financiamento fora dos canais habituais.

Ações

- Formalizar e iniciar o funcionamento das novas estruturas e entidades no campo da Investigação: CVTT, Sociodigital Lab for Public Policy; Polo de Inovação Digital, AI4PA (Artificial Intelligence & Data Science for Public Administration Portugal Hub).

- Lançar incentivos a projetos de investigação envolvendo diferentes UI e seus investigadores, centrados sobre investigação temática interdisciplinar e a integração de investigação fundamental e aplicada.
- Rever a política de incentivos para a produção científica para que se torne coerente com a medição do impacto dessa produção científica através da sua maior difusão para o exterior.
- Reforçar a capacidade de recrutar novos estudantes de doutoramento através da revisão da política de bolsas para esses estudantes e de outros complementos, bem como através da criação de protocolos de cooperação e cursos em parceria com universidades de países do médio oriente e asiáticos.
- Apoiar, de forma efetiva, candidaturas das unidades de investigação, das suas equipas e dos seus investigadores a programas internacionais de investigação de alto nível e assegurar uma melhor organização de tempos de ensino e de meios para os membros das equipas científicas das UI (professores e investigadores), mais favoráveis à realização e à qualidade de projetos, publicações e colaborações internacionais, bem como a adoção dos perfis de investigação por parte dos docentes de carreira, adequando a estes objetivos as regras de concessão de licenças sabáticas e de distribuição de serviço docente.
- Prosseguir com o desenvolvimento da carreira de investigação no domínio do acolhimento, recrutamento e avaliação.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Formalizar e iniciar o funcionamento das novas estruturas e entidades de Investigação	N.º de novos contratos de RH da Associação Iscte Conhecimento e Inovação – CVTT formalizados no quadriénio	1	7	10	14	18
Lançar incentivos a projetos de investigação envolvendo diferentes UI e seus investigadores	N.º de projetos de investigação realizados anualmente que integrem na equipa do Iscte investigadores de diferentes UI	33	40	50	60	70
Rever a política de incentivos para a produção científica	N.º de citações WoS e Scopus, anuais, por publicação indexada (na respetiva base de dados) com 10 ou menos anos	Wos 8.4 Scopus 8.1	Wos 9.2 Scopus 8.9	Wos 10.1 Scopus 9.8	Wos 11.1 Scopus 10.8	Wos 12.1 Scopus 11.9
Reforçar a capacidade de recrutar novos estudantes de doutoramento	N.º de estudantes de doutoramento por ano	979	999	1019	1039	1060
Apoiar candidaturas das unidades de investigação a projetos internacionais de alto nível	Valor médio por ano, dos últimos 4 anos, do montante de financiamento internacional dos projetos de investigação	2.1 M€	2.3 M€	2.5 M€	2.8 M€	3 M€

Objetivo 2.3 – Promover a difusão do conhecimento, formação de executivos, formação não conferente de grau, prestação de serviços à comunidade

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

No caso particular do Iscte, onde existe forte peso das áreas de conhecimento de aplicação prática, as atividades de prestação de serviços à comunidade têm permitido contribuir para a resolução de problemas concretos das empresas e instituições públicas, gerar recursos para as suas atividades de formação e de investigação, bem como apoiar áreas de conhecimento mais fundamental. O envolvimento de estudantes em projetos desenvolvidos com instituições exteriores à universidade tem permitido proporcionar-lhes contacto direto com a realidade exterior e oportunidades de transição para a vida ativa e a inserção no mercado de trabalho.

Para além da articulação com empresas e organismos públicos já existentes, o serviço à comunidade no domínio da inovação tem permitido também o desenvolvimento de oportunidades para a criação, incubação e aceleração de empresas e negócios nos quais participam estudantes, investigadores, docentes e parceiros externos, nacionais e estrangeiros. Desta forma, no Iscte tem sido potenciada a experiência já consolidada no domínio do empreendedorismo, as competências que possui nas áreas da gestão, das tecnologias de informação e comunicações, bem como noutros domínios de criação especializada individual, como a arquitetura.

No Iscte, desde sempre, uma parte das atividades do terceiro pilar é desenvolvida pelas unidades de investigação. As unidades de investigação incluem na sua agenda científica temas que decorrem da agenda dos problemas atuais e, nos seus planos de ação, inúmeras atividades de divulgação e de difusão de conhecimento, de prestação de serviços à comunidade e de formação e educação científica de diferentes públicos. Porém, o Iscte, pelas suas características de proximidade, pelas áreas de conhecimento onde intervém e pela experiência acumulada, foi dando também passos significativos neste domínio com a criação de entidades participadas. Através do Audax, do INDEG e do IPPS são promovidos projetos de inovação e de transferência de conhecimento específicos na

área da formação não conferente de grau – de executivos para as empresas, na formação de quadros para a administração pública, na formação para o empreendedorismo –, de apoio à modernização tecnológica e organizacional, na prestação de serviços e na promoção de debates e reflexão sobre temas atuais abertos à comunidade.

Nos últimos anos, tem-se afirmado como tendência forte a exigência de uma articulação mais profunda e sistemática entre as atividades de produção de conhecimento e de investigação, por um lado, e as atividades de prestação de serviço ou de difusão e de aplicação do conhecimento, por outro. A mudança de paradigma na política científica, nacional e europeia, requereu um reposicionamento do Iscte e esteve na origem do lançamento das iniciativas apresentadas no ponto anterior (2.2) de criação de novas estruturas e entidades como o CoLabor (Laboratório Colaborativo), a Associação Iscte-Conhecimento e Inovação (CVTT) e o Polo de Inovação Digital – AI4PA (Artificial Intelligence & Data Science for Public Administration Portugal Hub).

Ações

- Envolver os professores, investigadores e estudantes nas atividades de valorização do conhecimento do Iscte, diversificando atividades junto de empresas, serviços públicos, administração central e local, associações e grupos da sociedade civil, potenciando a interdisciplinaridade, baseando-se em contributos de conhecimento avançado e visando impactos económicos, sociais, culturais e de cidadania.
- Dinamizar parcerias com instituições relevantes a nível internacional e nacional que sirvam de exemplo para a extensão universitária no Iscte.
- Desenvolver e melhorar a política de comunicação e imagem com o objetivo de divulgar e afirmar, interna e externamente, a importância e a relevância das atividades dos docentes, investigadores, unidades de investigação e entidades participadas, através da presença nos meios de comunicação e nas redes sociais, através do *site* e da revista *EntreCampus*.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Envolver os professores, investigadores e estudantes nas atividades de valorização do conhecimento do Iscte	N.º de projetos à medida (formação, consultoria, avaliação) por ano	59	60	63	66	70
Dinamizar parcerias com instituições relevantes a nível internacional e nacional que sirvam de exemplo para a extensão universitária no Iscte	N.º de protocolos realizados anualmente com entidades externas	21	25	25	25	30
Desenvolver ações de comunicação interna e externa	N.º de publicações anuais da Revista <i>EntreCampus</i>	1	2	2	2	2

L3 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes

O Iscte tem atualmente 11.000 alunos, dos quais cerca de 4.800 frequentam cursos de 1.º ciclo, sobretudo em regime diurno, e 6.200 frequentam cursos de nível pós-graduado, maioritariamente em regime pós-laboral.

Os estudantes, nos seus programas eleitorais para o Conselho Geral, afirmaram as suas posições em relação a questões gerais de política de ensino superior relacionadas, designadamente, com financiamento público, as propinas e o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Apresentaram, também, um conjunto de propostas específicas respeitantes à melhoria das condições de acesso e de sucesso de todos os estudantes e um conjunto de preocupações gerais relacionadas com as condições de participação no Conselho Geral e com problemas de comunicação e divulgação de informação, bem como dúvidas relativas ao desenvolvimento do projeto Iscte-Sintra e às condições de apoio aos estudantes dessa nova escola.

Objetivo 3.1 - Melhorar as condições de estudo e vivência no campus

Reconhecem-se todas as dificuldades apontadas pelos estudantes, que têm sido analisadas nas reuniões regulares que se realizam entre a reitoria e a direção da Associação de Estudantes e as direções dos Núcleos.

Os problemas de disponibilidade de espaços de salas de aula e de estudo têm vindo a ser colmatados. Contudo, uma solução mais definitiva apenas pode existir quando se concluir a requalificação do edifício da Avenida das Forças Armadas, com a transferência das unidades de investigação, dos laboratórios, dos observatórios e outros recursos e a recuperação de espaços para as atividades de ensino e de estudo nos edifícios 1, 2 e 3.

Apesar de todos os esforços de negociação para angariar edifícios ou terrenos, apesar de todo o trabalho de desenvolvimento de vários projetos, o Iscte mantém uma enorme carência de quartos, tendo-se ficado muito longe dos objetivos e expectativas apresentadas em 2018. Contudo, porque não se desistiu de nenhuma das frentes de trabalho e de negociação, será possível obter financiamento através do PRR para projetos de construção ou de reabilitação de residências de estudantes que continuámos a desenvolver. Existem agora condições para apresentação de quatro dos projetos para residências de estudantes: a requalificação e ampliação de Santos-o-Novo, a requalificação do Convento de Odivelas, e a construção de raiz de duas residências, na Amadora e em Sintra. Acresce que o processo de requalificação da ala Norte da Estação

de Santa Apolónia, para instalação de uma residência de estudantes, negociada com o Ministério das Infraestruturas, está muito avançado, estimando-se o início das obras em 2022.

O problema das residências de estudantes é comum a todas as universidades da Região de Lisboa, pelo que é desejável continuar a desenvolver um trabalho de colaboração, no âmbito do CRUP, com as várias instituições de ensino superior da cidade de Lisboa e em estreita articulação com as câmaras municipais da área Metropolitana de Lisboa, para procura de soluções partilhadas. Prosseguiremos o trabalho que temos vindo a desenvolver, sendo a construção das residências de estudantes outra das prioridades deste programa de ação.

Ações

- Melhorar as condições de estudo e de trabalho no campus, através do investimento na modernização tecnológica (ver ponto mais à frente) e a disponibilidade de espaços de estudo após a libertação de espaços nos edifícios 1, 2 e 3, em resultado da transferência das unidades de investigação e dos cursos de doutoramento para o edifício da Avenida das Forças Armadas.
- Acompanhar o processo de requalificação da residência de Santa Apolónia e apresentar ao concurso do PRR a requalificação e ampliação da residência de Santos-o-Novo (em colaboração com a Santa Casa da Misericórdia); a requalificação e reconversão para residência de estudantes do Colégio de Odivelas; a construção de residência de estudantes na Amadora (em parceria com a Universidade Nova de Lisboa); e a construção de residência de estudantes em Sintra (por entidade terceira).

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Disponibilizar mais espaços de estudo e de trabalho no campus	N.º de m ² das salas de estudo	1 491 m ²	1 773 m ²	2 632 m ²	2 763 m ²	3 392 m ²
Aumentar a capacidade de alojamento dos estudantes em residências	N.º de vagas em residências	80	120	120	644	794

Objetivo 3.2 – Apoiar os estudantes e desenvolver a ação social

O modelo de financiamento do ensino superior desde há muito instituído prevê, para além das transferências do Orçamento de Estado, o pagamento de propinas pelos estudantes e suas famílias, que, no caso do Iscte, representam 39% das receitas de ensino. De facto, a progressiva diminuição do financiamento público teve como consequência, no caso do Iscte, o aumento da dependência das propinas e de outras receitas próprias.

O Iscte, em matéria de propinas, tem procurado seguir as melhores práticas nacionais, não sendo possível, neste quadro, ter uma política de propinas totalmente diferente da que está estabelecida na Lei e da que praticam as restantes instituições do ensino superior em Portugal. Contudo, é importante que se mantenha uma especial atenção à questão do valor das propinas, tanto de alunos nacionais como de alunos estrangeiros. Nos últimos anos, o Iscte, tal como outras instituições de ensino superior, adotou mecanismos de auxílio de emergência e de pagamento fracionado, promoveu o abaixamento das propinas dos cursos de 1.º ciclo e o congelou propinas dos cursos do 2.º e do 3.º ciclos.

Atualmente, no Iscte, beneficiam de ação social direta cerca de 950 estudantes, sendo o apoio do Estado destinado quase exclusivamente ao pagamento de propinas. O Iscte não tem recursos para reforçar estes apoios, mas, em termos da política nacional, temos defendido o reforço da capacidade dos Serviços de Ação Social para a cobertura dos estudantes de mestrado e para alargamento do âmbito da ação social indireta, tendo como objetivo melhorar apoios que garantam o sucesso de todos os estudantes: bolsas, alojamento, alimentação e outros.

As taxas e emolumentos, sobretudo as taxas relativas ao acesso a exames em épocas especiais ou destinadas a melhorias de notas, no Iscte, constituem mecanismos de responsabilização dos estudantes, procurando-se evitar as situações de inscrições inconsequentes. É possível estudar o efeito negativo de tais custos nas oportunidades de acesso, sobretudo para estudantes com dificuldades económicas, contudo, a natureza de tais pagamentos não oferece grandes margens de decisão nas instituições públicas. O compromisso que é possível assumir é o de estudar a possibilidade de rever os regulamentos atuais, com o objetivo de eliminar regras promotoras de eventuais iniquidades.

O alargamento dos espaços de refeições com custo social está muito dependente da capacidade de atração de concessionários. Nos últimos anos, sobretudo por efeito da crise pandémica, os operadores de dois dos espaços de refeições abriram falência e não tem sido possível encontrar soluções para as dificuldades daí decorrentes. O Iscte é uma

das instituições de ensino superior que não dispõe de qualquer financiamento público para ação social (refeições sociais, bolsas, residências, apoios de emergência, etc.). Os apoios atualmente proporcionados aos estudantes resultam da afetação de receitas próprias, que são, como vimos, muito limitadas.

É ainda essencial ser realizada uma monitorização regular do sucesso académico nas diferentes unidades curriculares e ciclos de estudo, bem como acompanhar os níveis de abandono escolar. Nesse sentido, será necessário o desenvolvimento, conjuntamente com o conselho pedagógico e os coordenadores de ciclos de estudos, de uma ferramenta informática que não só monitorize o sucesso e abandono, mas que também seja dotada de algoritmos preditivos para a identificação de situações de risco que possam ser antecipadamente mitigadas.

O apoio a estudantes com dificuldades psicológicas e de integração é proporcionado pelo Gabinete de Ação Social, com um orçamento próprio e em articulação com o Conselho Pedagógico. É feita uma monitorização regular das suas atividades, sendo atualizado o orçamento sempre que solicitado ao Conselho de Gestão. Vão ainda ser desenvolvidos esforços pelo Iscte no sentido de: 1) promover uma cultura inclusiva e uma efetiva promoção da igualdade e inclusão e combate a todas as formas de discriminação; 2) assegurar mecanismos de monitorização e acompanhamento de possíveis situações de assédio no trabalho e de outro tipo de incidentes desta natureza (ex., assédio e importunação sexual, discriminação).

Ações

- Instituir a regularidade de observação e análise do acesso, do abandono e do insucesso escolares, a identificação dos fatores que potenciam a conclusão dos graus com sucesso e em tempo útil e criar/aprofundar a oferta de programas/disciplinas preparatórias de ingresso em licenciaturas, designadamente para estudantes provenientes de países de língua portuguesa, mas também de outros quadrantes geográfico-culturais que necessitem de adaptação aos nossos modelos de ensino-aprendizagem, ou ainda estudantes que vêm de áreas científicas diferentes e que carecem de formação básica para acompanhar UC dos cursos em que ingressam.
- Lançar ações promotoras de integração e investir na melhoria das plataformas e conteúdos de ensino para os estudantes com necessidades educativas especiais.
- Implementar diferentes iniciativas de cultura e desporto que contribuam para o bem-estar da comunidade académica e para a formação abrangente dos estudantes, através de serviços, para todos os níveis, capacidades e interesses.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Manter a procura elevada do 1º ciclo	Índice de força anual	198	Manter	Manter	Manter	Manter
	Taxa de colocação anual	101	≥100%	≥100%	≥100%	≥100%
Melhorar o sucesso e diminuir o abandono e insucesso escolares	% de estudantes aprovados anualmente nas UC do 1ª ciclo e MIA	76%	Manter	Manter	Manter	Manter
	Taxas de conclusão anuais do 2º e 3º ciclos	Mest.continuidade: 49% Mest. temático: 43% Doutoramento: 43% (2019/2020)	50%	56%	63%	70%
	Índice de satisfação geral, por ano, com a orientação nas UC de dissertação ou tese (2º e 3º ciclos)	2º ciclo: 86% 3º ciclo: 85%	Manter o nível elevado de satisfação	Manter	Manter	Manter
Melhorar as condições de integração dos estudantes com necessidades educativas especiais	N.º de ações promotoras de integração de estudantes NEE realizadas anualmente	4	5	6	7	7
Promover a cultura e o desporto escolar	N.º de iniciativas culturais promovidas anualmente	11	13	13	15	15
	N.º de estudantes envolvidos anualmente em atividades desportivas do Iscte	519	510	540	540	570

L4 Melhorar as condições de trabalho de docentes, investigadores e funcionários

Nos próximos quatro anos, a melhoria das condições de trabalho implica uma intervenção em três planos:

- a organização do serviço docente e das atividades de investigação, de planeamento e de desenvolvimento das carreiras, importando imprimir uma orientação de equilíbrio, transparência, rigor e de oportunidades de progressão;
- a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas descentralizadas, reforçando a autonomia, o serviço de proximidade e a simplificação dos procedimentos;
- a modernização das infraestruturas tecnológicas do *campus* e a requalificação dos edifícios 1, 2 e 3, tendo em conta as exigências de desmaterialização dos processos, de eficiência energética e de sustentabilidade.

Neste programa de ação a prioridade será dada à modernização dos sistemas de informação e das infraestruturas de informática e de comunicações, uma vez que as medidas relativas aos planos da melhoria da gestão dos recursos humanos e da organização dos serviços foram iniciadas já em 2018, requerendo agora, sobretudo, uma reavaliação acompanhada de ações de continuidade e de ajustamentos incrementais.

Objetivo 4.1 – Planear e desenvolver as carreiras dos docentes e investigadores, organizar o serviço docente e as atividades de investigação

Em 2018, iniciou-se um processo de planeamento, desenvolvimento e valorização da carreira docente, tendo-se alterado radicalmente a situação de então. Todos os departamentos elaboraram planos de carreira e apresentaram propostas para a abertura de concursos de recrutamento e de progressão. Foram realizados mais de 95 concursos para cerca de 130 lugares. O rácio de qualificação (professores catedráticos e associados/professores de carreira) passou de 24% para 42%. Ao longo dos próximos 4 anos, dar-se-á continuidade a esta política de valorização da carreira dos docentes, esperando-se alcançar os 50%.

No que respeita aos investigadores, contratados em regime de contrato individual de trabalho a termo certo, ao abrigo dos programas de estímulo ao emprego científico, será feito um esforço de progressiva integração na carreira de investigação, cujo regulamento e regime de avaliação foram já aprovados. Deverá prosseguir-se o esforço de participação dos investigadores nos departamentos e órgãos de coordenação e gestão,

com o objetivo de promoção de uma integração plena no Iscte. Colocam-se problemas no que respeita à articulação entre a carreira de investigação e a carreira docente, sendo necessário abrir espaço para uma reflexão que leve à tomada de decisões e à instituição de regras que permitam um desenvolvimento de carreiras convergente e com circulação entre elas. O sentido de tal convergência deverá permitir aos docentes a dedicação, a tempo integral, a atividades de investigação, quando a liderança ou o desenvolvimento de projetos de investigação o exijam.

Falta, na política de valorização das carreiras, a criação de um regime de oportunidades de formação contínua para docentes e investigadores, nos domínios pedagógico como no da gestão das carreiras científicas, principalmente se se tiverem em conta os desafios da transição digital e as exigências da utilização de novos meios e recursos pedagógicos. Foi apresentada, ao Conselho Geral, uma proposta para a criação de uma unidade orgânica descentralizada que cumprirá essa missão, como foi criado e apetrechado um laboratório destinado à utilização e à formação de docentes no uso das tecnologias digitais para o ensino à distância. Faltam, igualmente, incentivos efetivos que mobilizem os docentes para o aprofundamento de cooperação internacional no âmbito do ensino que promova inovação pedagógica, troca de boas práticas, desenvolvimento curricular conjunto e um acompanhamento mais próximo dos estudantes em mobilidade.

A partir de 2018, foram concretizadas várias medidas visando melhorar os equilíbrios na distribuição do serviço docente, garantir mais equidade e transparência, no número de horas de lecionação, na concessão de licenças sabáticas e no exercício de cargos, tendo sido desenvolvida uma plataforma que permite conhecer o serviço letivo alocado a qualquer docente bem como a carga letiva média de cada departamento. A composição das cargas letivas passou a incluir, para além do número de horas diretas de lecionação, critérios relativos ao número de disciplinas lecionadas, nível do ciclo de estudos e número de alunos.

Há ainda, contudo, uma insatisfação por parte dos docentes decorrente de medidas tomadas durante a pandemia que levaram à redução do número de docentes convidados e à diminuição do número de disciplinas optativas, de que resultou num aumento do número de alunos por turma/turno. Esta situação agravou-se após a pandemia, no regresso às atividades presenciais, pelo aumento do número de alunos nos primeiros anos dos cursos de licenciatura e de mestrado, registado no ano letivo 2020/21.

Por outro lado, apesar da criação das unidades de apoio técnico e administrativo nas escolas, os docentes e investigadores continuam a sentir a carga burocrática de procedimentos pedagógicos e administrativos. Além disso, são vários os sinais de existência de dificuldades de articulação entre os vários serviços centrais e unidades. Será

assim necessário continuar a analisar as alterações concretizadas, por forma a melhorar a sua organização e funcionamento, bem como a articulação entre os serviços e unidades.

Ações

- Atualizar, em cada departamento/escola, os planos de carreiras a cinco e dez anos, evitando o casuísmo e a arbitrariedade nas promoções e contratações, e continuar a progredir para um rácio mínimo de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente, de modo sustentado e equilibrado, por áreas científicas, dando, aos docentes, condições para planearem a sua carreira.
- Simplificar os procedimentos de distribuição do serviço docente, delegando nas escolas mais autonomia na gestão dos recursos humanos necessários ao funcionamento dos cursos, atribuindo-lhe *plafonds*, em função do número de alunos, dos recursos financeiros gerados e de critérios gerais claros e transparentes.
- Ativar o funcionamento do laboratório de inovação para a formação e o ensino, destinados a apoiar os docentes no desenvolvimento de novas competências no domínio da pedagogia e das práticas formativas e, no seu âmbito, elaborar programa de formação para docentes, investigadores e dirigentes dos órgãos intermédios de gestão.
- Integrar os investigadores contratados em regime de contrato individual de trabalho a termo certo na carreira de investigação e fomentar a sua maior participação nos departamentos e órgãos de coordenação e gestão.
- Assegurar as condições necessárias para a participação dos docentes, a tempo integral, em atividades de investigação

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Continuar a progredir para um rácio mínimo de 50% de professores associados e catedráticos	% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente	42%	50%	52%	53%	54%
Descentralizar competências de gestão de recursos humanos para as escolas	Criação de despacho de delegação de competências de gestão de RH para as Escolas	n.a.	Diploma publicado	Monitorizar	Monitorizar	Monitorizar
Proporcionar condições para oferta de formação diversificada incluindo meios telemáticos e ações no estrangeiro	N.º médio de horas de formação anual por docente ou investigador	n.a.	35h	35h	35h	35h
Integrar os investigadores na carreira de investigação	N.º de investigadores a tempo integral contratados no quadriénio ao abrigo do regulamento de carreira	0	11	21	30	40

Objetivo 4.2 - Melhorar a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas

Nos últimos quatro anos, foram promovidas alterações na orgânica dos serviços centrais com o objetivo de descentralizar, especializar funcionalmente e melhorar o atendimento aos estudantes e o apoio aos docentes e investigadores nas unidades orgânicas descentralizadas. Porém, subsistem problemas de articulação entre os diferentes serviços de apoio aos estudantes e aos docentes, dificuldades de comunicação e demora nas respostas aos problemas colocados.

Com o reforço dos recursos humanos e a reorganização interna, melhoraram-se substancialmente as condições de funcionamento dos serviços de recursos humanos, de gestão dos espaços, de manutenção dos edifícios, de relações internacionais, da biblioteca, de comunicação, da qualidade, de gestão e inovação curricular, de atendimento geral de ação social e apoio aos estudantes. É necessário continuar a procurar soluções de melhoria e reforço do GAI e dos serviços financeiros.

No que respeita às escolas e departamentos, para além da estabilização de um quadro de transferência de competência e de reforço da autonomia, foi iniciado o processo de revisão dos regulamentos para consolidar a democraticidade do seu funcionamento. É necessário dar passos mais significativos na transferência de competências, designadamente no que respeita à gestão do serviço e da carreira dos docentes, contratação de convidados e gestão da oferta formativa (como enunciado no ponto anterior (4.1)).

Enfrentando grandes obstáculos e dificuldades, foi já alterado o sistema de gestão financeira, contabilística, orçamental e documental, o que permitiu melhorar as condições de prestação de contas, de elaboração do orçamento, do relatório de contas e de gestão (analítico). Persistem, porém, dificuldades de implementação. As queixas frequentes com a demora e o excesso de procedimentos relacionados com as compras e os pagamentos devem ser analisadas para introdução de medidas de simplificação. Ou seja, a instalação do sistema de gestão financeira e contabilística (SINGAP), que integra também as funcionalidades de gestão de recursos humanos, de gestão documental de apoio à decisão e arquivo, está em vias de ficar concluído, mas necessita de desenvolvimentos na articulação com as plataformas de gestão de ensino e de gestão do património edificado.

O sistema Fénix de gestão académica do Iscte é baseado num código-fonte com mais de uma década. A sua atualização, modernização e manutenção evolutiva é essencial ao funcionamento da instituição. Para além do Iscte, o sistema Fénix encontra-se instalado em mais de uma dezena de diferentes instituições de ensino universitário em

Portugal, em particular em quase todas as faculdades da Universidade de Lisboa. No entanto, esses sistemas são versões mais modernas com implementações de módulos próprios que não são interoperáveis ou partilháveis com a versão do Iscte. Para garantir que é possível colaborar com outras instituições a este nível, é necessário convergir a base de desenvolvimento do Fénix do Iscte com a da Universidade de Lisboa. Essa convergência irá não apenas modernizar a versão existente no Iscte como permitir que o trabalho desenvolvido numa instituição possa ser aproveitado noutra instituição com o mínimo de adaptação necessária. Importa, ainda, evoluir internamente no sentido da integração do acesso às diferentes plataformas de gestão académica. No campo da gestão pedagógica, as soluções encontradas para a aprovação da oferta formativa, horários e serviço docente proporcionam informação mais rigorosa e transparente, mas revelam-se de difícil manipulação pelos serviços e coordenadores de unidades curriculares e de cursos. Iniciaram-se os trabalhos de desenvolvimento de uma nova e mais atualizada plataforma de gestão de ensino (Fénix +), envolvendo uma equipa alargada de representantes das escolas e dos serviços centrais, esperando-se que no próximo ano sejam disponibilizadas novas funcionalidades com procedimentos bem mais simplificados.

Com vista a dar resposta aos requisitos legais do ensino à distância impostos no DL 133/2019 é necessário dotar os sistemas de informação do Iscte da capacidade de desmaterialização de todos os processos de gestão académica, em particular com os alunos. Dessa forma, é necessário prosseguir o desenvolvimento de serviços de secretaria virtual para obtenção remota de informação e documentação de âmbito administrativo. De igual modo, é necessário proceder à desmaterialização de todos os procedimentos ligados à operacionalização das mobilidades Erasmus, desde o estabelecimento de acordos interinstitucionais com universidades parceiras estrangeiras ao reconhecimento dos estudos realizados pelos estudantes na universidade de acolhimento. Também para apoio ao ensino à distância, é necessário a migração da atual solução Blackboard para a plataforma Moodle, atualmente utilizada pela generalidade das universidades como plataforma de *e-learning*.

No mesmo sentido, com a adoção dos novos sistemas de informação financeiros e académico e a entrada em vigor pleno do Regulamento Geral de Proteção de Dados para os organismos público, é necessário rever e intensificar procedimentos de gestão da informação. Nesse sentido, e tendo como objetivo impulsionar esse esforço, pretende-se obter nos próximos quatro anos da certificação ISO 27001 para a gestão da segurança de informação.

A evolução dos últimos anos da computação móvel causou uma mudança considerável na caracterização dos dispositivos usados na navegação na internet. No caso dos sistemas do Iscte, há alguns *sites* em que as visitas realizadas a partir de dispositivos

móveis já ultrapassam a metade das visitas totais. Isto obriga à modernização desses *sítes* e sistemas associados para que sejam capazes de ser responsivos a dispositivos cuja dimensão de ecrã é bastante variável. Nos últimos anos, tem existido um esforço considerável para alterar muitos dos sistemas do Iscte nesse sentido. Contudo, o Fénix não é um deles, pelo facto de ser um sistema antigo em que não é possível fazer uso de ferramentas mais modernas para melhorar a sua responsividade. Há, assim, necessidade de disponibilizar um único serviço aos utilizadores que concentre as principais funcionalidades dos diversos sistemas da instituição. A melhor forma de o fazer é através de uma nova aplicação móvel integrada que incluirá funcionalidades do sistema de gestão académica, do sistema financeiro, do portal e outros serviços, como, por exemplo, localização e navegação.

É necessária a criação de uma plataforma de apoio à elaboração dos planos e relatórios anuais de atividade tanto das diferentes unidades como da instituição. Essa plataforma deve permitir a monitorização automática dos indicadores de desempenho sectoriais e institucionais através de ligações aos outros sistemas de informação. Posteriormente, esses indicadores devem ser tornados acessíveis a diferentes unidades para apoio à tomada de decisão e/ou divulgação em plataformas próprias (tais como *sítes* das unidades de investigação).

A melhoria da organização e do funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas exige que se prossiga o caminho da descentralização, responsabilização e simplificação de procedimentos. O desenvolvimento das plataformas de decisão e de gestão serão um elemento muito importante neste processo, mas pode ser necessário introduzir melhorias incrementais de reorganização e de reforço de capacidades e competências.

Com as oportunidades geradas pelo PRR e pelo Portugal 2030, tudo indica que existe uma base segura para continuar o investimento nas pessoas, isto é, para uma gestão centrada na melhoria da qualificação e das condições de trabalho dos docentes, dos investigadores e dos funcionários, bem como para investimentos programados na modernização tecnológica do *campus*, designadamente, a consolidação do uso do SINGAP, a implementação de um novo sistema de gestão documental e a implementação do sistema de planeamento e monitorização das atividades.

Ações

- Revisitar a orgânica dos serviços centrais e unidades orgânicas descentralizadas e concluir o processo de revisão dos regulamentos de departamentos e escolas, reforçando a descentralização e partilha de responsabilidades.
- Prosseguir e implementar o desenvolvimento das plataformas de gestão financeira, documental, de ensino e de qualidade, visando uma efetiva simplificação e desburocratização dos procedimentos técnicos e administrativos.
- Criar condições para assegurar a satisfação do pessoal técnico e administrativo com o Iscte.
- Criar oportunidades, para todo o pessoal técnico e administrativo, de acesso e frequência em cursos de formação profissional.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Prosseguir e implementar o desenvolvimento das plataformas de gestão financeira, documental, de ensino e de qualidade	Taxa de implementação no quadriénio de novas plataformas (Singap, Fénix+ e E-doc)	10%	20%	50%	90%	100%
Melhorar o grau de satisfação do pessoal técnico e administrativo	Índice de satisfação anual do pessoal técnico e administrativo	70%	70%	75%	≥75%	≥75%
Manter elevados níveis de qualificação do pessoal técnico e administrativo	N.º de horas de formação anual por pessoal técnico e administrativo	20h	35h	≥35h	≥35h	≥35h

Objetivo 4.3 – Modernizar as infraestruturas tecnológicas do campus

A passagem para o regime de ensino à distância e de teletrabalho generalizado durante o período de confinamento obrigatório colocou em situação limite os sistemas de informação, os equipamentos informáticos e de comunicações do Iscte, revelando as fragilidades de toda a infraestrutura de suporte digital e a extensão da obsolescência da tecnologia instalada. Em diferentes ocasiões, foram necessárias intervenções de emergência por falência dos equipamentos. No regresso às atividades presenciais em setembro de 2021, o aumento excecional do número de alunos e de utilizadores destes recursos, em atividade no *campus*, agravou ainda mais a situação. Apresentam-se, neste programa de ação, o diagnóstico já realizado da situação das infraestruturas tecnológicas, para proporcionar uma visão concreta dos problemas e justificar a prioridade da sua modernização. Além disso, importa referir que, com base neste diagnóstico, foram já programados investimentos no Plano de Atividades para o ano de 2022.

Grande parte da infraestrutura de informática e comunicações (rede por cabo, *wifi*, telefones, centro de dados, equipamentos de salas de aulas, etc.) encontra-se a atingir o limite de idade recomendada pelos fornecedores, começando, conseqüentemente, a deixar de ter cobertura de assistência técnica do fabricante. Os requisitos que estiveram na base do dimensionamento das referidas infraestruturas não previam uma utilização massiva de ferramentas colaborativas e de comunicação à distância, como as que vieram a ser necessárias, nem o número de utilizadores atuais. Torna-se assim premente um investimento considerável na substituição e modernização dos atuais equipamentos.

A Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), via Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN), está num processo melhoria da ligação das universidades portuguesas à rede europeia GEANT, passando as atuais ligações para 100Gbps (um aumento de 10x face à atual). Para tirarmos partido desta capacidade é necessário mudar toda a infraestrutura interna desde a *firewall* aos equipamentos de acesso, isto é, equipamentos aos quais se ligam os computadores.

A rede sem fios (*wifi*) do Iscte é um dos principais problemas em termos de infraestrutura tecnológica. Recorrentemente, o *wifi* está no top-5 das reclamações recebidas via portal e livro de reclamações. Os problemas reportados são sobretudo a fraca cobertura nalgumas zonas e a baixa velocidade obtida nas salas onde há maior densidade de pessoas: salas de estudo, bares, espaços comuns e biblioteca. A rede sem fios atual é uma rede com dez anos projetada para uma realidade de mobilidade simples. Na altura, os portáteis e os *smartphones* começavam ainda a dar os primeiros passos num processo que seria de massificação, e os requisitos em termos de conectividade eram baixos. Nos

dias de hoje a realidade é outra, e os dispositivos móveis fazem já parte inclusive do ambiente em sala de aula. tendo em conta os problemas expostos e a existência de um novo *standard* (*wifi* 6, já adotado pelos principais fabricantes líderes mundiais) para comunicações sem fios com grande densidade (muitos utilizadores e alto débito num espaço reduzido), precisamente adequado a salas de aula, auditórios, biblioteca etc., compatível com os dispositivos atuais, propõe-se substituir o *wifi* do *campus* por uma solução baseada nesta tecnologia.

A solução de telefones IP (VoIP) atualmente existente no Iscte foi adquirida à empresa IT Center. Recentemente, foi feita a migração do sistema analógico antigo e do primeiro sistema VoIP para este novo sistema, para termos uma solução única. No entanto, esta migração não foi pacífica. Várias funcionalidades do sistema antigo não existiam no sistema novo, e foi necessário esperar pelo desenvolvimento das mesmas. Para além da falta destas funcionalidades, o sistema tem apresentado, esporadicamente, quebras de serviço. Por isso, propõe-se a aquisição de uma solução de telefonia IP, em que parte dos dispositivos seriam físicos e os restantes seriam por *software*, que o trabalhador pode instalar num computador ou no seu *smartphone*. O telefone físico pode funcionar no Iscte ou em qualquer outra parte do mundo, desde que se ligue à internet.

Como o aumento das solicitações ao serviço para alojamento de conteúdos digitais e capacidade de cálculo é necessário dotar o centro de dados de maior capacidade de computação e de armazenamento. Igualmente, parte dos equipamentos do centro de dados encontram-se em fim de vida e devem ser substituídos. Esta aquisição terá também em linha de conta a criação de um novo centro de dados nas novas instalações do edifício da Avenida das Forças Armadas, especialmente equipado para dar apoio às atividades de investigação que aí serão desenvolvidas. Parte dos pedidos de máquinas têm sido mitigados com a adoção de um ambiente *virtual desktop infrastructure* (VDI), que consiste no alojamento centralizado de máquinas virtuais no centro de dados. A experiência de utilização é muito semelhante à dos computadores físicos no seu modelo tradicional, contendo um sistema operativo e um conjunto de aplicativos. No entanto, o aumento significativo de utilizadores exige mais recursos do que aqueles de que dispomos atualmente, ficando-se impossibilitado de satisfazer todos os pedidos. A solução passaria por uma revisão do *hardware* disponível no centro de dados, dotando este sistema de novas funcionalidades e maior poder computacional.

As infraestruturas audiovisuais do Iscte remontam ao início do século. Com o passar dos anos foram-se degradando e estão agora completamente obsoletas. A qualidade do sistema de projeção tem sido também uma das reclamações recorrentes. Se nuns casos o problema é a qualidade da imagem, decorrente do desgaste dos contactos e qualidade das ligações, noutros é a fraca intensidade da imagem projetada. Paralelamente, a massificação do uso das ferramentas colaborativas para o ensino à distância demonstrou

que a câmara existente no computador não é adequada num contexto de sala de aula, onde o professor para além da exposição normal usa o quadro. Desta forma, é necessário atualizar o sistema de projeção de vídeo da maioria das salas de aulas e auditórios bem como expandir, às restantes salas, o piloto do sistema profissional para aquisição e transmissão de som e imagem em contexto de sala de aula.

Cada vez mais estudantes trazem os seus próprios dispositivos móveis e usam-nos nas aulas, para estudar e trabalhar. Atualmente, tem-se verificado uma falta de espaço nos laboratórios de informática, quer em número de laboratórios, quer em capacidade para os alunos. Este aspeto pode ser mitigado com a criação de mais salas de aula *bring your own device* (BYOD) (existem apenas 3), que poderão ser usadas quer como laboratórios de informática – em que os alunos trazem o próprio equipamento –, quer como salas de aula normal.

O controlo de assiduidade em contexto de sala de aula é não só uma obrigação como uma imposição por parte de várias entidades de acreditação dos cursos. O Iscte dispõe atualmente de um sistema de leitores de cartões antigo com muitas limitações e cada vez mais falhas. Apesar de funcional, o atual sistema não se adequa a um modelo de ensino à distância por razões óbvias. Assim, pretende-se substituir a solução existente por uma que não só evite a fraude como possa ser realizada por vários meios, preferencialmente via *smartphone*. A solução deverá igualmente permitir que um discente à distância possa confirmar a sua presença.

Atualmente, a idade média dos computadores pessoais é de cerca de 5,7 anos, situação que se agravou com a integração dos investigadores nos quadros do Iscte. A adoção de ferramentas de apoio ao ensino à distância veio revelar as fragilidades de toda a infraestrutura de suporte digital, sobretudo em termos de equipamentos informáticos: o número de computadores portáteis é diminuto e foi manifestamente insuficiente. É necessário proceder à aquisição de 200 equipamentos informáticos, investimento que deverá repetir-se nos anos seguintes. Para dar resposta aos desafios recentes, sobretudo em termos de mobilidade, propõe-se a modificação gradual dos postos de trabalho, que passarão a ser compostos por um portátil, dois monitores (um com câmara e *docking station*), teclado e rato. Propõe-se, igualmente, a aquisição de *docking stations* adicionais para ligação dos portáteis existentes a monitores externos e auscultadores com microfone. Importará, ainda, ampliar o acesso a *software* específico necessário às atividades de ensino e investigação.

A obsolescência e insuficiência dos sistemas de informação, das infraestruturas informáticas e de comunicação são graves problemas do Iscte que a crise pandémica e as regras do confinamento vieram expor e agravar de forma dramática. A modernização tecnológica de todo o *campus*, visando a melhoria das condições de trabalho dos estudantes, dos professores, dos investigadores e dos funcionários, é uma das principais

prioridades deste programa de ação. No Plano Integrado de Atividades e Orçamento para 2022 estão já previstos os primeiros investimentos no valor de 3.5 milhões de Euros nesta área e está já feito o levantamento do investimento total que será necessário realizar ao longo dos próximos quatro anos. Este investimento irá requerer um volume avultado de recursos financeiros, exigindo-se uma rigorosa identificação das necessidades, planeamento e preparação de projetos, que está já a ser desenvolvida. O investimento será faseado, mas terá prioridade sobre os restantes investimentos de modernização, com exceção dos respeitantes à eficiência energética e sustentabilidade ambiental.

Ações

- Elaborar e manter atualizado o plano de modernização tecnológica das infraestruturas informáticas e de comunicações do campus e dos sistemas de informação.
- Preparar os projetos de investimento de forma modular, para apresentação em concursos sectoriais no âmbito do PRR, do Portugal 2030 e dos fundos europeus.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
	Montante anual de investimento para modernização tecnológica das infraestruturas informáticas e de comunicação (renovação de hardware e licenciamento de software)	n.a.	4 M€	1,3 M€	1 M€	1 M€
Elaborar e manter atualizado o plano de modernização tecnológica das infraestruturas informáticas e de comunicações do <i>campus</i>	% anual de pontos de acesso com a nova norma WiFi 6.0	0%	80%	100%	100%	100%
	N.º de vetores de proteção das instalações de 2 Data Centers (Controlo de Acessos, Proteção contra Incêndio, Energia e Refrigeração) criados no quadriénio	0	2	4	6	8
	% de postos de trabalho permanentes com portáteis criados no quadriénio	0%	20%	40%	60%	80%

Objetivo 4.4 – Requalificar os edifícios 1, 2 e 3

Os edifícios existentes, construídos entre 1978 e 2002, apresentam nalguns casos patologias de construção associadas à sua idade e, globalmente, uma desadequação aos atuais desafios da sustentabilidade energética.

A distribuição dos espaços funcionais no Iscte, com o crescimento da oferta formativa e do número de estudantes, foi-se fazendo, nalgumas situações, de forma menos planeada e organizada. Aquele crescimento teve consequências no conjunto dos edifícios: a escassez de salas de aula e a desadequação das áreas comuns de encontro e de distribuição; a distribuição desordenada das áreas funcionais de suporte ao funcionamento da universidade; a obsolescência de alguns dos equipamentos e sistemas de suporte ao funcionamento dos edifícios, com maior expressão no edifício 1, o mais antigo. Em termos de manutenção e de equipamento, o Iscte conseguiu ao longo dos anos impedir a degradação dos edifícios e, de alguma forma, modernizar-se. No entanto, boas soluções pontuais de incremento qualitativo não significaram forçosamente boas soluções globais do ponto de vista racional e de eficiência global.

A conclusão da reabilitação do edifício da Avenida das Forças Armadas, futuro edifício 4 (Iscte – Conhecimento e Inovação), e, em 2023, a transferência dos centros de investigação, laboratórios, observatório e atividades de doutoramento viabilizará, nos demais edifícios do *campus* universitário, a libertação de um conjunto de áreas significativas que permitirão renovar e atualizar a oferta de espaços formativos.

Com um programa, para o próximo quadriénio, de requalificação e modernização dos edifícios 1, 2 e 3 dá-se continuidade e encerra-se este ciclo de alargamento e transformação do *campus* do Iscte, considerando três áreas nucleares de intervenção:

- reorganização funcional dos espaços dos vários edifícios com particular incidência para o edifício 1 (aquele que libertará mais espaços aquando da transferência dos centros de investigação para o edifício 4), tornando as circulações mais claras e permitindo a utilização parcial dos edifícios em períodos de menor afluência (noite e fim de semana);
- requalificação dos edifícios do *campus* visando reparações de patologias existentes a nível estrutural e de acabamentos; a sua adaptação às novas regulamentações na área da segurança, da sismologia, da climatização, da qualidade do ar, da térmica, da acústica e do tratamento de resíduos;
- adequação aos desafios da sustentabilidade energética continuando, em linha com a certificação ambiental do *campus* do Iscte, a concretizar um plano de transformação dos edifícios estruturado em torno de três linhas de ação: reforço e correção da envolvente térmica exterior dos edifícios (paredes e caixilharias);

otimização dos sistemas e circuitos elétricos, de iluminação e de ventilação/climatização; produção de energia elétrica associada à instalação de painéis fotovoltaicos.

- reequipamento e racionalização dos equipamentos de apoio às atividades de ensino, tendo como pressupostos a modernização e a eficiência global do sistema.

O projeto de modernização do *campus* do Iscte será faseado, tendo em atenção a antiguidade dos edifícios existentes. De entre as várias intervenções a implementar no próximo quadriénio, nos vários edifícios do *campus*, referem-se aquelas que estão previstas no Plano de Atividades de Orçamento de 2022, com previsão de execução imediata:

- a reabilitação da cobertura do edifício 1, associada a uma candidatura ao Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial, tutelada pelo Ministério das Finanças, prevendo-se a substituição integral das chapas de fibrocimento existentes, a substituição das unidades Split por unidades VRV mais atuais, a instalação de linhas de vida e guarda corpos de forma definitiva na garantia da segurança das pessoas em ações de manutenção futuras. Esta empreitada deverá estar concluída no final de 2022. O valor inscrito no orçamento da UER foi de 250.000,00€, considerando a possibilidade de um retorno associado a esta linha de apoio entre 65% a 100% do capital investido;
- a empreitada de renovação dos espaços sociais e de restauração do piso 4 do edifício 3, bem como a remodelação do sistema de AVAC deste edifício, de forma a garantir a correta ventilação, aquecimento e o arrefecimento de todos os seus espaços, bem como a sua articulação com um novo sistema de gestão técnica centralizada. Prevê-se que esta empreitada esteja concluída no início do segundo trimestre de 2022. O valor inscrito no orçamento da UER foi de 270.000,00€;
- o lançamento, no corrente ano civil, da consulta para elaboração de projetos para a substituição de dois equipamentos obsoletos de climatização nos corpos C e D do Edifício 2. O procedimento concursal decorrerá no início do ano de 2022, admitindo-se que a empreitada esteja concluída entre o final de 2022 e o início de 2023. O valor inscrito no orçamento da UER foi de 350.000,00€.

Para além das medidas já previstas e orçamentadas para 2022, destacam-se algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover a requalificação dos edifícios 1, 2 e 3 do *campus*.

Ações

- Elaborar e manter atualizado o plano de investimentos com a calendarização do desenvolvimento dos projetos funcionais, de arquitetura e de especialidades necessários para a requalificação dos edifícios, convergente com o plano de investimentos.
- Implementar o Plano de Sustentabilidade do Iscte (2022-2025) e medidas específicas de redução de consumos (energia, água, papel e plástico).

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Elaborar e manter atualizado o plano de investimentos para a requalificação dos edifícios	Montante anual do orçamento de intervenções no campus	n.a	0.7 M€	3.5 M€	3.5 M€	4.5 M€
Implementar o Plano de Sustentabilidade do Iscte (2022-2025)	% de cumprimento anual do Plano de Sustentabilidade (2022-2025)	n.a.	60%	75%	80%	>90%
Reduzir os consumos de energia, água, papel e plásticos de uso único (Plano de Eficiência Iscte dos edifícios 1, 2 e 3)	Consumo anual de energia (tep)	727 tep	719 tep	650 tep	490 tep	482 tep
	Consumo anual de água (m ³)	28 793 m ³	28 577 m ³	27 929 m ³	17 247 m ³	16 527 m ³
	N.º de impressões e cópias realizadas anualmente	3 527 339	3 456 792	3 421 519	3 350 973	3 174 605
	Consumo de plásticos de uso único – n.º de garrafas de plástico	6 480	5 832	3 240	0	0

L5 Aprofundar a vocação metropolitana do Iscte

Objetivo 5.1 – Executar o PRR

O Iscte deve desenvolver a sua vocação metropolitana alargando a sua base de recrutamento junto de vários públicos, contributo não apenas para o alargamento do número de jovens com 20 anos a frequentarem o ensino superior, aproximando-nos da média nos países da União Europeia, como também e no que respeita a outros públicos, reduzir o défice de qualificações da população adulta, o qual se mantém em valores muito elevados. A atratividade em termos de ensino superior e a dinâmica demográfica da Área Metropolitana de Lisboa são oportunidades muito interessantes para a formação, promoção do emprego, disseminação de conhecimento, inovação, e para o uso das tecnologias digitais em diferentes setores e contextos organizacionais. A implementação destas iniciativas no âmbito do PRR considera os desafios da transição digital para novos estudantes, jovens e adultos. A oferta formativa desenvolvida neste contexto integra diferentes ciclos de estudo, a promoção da aprendizagem ao longo da vida, através da renovação e reforço da oferta formativa pós-graduada de curta duração em tecnologias digitais, a reconversão e requalificação de adultos, e o aprofundamento do sistema de acreditação e micro-acreditação.

O financiamento necessário para a construção do edifício e arranque do seu funcionamento está orçamentado em cerca de 20 milhões de euros. Os resultados do concurso Impulsos (PRR) lançado pelo MCTES e do programa destinado à AML garantem já a disponibilização de 13,5 milhões de Euros que permitirão o arranque e o funcionamento da escola até 2026. Estão em curso negociações para, ainda no âmbito do PRR, obter o financiamento para a construção do edifício, bem como a preparação de candidaturas a fundos europeus destinados ao financiamento de projetos deste tipo. Enfrentaremos, a partir de 2022, os desafios da concretização previstos e aprovados no programa que submetemos ao concurso Impulsos do PRR.

Ações

- Dinamizar a inovação da oferta de formação em tecnologias digitais aplicadas em vários setores e contextos organizacionais.
- Promover a atratividade e o sucesso de novos estudantes, jovens e adultos, em todos os ciclos de estudos.
- Impulsionar a aprendizagem ao longo da vida através da renovação e reforço da oferta de formação pós-graduada em tecnologias digitais e outras áreas de formação.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Promover a atratividade e o sucesso de novos estudantes, jovens e adultos	N.º diplomados do programa Impulso Jovem no quadriénio	n.a.	-	125	250	500
	N.º de participantes do programa Impulso Adulto no quadriénio	n.a.	225	625	1025	1250

Objetivo 5.2– Projeto Iscte-Sintra

A escola Iscte-Sintra enquadra-se na trajetória de desenvolvimento do Iscte, beneficiando do seu ecossistema, nomeadamente da experiência acumulada em projetos pluridisciplinares, das práticas de articulação entre o ensino, a investigação e as redes colaborativas de inovação e, ainda, da internacionalização e da cooperação internacional em desenvolvimento.

Iscte-Sintra será a nossa quinta escola, tendo sido a sua criação formalmente aprovada pelo Conselho Geral em 26 de novembro último. A escola foi projetada para vir a acolher cerca de 3.000 estudantes, num edifício com cerca de 10.000 m². O financiamento necessário para a construção do edifício e arranque do seu funcionamento está orçamentado em cerca de 20 milhões de euros.

A concretização do projeto da nova escola Iscte-Sintra, de tecnologias digitais aplicadas a diferentes setores e contextos organizacionais, será uma prioridade deste programa de ação para os próximos quatro anos. A proposta da sua criação baseou-se num rigoroso exercício de diagnóstico e fundamentação, tendo-se procurado uma filiação na trajetória de desenvolvimento e inovação do Iscte. Estamos, porém, conscientes do desafio de a tornar parte integrante das atividades do Iscte.

Pretende-se que seja a primeira escola universitária de referência no domínio das tecnologias digitais em Portugal, afirmando uma perspetiva interdisciplinar no desenvolvimento da sua oferta formativa, num concelho da Área Metropolitana de Lisboa com mais de 400.000 residentes e onde não existe oferta de ensino superior público.

A nova escola terá cursos de licenciatura, de especialização e de pós-graduação, inteiramente novos e distintos da oferta formativa existente a nível nacional. Foram especialmente criadas nove licenciaturas em tecnologias digitais já submetidas à A3Es: Tecnologias Digitais e Gestão, Robótica e Sistemas Inteligentes, Inteligência Artificial, Desenvolvimento de Software para Serviços, Tecnologias Digitais e Saúde, Tecnologias Digitais e Construção, Cibersegurança, Tecnologias Digitais, Cultura e Património e Gestão e Inovação de Tecnologias Educativas. A estes cursos juntam-se outros dois – licenciatura em Matemática Aplicada e licenciatura em Política, Economia e Sociedade – que garantem o desenvolvimento das áreas transversais das ciências básicas e das ciências sociais e humanas. Os planos de estudo desenhados estão alinhados com as dinâmicas emergentes no mercado de trabalho, com as exigências de transversalidade aos diferentes setores de atividade, respondendo às dinâmicas de criação de emprego e de reconfiguração do perfil dos novos empregos requeridos pelos empregadores nos processos de transformação digital em curso. Os cursos, sendo de tecnologias digitais aplicadas, proporcionarão aos estudantes competências para enfrentarem os problemas

decorrentes da aplicação, uso e apropriação daquelas tecnologias, designadamente os relacionados com a customização de soluções standardizadas, com a interoperabilidade de sistemas e equipamentos, bem como com a vulnerabilidade, segurança e resiliência de sistemas e de dados.

A abordagem pedagógica será baseada na metodologia de resolução de problemas e desenvolvimento de projetos, inserida numa estratégia de ensino mais atrativa e, sobretudo, mais eficaz na articulação das aprendizagens com os seus contextos de uso. O ISCTE-Sintra pretende constituir-se como centro de competências na mobilização de estratégias e ferramentas de formação *online* e de metodologias flexíveis de organização do ensino e aprendizagem (*e-learning* e *b-learning*, por exemplo) com recurso às tecnologias digitais.

A diversificação e organização da formação em regime pós-laboral e o aprofundamento das estratégias de micro-credenciação favorecerão a acessibilidade por parte dos adultos empregados e incentivarão a sua participação. A formação tecnológica combinada com a formação específica relativa aos contextos da sua aplicação terá maior atratividade para as mulheres, tal como acontece já em cursos como os de ciência de dados e de informática e gestão. A inovação e flexibilidade na organização da oferta formativa permitirão aos estudantes a construção de percursos formativos à medida dos interesses e das suas necessidades.

Até este momento, todas as condições prévias colocadas pela reitoria para o desenvolvimento e concretização do projeto estão a ser cumpridas: a Câmara Municipal de Sintra fez a escritura de cedência do direito de superfície de um terreno localizado na vila de Sintra, a cinco minutos de uma estação de caminho-de-ferro, assinou um protocolo de colaboração assumindo o compromisso de apoiar financeiramente o Iscte, até 2023, assegurando os custos de desenvolvimento do projeto, colaborou na mobilização de cerca de 130 empresas e entidades empregadoras para, por protocolo, proporcionarem estágios e outras iniciativas necessárias à concretização do projeto. No Iscte, foram desenvolvidos os projetos de arquitetura e das especialidades para a construção do edifício, bem como o projeto pedagógico e as propostas de planos de estudo apresentados à A3Es em outubro, depois de aprovadas pelos órgãos para tal competentes.

Ações

- Dinamizar o plano de oferta formativa vocacionado para ativar a articulação com a procura empresarial no âmbito de processos de transformação digital e de projetos nos domínios da inovação e transferência de conhecimento que contribuam para afirmar a sua presença e missão.

- Criar os órgãos de direção da escola e respetivos departamentos, elaboração da estratégia de comunicação e imagem do Iscte-Sintra e sua apresentação junto das escolas secundárias e da comunidade em geral.
- Negociar sobre as fontes de financiamento para a construção do edifício, exploração de fontes complementares de financiamento através de concursos a candidaturas nacionais e europeias que permitam reforçar os meios financeiros já mobilizados, bem como ativação de parcerias que apoiem a internacionalização da escola Iscte-Sintra.
- Lançar os concursos para a construção da escola, a aquisição de equipamento, contratação de docentes e de formadores.

Ações específicas, indicadores e metas

Ação específica	Indicador	Baseline 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
Dinamizar a oferta formativa	N.º de turmas oferecidas anualmente - Sintra	n.a.	8	16	24	27
	Docentes em ETI da Escola anuais - Sintra	n.a.	13	27	40	45