

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

Programa de Ação (2022-2025)

Lisboa, 4 de janeiro de 2022

Índice

Introdução	3
1 Afirmar o posicionamento estratégico e sustentável do Iscte no ensino superior em Portugal	8
2 Valorizar e consolidar as atividades de ensino, de investigação e de difusão ou de serviço à comunidade: articulação e interdisciplinaridade	14
2.1 O ensino: promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativos e a internacionalização.....	14
2.2 A investigação: promover a profissionalização, o trabalho colaborativo e interdisciplinar	17
2.3 A terceira missão: difusão do conhecimento, formação de executivos, formação não conferente de grau, prestação de serviços à comunidade	21
3 Melhorar as condições de integração e de sucesso dos estudantes.....	24
3.1 Condições de estudo e vivência no <i>campus</i>	25
3.2 Apoio aos estudantes e desenvolvimento da ação social.....	25
4 Melhorar as condições de trabalho de docentes, investigadores e funcionários.....	28
4.1 Planeamento e desenvolvimento das carreiras, organização do serviço docente e das atividades de investigação.....	28
4.2 Melhorar a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas	30
4.3 Modernização das infraestruturas tecnológicas do <i>campus</i>	31
4.4 Requalificação dos edifícios 1, 2 e 3	36
5 Projeto Iscte-Sintra: uma nova escola de tecnologias digitais	39
Duas notas finais	42

Introdução

Proponho-me, com esta candidatura, a um novo ciclo de governação como Reitora do Iscte, Instituto Universitário de Lisboa, não só para dar continuidade ao trabalho iniciado em 2018, como para dar resposta aos novos desafios que se colocam na atual conjuntura.

A Associação Europeia de Universidades, a OCDE, a UNESCO e a Comissão Europeia têm vindo a promover um debate público sobre os desafios que se colocam às universidades, nomeadamente quanto ao seu futuro.¹ Este debate deve ser acompanhado porque tem dimensões programáticas importantes que têm vindo a influenciar decisões políticas e de financiamento, sobretudo das instituições da União Europeia. Junto, em anexo a esta candidatura, um texto que sintetiza a visão que tenho sobre os desafios que se colocam às universidades.²

No que respeita ao Iscte, defendo, para enfrentar os desafios do futuro próximo, uma atualização da sua missão como instituição, associada ao reforço da sua responsabilidade nos processos de coesão social e de transição digital e ambiental. O programa de ação que agora apresento tem também essa inspiração.

Quando apresentei a minha candidatura, em 2018, fi-lo com um programa, com objetivos e com compromissos. Tratando-se agora de uma proposta de renovação de mandato, importa fazer um balanço, tão objetivo quanto possível, do que foi alcançado e do que ficou aquém do inicialmente proposto. Mas importa também referir as respostas entretanto encontradas para enfrentar os problemas e as oportunidades que resultaram da inesperada crise pandémica. Recupero apenas os principais compromissos então assumidos.

Reverter a venda dos terrenos da Avenida das Forças Armadas e promover o alargamento do *campus* por requalificação e integração dos edifícios do antigo IMT. Cumpriu-se este objetivo: o concurso de venda dos terrenos foi anulado e o património do Iscte preservado; foi desenvolvido um projeto funcional para acolher os centros, os laboratórios, os observatórios e outros recursos de investigação do Iscte; e fez-se o projeto de arquitetura com colegas e ex-alunos do Departamento de Arquitetura e Urbanismo, já aprovado pela Câmara Municipal de Lisboa. Conseguiu-se angariar o

¹ European University Association (2020), *The future of the European Universities Initiative. The Sector's Perspective*; April 2020, Brussels, EUA. European University Association (2021), *Universities without walls. A vision for 2030*, Brussels, EUA. Carsten A. Holz(2021), "Universities without academic freedom have no place in rankings", *International Higher Education*, 106. Magna Charta Universitatum (2020), <http://www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum>. OECD (2016), *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*, Paris, OECD Publishing ([http:// dx.doi.org/ 10.1787/ 9789264265097-en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en)). OECD (2021), *The State of Higher Education: One Year into the COVID-19 Pandemic*, Paris, OECD Publishing (<https://doi.org/10.1787/83c41957-en>).

² Maria de Lurdes Rodrigues Maria das Dores Guerreiro (no prelo), "Universities and policies for science and higher education", in F. Leandro and Roopinder Oberoi (editors), *Disentangled Vision on Higher Education: Preparing the Next Generation*, New York, Peter Lang Publisher.

financiamento total para a execução do projeto, através de fundos estruturais e do reforço das dotações públicas do orçamento de Estado. Foi criada uma associação, envolvendo todos os centros de investigação, que instituiu o Iscte, Conhecimento e Inovação, enquanto centro de valorização e transferência de tecnologias (CVTT). O Iscte tem, finalmente, uma frente para a Avenida das Forças Armadas, deixando de ser um enclave no *campus* da Universidade de Lisboa. E, sobretudo, terá, em breve, instalações adequadas para o desenvolvimento das atividades de investigação e de extensão universitária e para um funcionamento mais integrado dos programas de doutoramento. Simultaneamente, serão libertados espaços nos atuais edifícios aumentando o número de salas de aula e de estudo.

Melhorar o rácio de qualificação do corpo docente, para atingir a meta de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto dos professores de carreira. Em 2018, o rácio de qualificação era de 24%. Foi concretizada a progressão de mais de 70 docentes. No final de 2021, foi atingido o rácio de 42%. Não alcançámos a meta, mas aproximamo-nos muito dela e conseguimos devolver a esperança de reconhecimento do mérito, no ensino e na investigação, aos docentes do Iscte. Conseguiu-se que, no âmbito do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, a questão das progressões na carreira docente universitária fosse analisada como problema urgente a necessitar de soluções. Em 2019, foram introduzidas normas no Decreto-Lei de Execução Orçamental que permitiram o lançamento de concursos internos de progressão. E, em 2021, foi aprovado o Decreto-Lei n.º 112/21, de 14 de dezembro, que permitirá a realização de novos concursos de progressão em 2022 e 2023. Foi ainda anunciada já a iniciativa de revisão do ECDU, requerida por docentes, reitores e sindicatos.

Resolver os problemas de precariedade de docentes e investigadores. Foram cumpridos os compromissos com a abertura de concursos de professores auxiliares para os docentes com contratos de “falsos” convidados e a realização de concursos para cerca de 50 lugares de investigadores ao abrigo dos programas de estímulo ao emprego científico. Antecipando a necessidade da plena integração dos investigadores nos quadros do Iscte, foram já aprovados os regulamentos da carreira de investigação e de avaliação dos investigadores e promovida a integração destes nos departamentos, proporcionando, a muitos, a oportunidade de adquirir experiência de ensino e de participação nos órgãos de gestão das unidades orgânicas e nos órgãos de coordenação.

Melhorar as condições de trabalho e de posicionamento nas carreiras dos funcionários, fazendo convergir as condições dos contratos individuais de trabalho com as dos contratos em funções públicas. Cumpriram-se os compromissos e conseguiu-se mais. No final de 2020, foi assinado um acordo de empresa que permite assegurar o paralelismo entre os dois tipos de contratos em termos de remunerações, de horários de trabalho e de férias, entre outros aspetos.

Desenvolver um modelo flexível de internacionalização envolvendo os docentes e investigadores, os departamentos, as escolas e a reitoria. Os resultados mostram que se fez um enorme progresso. O financiamento do Programa Erasmus + passou de 390 mil euros, em 2017/18, para 1,2 milhões de euros, em 2020/21. Para programas especiais de internacionalização das atividades de ensino foram aprovados projetos de *capacity building*, no valor de dois milhões de euros. O confinamento decorrente da crise pandémica impediu que se concretizassem todos os objetivos de mobilidade de estudantes, de docentes, de investigadores e de *staff* técnico-administrativo, mas está gerada uma dinâmica que permitirá continuar a melhorar a posição internacional do Iscte.

Construir residências de estudantes. Este foi um compromisso não concretizado. Apesar de todos os esforços de negociação para angariar edifícios ou terrenos, e de desenvolvimento de vários projetos, ficou-se longe dos objetivos inicialmente propostos. Contudo, porque não se desistiu de nenhuma das frentes de trabalho e de negociação, será agora possível obter financiamento através do PRR para projetos de construção ou de reabilitação de residências de estudantes que continuámos a desenvolver. Existem agora condições de apresentação, para financiamento, 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.

Descentralizar, reforçar a autonomia e melhorar o funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas descentralizadas. Foram reforçados os meios e recursos humanos das escolas, estabilizado um novo quadro organizacional e descentralizadas competências e funções tendo em vista a desburocratização dos procedimentos. Contudo, os objetivos inicialmente apresentados não foram cabalmente alcançados. São muitas as dificuldades burocráticas sentidas nos procedimentos relativos a compras e pagamentos, mas também nos procedimentos relativos à gestão pedagógica e de articulação entre os vários serviços. Os projetos em curso de instalação da nova plataforma de gestão financeira, contabilística e orçamental (SINGAP), de gestão documental, de monitorização das atividades e resultados e os desenvolvimentos do FENIX+, ajudarão a melhorar a situação, mas será necessário tomar novas medidas, sobretudo no domínio da desmaterialização e digitalização, para continuar a melhorar o funcionamento dos serviços e para tornar os processos menos burocráticos.

Ao longo dos quatro anos de mandato, marcados por mais de um ano de crise pandémica, tornou-se evidente a necessidade de enfrentar outros problemas de que se foi dando nota aos órgãos de coordenação e de gestão do Iscte, designadamente ao Conselho Geral.

Em primeiro lugar, o problema das dotações públicas de Orçamento de Estado atribuídas ao Iscte. Empenhei-me, e estarei empenhada num novo mandato, numa negociação para alterar a situação de discriminação negativa do Iscte, a universidade portuguesa que recebe menos financiamento público por aluno/ano. A situação está longe de estar resolvida, mas tem valido a pena todo o esforço de negociação: o Iscte tem tido aumentos de dotação pública proporcionalmente superiores aos das outras universidades, e os orçamentos de 2021, 2022 e 2023 foram reforçados em 5,5 milhões de Euros para investimento, reforço que permitirá assegurar o financiamento da contrapartida nacional do investimento na requalificação do edifício da Avenida das Forças Armadas.

Em segundo lugar, o posicionamento do Iscte no novo paradigma da política científica. A reitoria promoveu e apoiou iniciativas das unidades de investigação, de docentes e investigadores, bem como do Gabinete de Apoio à Investigação, para a criação de entidades que serão, em muitos casos obrigatoriamente, veículos de financiamento nos próximos programas de ciência e inovação, designadamente no PRR, no Portugal 2030 e no Programa Quadro Europeu de Investigação. O Iscte criou ou participou na criação de três laboratórios associados, de um centro de valorização e transferência de tecnologias, de dois polos digitais e de três laboratórios colaborativos. Foram ainda iniciados projetos especiais como o Saúde Societal e Inteligência Artificial para a Administração Pública. Todos estes resultados positivos implicam enfrentar novos desafios e resolver novos problemas, sobretudo os que decorrem da necessidade de clarificar a missão e de profissionalizar o funcionamento das novas entidades e projetos criados.

Em terceiro lugar, o projeto Iscte-Sintra. A reitoria respondeu positivamente ao convite da Câmara Municipal de Sintra, para que o Iscte criasse uma escola universitária no concelho. Hoje é mais claro que este projeto é uma oportunidade para reposicionar o Iscte no conjunto das instituições de ensino superior da Área Metropolitana de Lisboa. Permite que o Iscte se distinga contribuindo para a coesão territorial e a igualdade de oportunidades, para os desafios da transição digital e para a renovação da oferta formativa de nível universitário no domínio das tecnologias digitais. O Plano Estratégico para o quadriénio 2018-2022 tinha inscrito como 22º objetivo “alargar o contexto de ação [do Iscte] à Área Metropolitana de Lisboa”, pelo que o projeto Iscte-Sintra, tendo uma filiação na orientação estratégica então adotada no Plano, acabou por tomar a forma de uma grande ambição, precipitada pelos desafios colocados pela crise pandémica.

Concluo este balanço dizendo que se conseguiu, nestes quatro anos, 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, distinção nunca atribuída a outra universidade pública.

O ciclo que se inicia em 2022 será marcado pela comemoração do 50º aniversário do Iscte, a comemoração de uma longa história de progresso enquanto instituição pública que é e quer

continuar a ser. Uma história singular que orgulha todos os que nela foram participando, coletiva ou individualmente – docentes, investigadores, funcionários e estudantes. Uma história de participação livre e dedicada, em que temos sido capazes de responder com sucesso aos muitos desafios que enfrentámos.

Por isso, apresento um programa para dar continuidade também a essa história de melhoria constante do posicionamento e da sustentabilidade do Iscte, das condições da sua participação na resolução dos desafios da sociedade contemporânea, que vão da desigualdade social e económica, à sustentabilidade ambiental e à transição digital, num quadro que se impõe cada vez mais internacionalizado; um programa valorizador da sua missão nos domínios do conhecimento, do ensino, da investigação e do serviço às instituições públicas e privadas no contexto social económico e geográfico em que nos inserimos; um programa que permita prosseguir o aprofundamento do trabalho colaborativo e interdisciplinar; um programa que permita continuar a melhorar as condições de trabalho dos docentes, investigadores e funcionários; um programa que permita melhorar as condições de estudo e de aprendizagem dos estudantes; e finalmente um programa que permita a concretização do projeto Iscte-Sintra, filiando-o na trajetória de desenvolvimento do Iscte.

É nesta perspetiva que proponho, para os próximos quatro anos, cinco linhas de ação:

- 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) concretizar o projeto Iscte-Sintra de forma integrada no conjunto das atividades do Iscte.

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

O próximo ciclo de governação do Iscte inicia-se, e será marcado, pelas comemorações do seu 50º aniversário, em 2022.

O Iscte foi criado, em 1972, no quadro de uma reforma das universidades públicas apoiada e induzida pelos sectores progressistas e desenvolvimentistas do regime autoritário, tendo como primeira designação Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Teve, desde a sua fundação, uma situação singular no ensino superior em Portugal, quer pelo seu estatuto de instituto universitário especializado nas áreas de ensino e investigação consolidadas ao longo da sua trajetória, quer pelos traços distintivos que marcaram essa trajetória. Talvez o principal desafio, nos próximos quatro anos, como no futuro mais longínquo, seja preservar esses mesmos traços.

O que distingue ainda hoje o Iscte é, em primeiro lugar, o contributo continuado para a modernização da universidade e do país, através da formação de quadros em moldes e em áreas disciplinares diferentes dos tradicionais. Até hoje, o Iscte manteve-se uma universidade diferente, especializada, que, a partir das suas duas áreas fundadoras, sociologia e gestão, inovou sempre, ao longo dos seus 50 anos de história, abrindo novas áreas de ensino e investigação, gerando dinâmicas de criação de novos cursos. O Iscte foi pioneiro na abertura de cursos como os de Sociologia, de Psicologia Social e das Organizações, de Antropologia Social, de Informática e Gestão de Empresas, ou de Políticas Públicas. Em 2018, seguindo esta trajetória, foram lançados novos cursos inexistentes no país, em Ação Humanitária e em Ciência de Dados. Em 2021, foi apresentado à A3Es, para lançar a escola Iscte-Sintra, um portfólio de 11 cursos de licenciatura totalmente inovadores, no domínio das tecnologias digitais aplicadas a diferentes contextos setoriais e organizacionais.

Em segundo lugar, a articulação entre as atividades de ensino e as atividades de investigação e de produção de conhecimento, estabelecida desde a primeira hora pela ligação entre o Iscte e o Gabinete de Investigação Social (GIS), o primeiro centro de investigação do País na área das ciências sociais e económicas. A circulação virtuosa e intensa, nos primeiros 30 anos de vida do Iscte, entre o GIS (atual ICS-UL) e o Iscte, entre os lugares de investigação e de ensino, deixou uma marca inicial que ainda perdura. O Iscte tem hoje oito centros de investigação que, em sede de avaliação institucional, têm mantido as mais elevadas classificações de Muito Bom ou de Excelente, sendo a universidade com a maior percentagem de cursos e de estudantes em formação pós-graduada (mestrados e doutoramento). Em 2019, foi criado um centro de transferência de conhecimento e tecnologias – Iscte, Conhecimento e Inovação –, como espaço de trabalho colaborativo e interdisciplinar, o qual reúne, numa combinação inédita no país, as ciências sociais e humanas e as tecnologias digitais. A complexidade dos problemas que enfrentam as sociedades contemporâneas exige o contributo das ciências sociais e o desenvolvimento das tecnologias digitais num paradigma

que envolva conhecimento interdisciplinar e não centrado exclusivamente nas ciências da engenharia.

Em terceiro lugar, a orientação para a valorização do mundo do trabalho e das empresas, bem como das instituições do sector público, pautada pela intervenção, a relevância e a aplicação dos conhecimentos aos contextos profissionais tanto do tecido empresarial como do público. Tal orientação tem-se traduzido, ao longo da história do Iscte, no desenvolvimento da formação de executivos, de cursos em regime pós-laboral destinados a adultos já integrados no mercado de trabalho. O Iscte é atualmente a única universidade no país que oferece, em regime pós-laboral, a maioria dos seus cursos de pós-graduação, de mestrado e de doutoramento, bem como alguns dos seus cursos de licenciatura. Acresce que, tendo em vista manter e desenvolver os processos de ligação à sociedade e de transferência de conhecimentos, foram criadas três entidades participadas: o Iscte Executive Education (INDEG), dedicado à formação de executivos para as empresas, o Audax, centro de inovação com o objetivo de transformar ideias em negócio, e o Instituto de Políticas Públicas e Sociais (IPPS) que reúne em associação diversos organismos públicos e autarquias, com o objetivo de promover e contribuir para a melhoria da qualidade das políticas públicas.

Em quarto lugar, a autonomia, o pluralismo e a diversidade internos, sempre valorizados pela comunidade Iscte, que permitiram uma trajetória de dinamismo e inovação. Continuar esta trajetória exige que se dê particular atenção à preservação do equilíbrio entre a autonomia científica e académica, baseada no poder profissional de professores e investigadores, e a eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos. Mas exige, também, que se mantenha o espírito de colegialidade e de relacionamento entre pares que permite ultrapassar a rigidez da autoridade académica e estimula a realização profissional de todos os professores e investigadores, independentemente da sua categoria profissional. Finalmente, continuar esta trajetória exige que, apesar do crescimento do Iscte, se mantenha a cultura de proximidade entre estudantes e docentes: a facilidade de comunicação e a disponibilidades dos docentes do Iscte para apoiar os estudantes no seu processo de desenvolvimento são um traço distintivo que deve continuar a ser cultivado.

O reconhecimento da singularidade do Iscte e dos seus traços traduz-se desde logo nos elevados níveis de procura por parte dos estudantes, que o colocam como a universidade com maior índice de força (198% em 2021). Mas traduz-se, também, no impacto das suas atividades de investigação e de serviço à comunidade, estendendo-se tal reconhecimento à capacidade de intervenção e influência que ficou patente na iniciativa de realização, em 2019, da Convenção Nacional do Ensino Superior, que colocou na agenda política os problemas da democratização do acesso ao ensino superior e das limitações decorrentes do valor das propinas e da insuficiência da ação social.

Porém, não chega preservar, atualizar e desenvolver este legado. É necessário remover aquele que continua, também, a ser um obstáculo sempre presente na história do Iscte, e que hoje limita a

sua afirmação e desenvolvimento sustentável: o défice crónico de financiamento estatal quando comparado com as outras instituições do sistema de ensino público.

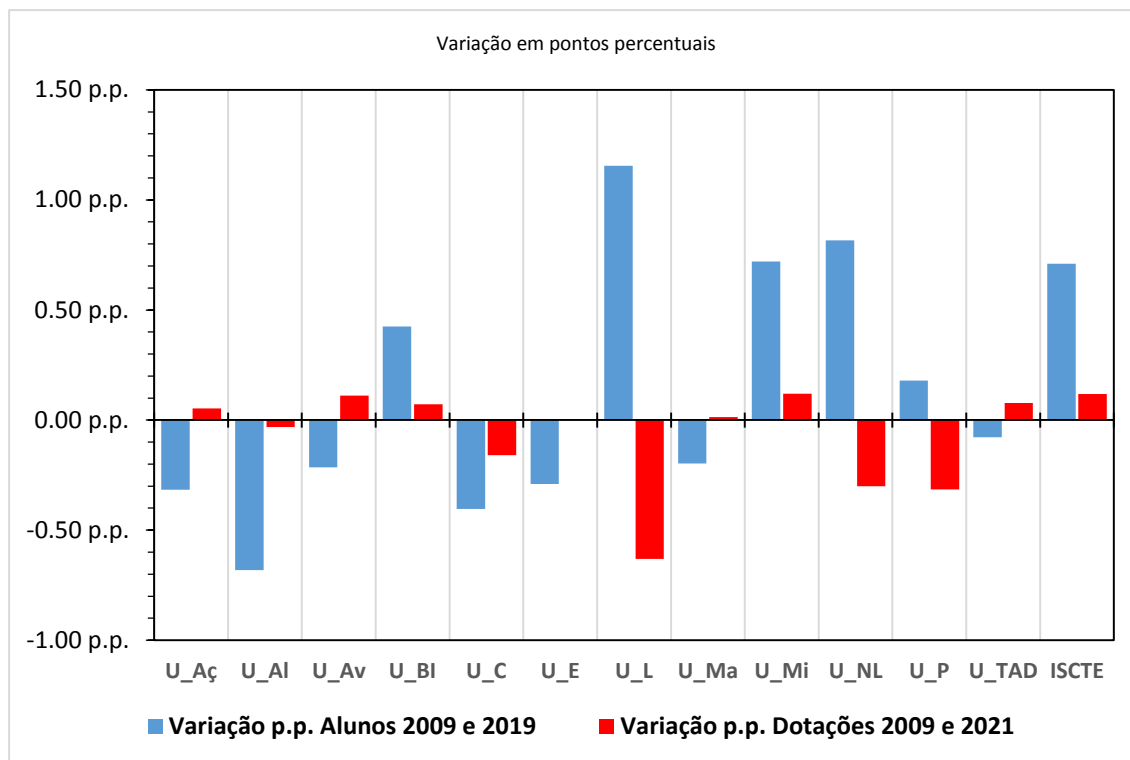
A distribuição das dotações orçamentais pelas instituições de ensino superior (IES) é regulada pela Portaria n.º 231/2006, com uma fórmula que, na sua aplicação entre 2006 e 2009, sofreu algumas evoluções. A última utilização da fórmula ocorreu em 2009. Desde esse ano as dotações das IES têm sido calculadas 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 2021 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 da ordem dos 12 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 2021: comparação entre os valores atribuídos e os que seriam obtidos diretamente pela fórmula financiamento

Universidades	Valor atribuído	Segundo fórmula de 2009	Diferença
Total	848,652,340	886,490,005	-37,837,665
Universidade dos Açores	18,419,975	11,757,934	6,662,041
Universidade do Algarve	39,015,331	29,721,517	9,293,814
Universidade de Aveiro	56,452,780	58,798,724	-2,345,944
Universidade da Beira Interior	27,797,130	36,565,055	-8,767,925
Universidade de Coimbra	94,692,007	91,504,054	3,187,953
Universidade de Évora	37,354,148	32,320,154	5,033,994
Universidade de Lisboa	221,586,743	223,573,544	-1,986,801
Universidade da Madeira	13,057,439	10,072,699	2,984,740
Universidade do Minho	69,970,658	89,701,055	-19,730,397
Universidade Nova de Lisboa	77,545,345	91,308,613	-13,763,268
Universidade do Porto	135,036,044	149,988,492	-14,952,448
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	35,609,399	26,259,234	9,350,165
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	22,115,341	34,918,930	-12,803,589

Apesar dos problemas expostos, o Iscte apresenta uma situação financeira estável e equilibrada, quer em termos de risco quer em termos de rendibilidade, 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, porque se suspenderam os investimentos e se obtiveram ganhos com eficiência na gestão de outros recursos.

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	1.549.578	2.138.342	1.427.605
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 dos centros de investigação e 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-me 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.

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, a implementação do sistema de planeamento e monitorização das atividades, a melhoria das comunicações e redes e a requalificação dos edifícios 1 e 3.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de afirmar o posicionamento estratégico e sustentável do Iscte no ensino superior em Portugal.

- 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 e promover a realização de um estudo, por investigadores independentes, sobre o financiamento das instituições de ensino superior.
- 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.
- 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*.
- 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.

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

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.

2.1 O ensino: promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativos e a 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 atracção 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 atracção 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 ao aprofundamento dos cruzamentos disciplinares no desenho da nova oferta formativa, ao desenvolvimento 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,³ bem como de atracção 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 em curso de criação da universidade europeia PIONEER,⁴ cuja candidatura será apresentada em março de 2022; e, ainda, as iniciativas de criação de cursos de duplo grau com as universidades parceiras das alianças e de consórcios internacionais.⁵

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

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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.

públicos e a outros quadrantes geográficos, nacionais e internacionais. É necessário dotar o Iscte de capacidade de completar a sua oferta formativa com novos ciclos de estudos de o 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, no próximo ano, 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativos e a internacionalização das atividades de ensino.

- Instituir a regularidade de observação e análise 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.
- 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 de intercâmbio e circulação entre instituições universitárias congéneres.
- 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 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.

2.2 A investigação: 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 tanto 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover a profissionalização e o trabalho colaborativo e interdisciplinar nas atividades de investigação.

- Concluir a requalificação do edifício da Avenida das Forças Armadas para a instalação das unidades e recursos de investigação, bem como das atividades dos cursos de doutoramento, e 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.
- 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.
- Consolidar o Gabinete de Apoio à Investigação, assegurando os meios necessários para as tarefas relacionadas, designadamente, com compras e gestão financeira, e recrutando especialistas em gestão de ciência para apoiarem o estabelecimento de conexões com as agências financiadoras internacionais.

2.3 A terceira missão: 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 da terceira missão 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).

Destaco, a seguir, algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover a difusão do conhecimento, a formação de executivos, a formação não conferente de grau e a prestação de serviços à comunidade.

- 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.
- 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.

3 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, centradas em dois tópicos.

1) As condições de estudo e vivência no *campus*:

- espaços de trabalho e de estudo com acesso a computadores e internet;
- equipamento tecnológico nas salas de aula;
- espaços para refeições;
- equipamento para aquecimento de refeições.

2) As medidas de apoio aos estudantes:

- propinas, taxas e emolumentos e condições de auxílio de emergência;
- refeições com custo de ação social;
- apoio a estudantes com dificuldades psicológicas e de integração;
- residências de estudantes.

Apresentaram, ainda, 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.

Procurei integrar, neste documento programático, respostas às preocupações e propostas específicas apresentadas pelos estudantes. E assumo, ainda, o compromisso de continuar a manter um diálogo permanente com os estudantes, a Associação de Estudantes e os Núcleos, para acompanhar a concretização do programa de ação agora apresentado, bem como novas preocupações ou problemas que possam surgir.

3.1 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.

Como veremos no ponto 4.3, 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.

3.2 Apoio aos estudantes e desenvolvimento da 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.

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.

Finalmente, as residências de estudantes. Como referido na introdução, 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de melhorar as condições de integração e de sucesso de todos os estudantes.

- Melhorar as condições de estudo e de trabalho no *campus*, através do investimento na modernização tecnológica (ver ponto 4.3) 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.
- Continuar a procurar soluções que permitam diversificar e melhorar a oferta de refeições a preços controlados.
- 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).

4 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.

4.1 Planeamento e desenvolvimento das carreiras, organização do serviço docente e das atividades de investigação

As carreiras de docentes e de investigadores: planear, desenvolver e valorizar. 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.

Melhorar os equilíbrios na distribuição de serviço docente. 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de melhorar o equilíbrio, a transparência, o rigor na organização do serviço docente e das atividades de investigação, no planeamento e no desenvolvimento das carreiras docente e de investigação.

- 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.

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.

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.

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.

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.

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).

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de melhorar a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas.

- 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 e de ensino, visando uma efetiva simplificação e desburocratização dos procedimentos técnicos e administrativos.

4.3 Modernização das 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. Apresento, 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.

Infraestruturas. 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.

Sistemas de informação. No que respeita aos sistemas de informação, a situação é igualmente crítica. 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.

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 *sítes* 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).

É 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.

A modernização das infraestruturas informáticas e de comunicações do *campus* e dos sistemas de informação será uma prioridade no tópico da melhoria das condições de trabalho de toda a comunidade do Iscte – docentes, investigadores, funcionários e estudantes. Este investimento, cuja primeira fase foi já incluída no Plano Integrado e Orçamento de 2022, 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover a modernização das infraestruturas tecnológicas e dos sistemas de informação do *campus*.

- Elaborar e manter atualizado o plano de investimentos na modernização tecnológica nas diferentes dimensões apresentadas.
- Preparar os projetos de investimento de forma modular, para apresentação em concursos sectoriais no âmbito do PRR, do Portugal 2030 e dos fundos europeus.
- Criar um plano anual de redução de consumos de papel associado à desmaterialização dos procedimentos apoiada na modernização tecnológica.

4.4 Requalificação dos 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, ao longo do tempo da sua vida, 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, destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de promover a requalificação dos edifícios 1, 2 e 3 do *campus*.

- 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.
- Elaborar um plano anual de redução de consumos energéticos e de outros recursos, como a água, o papel e o plástico, com metas realistas e ambiciosas.

5 Projeto Iscte-Sintra: uma nova escola de tecnologias digitais

A concretização do projeto da nova escola Iscte-Sintra, de tecnologias digitais aplicadas a diferentes 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.

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.

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.

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. 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.

Destaco algumas medidas que farão parte deste programa de ação, com o objetivo de concretizar o projeto Iscte-Sintra.

- Criação dos 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.
- Dinamização de um 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.
- Negociação 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.
- Lançamento dos concursos para a construção da escola, a aquisição de equipamento, contratação de docentes e de formadores.

Duas notas finais

Orientações. A primeira nota diz respeito aos princípios orientadores deste programa de ação, que se pretende inclusivo, aberto ao exterior e projetado para o futuro. São eles:

- potenciar as elevadas competências científicas construídas ao longo da trajetória do Iscte valorizando em especial a capacidade para criar novas combinações interdisciplinares e para responder aos desafios da sociedade contemporânea;
- garantir a participação alargada de todos os docentes e investigadores no processo de tomada de decisão, com mais autonomia, transparência, responsabilidade, inovação e partilha de objetivos no funcionamento dos órgãos;
- assegurar a qualidade de funcionamento e do cumprimento da missão do Iscte enquanto instituição de ensino universitário, potenciando o estatuto, único no panorama nacional, de instituto universitário especializado;
- concretizar o alargamento da missão do Iscte, assumindo de forma mais explícita responsabilidades nos planos da coesão social e da transição digital e ambiental;
- aprofundar a cooperação institucional, designadamente com as outras instituições de ensino universitário no quadro Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), no âmbito das redes e consórcios internacionais que tem vindo a constituir e a integrar, mas também com os poderes locais e governamentais, com o objetivo de contribuir para melhorar o desempenho e a imagem interna e externa do sistema de ensino superior do país;
- gerir o património e os recursos financeiros com prudência, responsabilidade e equilíbrio.

Prioridades. A segunda nota diz respeito às prioridades que foram sendo identificadas ao longo do texto. Num programa de ação que tem uma componente significativa de continuidade e que se pretendeu exaustivo, importa identificar as prioridades. Elas são seis.

- 1) Aumentar o financiamento público do Iscte, com base em critérios objetivos que considerem o número de estudantes e as atividades realizadas, é decisivo para ultrapassar o principal obstáculo ao nosso desenvolvimento sustentável no âmbito da esfera pública.
- 2) Clarificar a missão e objetivos e profissionalizar as novas estruturas e entidades criadas para reforçar o posicionamento do Iscte no campo da investigação, é indispensável à sua ativação e consolidação, exigindo-se para isso o envolvimento das unidades de investigação, de docentes e investigadores.
- 3) Desenvolver projetos específicos de internacionalização do ensino, designadamente pela integração em redes internacionais e a criação de programas conjuntos, como os programas de mestrado Erasmus Mundus e outros de atribuição de duplo grau, ou os programas de

capacity building, estes últimos com uma orientação particular ao Sul (África e América Latina), bem como o incremento da mobilidade de estudantes e docentes.

- 4) Modernizar as infraestruturas tecnológicas do *campus*, o que exige um investimento avultado, mas é indispensável para garantir a melhoria das condições de trabalho e de estudo e reforçar a atratividade de estudantes e investigadores, nos planos nacional e internacional.
- 5) Construir residências para melhorar as condições de vida dos estudantes nacionais e internacionais, tirando partido das oportunidades de financiamento existentes a que o Iscte não pode deixar de se candidatar.
- 6) Concretizar o projeto Iscte-Sintra, o que permitirá colocar o Iscte numa posição mais relevante no sistema de ensino superior em Portugal, distinguindo-se pela sua ação e intervenção na Área Metropolitana de Lisboa e uma oferta mais alargada de novas licenciaturas, de outro modo impossíveis de criar.