

Candidatura a Reitora do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Helena Carreiras

15 de janeiro de 2026

Programa de Ação (2026-2029)

Índice

Introdução	3
1. CONTEXTO	4
1.1 Contexto global e europeu	4
1.2 Contexto nacional	8
2. O ISCTE EM NÚMEROS *	10
3. MISSÃO E VALORES, VISÃO E AMBIÇÃO	12
3.1 Missão e valores	12
3.2 Visão e ambição	12
4. EIXOS PROGRAMÁTICOS	15
4.1 Pessoas e comunidade: um espaço para viver	16
4.2 Ensino: um espaço interdisciplinar	24
4.3 Investigação: um espaço para criar	28
4.4 Relação com a sociedade: um espaço para cooperar	33
4.5 Internacionalização: um espaço global	38
4.6 Governo da instituição: um espaço para envolver	43
4.7 Política de ciência e ensino superior: um espaço para intervir	48

Introdução

O programa de ação que aqui se apresenta resulta de um conjunto alargado de contributos e reflexões, individuais e coletivas. Assenta, por um lado, nas propostas incluídas no programa da Lista A às eleições para o Conselho Geral do Iscte em 2025, que encabecei. Mas alarga esse âmbito, procurando levar em conta preocupações e ideias partilhadas pelas diferentes listas de docentes e investigadores, funcionários e estudantes, a essa eleição, em que identifiquei convergências, perspetivas interessantes e medidas complementares. Reflete, também, dados e informações obtidos em documentos institucionais, reuniões de auscultação individuais e coletivas, debates e discussões com estudantes, com colegas de diferentes órgãos, Departamentos, Escolas e Centros de Investigação, dos serviços e do ecossistema de entidades participadas. A visão de futuro que aqui se propõe é o resultado do diagnóstico da situação presente do Iscte, de antecipação de desafios nos contextos interno e externo, mas também e inevitavelmente de uma trajetória de vida e de um olhar que foi, para mim, de dentro e de fora em diferentes momentos.

Após a identificação de elementos relevantes dos contextos internacional, europeu e nacional para os próximos anos, propõe-se uma visão para o Iscte e um conjunto de eixos estratégicos de atuação. Para cada um deles, são identificados desafios, prioridades estratégicas e medidas concretas, com vários níveis de especificação. Apresento este programa com a convicção clara de que todo o caminho percorrido, bem como a definição e implementação das opções de política para o futuro, serão sempre o resultado do esforço, participação e envolvimento de toda a comunidade do Iscte, e desde já, do escrutínio do Conselho Geral ao qual submeto esta candidatura.

1. CONTEXTO

Definir um plano de ação para qualquer organização exige que se leve em conta o contexto envolvente, que simultaneamente condiciona e potencia a sua ação. Pensar o futuro do Iscte no quadro de uma afirmação contínua no panorama nacional, de crescente conexão com a sociedade e de forte internacionalização, exige, por isso, que se identifiquem as mais relevantes dinâmicas dos contextos global, europeu e nacional em que opera e que impactam o seu desenvolvimento.

1.1 Contexto global e europeu

O contexto global é marcado por grandes mudanças geopolíticas que tornam a ordem internacional mais instável e imprevisível. A guerra tarifária movida pela Administração norte-americana a nível global, a continuação da Guerra na Ucrânia, a instabilidade no Médio Oriente e em várias regiões de África, Ásia e das Américas, bem como a crescente rivalidade entre os EUA e a China, marcam a transição do mundo pós-guerra fria para um sistema internacional mais fragmentado e conflituoso.

O envelhecimento acelerado da população mundial, a rapidez da automação e da digitalização em todos os setores da vida, as alterações climáticas e as transições energética e tecnológica em curso acentuam a volatilidade deste contexto. Em paralelo, as tendências de desaparecimento e reconfiguração muito rápida de empregos tradicionais, a emergência de novos modos de trabalho, as transformações nas estruturas familiares, e o crescimento acelerado da urbanização têm impactos na missão das Universidades tão relevantes quanto difíceis de avaliar.

O advento da Inteligência Artificial representa, por outro lado, um desafio único para as Universidades, na medida em que conhecimentos e capacidades que antes exigiam anos de formação especializada estão agora imediatamente acessíveis a quem tenha acesso à internet. A revolução da IA está a transformar radicalmente a forma como pensamos, aprendemos e produzimos ciência, bem como a própria estrutura e o valor do trabalho humano.

O relatório [*Future of Jobs 2025*](#), do Fórum Económico Mundial, indica que 22% de todos os empregos atuais serão criados ou destruídos até 2030 devido a mudanças estruturais, sobretudo relacionadas com avanços tecnológicos e, em particular, pela Inteligência Artificial. Espera-se que esta reconfiguração resulte, ainda assim, num crescimento líquido de 7% do emprego total, contrariando a ideia de que a IA irá apenas destruir empregos. Contudo, este tipo de projeções deve ser visto com prudência face à imprevisibilidade do desenvolvimento desta tecnologia e à ausência de um consenso internacional sobre a necessidade da sua regulação.

O Fórum Económico Mundial também nota que, ao contrário do que se poderia pensar, a tecnologia poderá não substituir, necessariamente, as competências humanas, mas torná-las mais valiosas. Embora os empregadores ao nível global identifiquem uma grande procura, até 2030, [por competências digitais avançadas e competências “verdes”](#), o pensamento analítico continua a ser a competência fundamental mais procurada pelos empregadores, seguindo-se a resiliência, a flexibilidade e a agilidade.

Assim, a capacidade das Universidades de educar, formar e requalificar trabalhadores ao longo da vida será um fator crítico de competitividade económica e coesão social ao nível global.

Por seu turno, a União Europeia tem sido profundamente afetada por este contexto global adverso. Depois das pressões inflacionistas que se acumularam na sequência da pandemia COVID-19, a invasão da Ucrânia pela Federação Russa provocou um choque particularmente forte na economia europeia, fazendo subir os preços da energia, dos alimentos e, em geral, o custo de vida dos Europeus.

Embora a inflação na área do euro esteja, atualmente, sob controlo e o mercado de trabalho continue robusto, a tendência para o ano de 2026 e seguintes é de um desenvolvimento económico [moderado a fraco](#) na maioria dos Estados-Membros da UE.

A longo prazo, a evolução da economia europeia é fortemente limitada pelos [sérios desafios de produtividade e competitividade](#) da UE, identificados no [Relatório Draghi](#) de setembro de 2024, que arriscam torná-la irrelevante no plano económico e tecnológico global.

Uma grande questão é saber como combinar esse risco com a transição verde e digital, que se mantém uma grande prioridade política da UE. Outro grande repto é como responder à pressão que o envelhecimento da população europeia coloca sobre os sistemas de segurança social, de saúde e sobre o mercado de trabalho. Embora a imigração seja identificada como um dos principais fatores capazes de dinamizar a economia europeia, encontra forte oposição por uma parte significativa da população da UE, que tem feito crescer a base eleitoral, em toda a Europa, de forças populistas com agendas anti-imigração.

Face a esta sucessão de tensões geopolíticas e económicas, a UE assume, atualmente, como objetivo prioritário reforçar a sua autonomia estratégica. Isso passará pela proteção de cadeias de abastecimento críticas e a redução de dependências estratégicas, com o investimento em setores prioritários como a energia, semicondutores e matérias raras, capacidades de segurança e defesa, saúde e dados. Em paralelo, o pacote de simplificação [Omnibus I»](#) da Comissão Europeia, recentemente aprovado, sinaliza o afastamento de uma lógica regulatória

excessiva na UE, com o objetivo de aumentar a competitividade económica do bloco europeu face às grandes potências e blocos económicos mundiais.

No plano estratégico do programa de investigação Horizonte Europa para o período 2025-2027, são definidas três grandes orientações que têm, igualmente, como fio condutor a autonomia estratégica e a liderança europeia no campo das tecnologias críticas: 1) transição ecológica; 2) transição digital; 3) uma Europa mais resiliente, competitiva, inclusiva e democrática.

O próximo Quadro Financeiro Plurianual (QFP) 2028-2034, apresentado pela Comissão Europeia em 16 de julho de 2025, reflete essa grande orientação para o reforço da autonomia estratégica. A proposta orçamental tem um valor de quase 2 biliões de euros, dos quais cerca de metade se destina a colmatar as assimetrias regionais na UE e 409 mil milhões de euros a tornar a Europa mais competitiva na economia mundial, através de um novo Fundo Europeu de Competitividade. Uma parte importante, 131 mil milhões de EUR, destina-se à defesa, segurança e espaço - um valor cinco vezes maior do que a verba do atual período orçamental destinada a estes setores. Quase 200 mil milhões de euros serão afetos às parcerias com o resto do mundo e 41 mil milhões de euros serão destinados a reforçar o programa Erasmus+, em comparação com 26,6 mil milhões de euros no atual QFP. No próximo QFP, o investimento na investigação, inovação, na ciência e na tecnologia continua a ser uma prioridade da União Europeia, mas agora com um foco maior na importância destes setores para a economia europeia. O próximo [10º Programa-quadro de investigação e Inovação da UE — Horizonte Europa \(2028-2034\)](#) tem um orçamento proposto de 175 mil milhões de euros (quase o dobro do atual Horizonte Europa). O financiamento continuará a ser autónomo, mas mais racionalizado, recorrendo a processos mais simples, subvenções mais rápidas e opções de montante fixo. A sua integração com o Fundo de Competitividade destina-se a cobrir todo o percurso de investimento, desde a conceção ao *scale-up*. Embora ainda esteja em fase de discussão, já são conhecidas algumas ideias fortes do programa, que assentam em reforçar o financiamento à investigação em setores estratégicos para a Europa, como a computação quântica, indústria da defesa e do espaço, ou as energias limpas, consolidar a iniciativa “Universidades Europeias”, e assegurar uma ligação maior entre Educação, Investigação e Inovação.

Para além dos fatores relacionados com a evolução da economia ou a política europeia de ciência e inovação, importa não deixar de considerar aqui os desafios à independência das Universidades. Nos países democráticos, a liberdade académica é considerada como uma condição básica de uma democracia saudável e uma característica fundamental de qualquer sistema ou instituição de ensino superior e investigação. A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia consagra-a no artigo 13º: *“As artes e a investigação científica são livres. É respeitada a liberdade académica.”*

Os dados do [Academic Freedom Index](#) (AFI) sugerem uma situação geralmente positiva na Europa no que respeita à proteção da liberdade académica, em comparação com grande parte do resto do mundo. A nível global, no entanto, os dados de 2025 demonstram um declínio visível dos níveis de liberdade académica, que desde o último relatório, em 2024, diminuiu significativamente em 36 dos 179 países analisados, expandindo-se em apenas oito países entre 2014 e 2024.

Embora a União Europeia seja um dos espaços mais livres do mundo para as Universidades, também aqui se têm observado violações e ameaças graves, que demonstram que a liberdade académica não pode ser dada como adquirida. O relatório [The Erosion to Academic Freedom in Europe](#), do Conselho da Europa (Novembro 2025), nota que vários fatores têm influenciado de forma negativa, nos últimos anos, direta ou indiretamente, o estado da liberdade académica no continente, através de restrições legais, interferência política, ataques a vozes dissidentes na academia, assédio e difamação nas redes sociais a membros da comunidade académica, interferências do setor privado, e restrições resultantes de políticas europeias e de segurança nacional.

A redução do espaço para a liberdade académica está intimamente ligada à [expansão global do autoritarismo](#). Na Europa e noutras democracias, onde também é patente o crescimento de tendências autoritárias, o debate público tem sido marcado por uma crescente polarização social e política, alimentada pela disseminação de notícias falsas e desinformação, e pela ampliação nas redes sociais de sentimentos de indignação e sensibilidade a temas identitários. Um dos sintomas deste problema é a crescente desconfiança no conhecimento especializado científico, não só devido ao enfraquecimento dos *media* credíveis tradicionais, como pela contestação cada vez mais vocal à autoridade dos académicos, por vezes por parte dos próprios governos nacionais. Um exemplo recente foi a polémica suscitada em torno da eficácia das vacinas contra a pandemia COVID-19 e a coação exercida um pouco por todo o mundo sobre especialistas em saúde pública.

Neste contexto de polarização do debate público, as instituições, nomeadamente as universidades e os seus académicos - muitas vezes protagonistas de novas tendências e movimentos culturais - são frequentemente chamados a posicionar-se sobre temas controversos e divisivos. Esta dinâmica tem óbvios impactos na erosão da liberdade académica: pode levar à autocensura entre docentes, investigadores e estudantes, por receio das consequências dos temas controversos abordados na sala de aulas ou na produção científica; potencialmente reduzir a pluralidade de perspetivas e a objetividade de análise; e aumentar a vulnerabilidade das universidades a pressões externas, de governos e outros atores, com o objetivo de ajustar currículos, enquadrar debates ou orientar agendas de investigação de acordo com políticas ou temas dominantes.

1.2 Contexto nacional

A economia portuguesa regista progressos nos últimos anos, mas persistem desafios estruturais. Portugal cresceu acima da média da UE em anos recentes e apresenta dados macroeconómicos mais estáveis, como a estabilização da taxa de desemprego em valores baixos, uma inflação relativamente baixa e controlada e um crescimento sustentado (embora modesto) do emprego, apoiado, sobretudo, nos trabalhadores estrangeiros. As [projeções do Banco de Portugal](#) sugerem um crescimento do PIB para 2,2% em 2026 e um decréscimo para 1,7% em 2027, com a inflação a estabilizar em valores em torno de 2%. O crescimento da economia em 2025–27 beneficia do alívio das condições financeiras e tem subjacente uma aceleração da procura externa e uma execução dos fundos europeus mais concentrada em 2026. O menor crescimento em 2027 resulta em larga medida do fim do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Apesar destes indicadores positivos, a economia portuguesa mantém-se muito dependente de setores vulneráveis a condicionantes internacionais, como o turismo e as exportações de baixo/médio valor acrescentado, bem como de fundos europeus. Para além disto, Portugal continua a enfrentar problemas de produtividade e salários baixos, envelhecimento da população e fuga de cérebros, nomeadamente de jovens qualificados, o que coloca riscos de escassez de capital humano altamente qualificado e prejudica o desenvolvimento económico e os rendimentos das pessoas.

Num contexto global em que muitas das competências atuais tendem a tornar-se obsoletas e em que empregos ainda relevantes em Portugal, como os administrativos e de baixa complexidade, estão entre os mais suscetíveis de desaparecer, a transformação profunda em curso do mercado de trabalho nacional poderá acentuar a desadequação entre as qualificações dos trabalhadores e as necessidades do mercado. Enquanto uma parte relevante da população ativa continua concentrada em setores intensivos em trabalho, mais expostos à automação e à reorganização tecnológica, setores com maior potencial de crescimento no país — como energia, saúde e economia do cuidado — exigem níveis mais elevados de qualificação e competências tecnológicas.

Neste contexto, o ensino superior é um elemento central para o desenvolvimento económico, para a adaptação a um mercado de trabalho em rápida transformação e, portanto, para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Com efeito, Portugal destaca-se pelo elevado retorno económico do ensino superior. De acordo com [dados da OCDE](#), quem concluiu formação nesse nível ganha, em média, mais 74% do que quem tem apenas o ensino secundário.

O [relatório da OCDE, *Education at a Glance, de 2025*](#), destaca a evolução positiva do sistema de ensino superior português, mas também aponta problemas persistentes. Embora tenha registado progressos significativos na qualificação da população, sobretudo nas últimas décadas, Portugal continua a apresentar défices estruturais em comparação com a média da OCDE. Por exemplo, se a proporção de jovens adultos (25-34 anos) com ensino superior aumentou de forma consistente, passando de 38% em 2019 para 43% em 2024, ainda permanece abaixo da média da OCDE (48%). E Portugal continua a destacar-se negativamente por ter uma elevada percentagem de adultos sem o ensino secundário completo (38%), quase o dobro da média da OCDE. Também se agravou a pressão sobre o corpo docente, com envelhecimento acentuado e aumento de professores não plenamente qualificados, sendo este um fenómeno que atinge outros países da OCDE. O relatório destaca ainda que o investimento por estudante em Portugal fica abaixo da média em termos absolutos, embora seja elevado em percentagem do PIB per capita.

Outro relatório da OCDE, [Higher Education in Portugal](#) (2025), nota que, apesar dos evidentes progressos, se mantêm desigualdades no acesso ao ensino superior, sobretudo para estudantes de contextos socioeconómicos mais desfavorecidos, que têm menor probabilidade de ingressar naquele nível de ensino e, em particular, em cursos mais seletivos. Apesar de Portugal dispor de propinas relativamente moderadas e de um sistema de bolsas baseado no rendimento, a OCDE aponta limitações na cobertura dos custos de vida e na complexidade administrativa do apoio social, que continuam a constituir barreiras reais para muitos estudantes. Acresce que o acesso à orientação escolar e profissional é desigual, sendo mais limitado nas escolas que servem populações desfavorecidas, o que afeta as aspirações e expectativas dos alunos de ingressarem no ensino superior.

Em suma, a transformação do mercado de trabalho em Portugal ocorrerá sobre uma base socioeconómica particularmente exigente: uma população envelhecida, elevada emigração de jovens qualificados, segmentação do emprego, rendimentos médios inferiores à média europeia, níveis ainda significativos de baixa escolarização na população adulta, e desigualdades socioeconómicas ao longo do percurso educativo.

Neste contexto, as universidades portuguesas assumem um papel vital na resposta às fragilidades do país e na promoção do seu desenvolvimento. Mas devem também continuar a existir como espaços civilizacionais de liberdade, de promoção do conhecimento e dos ideais humanistas e democráticos inscritos na Constituição da República Portuguesa.

O programa que aqui se propõe, descreve a forma como o Iscte o poderá fazer no novo ciclo que se avizinha.

2. O ISCTE EM NÚMEROS *

ENSINO E APRENDIZAGEM	2025/2026	2024/2025	2023/2024
Total de cursos (conferentes e não conferentes de grau: pós-graduação) Total de estudantes	150 cursos 14069	143 cursos 13230	137 cursos 12087
Número de cursos (conferentes de grau) Número de estudantes	122 cursos 13232	113 cursos 12226	110 cursos 11328
Licenciaturas	26 cursos 5702	26 cursos 5436	27 cursos 5032
Mestrados	71 cursos 6257	62 cursos 5801	59 cursos 5405
Doutoramentos	25 cursos 1273	25 cursos 989	24 cursos 891
Percentagem de estudantes do sexo feminino	51%	52%	52%
Percentagem de estudantes estrangeiros	24%	20%	19%
Número de nacionalidades dos estudantes estrangeiros	115	108	104
Número de cursos (não conferentes de grau: pós-graduação) Número de estudantes	28 cursos 837	30 cursos 1004	27 cursos 759
Percentagem de estudantes em ensino pós-graduado (mestrados, doutoramentos e pós-graduações)	59%	59%	58%
Satisfação dos estudantes com o Iscte – 1.º Semestre (1.º Ciclo 2.º Ciclo)	96% 94%	96% 94%	94% 90%
Índice de Satisfação da Procura (Índice de Força-candidatos em 1.ª opção/número de vagas)	149%	152%	162%
INVESTIGAÇÃO			
Unidades de Investigação	8	8	8
Excelente	7	2	2
Muito Bom	1	6	6
Revistas Científicas (Total)	7	7	7
Publicações Científicas	n.d.	2048	2022
Publicações Científicas Indexadas (WoS e Scopus)	n.d.	895	925
Publicações em Revistas Científicas de 1.º e 2.º quartil (WoS e Scopus)	n.d.	580	520
RECURSOS HUMANOS			
Total de Docentes ETI	486,28	476,08	433,8
Total de Docentes de Carreira (dezembro)	352	346	327
Percentagem de Docentes de Carreira doutorados	99,7%	99,4%	99,7%
Percentagem de ETI Docentes com contrato a termo	28%	28%	25%
Rácio de Qualificação	53%	55%	51%
Total de investigadores afetos a I&D a 100% (dezembro)	n.d.	506	504
Total de pessoal técnico (dezembro)	355	329	326
RECURSOS FINANCEIROS			
Orçamento inicial (milhões de euros)	n.d.	80 310	65 340

Orçamento do Estado (inicial)	n.d.	30 137	24 599
Orçamento do Estado (realizado)	n.d.	31 626	27 802
Receitas Próprias (iniciais)	n.d.	24 364	19 162
Receitas Próprias (realizadas)	n.d.	29 094	30 227

*2025/2026 dados provisórios

3. MISSÃO E VALORES, VISÃO E AMBIÇÃO

3.1 Missão e valores

A missão do Iscte está claramente definida nos Estatutos do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa (Despacho normativo n.º 20/2019), e os seus membros reveem-se amplamente nas principais atribuições aí definidas: as de desenvolver, com elevados padrões de qualidade, atividades de ensino, investigação e transferência de conhecimento para a sociedade.

Por outro lado, aí se elencam também os princípios gerais que devem orientar a sua atividade, organização e gestão (artº 2º):

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

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

3 – O ISCTE-IUL organiza-se e funciona no respeito pelos princípios da democraticidade, da participação, da descentralização, da eficácia e eficiência e da responsabilidade no exercício de cargos profissionais e de direção.

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

3.2 Visão e ambição

Os últimos anos foram palco de um processo de acentuada transformação e crescimento do Iscte. Cresceu na dimensão física dos espaços, com um novo edifício que abriu o campus de Lisboa à Av. das Forças Armadas, a criação de um novo campus em Sintra e a construção de novas residências universitárias; cresceu internacionalmente, tornando-se membro fundador de uma Aliança Europeia de universidades; cresceu em número de Escolas e cursos; em número de alunos, docentes, investigadores e funcionários; cresceu em projeção externa e atividades de transferência de conhecimento. Cresceu e aprofundou dinâmicas importantes relacionadas com as carreiras de docentes, investigadores e funcionários, e com as condições de trabalho e estudo dos estudantes. Modernizou-se, conquistou recursos e consolidou a sua reputação como uma das mais dinâmicas Instituições de Ensino Superior do país. Tem vindo a fazer justiça ao lema ‘Iscte - um espaço para crescer’.

Inevitavelmente, este crescimento envolve tensões e acarreta novas exigências. A forma como cresceu traz consigo uma enorme responsabilidade: obriga a continuamente inovar e acompanhar o ritmo rápido das transformações no país e no mundo; a prestar particular atenção às condições, constrangimentos e oportunidades que se geram num tempo de acentuada incerteza.

Mas esse crescimento exponencia também o potencial de projeção do Iscte no panorama nacional e internacional. Precisamos agora de ‘multiplicadores de força’, de catalisar a visibilidade interna e externa dos nossos resultados, de nos conhecer e cuidar melhor nesse movimento; de comunicar mais eficazmente, de promover o trabalho em rede e o envolvimento da comunidade, de alavancar, com ambição global, aquilo que nos diferencia e torna singulares como instituição e como comunidade.

Neste programa de trabalhos, valorizo os desenvolvimentos do Iscte nos últimos anos. Defendo que o Iscte deve ter como ambição ser uma universidade de referência nacional e internacional, reconhecida pela inovação e qualidade do ensino, pela relevância e impacto social da investigação, pela aposta na interdisciplinaridade, e pela integração e bem-estar de todas as pessoas que aqui estudam e trabalham.

Procuró aqui concretizar uma visão para o Iscte que é a de respeito pelos valores que o fundam, de aposta na consolidação de projetos em curso e de alavancagem do crescimento recente, para fazer melhor o que já fazemos bem e para enfrentar os desafios que persistem e os que se desenham no futuro.

Trata-se de uma visão ancorada no compromisso de defender com confiança e entusiasmo aquilo que nos distingue, que nos orgulha, e que pode continuar a projetar-nos como uma instituição universitária de topo no plano nacional e internacional.

Uma visão do Iscte como um espaço interdisciplinar por vocação e prática, orientado para resolver problemas complexos na relação com o ecossistema.

Uma visão do Iscte como um espaço humano na era da Inteligência Artificial: o de uma universidade que pensa a tecnologia como complemento e não substituto do pensamento crítico; que aposta na tecnologia ao serviço da criatividade e da inovação.

Uma visão do Iscte como um espaço próximo e envolvente na era da complexidade: um campus que acolhe, inclusivo, plural e ambientalmente sustentável; atento aos outros pela ação social, apoio à saúde mental e ao bem-estar; desperto para as necessidades da cidade e da região.

Uma visão do Iscte que se concretiza num conjunto de compromissos:

1. Continuar a ambicionar a excelência académica num tempo de aceleração, promovendo o rigor, a qualidade e a ética do ensino e da investigação, assumindo a pluralidade e interdisciplinaridade como suas marcas distintivas e preservando a liberdade académica.
2. Promover a relevância do Iscte no espaço global e europeu, consolidando a Aliança Pioneer e apostando em novas parcerias e financiamentos internacionais para aumentar a visibilidade internacional do ISCTE, os níveis de mobilidade, a atratividade dos seus diplomas e a qualidade da sua investigação.
3. Integrar a revolução da IA e responder à transformação do mercado de trabalho, adaptando modelos pedagógicos, currículos e aprendizagens, competências docentes, sistemas de avaliação e capacidade dos serviços de apoio, colocando o Iscte na vanguarda pedagógica a nível nacional e europeu, para fortalecer a empregabilidade dos seus estudantes e afirmar a sua relevância social.
4. Promover o papel de responsabilidade social do ISCTE, garantindo aos estudantes condições de acesso e progressão académica, justas e inclusivas, face às assimetrias territoriais do país, e promovendo uma articulação qualitativa com a cidade, a região e o ecossistema de parceiros, para aumentar o seu impacto socioeconómico e contribuir para a resiliência social e territorial em Portugal.
5. Melhorar a governação interna, com descentralização, autonomia e eficiência administrativa e financeira, para melhor servir a missão e a comunidade.
6. Reforçar o posicionamento do Iscte no sistema português de ensino superior e ciência, continuar a garantir níveis adequados de financiamento público e recursos próprios do Iscte para investir nas pessoas que aqui estudam, ensinam, investigam e trabalham, fazendo dos nossos *campi* espaços de reflexão e aprendizagem, convívio, lazer e bem-estar, com elevados padrões de qualidade, conforto e sustentabilidade.

4. EIXOS PROGRAMÁTICOS

1. **Pessoas e comunidade** - Melhorar as condições de estudo e de trabalho e a qualidade de vida nos *campi*.
2. **Ensino** - Projetar o Iscte como instituição de referência no trabalho interdisciplinar e na inovação pedagógica.
3. **Investigação** - Potenciar a qualidade, o impacto e a visibilidade internacional da investigação, colocando-a ao serviço da sociedade.
4. **Relação com a sociedade** - Dar maior visibilidade, integração e coerência ao ecossistema do Iscte, promovendo a sua relevância pública.
5. **Internacionalização** - Promover uma estratégia integrada de internacionalização, potenciando sinergias nas várias missões do Iscte.
6. **Governo da instituição** - Reforçar a descentralização, simplificação de processos e recursos financeiros próprios, aumentar a participação e transparência, melhorar a comunicação e o envolvimento.
7. **Política de Ciência e Ensino Superior** - Garantir o financiamento e posicionamento do Iscte no quadro do sistema de Ciência e Ensino Superior.

4.1 Pessoas e comunidade: um espaço para viver

[Melhorar as condições de trabalho e estudo e a qualidade de vida nos *campi*]

A atenção à melhoria permanente do bem-estar, das condições de trabalho e de estudo e à qualidade da vida nos *campi* é essencial para afirmar o Iscte como uma instituição de referência, assente na coesão interna, no envolvimento da sua comunidade e na qualidade da sua ação académica e científica. Destacam-se aqui três elementos-chave: condições relacionadas com as carreiras e desenvolvimento profissional dos vários grupos, condições associadas às instalações e equipamentos disponíveis e condições relacionadas com inclusão, bem-estar e qualidade de vida.

4.1.1 Valorização das carreiras e desenvolvimento profissional

4.1.1.1 Importância da gestão de pessoas no Iscte

Nas universidades em geral e também no Iscte, a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos, entre os quais se podem salientar a retenção de talento num ambiente cada vez mais competitivo, a capacitação contínua, o equilíbrio entre atividades letivas, de investigação e de gestão, as crescentes exigências e especialização das tarefas de liderança académica, ou o ambiente de alta pressão que pode pôr em causa o bem-estar e a saúde mental dos membros da comunidade.

Os últimos anos ficaram marcados pela progressão na carreira de docentes e pela redução da precariedade laboral de investigadores. Entre 2018 e 2024, o Iscte passou a contar com mais 40 docentes de carreira (num total de 344), tendo a percentagem de professores catedráticos passado de 7,9% para 14,5% e a de professores associados de 16,4% para 40,7%. Durante este período, foi criada a carreira de investigação, que contava em 2024 com 15 pessoas no quadro, e que atingiu os 44 já em 2026. O pessoal técnico e administrativo aumentou de 274 em 2018 para 329 em 2024, 92,7% dos quais com contratos sem termo. O número de estudantes atingiu perto de 14700 em 2025, sendo 25% destes estudantes internacionais e 59% estudantes de nível pós-graduado (mestrado e doutoramento).

A melhoria das condições de trabalho e estudo no Iscte deve assentar numa estratégia integrada que valorize, com equidade e transparência, o contributo dos diferentes membros da comunidade académica, docentes, investigadores, pessoal técnico e administrativo e estudantes.

4.1.1.2 *Desafios estratégicos e medidas*

No caso do pessoal docente, apesar da grande transformação dos últimos anos na estabilização de vínculos e progressão na carreira e na clarificação de regras de distribuição de serviço docente, persiste ainda insatisfação relativamente à carga burocrática de procedimentos pedagógicos e administrativos, ao equilíbrio na distribuição do serviço docente e articulação entre investigação, docência e gestão. Importa, pois, assegurar a valorização da carreira e a conciliação equilibrada entre ensino, investigação e gestão, com regras claras de distribuição do serviço docente e redução da carga burocrática. Propõe-se:

- Continuação da redução da precariedade laboral e de promoção na carreira para associado e catedrático, visando atingir um rácio mínimo de 50% de professores associados e catedráticos no conjunto do corpo docente, de modo sustentado e equilibrado.
- Reforço da equidade, transparência e equilíbrio das regras de distribuição do serviço docente, em articulação estreita com as Escolas e os Departamentos.
- Valorizar o serviço institucional nos processos de avaliação e progressão académica, reconhecendo o contributo dos docentes envolvidos em funções de coordenação e governação e assegurando um enquadramento compatível com o desenvolvimento da sua carreira académica.
- Promover, no quadro do LIA, a formação profissional na carreira docente, continuando a incentivar os programas de formação contínua para docentes, focados em novas práticas pedagógicas e na integração de ferramentas digitais.

Para os/as investigadores/as, a prioridade deve ser a consolidação da carreira e a continuação da redução da precariedade, através da criação de vínculos estáveis, com perspetivas de progressão, ancorados em mecanismos de avaliação justos e em financiamento sustentável. Propõe-se assim:

- Desenvolver a carreira de pessoal de investigação e gestão de ciência, incluindo a definição de métricas de desempenho que permitam valorizar competências, garantir previsibilidade e progressão, e reforçar a estabilidade.
- Continuar o esforço de redução da precariedade laboral e de promoção na carreira para principal e coordenador.
- Em sede de revisão dos Estatutos do Iscte, assegurar a participação dos investigadores nos processos decisórios relevantes.
- Reforçar a oferta de formação na carreira da investigação (candidaturas a financiamentos, liderança de equipas de investigação, gestão de projetos,

estratégias de participação em redes, comunicação e disseminação de ciência, etc).

Ao pessoal técnico e administrativo deve ser garantido o reconhecimento do seu papel estruturante na instituição, através do desenvolvimento de competências, da melhoria da comunicação, da promoção do bem-estar e de formas de trabalho mais flexíveis e colaborativas. Importa por isso:

- Melhorar os mecanismos de consulta e envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões organizacionais, promovendo a sua participação em grupos de trabalho ou comissões técnicas.
- Implementar planos de formação adaptados às funções técnicas e administrativas (ex: literacia digital, gestão de projetos, línguas e competências específicas), de modo a motivar, reter talento e possibilitar a progressão e a mobilidade interna.
- Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional que simultaneamente promovam a cooperação entre serviços (unidades de investigação, escolas, serviços centrais e técnicos).
- Estender ao pessoal técnico e administrativo oportunidades de formação contínua oferecidas pelo Laboratório para a Inovação na Academia (LIA-Iscte).
- Promover o reconhecimento do mérito e dar visibilidade ao contributo do pessoal técnico e administrativo no desenvolvimento do Iscte.

Aos estudantes, devem ser asseguradas condições de vida dignas, apoios sociais, psicológicos e pedagógicos adequados e um ambiente de aprendizagem inclusivo e estimulante, que reconheça a diversidade dos seus percursos e contribua para a equidade na sua participação social e universitária.

As preocupações dos estudantes têm incidido em duas áreas fundamentais: as condições de estudo e vivência no campus (equipamentos e espaços de trabalho, convívio e refeições) e as medidas de apoio aos estudantes (ação social, propinas, residências, desporto, saúde mental). Dada a sua transversalidade, procuram apontar-se estratégias e medidas dirigidas a estas questões nos diferentes eixos programáticos ao longo deste plano. Relativamente a todas elas importa desde já destacar a necessidade de:

- Continuar a promover os mecanismos de diálogo e auscultação regular dos estudantes através da Associação de Estudantes, dos núcleos de estudantes e outros agrupamentos, para garantir a sua efetiva participação nos processos decisórios e na resolução dos problemas.
- Assegurar canais de comunicação e logística que garantam o envolvimento dos estudantes e o reforço da coesão entre os campus de Lisboa e Sintra.

- Continuar a garantir o envolvimento ativo dos estudantes nos grandes projetos de transformação institucional e de internacionalização, como a Aliança Pioneer e a integração de estudantes internacionais.
- Continuar a desenvolver programas de apoio à empregabilidade, incluindo estágios, orientação vocacional, formações complementares e outras modalidades de ligação direta às empresas e organizações da sociedade civil.

4.1.2 Qualificar instalações e equipamentos

4.1.2.1 A importância da qualificação das instalações e equipamentos para o Iscte

A qualificação das instalações e equipamentos é vital para a qualidade da educação, a capacidade de investigação, a atratividade da instituição e o bem-estar de toda a comunidade académica.

Neste domínio, é essencial garantir que os espaços físicos e digitais da instituição respondem com qualidade, funcionalidade e equidade às necessidades da comunidade académica. O investimento em infraestruturas e equipamentos deve continuar a acompanhar o crescimento em dimensão e diversificação da instituição e da comunidade do Iscte nos últimos anos.

A manutenção e modernização das salas de aula, dos espaços de estudo, das infraestruturas de investigação e das áreas de trabalho devem ser orientadas por critérios de conforto, acessibilidade, adequação pedagógica e sustentabilidade ambiental. A existência de cantinas acessíveis, zonas de convívio, residências universitárias e uma rede de internet fiável e de alta capacidade são aspetos centrais para a qualidade da vida académica e para a atração e retenção de estudantes nacionais e internacionais.

É igualmente fundamental assegurar boas condições de trabalho para o pessoal técnico e administrativo, em espaços adequados e com os meios necessários ao desempenho das suas funções.

Ao mesmo tempo, é necessário promover uma gestão integrada e responsável do património edificado, que valorize a identidade arquitetónica da instituição e permita responder a novos desafios, incluindo o crescimento científico, a diversificação da oferta formativa e a expansão geográfica da sua intervenção.

4.1.2.2 *Desafios estratégicos e medidas*

Nos últimos anos, a área das Instalações e equipamentos foi uma das prioridades de intervenção no Iscte. As principais evoluções registadas prendem-se com a construção e abertura do Iscte – Conhecimento e Inovação (edifício 4), a preparação e entrada em funcionamento das instalações do Iscte-Sintra e a construção das novas residências universitárias do Iscte em Odivelas, Amadora e Sintra. Para além disto, são também de assinalar a instalação de estúdios multimédia para suporte ao ensino à distância, gravação de materiais audiovisuais e transmissão em direto; o investimento num novo sistema de redes informáticas com reforço do WiFi e aumento das condições de segurança, bem como o novo *data centre* para a investigação.

Contudo, a expansão e crescimento das atividades e da própria comunidade do Iscte envolve um conjunto de desafios exigentes relacionados com a implementação e consolidação dos projetos em curso, a sua sustentabilidade e gestão.

Propõe-se, assim:

Objetivo 1 - Requalificar espaços de estudo, de refeições e de lazer

- Realização de obras de modernização e requalificação da antiga cantina da AE no edifício 1, ponderando a modalidade de gestão do serviço de refeições.
- Aumento da eficiência energética e de recursos dos edifícios do Iscte, com prioridade ao uso de energia renováveis, medidas de redução de consumos desnecessários e aumento do conforto térmico e do isolamento acústico.
- Modernização das salas de aulas, com instalação de equipamentos adequados, atualizados e garantia de manutenção e apoio técnico otimizado.
- Melhoria da acessibilidade dos espaços e dos sistemas de segurança.
- Dinamização de processos participativos de melhoria dos espaços comuns do Iscte, com foco na apazibilidade, funcionalidade e bem-estar, com promoção de um diálogo regular com os representantes da comunidade Iscte para discussão de questões relacionadas com espaços comuns e mecanismos de monitorização e feedback dos utilizadores.

Objetivo 2 - Concretizar projetos de construção em curso e dotar as Escolas de espaços dedicados para desenvolver atividades e reforçar identidade

- Concluir a construção de residências para estudantes, ponderando a modalidade da sua gestão.
- Construir o edifício da Escola de Sintra no terreno cedido pela Câmara Municipal de Sintra, assegurando as condições de sustentabilidade financeira do projeto.
- Promover, junto à Escola de Gestão e ao IEE-*Iscte Executive Education* um projeto comum de desenvolvimento, construção e exploração de um novo edifício (edifício V), a partir de propostas de um grupo de trabalho constituído para o efeito, como forma de:
 - dotar a Escola de Gestão de um elemento identitário forte e visível que reforce a sua autonomia institucional, operacional e estratégica;
 - permitir ao IEE consolidar o seu posicionamento no mercado nacional e internacional de formação de executivos, reforçando funcionalidade e potenciando reputação;
 - apoiar uma maior integração entre educação formal e formação executiva, valorizadora de reconhecimento e impacto e que simultaneamente reforce o posicionamento institucional global do Iscte;
- Estudar, em conjunto com as restantes Escolas, a afetação de espaços dedicados no campus de Lisboa, com vista a promover idênticos objetivos de reforço de funcionalidade, afirmação de identidade, projeção e imagem.

4.1.3 Promover a inclusão, o bem-estar e a qualidade de vida

4.1.3.1 A importância da inclusão, bem-estar e qualidade de vida para o Iscte

Para além dos aspetos relacionados com o desenvolvimento profissional, ou as condições de instalações e equipamentos, a existência de condições que assegurem o bem-estar e um ambiente saudável são fundamentais para garantir que o Iscte cumpre plenamente sua missão. As questões da saúde mental têm vindo a suscitar particular atenção. Níveis crescentes de ansiedade e *burnout* na comunidade académica, sobretudo entre estudantes, exacerbados pela pressão académica e incerteza económica, têm motivado [iniciativas](#) visando integrar o bem-estar e a saúde mental diretamente no planeamento estratégico das instituições de ensino. Diferentes estudos mostram que os resultados da

aprendizagem estão intimamente ligados à saúde, segurança e bem-estar emocional dos alunos, o que reforça a necessidade de uma integração mais forte entre políticas e planeamento.

O Iscte tem vindo a desenvolver projetos de inclusão, promoção da saúde e bem-estar e é já uma referência nesta área. Trata-se não apenas do trabalho levado a cabo pelo Serviço de Ação Social/Gabinete de Aconselhamento ao Aluno (SAS/GAA) e iniciativas como o *In-Iscte* ou *BeWell-Iscte*, mas também da própria integração destas problemáticas no plano dos conteúdos curriculares, dos processos de acolhimento de estudantes em mobilidade, da atenção à igualdade de género e conciliação trabalho/família, ou da integração transversal dos objetivos de promoção da diversidade, equidade e inclusão no seu planeamento e nas suas práticas.

Contudo, o forte crescimento dos últimos anos veio tornar ainda mais evidente a necessidade de priorizar estes objetivos e conferir-lhes renovada atenção, ampliando-os a todos os grupos na instituição. Importa continuar a garantir que o Iscte é um espaço seguro, inclusivo e equitativo, proporcionando condições de bem-estar e equilíbrio para a concretização harmoniosa dos seus objetivos.

4.1.3.2 Desafios estratégicos e medidas

Propõe-se assim:

- Instituir um plano de ação anual, de divulgação pública obrigatória, sobre saúde, bem-estar e condições de trabalho e estudo no Iscte, baseado no diagnóstico da situação e com a identificação de medidas de melhoria.
- Prosseguir e expandir o trabalho de apoio na área da saúde mental no quadro do Serviço de Ação Social.
- Dinamizar os programas de acolhimento e preparação de kits de boas-vindas, com informações e orientações essenciais para os novos estudantes, docentes, investigadores, técnicos e administrativos.
- Criar um orçamento de suporte a um plano anual calendarizado de atividades culturais, recreativas e desportivas do Iscte, definido em colaboração com a associação de estudantes e os representantes dos trabalhadores, investigadores e docentes.
- Promover uma estratégia para o Desporto Universitário no ISCTE, em colaboração com a associação de estudantes.
- Desenvolver esforços para reforçar a oferta de serviços de restauração nos campi, adaptando os horários à atividade letiva e valorizando, nos

concursos de concessão, a oferta de alimentação saudável e adaptada às necessidades da comunidade do Iscte.

4.2 Ensino: um espaço interdisciplinar

[Projetar o Iscte como instituição de referência no trabalho interdisciplinar e na inovação pedagógica]

4.2.1 A relevância das atividades de ensino no Iscte

As atividades de ensino constituem a principal missão das Instituições de Ensino Superior, assumindo também no Iscte uma clara centralidade. Nas suas cinco escolas o Iscte oferece 26 licenciaturas (mais 3 em 2026-2027), 71 mestrados e 25 doutoramentos, para além de cerca de três dezenas de cursos de pós-graduação e uma grande variedade de formações de curta duração. Alguns destes cursos são já oferecidos em parceria entre Escolas e com outras universidades. Do ponto de vista das áreas disciplinares, o Iscte cresceu a partir de um conjunto de áreas base e foi alargando esse âmbito potenciando sinergias e cruzamentos entre elas. Destaca-se também, no panorama nacional, pela forte aposta na oferta destinada a públicos já no mercado de trabalho, contribuindo para o importante objetivo da formação ao longo da vida e qualificação da força de trabalho. Tem promovido a diversificação de metodologias de ensino e a inovação pedagógica, garantindo elevados índices de satisfação da procura e de satisfação dos estudantes.

Entre 2018 e 2024, o número de alunos do Iscte cresceu de forma expressiva: de 4.243 para 5.436 nas licenciaturas (+28,1%), de 4.048 para 5.801 nos mestrados (+43,3%) e de 817 para 989 nos doutoramentos (+21,1%). Estes aumentos estiveram em larga medida associados a um alargamento das ofertas formativas nos respetivos ciclos (mais 11 licenciaturas, mais 11 mestrados e mais 4 doutoramentos). O índice de força nas licenciaturas (número de candidatos em primeira opção por número de vagas) aumentou de 110% para 152% (apesar de algumas oscilações e uma tendência de redução nos três últimos anos) e o Iscte foi a única universidade pública a preencher todas as vagas na primeira fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior em vários anos.

Este período fica também marcado pela abertura do Iscte-Sintra, a criação do Laboratório de Inovação Académica (LIA), o aprofundamento do trabalho do Laboratório de Competências Transversais (LCT) no apoio à integração de estudantes, o lançamento do projeto *In-Iscte* e pela entrada em funcionamento de novas ofertas formativas de ensino à distância.

4.2.2 Princípios orientadores das atividades ensino no Iscte

A estratégia no domínio do ensino deve continuar a assentar nos princípios que desde sempre marcaram a identidade do Iscte: uma abordagem pedagógica inovadora, próxima e participativa, que valoriza a diversidade metodológica, a qualificação dos/as docentes, a interdisciplinaridade e o envolvimento ativo dos/as estudantes.

Ao mesmo tempo, importa tirar pleno partido das potencialidades do ensino à distância, assegurando condições que favorecem a proximidade pedagógica, a qualidade de ensino e aprendizagem e o sucesso académico.

O ensino no Iscte deve continuar a promover o pensamento crítico, o trabalho colaborativo e os valores éticos, enquanto expõe quem aqui estuda a uma diversidade de perspetivas disciplinares e aos avanços mais recentes da investigação científica.

Por outro lado, nos processos de revisão curricular importa ter em conta a necessidade de auscultar em permanência os potenciais empregadores, não submetendo os currículos às necessidades correntes do mercado de trabalho, nem ignorando o contributo da formação universitária para as oportunidades profissionais dos diplomados e para o desenvolvimento do país.

4.2.3 Desafios e prioridades estratégicas

Tal como outras instituições de ensino superior, o Iscte enfrenta hoje um conjunto de circunstâncias internas e externas que reclamam ajustamentos vários em termos da oferta curricular, das práticas pedagógicas, dos modelos de avaliação e da articulação do ensino com a investigação e a transferência de conhecimento. As exigências associadas ao forte crescimento das atividades de ensino no Iscte, bem como as condições de contexto acima descritas, evidenciam desafios que deverão ser confrontadas nos próximos anos, de entre os quais se destacam os seguintes:

Em primeiro lugar, e tal como referido antes, o impacto da Inteligência Artificial (IA), um desafio que não é apenas tecnológico, mas pedagógico e ético. Uma educação mediada pela IA implica desenvolver políticas e instrumentos que promovam uma perspetiva humana da IA como “parceira de pensamento” e não como “substituta da cognição”¹ e um quadro de competências e literacia digital² que confronte o hiato de competências em IA entre professores e alunos, desafios a que nenhuma instituição de ensino pode ficar alheia.

¹ [Guidance for generative AI in education and research | UNESCO](#)

² [The challenges of AI in higher education and the imperative for competency frameworks | International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean](#)

Em segundo lugar, a questão do desfasamento entre *curricula* e mercado, decorrente da velocidade da mudança no mundo do trabalho que torna os currículos tradicionais rapidamente obsoletos, reclamando processos de revisão curricular mais frequentes e mais participados.

Em terceiro lugar, a necessidade de encontrar novos modelos para o envolvimento dos estudantes, perante o desafio de manter a motivação em aulas magistrais (passivas) face a uma geração habituada a estímulos interativos.

Neste quadro emergem tensões que não são fáceis de resolver. Como conciliar a necessidade de maior proximidade e acompanhamento personalizado dos estudantes com o crescimento do número de alunos e as metas quantitativas mais ambiciosas de formação e qualificação de pessoas no país e na UE e com os constrangimentos financeiros das universidades? Como consolidar novas propostas curriculares com exigências particulares de processos de avaliação e acreditação relativamente morosos, e simultaneamente reforçar a rapidez na revisão curricular e a resposta a necessidades emergentes de formação?

Se as dificuldades são partilhadas com outras instituições ensino superior, muitas das características do Iscte podem ser transformadas em vantagens competitivas para lhes responder. Propõem-se, assim, no domínio do ensino, os seguintes objetivos estratégicos de ação:

Objetivo 1 – Aprofundar a prática da interdisciplinaridade como fator de diferenciação da oferta formativa

A interdisciplinaridade constitui uma das marcas distintivas do Iscte, potenciada pela sua organização em Escolas e pela diversidade das áreas científicas que integra. Esta configuração institucional cria condições particularmente favoráveis à cooperação entre áreas e à construção de uma oferta formativa diferenciadora, capaz de responder aos desafios emergentes da sociedade e do ensino superior. Importa por isso:

- Afirmar a interdisciplinaridade como marca identitária e motor de cooperação institucional.
- Potenciar sinergias inter-Escolas na criação de programas que cruzem Ciências Sociais, Gestão e Tecnologias.
- Diversificar a oferta formativa com novos formatos (ex: microcredenciais e cursos conjuntos) alinhados com tendências globais.
- Integrar a Inteligência Artificial Generativa (IAGen) de forma transversal no ecossistema do Iscte, enquanto ‘parceira de pensamento’, capacitando a comunidade, diversificando a oferta curricular interdisciplinar e fomentando a investigação e o debate ético sobre o seu impacto na sociedade.

Objetivo 2- Alavancar a inovação pedagógica como motor de transformação

A promoção de dinâmicas pedagógicas mais participativas constitui um elemento central da qualidade do ensino, exigindo condições institucionais que favoreçam o envolvimento ativo dos estudantes. Importa, por isso:

- Promover modelos pedagógicos que reforcem o envolvimento dos estudantes, incentivando metodologias ativas de ensino-aprendizagem (sala de aula invertida, aprendizagem baseada em problemas e tarefas, simulações, etc...).
- Reforçar o apoio ao Laboratório para a Inovação na Academia (LIA), tendo em vista a promoção desses modelos, através da formação e da partilha de boas práticas entre docentes.
- Criar estímulos ao desenvolvimento do ensino à distância, acompanhados da elaboração de um guia de boas práticas e critérios de aferição da qualidade da oferta formativa neste regime.

Objetivo 3: Inclusão e sucesso académico dos estudantes

- Reforço das ações de capacitação desenvolvidas pelo Laboratório de Competências Transversais (LCT), particularmente relevantes para estudantes que ingressam sem competências académicas consolidadas, contribuindo para a equidade e o sucesso académico.
- Instituir bolsas de mestrado e doutoramento para atrair estudantes de elevado mérito académico, estimulando a participação destes estudantes no apoio às atividades letivas.
- Aprofundar os estudos sobre insucesso, abandono e absentismo académico no Iscte, identificando as suas causas e adotando medidas adequadas para os combater, na linha do trabalho desenvolvido no âmbito do *InIscte*.
- Reforçar mecanismos de acessibilidade digital em todas as plataformas (ex: Fénix, Moodle) para garantir a inclusão de alunos com deficiência visual ou auditiva.

Em suma, no plano do ensino importa garantir uma formação de elevada qualidade, flexível, inclusiva e orientada para o futuro, que potencie os cruzamentos disciplinares e prepare os estudantes para as transformações sociais, tecnológicas e ambientais, colocando o Iscte na vanguarda pedagógica.

4.3 Investigação: um espaço para criar

[Potenciar a qualidade, o impacto e a visibilidade internacional da investigação, colocando-a ao serviço da sociedade]

4.3.1 A relevância da investigação para o Iscte

A investigação é um dos três pilares fundamentais que sustentam a existência das universidades enquanto espaços de produção de conhecimento e formação avançada. O desenvolvimento das atividades de investigação propicia a qualidade do ensino ao exigir a atualização constante e ao fomentar o pensamento crítico. Funcionam também como plataformas de inovação para a resolução de problemas sociais e para alavancar a economia dos países. São, ainda, elementos fundamentais para a relevância da universidade do cenário global, definindo o seu prestígio e posição em rankings internacionais, a captação de recursos e o desenvolvimento de parcerias. O Iscte tem vindo a consolidar-se como uma "Research University", onde a investigação assume um papel central e estratégico, funcionando como um motor de crescimento e afirmação da instituição, tanto a nível nacional como internacional.

4.3.2 A evolução da investigação no Iscte

O Iscte tem vindo a registar um progresso assinalável no domínio da investigação. O número de publicações científicas indexadas (WoS ou Scopus) passou de 457 em 2018 para 895 em 2024 (+95,8%). O volume de execução financeira de projetos científicos quase triplicou (de 3,3 para 9,5 milhões de euros). Em 2025, sete das oito unidades de investigação do Iscte obtiveram a classificação de Excelente e uma de Muito Bom. Hoje o Iscte alberga cinco bolsas European Research Council (ERC) ativas.

Para além disto, importa registar que a proporção de estudantes em níveis de pós-graduação é particularmente elevada em comparação com a média das universidades portuguesas, sendo esta uma das marcas distintivas do Iscte. De acordo com os dados mais recentes (2024/2025), os alunos em níveis pós-graduados (2º e 3º ciclos) representam cerca de 59% do total de estudantes: a instituição oferece um número significativamente maior de cursos de mestrado (71) e doutoramento (25) do que de licenciaturas (26). Esta forte componente de pós-graduação atrai muitos estudantes estrangeiros, que já representam cerca de 25% do total de inscritos nos vários ciclos, muitos deles frequentando mestrados e doutoramentos lecionados em inglês (cerca de 30%). Esta estrutura demonstra que o Iscte funciona como um centro especializado de investigação, onde a maioria da

comunidade académica está envolvida em atividades de investigação e estudos de nível avançado.

4.3.3 Desafios e prioridades estratégicas

O notável crescimento do Iscte na área da investigação coloca, contudo, inúmeros desafios. Muitos deles são partilhados com outras instituições de ensino superior, num momento de redefinição dos quadros políticos, institucionais e legais que enquadram as atividades de investigação e o sistema científico nacional. Outros derivam da sua própria especificidade.

Entre os principais desafios a que importa responder no Iscte encontra-se a consolidação do Iscte-Conhecimento e Inovação (Iscte-CVTT) enquanto centro de desenvolvimento de investigação e transferência de conhecimento; a necessidade de desenvolvimento da carreira de investigação e a resolução das situações que ainda prevalecem de precariedade de investigadores; a articulação entre docência e investigação; o reforço de coordenações de projetos internacionais de grande dimensão; o aumento da visibilidade externa da investigação do Iscte e monitorização das práticas de transferência de conhecimento para a sociedade; a articulação entre as unidades de investigação e as entidades participadas, bem como o trabalho colaborativo entre as próprias Unidades de Investigação.

A resposta a estes desafios deverá basear-se numa estratégia que respeite um conjunto claro de princípios orientadores: a afirmação da autonomia das unidades de investigação, mas simultaneamente o reforço da colaboração interdisciplinar; a valorização da estabilidade das equipas de investigação e garantia da qualidade dos serviços técnicos de apoio; a consolidação de práticas de investigação aberta, inclusiva e intercultural, promovendo acesso, partilha e responsabilidade; a garantia do equilíbrio entre investigação fundamental e aplicada, aprofundando a ligação à comunidade e a contribuição para as estratégias de especialização inteligente regional e nacional.

Respeitando estes princípios, importa no futuro próximo procurar atingir os seguintes objetivos:

Objetivo 1: Incentivos à investigação competitiva e transferência de conhecimento

Apoiar o trabalho das Unidades de Investigação no quadro do *Iscte-Conhecimento e inovação* (CVTT) na prossecução dos seguintes objetivos:

- Promover o apoio à apresentação de candidaturas a projetos competitivos (ex: Bolsas ERC, MSCA, COST e Horizonte Europa):
 - capacitando as equipas do CVTT e o recurso a consultores especializados;
 - instituindo uma rede de mentores (investigadores bem-sucedidos em ERC/MSCA/COST) para apoiar novos candidatos;
 - formando equipas de apoio para revisão metodológica, ética e orçamental.
- Reforçar a oferta de formação relacionada com investigação científica (elaboração de projetos, preparação de candidaturas, escrita científica, simulação de entrevistas, liderança científica e gestão de equipas, comunicação científica, etc.).
- Assegurar o compromisso com práticas de ciência aberta e com a utilização de infraestruturas digitais e repositórios de dados.
- Diversificar o financiamento para a investigação e inovação através da identificação de oportunidades em organizações multilaterais, fundações e empresas.
- Implementar mecanismos para repartição de resultados líquidos finais de projetos em remunerações acessórias pelos membros das equipas, reconhecendo o mérito e incentivando a participação em projetos competitivos.
- Continuar a garantir que os *overheads* dos projetos são reinvestidos na investigação (ex: *seed money* para áreas emergentes, projetos piloto de empreendedorismo resultante de investigação do Iscte e suporte a acreditações).
- Intensificar a prestação de serviços especializados ao setor público e privado, apoiada por um catálogo de serviços estruturado que reflita as competências científicas das unidades de investigação, laboratórios e observatórios.
- Reforçar o apoio especializado aos investigadores em matéria de patentes, protótipos, regimes de propriedade intelectual e outros, acompanhando-os desde a conceção até aos resultados e à ligação ao tecido económico e empresarial.

Objetivo 2 – Interdisciplinaridade e sinergias entre investigação e ensino

- Promover o papel do *SocioDigital Lab* na colaboração interdisciplinar envolvendo os laboratórios, observatórios e unidades de investigação.
- Incentivar a colaboração regular entre docentes e investigadores, designadamente na realização de projetos de investigação, na publicação científica, em unidades curriculares de mestrados e programas doutorais e na orientação de teses de mestrado e de doutoramento.
- Apoiar a criação de incentivos institucionais para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, através de Laboratórios abertos e workshops de integração entre diferentes unidades de investigação.
- Reforçar a articulação entre ensino e investigação, generalizando os mecanismos de divulgação de temas de investigação junto dos alunos dos diferentes ciclos de estudo e promovendo a participação ativa de estudantes em projetos, redes e iniciativas científicas.
- Implementar e intensificar a política de imputação de tempo letivo aos projetos para docentes e investigadores de carreira que o desejarem.

Objetivo 3: Eficiência administrativa e simplificação de processos

- Apoiar a simplificação dos processos e reforço das capacidades administrativas ligadas à gestão de projetos de investigação.
- Consolidar a integração de processos entre o CVTT e os restantes serviços do Iscte promovendo eficiência administrativa, coerência institucional e melhores condições para o trabalho das equipas de investigação.
- Promover a implementação de um sistema de melhoria contínua, designadamente de feedback pós-candidaturas, para identificar barreiras, ajustar serviços e incorporar lições aprendidas no passado em processos futuros.

Objetivo 4: Internacionalização e atração de talento

- Apoiar a criação de incentivos para participação de investigadores em redes internacionais de excelência através do reforço do apoio técnico à proposta de projetos e da criação de bases de dados de atuais e potenciais parceiros internacionais.
- Coordenar CVTT e o Serviço de Relações Internacionais (SRI) para potenciar a vertente internacional da ligação ensino-investigação, promovendo

reuniões de coordenação regulares para identificar sinergias e evitar duplicações.

- Estabelecer um programa de investigadores visitantes e promover a mobilidade de investigadores do Iscte.

Objetivo 5 - Visibilidade e Comunicação

- Apoiar o desenvolvimento de uma área especializada em comunicação de ciência e transferência de conhecimento, articulada com as Unidades de Investigação e o Gabinete de comunicação institucional do Iscte, e dirigida a maximizar a disseminação de resultados.
- Contribuir para a implementação de instrumentos de visualização integrada dos diferentes tipos de parcerias regionais, nacionais e internacionais permitindo organizar e valorizar as alianças estratégicas existentes no Iscte e orientar novas oportunidades de colaboração.

Em suma, o objetivo é potenciar a qualidade, o impacto e a visibilidade internacional da investigação desenvolvida no Iscte, colocando-a ao serviço da sociedade e dando resposta aos grandes desafios contemporâneos.

4.4 Relação com a sociedade: um espaço para cooperar

[dar maior visibilidade, integração e coerência ao ecossistema do Iscte, promovendo a sua relevância pública]

4.4.1 A relevância da ligação à sociedade para as universidades

A evolução das instituições de ensino superior (IES) tem sido caracterizada por uma transição das funções tradicionais de ensino e investigação para um modelo integrado de ligação aos contextos sociais em que se inserem. Espera-se das IES que funcionem não apenas como lugares de educação avançada e de produção de conhecimento, mas também como agentes centrais nos sistemas de inovação (em articulação com empresas, agências públicas e outros parceiros), nas dinâmicas de desenvolvimento social (em cooperação com atores públicos, empresariais e associativos) e no apoio às políticas públicas.

Esta "Terceira Missão" é hoje um pilar estratégico das IES, que desta forma reforçam o seu contributo para o desenvolvimento socioeconómico e a resolução de desafios globais. As IES assumem assim uma responsabilidade ativa na promoção do bem-estar económico, social, ambiental e cultural das comunidades em que se inserem, aumentando o reconhecimento público sobre o seu contributo e relevância para o conjunto da sociedade.

A concretização da "Terceira Missão" exige às IES o ajustamento dos seus modos de ação e das suas estruturas de governação, de modo a favorecer lógicas de colaboração e co-criação de conhecimento, onde a universidade e os seus parceiros externos beneficiam mutuamente.

4.4.2 A ligação à sociedade como missão do Iscte

A ligação das universidades ao mundo em redor assume múltiplas formas e atravessa todo o ciclo de criação, transmissão e aplicação do conhecimento. No ensino, pode concretizar-se através de currículos com projetos aplicados, aprendizagem baseada em desafios, estágios, formação em parceria com organizações, e práticas de *service learning* (abordagem pedagógica que integra objetivos de aprendizagem académica com a prestação de um serviço útil à comunidade). Na investigação, traduz-se em investigação orientada para desafios sociais, ciência aberta, produção de evidência para o debate público, e co-produção de conhecimento com utilizadores (empresas, serviços públicos, associações). Na transferência e valorização de conhecimento, inclui licenciamento e apoio a patentes, incubação e empreendedorismo, transferência de tecnologia e de métodos, bem como consultoria e serviços especializados. No

plano do apoio às políticas públicas, inclui prospetiva e planeamento, avaliação de políticas, assessoria técnica, participação em redes e comissões, e desenvolvimento de capacidades institucionais. Finalmente, a ligação à sociedade concretiza-se ainda na formação ao longo da vida (executiva e não conferente de grau), na divulgação e difusão do conhecimento (observatórios, publicações, eventos e comunicação pública) e na articulação com *alumni* e empregadores, reforçando pontes com o mercado de trabalho e com a sociedade civil.

O Iscte apresenta uma trajetória de consolidação e diversificação das várias dimensões referidas, com especial destaque para cinco vetores.

Primeiro, a institucionalização explícita da difusão do conhecimento e do serviço à comunidade como eixo estratégico, refletida no compromisso assumido com a promoção da difusão do conhecimento, a formação de executivos, a formação não conferente de grau e a prestação de serviços à comunidade.

Segundo, o reforço das estruturas de interface e de prestação de serviços às empresas, com um modelo assente em entidades participadas, como a Iscte-Executive Education (IEE), o Audax-Iscte e a Iscte-Meta Digital, que corporizam a ligação ao tecido empresarial em diferentes formatos (formação, projetos, capacitação, inovação).

Terceiro, a aposta na área das políticas públicas, da capacitação institucional e da transformação digital do Estado. Destaca-se o papel de liderança assumido pelo Iscte e pelo Ipps-Iscte na formação para a Administração Pública, bem como o lançamento dinamização de iniciativas como o AI4PA (polo de inovação digital focado na digitalização da administração pública), o *SocioDigital Lab* (Laboratório Associado de natureza interdisciplinar que cruza competências nos domínios das ciências sociais e empresariais com competência nas tecnologias nas tecnologias de informação e comunicação) e atividades associadas de capacitação e experimentação com entidades públicas e PME.

Quarto, a difusão pública do conhecimento e a relação com a sociedade civil em sentido amplo. O Iscte promove com regularidade atividades de divulgação e difusão, organizadas por unidades de investigação e estruturas associadas, incluindo observatórios, que funcionam como plataformas regulares de produção e disseminação de evidência para públicos não académicos.

Por fim, o Iscte atribuiu uma crescente importância à ligação com *alumni*, com iniciativas como *mentoring* e prémios de carreira e revelação, como instrumentos de reputação, pertença e ligação ao mercado de trabalho.

4.4.3 Domínios de ligação à sociedade a desenvolver no Iscte

A diversidade de formas de ligação à sociedade é ampla e tem, no Iscte, pontos fortes claros. Essa mesma diversidade torna mais visíveis algumas lacunas estratégicas e fragilidades de desenho institucional.

Primeiro, governação e monitorização. Tal como noutras áreas, a questão não é apenas fazer mais, mas saber o que deve ser feito de forma prioritária, com que objetivos, com que métricas de impacto, e com que mecanismos de coordenação entre Reitoria, Escolas, Unidades de Investigação e entidades participadas. A existência de várias entidades (IEE, IPPS, Audax, CVTT, Meta Digital, observatórios, unidades) é uma força, mas também um risco de fragmentação e ausência de uma narrativa integrada.

Segundo, é desejável uma maior integração curricular e pedagógica da Terceira Missão. Importa desenvolver uma estratégia transversal para integrar, nos ciclos conferentes de grau, formatos como *service learning*, projetos com entidades sociais e públicas, ou aprendizagem baseada em desafios com parceiros externos como parte estruturante da experiência de aprendizagem (tirando partido de experiências já existentes, como o centro de competências “IA para a AP” e do envolvimento do Iscte na Aliança Pioneer onde a promoção da *challenge-based education* é um objetivo explícito).

Terceiro, o reforço da valorização e transferência de tecnologia. O CVTT tem uma ambição explícita de transferência de conhecimento e soluções integradas. Não obstante, o grau de maturidade de instrumentos típicos de transferência tecnológica (portefólio de PI/patentes, licenciamento, provas de conceito, ligação estruturada à indústria) é ainda modesto, o que pode limitar a intensidade de ligação ao tecido produtivo.

Quarto, a extensão territorial e a coesão interna. A expansão para Sintra e o enfoque em capacitação e desenvolvimento territorial associados a iniciativas como a Iscte-Meta Digital abrem oportunidades, mas também colocam o desafio de assegurar que a ligação à sociedade não se concentra apenas onde existem entidades específicas (ou escolas mais ativas), e que se cria uma lógica de coesão e de porta de entrada institucional para parceiros externos.

4.4.4 Os desafios e prioridades estratégicas da ligação à sociedade do Iscte

Reforçar a ligação à sociedade num Iscte intensivo em ensino e investigação coloca, inevitavelmente, tensões que a estratégia deve reconhecer, gerir e transformar em escolhas claras. Desde logo: (i) a tensão entre tempo académico e tempo das organizações (a urgência dos negócios vs. o ritmo da investigação e da

qualidade pedagógica); (ii) a tensão entre prestação de serviços/consultoria e a missão científica (evitar que a ligação se transforme numa lógica de curto prazo ou meramente comercial); (iii) a tensão entre incentivos individuais e objetivos institucionais (sem reconhecimento na avaliação, a Terceira Missão tende a depender do excesso de voluntarismo individual); e (iv) a tensão entre dispersão e foco (muitos projetos e parcerias, mas sem prioridades de posicionamento e sem capacidade de escala).

Daqui emergem como prioridades estratégicas para os próximos anos:

- Definir uma arquitetura de governação da Terceira Missão: uma estratégia única (com prioridades, públicos-alvo e instrumentos), um modelo de coordenação entre escolas/unidades e entidades participadas, e uma porta de entrada clara para parceiros externos.
- Criar um sistema de informação e métricas de impacto que vá além de contabilizar atividades: impactos em políticas públicas, capacitação institucional, inovação organizacional, empregabilidade, desenvolvimento territorial, participação pública e difusão do conhecimento.
- Integrar a ligação à sociedade no núcleo do ensino conferente de grau, com instrumentos curriculares replicáveis (projetos com entidades, aprendizagem baseada em desafios, módulos de trabalho aplicado, *service learning*), evitando que a ligação fique à margem do currículo.
- Consolidar e clarificar o papel das entidades participadas, reduzindo sobreposições e reforçando complementaridades (IEE como formação executiva; IPPS como política pública/avaliação; Audax como empreendedorismo e inovação social/territorial; CVTT como valorização e transferência; Meta Digital como capacitação e ligação territorial/digital).
- Prosseguir as atividades de ligação à Administração Pública e às políticas públicas, aprofundando projetos com impacto e ampliando capacidades em avaliação de políticas, dados, IA e desenho de serviços públicos.
- Aumentar a ambição na valorização e transferência (incluindo instrumentos e parcerias para escalar inovação aplicada), tornando o CVTT um elemento mais visível e operativo para o tecido económico e para organizações públicas.
- Valorizar a relação com os *alumni*, reconhecendo-os e mobilizando-os para aumentar a visibilidade pública do Iscte e a qualidade dos seus resultados, apoiando o seu envolvimento como atividade de valor acrescentado e aproximando os ecossistemas nacional e internacional.

- Assumir a difusão pública do conhecimento como ativo estratégico, articulando observatórios, unidades de investigação e comunicação institucional para produzir evidência acessível, útil e reconhecida publicamente, reforçando a legitimidade social do Iscte.
- Trabalhar a coesão interna e a extensão territorial, garantindo que a ligação à sociedade não depende apenas de algumas unidades/estruturas, e que iniciativas com vocação territorial (como as associadas ao Iscte-Sintra) geram efeitos de demonstração e aprendizagem para toda a instituição.
- Alinhar incentivos e carreiras com a Terceira Missão, reconhecendo formalmente (na avaliação e na distribuição de serviço) a participação em projetos com impacto, produção de evidência para políticas públicas, divulgação científica e co-criação com parceiros.

Em suma, o desafio não é apenas intensificar a ligação à sociedade, mas construir uma ligação mais integrada, mensurável, coerente e transformadora, capaz de reforçar simultaneamente a relevância pública do Iscte e a qualidade do seu ensino e da sua investigação.

4.5 Internacionalização: um espaço global

[Promover uma estratégia integrada de internacionalização, potenciando sinergias nas várias missões do Iscte]

A internacionalização é um eixo central da missão das universidades, um motor de qualidade e relevância. Não se trata apenas de um meio para atrair estudantes estrangeiros ou participar em projetos internacionais, mas de uma condição para garantir qualidade, reputação, sustentabilidade financeira, pertinência científica e relevância social. As universidades [valorizam de forma crescente](#) e são hoje avaliadas pelo grau de abertura internacional, pela capacidade de atrair estudantes, docentes e investigadores de diferentes países, de promover a mobilidade de todos os grupos e pela densidade das relações externas que mantêm. Tal como referido nos dados de contexto deste plano, diversos estudos e relatórios internacionais destacam como prioridades a necessidade de reformas no financiamento, a atração e retenção de docentes de alta qualidade e a abordagem das desigualdades persistentes no acesso. A pressão para atingir metas de qualificação incentiva a abertura internacional para recrutar estudantes e talentos.

No âmbito da UE, a iniciativa das Universidades Europeias é hoje o principal motor dos processos políticos de internacionalização, sob o chapéu da [Estratégia Europeia para as Universidades \(2022\)](#) e do [Espaço Europeu da Educação \(EEE\)](#). O objetivo é criar alianças transnacionais de instituições de ensino superior (IES) de toda a Europa para formar as "Universidades do Futuro", atuando como laboratórios para novas formas de ensino, investigação e governação transnacional, ultrapassando barreiras administrativas e linguísticas.

A internacionalização é um processo transversal às várias missões do Iscte, e definida nos estatutos como uma das suas atribuições fundamentais. Nessa medida, deve ser entendida não apenas como resposta a uma tendência global, mas como uma escolha deliberada que é parte integrante da estratégia da instituição. Tal significa estabelecer objetivos e prioridades claros e mecanismos de governação adequados, evitando riscos de dispersão, desigualdades internas acentuadas, sobrecarga de recursos e perda de foco.

4.5.1 A evolução das atividades de internacionalização do Iscte

A internacionalização das universidades assume várias formas: mobilidade de pessoas (estudantes docentes e pessoal técnico e administrativo), de fora para dentro (*incoming*) e de dentro para fora (*outgoing*); participação em redes e projetos de investigação; publicações em co-autoria; oferta de cursos em parceria; oferta de cursos para públicos estrangeiros, incluindo ensino à distância; oferta de unidades curriculares em língua estrangeira (com destaque para o inglês, enquanto

idioma académico global); alianças transnacionais; integração de investigadores e docentes estrangeiros; acreditações académicas globais; e comunicação digital.

O Iscte registou avanços muito significativos na última década em vários destes domínios: aumento expressivo de estudantes internacionais (em especial pela capacidade crescente de captação de estudantes ao abrigo do programa Erasmus+), expansão da oferta de ensino em inglês, participação ativa em mestrados Erasmus Mundus, integração na aliança europeia Pioneer, alargamento substancial das parcerias internacionais. Simultaneamente, a mobilidade *outgoing* atingiu valores históricos, e o número de investigadores e deslocações internacionais cresceu de forma expressiva. Estes sinais confirmam uma dinâmica institucional consolidada.

Vários indicadores dão conta de um aumento expressivo dessa dinâmica de internacionalização do Iscte. Entre 2018 e 2024, o número de estudantes estrangeiros que frequentam cursos conferentes de grau passou de 1.367 para 2.487 (envolvendo 108 nacionalidades distintas). Os estudantes em mobilidade (*incoming*) aumentaram de 649 para 1.217. Os alunos do Iscte que frequentaram outras universidades (*outgoing*) mais que duplicaram (de 312 a 702). Hoje o Iscte conta com 37 cursos que conferem grau em duplo diploma ou diploma conjunto (eram 12 em 2018), incluindo cinco Erasmus Mundus, envolvendo universidades de 20 países em quatro continentes. São 30 os cursos conferentes de grau integralmente lecionados em inglês. O financiamento oriundo de projetos e programas internacionais passou de 3 para 11 milhões de euros. Já em 2025 foi formalmente lançada a Aliança PIONEER, um consórcio de dez universidades europeias de que o Iscte é membro fundador. Sendo membro de uma das 73 Alianças existentes, o Iscte integra o grupo de 13% de Instituições de Ensino Superior da UE que fazem parte de Alianças (650/5000).

4.5.2 Os desafios da internacionalização do Iscte

Apesar da evolução notável na área da internacionalização registada na última década, mas também devido à expansão das atividades letivas, de investigação e de transferência de conhecimentos a que assistimos no Iscte, bem como à rápida transformação do ambiente internacional, existem desafios a superar com implicações estratégicas. Alguns desses desafios foram assinalados num estudo promovido pelo Conselho Geral e amplamente discutido no Iscte.

Primeiro, existem crescentes desafios ao nível da governação: muita da informação existe, mas está dispersa e sem um sistema integrado de monitorização; a articulação entre a reitoria, as escolas, as unidades de investigação e os serviços centrais não está ainda insuficientemente estruturada; e a articulação operacional entre níveis estratégicos e executivos pode ser substancialmente melhorada.

Segundo, a internacionalização do corpo docente: o número de docentes estrangeiros é ainda modesto, a mobilidade é limitada e a presença de professores visitantes em atividades de ensino é, em geral, ocasional e diminuta.

Terceiro, verifica-se uma desproporção entre o número de estudantes *incoming* e os estudantes *outgoing*, sendo que estes são não apenas em menor número, mas estão também muito concentrados num conjunto reduzido de países europeus.

Quarto, há uma forte dependência face ao financiamento do programa Erasmus+, que se traduz numa relativa ausência de colaborações sistemáticas em ensino e investigação com países extraeuropeus.

Quinto, há o desafio da assimetria interna: as várias Escolas apresentam intensidades muito diferentes de internacionalização, o que levanta questões sobre prioridades, critérios de investimento e distribuição de recursos.

Finalmente, a diversidade de formas e iniciativas de internacionalização tem associados vários desafios de governação: Como manter a abertura nas relações externas evitando ao mesmo tempo uma dispersão excessiva? Como assegurar que a expansão quantitativa corresponde a um ganho qualitativo? Como assegurar que a internacionalização abrange de forma equilibrada as diferentes áreas científicas, sem condicionar a autonomia das Escolas e a iniciativa individual? Como alinhar as diferentes Escolas do Iscte em torno de prioridades comuns? Como aumentar a capacidade de resposta aos desafios da internacionalização sem comprometer os recursos dedicados a outras áreas de atuação?

Os seguintes objetivos emergem, assim, como prioridades da estratégia de internacionalização do Iscte para os próximos anos:

4.5.3 Prioridades estratégicas e medidas

Objetivo 1 - Reforçar a governação e promover uma política de internacionalização integrada

- Elaborar uma estratégia de internacionalização do Iscte no médio-prazo, identificando as prioridades para o estabelecimento de parcerias estratégicas internacionais, traduzindo-se em planos anuais articulados com as Escolas e Unidades de Investigação.
- Estabelecer mecanismos de governação robustos, capazes de monitorizar resultados e orientar decisões com dados fiáveis. Importa melhorar e monitorizar o sistema de informação e os indicadores de internacionalização do ISCTE, criando *Key Performance Indicators* (KPI) nas várias áreas: ensino; investigação; mobilidades; parcerias; disseminação e comunicação.

- Melhorar o posicionamento do Iscte nos rankings e obter novas acreditações internacionais.
- Promover a coesão interna, garantindo que todas as Escolas e Unidades de Investigação se reveem e participam na estratégia de internacionalização do Iscte.
- Melhorar a articulação entre serviços em matéria de internacionalização.
- Diversificar as fontes de financiamento das atividades de internacionalização, contribuindo também para promover as colaborações com instituições extraeuropeias.

Objetivo 2 - Reorganizar a rede de parcerias internacionais

O Iscte deve continuar a fortalecer as suas parcerias internacionais, ampliando a sua visibilidade no cenário global e promovendo a troca de conhecimento com instituições de referência. Isso exigirá:

- Reorganizar e ativar a rede de parcerias globais a partir de regiões prioritárias (nomeadamente Europa, CPLP e alguns países de outras regiões), concentrando os esforços nas instituições com mais elevado potencial académico e de complementaridade com o Iscte.
- Consolidar a Aliança PIONEER como núcleo estratégico de internacionalização futura, com impacto curricular, científico e institucional.
- Promover interoperabilidade com universidades europeias parceiras em matéria de governação colaborativa, para facilitar a mobilidade de estudantes, professores e investigadores e a partilha de dados entre o ISCTE e aquelas para efeitos de ensino e investigação.

Objetivo 3 - Reforçar as mobilidades ampliando-as a todos os grupos

- Garantir o apoio adequado para a integração de estudantes internacionais e estudantes em mobilidade, respeitando as diversidades culturais e criando um ambiente inclusivo e acolhedor para todos.
- Reforçar os incentivos à mobilidade internacional (*incoming e outgoing*) de estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo, com planos anuais por Escola.
- Reforçar a integração de dimensões internacionais e interculturais no currículo de todos os estudantes (*Internationalization at Home*).
- Consolidar a posição de liderança do Iscte no plano de digitalização dos processos de organização das mobilidades (ex: *Erasmus Without Paper*),

tornado a educação superior mais atraente e acessível globalmente, e apoiando as transições ecológica e digital.

- Atrair académicos internacionais de referência para a docência e/ou investigação no Iscte.

Objetivo 4 - Desenvolver mecanismos concretos de apoio à internacionalização

- Alargar a oferta de ensino em inglês, tendo em vista aumentar o número de alunos estrangeiros e em mobilidade. Comunicar em inglês com eficácia é vital para o objetivo de atrair talento global.
- Desenvolver a oferta formativa à distância dirigida a países de língua oficial portuguesa.
- Implementar sistemas automáticos de tradução de conteúdos em todas as plataformas digitais e desenvolvimento de um piloto de tradução automática em sala de aula.
- Reforçar os apoios à submissão de candidaturas a programas europeus e multilaterais, com equipas técnicas dedicadas.
- Promover o alinhamento com a Estratégia Europeia para os Dados, participando em espaços comuns de dados científicos.

Em suma, o objetivo é prosseguir uma internacionalização com maior profundidade académica, impacto científico, equidade interna e efeito transformador no posicionamento do Iscte no espaço europeu e global, potenciando as sinergias entre os esforços de internacionalização nas várias dimensões da missão do Iscte.

4.6 Governo da instituição: um espaço para envolver

[Reforçar a descentralização, simplificação de processos e recursos financeiros próprios, aumentar a participação e transparência, melhorar a comunicação e o envolvimento]

4.6.1 A importância do modelo de governação do Iscte

O modelo de governação é um elemento estruturante do funcionamento das instituições de ensino superior. Não se trata apenas de um conjunto de regras formais, mas de um sistema de relações entre órgãos, unidades orgânicas e serviços que condiciona a qualidade das decisões, a eficiência na utilização dos recursos, a equidade interna e a capacidade de resposta aos desafios estratégicos.

Num contexto de crescente complexidade institucional — marcado pela diversificação da oferta formativa, pela intensificação da investigação, pela internacionalização e pela multiplicação das formas de ligação à sociedade —, a governação do Iscte enfrenta o desafio de conciliar coordenação estratégica com autonomia interna, eficiência com qualidade das decisões e dos processos institucionais, e liderança com participação democrática.

Uma governação democrática, transparente e eficaz exige clareza na distribuição de competências, respeito pelas regras formais, mecanismos de responsabilização e uma cultura de cooperação entre órgãos. Exige também um equilíbrio adequado entre centralização e descentralização, capaz de valorizar a proximidade, a diversidade interna e o conhecimento das condições concretas de funcionamento das Escolas e Unidades de Investigação, sem perder coerência institucional nem capacidade estratégica global.

4.6.2 Princípios orientadores do governo do Iscte

No Iscte, o aprofundamento de uma cultura de governação cooperativa constitui um eixo central para reforçar a qualidade institucional e a confiança interna. Tal implica uma articulação entre os diferentes órgãos de governo, assente no respeito mútuo pelas competências próprias, na separação equilibrada de poderes e na valorização dos processos colegiais.

A afirmação de uma governação democrática passa pela consolidação de procedimentos transparentes na designação dos cargos de gestão académica, pelo reforço da autonomia das unidades orgânicas e pela promoção de soluções descentralizadas que reconheçam a diversidade disciplinar, pedagógica e científica do Iscte. A descentralização não deve ser entendida como fragmentação,

mas como um instrumento para decisões mais informadas, ajustadas aos contextos específicos e responsabilizadas.

Em paralelo, a modernização dos serviços de apoio, a valorização responsável do património e a sustentabilidade financeira da instituição devem ser orientadas por critérios claros de eficiência, eficácia e equidade. Neste quadro, assume particular relevância o papel dos órgãos de supervisão estratégica — em especial o Conselho Geral — enquanto garante do alinhamento entre opções de governação, missão institucional e interesse público.

4.6.3 Domínios de governação a desenvolver no Iscte

Apesar dos avanços registados nos últimos anos, subsistem desafios relevantes no domínio do governo da instituição.

Em primeiro lugar, a distribuição de recursos financeiros entre Escolas e Departamentos carece de critérios mais explícitos e partilhados, que tenham em conta simultaneamente o número de estudantes, o esforço docente exigido, as receitas geradas e as condições de competitividade face à oferta formativa concorrente, assegurando a qualidade pedagógica global do Iscte.

Em segundo lugar, a descentralização de competências permanece limitada em áreas-chave, como a promoção dos cursos, a internacionalização da oferta formativa, a gestão do serviço docente e o recrutamento de docentes e investigadores. Um maior grau de autonomia nestes domínios pode reforçar a capacidade de iniciativa das Escolas e a adequação das decisões às suas realidades específicas, sem prejuízo da coerência e coesão da comunicação global do Iscte.

Em terceiro lugar, persistem constrangimentos associados à burocratização excessiva e à fragmentação dos processos administrativos, que penalizam a eficiência institucional e sobrecarregam docentes, investigadores e técnicos. A avaliação sistemática dos serviços técnico-administrativos e das plataformas digitais, com envolvimento da comunidade académica, é uma condição para a melhoria contínua.

Finalmente, a comunicação interna permanece dispersa por múltiplos canais, dificultando o acesso à informação relevante sobre decisões, atividades e oportunidades, e limitando a transparência e a participação informada da comunidade Iscte.

Importa ainda reconhecer que o Iscte registou um crescimento muito significativo nos últimos anos, em termos de número de estudantes, diversidade da oferta formativa, volume de atividade científica e complexidade organizacional. Algumas

das práticas de governação e de funcionamento administrativo que se foram consolidando ao longo do tempo já não são plenamente ajustadas à escala e às exigências atuais da instituição. Neste contexto, o Iscte beneficiaria de um processo estruturado de desenvolvimento organizacional, assente num diagnóstico profissional das práticas existentes, orientado para a identificação de redundâncias, estrangulamentos e oportunidades de simplificação, bem como para a valorização de boas práticas com impacto comprovado na eficiência administrativa. A introdução gradual, participada e cuidadosamente monitorizada de novas formas de organização e de trabalho permitirá alcançar ganhos sustentados de eficiência e de qualidade institucional, libertando tempo e recursos para as atividades nucleares de ensino, investigação e ligação à sociedade, e reforçando, simultaneamente, a apropriação interna das mudanças.

4.6.4 Desafios e prioridades estratégicas

Reforçar a qualidade da governação do Iscte implica assumir um conjunto de prioridades estratégicas claras para os próximos anos:

Objetivo 1 – Promover a descentralização, a simplificação e a qualidade de processos

- Aprofundar a descentralização responsável, através da criação de contratos-programa plurianuais com Escolas, Departamentos e Unidades de Investigação, com delegação de competências para a utilização de montantes contratualizados e mecanismos claros de monitorização e prestação de contas.
- Intensificar a modernização digital orientada por critérios de usabilidade e utilidade efetiva para a comunidade académica, e acompanhada por mecanismos de monitorização que permitam avaliar impactos, corrigir disfunções e assegurar ganhos sustentados de eficiência.

Objetivo 2 - Garantir a sustentabilidade financeira do Iscte

Os dados do último Relatório Integrado de Atividades e Contas (RIAG2024), e do Plano Integrado de Atividades e Orçamento para 2026 (PIAO2026), mostram que o Iscte tem uma situação financeira equilibrada e sustentável. Contudo, mostram também que se mantém como a universidade pública portuguesa com o mais baixo nível de financiamento público por estudante (quando ponderado pelos custos de formação de cada área).

Desde 2022/2023, o Iscte tem estado num processo de "convergência" para a média nacional. Isto deve-se a uma alteração nas regras de distribuição do Orçamento do Estado, que passou a prever uma verba específica para corrigir as desigualdades históricas entre instituições. Nos últimos três anos (2024, 2025 e 2026), o Iscte foi a universidade que registou o maior aumento percentual na dotação do OE: 32,3 milhões de euros em 2025 (um aumento de 7%), 34,2 milhões de euros em 2026 (um reforço de 6%). Apesar de estar a crescer mais do que as outras universidades, partiu de uma base muito inferior. Como o mecanismo de convergência é progressivo (para não desequilibrar abruptamente o orçamento das outras instituições), o reforço anual de cerca de 2 milhões de euros ainda não foi suficiente para retirar o Iscte da última posição no rácio Dotação OE/Aluno Ponderado.

Isto tem obrigado o Iscte a ser mais eficiente na gestão de recursos e a depender fortemente de receitas próprias (propinas de mestrados/doutoramentos, projetos de investigação e prestação de serviços), que representam uma fatia do orçamento total muito superior à média de outras universidades públicas, obrigando a um grande esforço de contenção de despesas. Esta situação exigirá um esforço de permanente interlocução com a tutela com vista a garantir a continuada correção desta assimetria, mas exigirá também um esforço de angariação e gestão mais eficiente das receitas próprias. Importa neste âmbito:

- Definir uma estratégia plurianual de captação de receitas próprias, alinhada com o plano estratégico do Iscte.
- Continuar a promover a diversificação das fontes de financiamento com base na alavancagem das atividades de ensino (ex: captação de estudantes internacionais; cursos em parceria), de investigação (ex: projetos competitivos internacionais) e de transferência de conhecimento (ex: valorização do conhecimento e propriedade intelectual; formações especializadas e customizadas; mobilização da rede de *alumni* para projetos de mecenato).

Objetivo 3 - Reforçar a comunicação e transparência

- Realizar um diagnóstico à comunicação institucional do Iscte, tendo em vista definir uma estratégia de comunicação institucional mais integrada, diversificada em função de públicos-alvo e uso estratégico de diferentes canais.
- Otimizar a plataforma de intranet Myiscte, com vista a canalizar de forma mais rápida e acessível as decisões e atividades dos diferentes órgãos e serviços.

- Criar uma newsletter mensal do Iscte, que concentre informação atualmente dispersa, contribuindo para uma comunidade mais informada e envolvida.
- Desenvolver uma aplicação móvel institucional, com informação atualizada e organizada de forma intuitiva sobre atividades e decisões dos órgãos de gestão, bem como a criação de um *chatbot* para facilitar o acesso à informação interna.

Em síntese, o desafio no domínio do governo do Iscte passa por consolidar uma cultura de governação baseada na cooperação, na transparência e na corresponsabilização. Uma governação mais descentralizada, participativa e eficaz é condição essencial para reforçar a qualidade do ensino, da investigação e da ligação à sociedade, e para afirmar o Iscte como uma instituição pública moderna, democrática e sustentável.

4.7 Política de ciência e ensino superior: um espaço para intervir

[Garantir o financiamento e posicionamento do Iscte no quadro do sistema de Ciência e Ensino Superior]

4.7.1 As reformas em curso no sistema de ciência e ensino superior

O Iscte é um instituto universitário especializado do ensino superior público, com estatuto fundacional desde 2009, que enquadra a sua ação no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, nas regras instituídas para a atribuição de graus e diplomas, nos Estatutos da Carreira Docente e da Carreira de Investigação Científica, e no regime jurídico das instituições que se dedicam à investigação científica e desenvolvimento.

O ciclo que se inicia em 2026 será marcado pela reforma profunda do sistema científico e do ensino superior em Portugal.

O novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em discussão na Assembleia da República no momento de elaboração deste plano, irá implicar a revisão dos Estatutos do Iscte para os adaptar às novas disposições legais, no prazo de um ano a contar da data da sua entrada em vigor. As questões fundamentais deste diploma, relacionadas com o modelo do sistema e a autonomia institucional, financeira, patrimonial, estratégica e de governação das universidades, implicarão um acompanhamento rigoroso pela equipa reitoral durante a fase de implementação.

Por seu lado, o diploma que cria a Agência para a Investigação e Inovação (AI², E. P. E.), que substitui a FCT, foi publicado em *Diário da República*, no dia 26 de dezembro, e entrou em vigor a 1 de janeiro de 2026. O processo de aprovação deste diploma suscitou [críticas e preocupações na comunidade académica](#), pela ausência de consulta prévia e a incerteza sobre o seu impacto na ciência fundamental, entre outras. Uma vez que a nova Agência irá funcionar, neste primeiro ano, ainda com orçamento da FCT aprovado no OE para 2026, o financiamento plurianual previsto no novo regime jurídico, por cinco anos, até 2031, apenas será atribuído a partir de 2027 significando, na prática, que a reforma levará pelo menos um ano e meio a concretizar-se plenamente.

A par destas reformas, a implementação de novos regimes jurídicos, como os da Lei n.º 55/2025, que aprovou um novo Estatuto da Carreira de Investigação Científica, e a futura [revisão do regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior](#) e da [Lei da Ciência](#), em preparação em grupos de trabalho dedicados, exigirão igualmente um acompanhamento ativo e atento por parte da equipa reitoral.

4.7.2 A posição do Iscte face o desenvolvimento da política de ciência e ensino superior

Nos últimos anos o Iscte empenhou-se na atualização da fórmula de financiamento das instituições de ensino superior (IES; Portaria n.º 101/2024/1) que inclui uma norma transitória de convergência até 2027 para IES subfinanciadas. Isto refletiu-se nas dotações do Orçamento de Estado para o Iscte, que aumentaram de 19,2 milhões de euros em 2018 para 34,2 milhões de euros na atualidade. A participação do Iscte envolveu-se também no estabelecimento de condições financeiras para a criação de uma carreira de investigação com contratos sem termo (Contrato Aliança no OE 2024; Programa FCT-Tenure e novo Estatuto da Carreira de Investigação Científica, Lei n.º 55/2025).

Da mesma forma, no presente quadro, o Iscte deve afirmar uma posição clara na defesa do financiamento adequado, da autonomia universitária e do papel das universidades no desenvolvimento científico e social do país. Enquanto membro ativo do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), deve contribuir para a concertação de posições entre universidades e acompanhar as propostas legislativas do Governo e da Assembleia da República, bem como manter uma relação construtiva com a tutela. A política de ciência deve valorizar a investigação e assegurar condições justas para o corpo docente, estudantes e investigadores, com foco na progressão académica e no fortalecimento da cooperação institucional e internacional.

No plano da política europeia, através das diversas associações e organizações que integra, o Iscte deverá igualmente manter-se ativamente envolvido no debate sobre o próximo quadro financeiro da UE destinado ao apoio ao ensino superior, investigação e inovação. Importa defender, nas sedes próprias, nacional e europeia, a manutenção de um nível de financiamento elevado neste QFP, nomeadamente, no Programa *Erasmus +* e no novo Programa Horizonte Europa. Em linha com as orientações deste programa, deveremos apostar na consolidação da *Aliança Pioneer* e na promoção de cada vez maiores sinergias entre Educação, Investigação e Inovação no espaço europeu.

4.7.3 Orientações estratégicas

Neste contexto, defendem-se aqui as seguintes orientações para o Iscte no domínio do sistema de ciência e ensino superior:

- Continuar a participar ativamente no CRUP, tendo em vista a discussão e articulação de posições relativamente às transformações em curso nos

quadros normativos, institucionais e financeiros do sistema de Ciência e Ensino Superior em Portugal e na Europa.

- Defender, no âmbito das regras de financiamento público do ensino superior, a continuação da trajetória de convergência para os valores previstos pela fórmula de financiamento, melhorando as condições de financiamento público do Iscte.
- Prosseguir o diálogo com a tutela para o financiamento do Serviço de Ação Social do Iscte através de dotação do Orçamento do Estado, à imagem do que acontece com as restantes universidades públicas.
- Participar ativamente no debate e na futura implementação da alteração do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), promovendo ampla discussão interna sobre o previsível processo de revisão dos Estatutos do Iscte.
- Participação ativa na futura revisão do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), tendo em vista, nomeadamente, a diferenciação entre concursos de recrutamento e de progressão na carreira.
- Defesa da autonomia universitária face a pressões externas, articulando essa defesa com a responsabilidade pública da instituição.

Em suma, o Iscte deve contribuir ativamente para o debate sobre políticas públicas de ensino superior, promovendo um sistema público inclusivo e sustentável, uma cultura de debate crítico, aberto e plural, e defendendo os princípios da liberdade académica, da independência e da autonomia das instituições.