



# AFIRMAÇÃO DE UMA IDENTIDADE

45 ANOS DE ISCTE-INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA





# AFIRMAÇÃO DE UMA IDENTIDADE

45 ANOS DE ISCTE-INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Carlos Oliveira Santos

Prefácio de Luís Antero Reto

Título **Afirmção de Uma Identidade:**

**45 Anos de ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**

Autor **Carlos Oliveira Santos**

Prefácio **Luís Antero Reto**

Direcção de arte e design **Fernando Coelho**

Depoimentos **Ákos Östör | Allan J. Katz | Ana Sampaio | André Freire | António Lopes | António Ornelle Sendi | António Ramalho Eanes | Bianor Scelza Cavalcanti | Bruno Reis | Carina Cunha | Carlos Braceiro | Carlos Lopes | Carlos Manuel da Luz Delgado Rocha | Carlos Rocha | Carlos Sá da Costa | Catarina Roseta-Palma | Charles L. Cooney | Clementina Barroso | Denis Moore | Diana Malyszek Oliveira | Dilson de Sousa Pontes Tiny | Eduardo Ferro Rodrigues | Eduardo Gomes Cardoso | Eduardo Simões | Fernando Luís Machado | Filipe Reis | Filomena Almeida | Francisco Madelino | Frederico Lustosa da Costa | Gildo Matias José | Gonçalo Amorim | Gonçalo Pernas | Graça Cordeiro | Healim Lee | Isabel Nicolau | Jandira Aguiar | João Cravinho | João Ferreira de Almeida | Jorge Correia Jesuíno | Jorge Dias | Jorge Ferreira | José Manuel Paquete de Oliveira | José Paulo Esperança | José Veiga Simão | Juan Mozzicafreddo | Juuso Veikkola | Li Yanrong | Luís Nuno Rodrigues | Luísa Lima | Maria João Amante | Maria João Rodrigues | Marina Knapic | Marina Ventura | Mário Murteira | Maurice Melenberg | Milos Carapic | Miriam Halpern Pereira | Mouzinho Mariano Lopes | Nicolau Santos | Nuno Amado | Nuno Crespo | Nuno Guimarães | Paulo Bento | Paulo Pedroso | Pedro Dionísio | Pedro Magalhães | Pedro Sebastião | Raquel Velada | Ricardo Fonseca | Rosário Candeias | Rui Machete | Sarah Rohrmoser | Sílvia Silva | Sónia Henriques | Sudhir K. Jain | Susana Fonseca Carvalhosa | Tatia Veikkola | Teresa Zambujo | Valter Benetti Júnior | Victor Franco | Victor Roldão | Virgínia Trigo | Wellington Alves | Yu Yanhong**

Coordenação editorial **Ana Sampaio**

Pesquisa, dados e arquivo **Ana Freitas | Carina Cunha | Carlos Braceiro | Cristina Sobreira | Inês Manata Alves | Márcia Antunes | Marina Ventura | Raquel Velada | Sílvia José**

Secretariado **Ana Aleixo | Carla Almeida | Maria José Marques | Patrícia Tavares**

Fotografia **Hugo Alexandre Cruz | Arquivo ISCTE-IUL | Arquivo ICS | Arquivo do Ministério da Educação e Ciência | Arquivo Municipal de Lisboa | Hemeroteca Municipal de Lisboa | Colecção José Veiga Simão | Colecção Maria Carrilho | Colecção Omlet Design |**

**Eduardo Gageiro | Francisco Leong | Carlota Costa Cabral | Artur Pinto (Movimento Cívico não Apaguem a Memória)**

Revisões técnicas (gerais) **Ana Sampaio | Fernando Luís Machado | Graça Cordeiro | Nuno Crespo | Nuno Guimarães | Susana Fonseca Carvalhosa | (específicas) Luís Nuno Rodrigues | Jorge Ferreira | Maria João Amante | Marina Ventura | Paulo Bento | Pedro Sebastião**

Revisão tipográfica **Ayala Monteiro**

Capa | Mosaicos de fotografias de **Hugo Alexandre Cruz** com membros da comunidade ISCTE-IUL

Por opção do autor, este livro está escrito segundo normas anteriores ao Acordo Ortográfico de 1990. Depoimentos e alguns documentos originais, em inglês, foram mantidos nessa língua.

Edição e direitos © 2018 ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Primeira edição impressa ACD Print Fevereiro de 2018

Tiragem 1250 exemplares | ISBN 978-989-8905-00-0

Depósito legal 436915/18

Edição aumentada e *online* Março de 2018

Do Autor **Carlos Oliveira Santos**, doutorado em Ciência Política (Políticas Públicas) pela Universidade Nova de Lisboa, é docente do ensino superior, desde 1992, professor auxiliar da Universidade de Lisboa, desde 2007, e professor convidado do Instituto de Políticas Públicas e Sociais do ISCTE-IUL. É autor do livro *Até onde nos Levar o Saber, Uma História dos 40 Anos do ISCTE-IUL* (2012) e, com Luísa Tiago de Oliveira e Jorge Freitas Branco, foi o organizador e editor do livro *ISCTE 35 Anos, Nascido para Inovar* (2007).





**ISCTE IUL**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA  
1972-2017 EXPLORANDO O FUTURO



<hr/>	
PREFÁCIO	
De Escola Superior não integrada a Universidade com projecção internacional	8
<hr/>	
INTRODUÇÃO	
Certas consequências da História	12
<hr/>	

# 2017

## NÓS

17

# 1972

## ANOS DE NASCIMENTO

# 1981

<hr/>	
1972	33
Um tempo à procura do seu	33
O papel das Ciências Sociais	36
A necessária subversão	45
Do Decreto à vida	52
<hr/>	
1974	61
Com a sensação de que tínhamos mudado o mundo	61
Como peixe na água	63
<hr/>	
1976	71
Em busca de espaço	71
<hr/>	
1977	77
E futuro?	77
<hr/>	
1979	80
Contra marés	80
<hr/>	
1981	82
Negociações goradas	82
<hr/>	

# 1982

## ANOS DE CRESCIMENTO

# 1991

<hr/>	
1982	89
Mais áreas	89
<hr/>	
1983	93
Aprofundamento académico	93
<hr/>	
1985	100
Não seria por falta de tentar	100
<hr/>	
1988	103
Mais um passo no ensino da Gestão	103
<hr/>	
1990	113
Finalmente, um estatuto próprio	113
<hr/>	
1991	120
A investigação dissemina-se	120
<hr/>	
Em obras	125
<hr/>	

# 1992

## ANOS DE FORTALECIMENTO

# 2006

<hr/>	
1992	128
Um caminho muito próprio	128
<hr/>	
1993	133
Mais cursos	133
<hr/>	
1994	136
Mais espaços	136
<hr/>	
1996	144
Mais iniciativas na investigação	144
<hr/>	
1999	146
No mundo	146
<hr/>	

2000	150
Novos estatutos	150
2002	152
Como não nasceu a Universidade Metropolitana de Lisboa	152
2005	155
Novo Presidente	155
Audácia	160

# 2007

## ANOS DE REFUNDAÇÃO

# 2017

2007	164
Um rumo para a ciência	164
2008	170
Estatutos do futuro	170
2009	177
A Fundação ISCTE-IUL	177
O contrato com o Governo	178
Os Estatutos do ISCTE-IUL	182
O Conselho Geral	186
O Conselho de Curadores	189
O Reitor	192
Sopram ventos adversos	197
2010	201
Novas estruturas	201
A estrutura académica	201
A estrutura administrativa	211
Novas competências	215
Inovar, inovar sempre	218
2011	221
Luzes em ano negro	221
Uma acção social própria	224
Foram alunos do ISCTE-IUL	226
Por uma cultura de mérito	234
Exigência da qualidade	235

Novas e renovadas entidades participadas	243
Novos terrenos	251
2012	255
Ainda contra a corrente	255
Áreas recentes que se consolidam	257
O Vitruvius FabLab	260
40 anos	262
2013	266
Mais uma janela para o empreendedorismo	266
Excelência académica e pedagógica	269
Eleições e tensões	274
Seguir em frente	280
2014	283
Mais desenvolvimento	283
Estratégia para os terrenos do IMT	288
2015	293
Avaliação do regime fundacional	293
Uma reestruturação académica	295
2016	303
Ainda a reestruturação académica	303
Acreditações, avaliações e certificações	306
Nos <i>rankings</i> internacionais	312
2017	317
Evidências de muito trabalho	317
<i>Welcome &amp; IULCOME</i>	325
Comunicar	328
Entremos pelo <i>campus</i> adentro	332
Uma casa de cultura	342
Novas responsabilidades	346
Palavras eméritas	348
De nós, pelos outros	357
45 anos	370
Obrigado	382
Bibliografia	392
Índice Onomástico	396
Índice Temático	400
Lista de Abreviaturas	401
Agradecimento	403



**«When you're finished changing, you're finished.»**

**«Energy and persistence conquer all things»**

Benjamin Franklin (1706-1790)

## Prefácio

# De Escola Superior não integrada a Universidade com projecção internacional

As citações de Benjamin Franklin, que encabeçam este texto, poderão explicar a vida do ISCTE desde a sua fundação, em 1972, até aos dias de hoje. A História de 45 anos do ISCTE-IUL, que Carlos Oliveira Santos nos apresenta neste livro, pode ser resumida em dois grandes períodos temporais.

Um primeiro ciclo de vida é, sem qualquer dúvida, o da luta pela sobrevivência da instituição. Uma vez falhado o desígnio fundador de ser o primeiro instituto da futura Universidade Nova, o ISCTE viu-se obrigado a consagrar todas as suas energias a sobreviver, num quadro de criação de novas universidades por todo o país. A indefinição política que Portugal conheceu, depois da Revolução do 25 de Abril de 1974, aliada ao conservadorismo das universidades públicas existentes em Lisboa e também do próprio Conselho de Reitores (CRUP), tornou essa luta particularmente difícil para o ISCTE. Passam-se assim as primeiras décadas do nosso Instituto.

Ultrapassado o período do «vale da morte», bem conhecido na vida das *startups*, novo destino se procurou para esta instituição. Começa um segundo período, a que chamo de rejeição, pelas três universidades públicas existentes à época, em Lisboa: Universidade Nova, Universidade de Lisboa e Universidade Técnica. De facto, essas três instituições rejeitaram, sistematicamente, a integração do ISCTE como uma das suas unidades orgânicas. Contudo, pela mão de José Mariano Gago, o ISCTE, em 2005, consegue a integração no CRUP, como membro de pleno direito, sendo ainda uma escola de ensino superior não integrada.

Com a aprovação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), em 2007, e também pela clarividência de Mariano Gago, o ISCTE obtém, finalmente, um estatuto próprio e único, no ordenamento universitário em Portugal – o de Instituto Universitário. É, porém, em 2009, com a instauração do regime fundacional, que o ISCTE-IUL alcança finalmente o estatuto universitário pleno.

Aí chegado, o Instituto passa de rejeitado a desejado. Efectivamente, a futura fusão da Universidade de Lisboa com a Universidade

Técnica talvez só se tenha concretizado porque o ISCTE-IUL rejeitou, então, a fusão que lhe foi proposta pela Universidade de Lisboa.

Hoje, somos a sétima instituição universitária pública portuguesa, em número de alunos, e aquela que apresenta uma das maiores percentagens de alunos internacionais (20%) e de ensino pós-graduado, assim como o maior *ratio* de receitas próprias, face ao financiamento do Estado.

Foi um caminho longo e difícil, mas que forjou uma identidade única, que ainda hoje o torna distinto, no meio universitário português. Identidade e cultura organizacional fortes, mudança e inovação constantes, são, talvez, as duas características mais salientes do ISCTE-IUL. Estas não diluíram, porém, a sua identidade, porque, apesar de todas as transformações sofridas nestes 45 anos, soubemos manter o nosso ADN original: responder aos diferentes desafios que a sociedade portuguesa foi vivendo, desde o período marcelista, à Revolução de Abril e à integração na União Europeia. Mantivemo-nos, assim, fiéis à missão que o Decreto-Lei de 1972 nos destinava, «pois se entende que a criação deste Instituto se revela oportuna no âmbito da política nacional de fomento e da produtividade».

Só este espírito e a prática de ultrapassar dificuldades nos permitiram crescer em contraciclo, na crise económica iniciada em 2008, quando uma boa parte das outras universidades conheceu um período de estagnação ou mesmo de recessão.

Tive o enorme privilégio de presidir ao ISCTE, desde 28 de Fevereiro de 2005, e de ser o primeiro Reitor do ISCTE-IUL, desde 2009 até ao presente. Terminarei o meu segundo mandato, como Reitor, em Março de 2018. No fim dele, terei dedicado 13 anos da minha vida à direcção desta instituição.

Foi um tempo empolgante, pelos resultados alcançados, mas, também, duros anos de confrontos internos e externos. Estava longe de imaginar, quando no início de 2005 tomei posse como Presidente do ISCTE, que a resistência à mudança, por parte dos poderes instalados, fosse tão difícil. No entanto, feito um balanço global, não posso deixar de constatar que os resultados, tanto do ponto de vista pessoal, como institucional, são francamente positivos.

Como este livro mostra, a instituição está, hoje, mais sólida e preparada para enfrentar os novos desafios que se colocam à sua afirmação nacional e internacional.



Não posso terminar este prefácio sem um agradecimento profundo a todos os que comigo colaboraram ao longo destes 13 anos: colegas, funcionários, alunos, ex-alunos, parceiros empresariais e institucionais. Permitam-me que destaque os presidentes do Conselho de Curadores – General Ramalho Eanes e Dr. Carlos Santos Ferreira – e do Conselho Geral – Dr. Carlos Lopes e Professor Júlio Pedrosa –, pela sua colaboração institucional.

Só com forte envolvimento de toda essa comunidade, interna e externa ao ISCTE-IUL, conseguimos alcançar o elevado estatuto de que, actualmente, desfruta a nossa instituição, a comemorar os seus 45 anos de existência, tantas vezes ameaçada pelo *status quo* vigente, ao longo de todo este tempo.

**Luís Antero Reto**

Reitor do ISCTE-IUL



**Certas consequências da História.** Desde 2007 que o ISCTE-IUL me dá a honra de participar nos, ou de ser o autor de, livros que abordam a sua história. Obras deste género pertencem às instituições que as justificam e são a sua expressão. No caso desta casa, isso quer dizer que se fundam na cultura de humanismo, liberdade e democracia, no espírito de respeito por todos os seus membros e pelas pessoas em geral, princípios que sempre a nortearam.

O que aqui se narra baseia-se em documentos autênticos, produto de estratégias e de opções legitimamente decididas e em resultados publicamente constatáveis, integrando inúmeros depoimentos dos que assumiram e assumem, com consciência, empenho e dignidade, aos mais diversos níveis, as linhas e acções concretizadas, bem como de muitos outros que, sendo alheios à instituição, mantiveram com ela relações significativas. Isto feito sem calar vozes dissonantes e críticas, quando elas exprimem sinceros anseios de um ISCTE-IUL cada vez melhor, mais sólido, mais cumpridor do seu papel na sociedade portuguesa e no mundo, neste onde ensinar e aprender é um ininterrupto desafio, uma vontade permanente, mas, simultaneamente, uma constante dúvida.

Quando se publicou, em 2012, o livro *Até onde nos Levar o Saber, Uma História dos 40 Anos do ISCTE-IUL*, a decisão, formalizada três anos antes, de abraçar a reforma do ensino em curso e de adoptar o regime fundacional, era, em grande parte, um programa de intenções. Hoje, ela traduziu-se numa realidade consistente, de grande significado e dimensão, bem evidente e diversificada. Por isto, se justifica este novo livro, para mais numa altura em que aqui cessa funções aquele que foi seu Presidente e Reitor desde 28 de Fevereiro de 2005, em consonância com os demais órgãos do Instituto.

De resto, bem o disse Tocqueville, «o homem encontra quase tanta dificuldade em ser incosequente nas suas palavras, como, assiduamente, a encontra em ser cosequente nos seus actos» (1835, pp. 17-18). Assim, que estas palavras e imagens possam ter a sua consequência em muitos e muitos mais actos... mas cosequentes.

**Carlos Oliveira Santos**



Colocação de cartaz sobre os 45 anos do ISCTE-IUL











2017 NÓS





estudantes

9283

7.<sup>º</sup>

maior universidade pública portuguesa em número de estudantes

104%

Taxa de ocupação no concurso nacional de acesso

172%

de índice de força, 1.<sup>º</sup> lugar na região de Lisboa, 2.<sup>º</sup> lugar nacional

152,6

de nota média dos últimos candidatos colocados em licenciaturas

54%

de alunos em formações pós-graduadas

95%

Empregabilidade após o 1.<sup>º</sup> ciclo:

96%

Empregabilidade após o 2.<sup>º</sup> ciclo:

98,05

Percentagem de entidades empregadoras que está satisfeita ou muito satisfeita com diplomados pelo ISCTE-IUL (média de 1.<sup>º</sup> e 2.<sup>º</sup> ciclo)

professores de carreira

299

funcionários

239

dos funcionários possuem ensino superior

62,3%

investigadores, dos quais 289 afectos a I&D a 100%

938

artigos publicados em revistas indexadas WoS/Scopus

414

artigos em revistas classificadas no Quartil 1 (2016)

180

total de publicações científicas (2016)

1635

euros de prémios científicos para docentes com publicações indexadas (Q1 e Q2)

600 000

euros de prémios de excelência académica para estudantes

353 000

bolsas individuais de doutoramento

121

bolsas individuais de pós-doutoramento

73

unidades curriculares em inglês

277

33

cursos internacionais com dupla titulação

Cursos em parceria com universidades na China, Brasil, Moçambique e Angola

O ISCTE-IUL entrou, em 2017, no TOP 200, no escalão 101-150, do THE Ranking relativo às universidades com menos de 50 anos

TOP 200

A ISCTE Business School é acreditada pela Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) e foi premiada com 3 palmas (Escola de Gestão Excelente) na classificação da Eduniversal de 2016

**AACSB**

**40.º**

O mestrado em Finanças da IBS é o 40.º melhor do mundo segundo o *ranking* do *Financial Times*, ocupando o 5.º lugar no indicador de rapidez de progressão na carreira dos seus graduados

O mestrado em Administração Pública da Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP) foi acreditado pela International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs (ICAPA)

A Escola de Tecnologias e Arquitectura (ISTA) do ISCTE-IUL obteve a marca European Network for Accreditation of Engineering Education (EUR-ACE), atribuída pela Ordem dos Engenheiros (OE)

**EUR-ACE**

**AMBA**

O Executive MBA do INDEG-ISCTE, uma entidade sem fins lucrativos, participada do ISCTE-IUL, é acreditado pela Association of MBAs (AMBA), tendo sido o único a obter esta acreditação mundial de excelência logo após as três primeiras edições

**56%**

Grau de autonomia financeira do Estado e percentagem de receitas próprias



nacionalidades

88

estudantes estrangeiros

1684



«A experiência que tive durante meu intercâmbio, no ISCTE-IUL, trouxe para a minha vida impactos positivos, tanto para a vida pessoal, como para a académica. A estada no Instituto deu-me a oportunidade de me relacionar com pessoas de diferentes países e de conhecer e interagir com professores altamente qualificados. Esses factores contribuíram de forma significativa para a forma como vejo o mundo, actualmente. O ISCTE-IUL foi um excelente anfitrião, desde o início dos preparativos para a minha estada. Sempre que tive dúvidas, fui prontamente atendido.

Eu e os meus colegas tivemos uma excelente recepção de boas-vindas por parte da assessoria internacional, bem como dos professores. Neste caso, durante as aulas, éramos sempre encorajados a participar em discussões, o que as tornava muito interactivas e dinâmicas. Eu, realmente, apreciava aquelas aulas! Possibilitaram-me muito boas experiências para a minha vida académica. O ISCTE-IUL fez um excelente trabalho como instituição. Tenho usado os conhecimentos lá adquiridos e muitos deles me servem até aos dias de hoje. Estar nesta instituição possibilitou-me conhecer bons amigos portugueses e muitos amigos ao redor do mundo.»

**Wellington Alves**, Brasil, ISCTE-IUL Graduation in Marketing

«Foi uma experiência ímpar, pois, além do ensino actualizado e de alto nível académico, o ISCTE-IUL proporcionou-me o intercâmbio cultural com pessoas de outras partes do mundo. Profissionalmente, melhorei a visão e a gestão executiva, que antes praticava, e consigo tomar, hoje, decisões de forma mais acertada do que antes do MBA ali realizado.

Os professores são profissionais dedicados e com muito conhecimento das disciplinas, não só de forma teórica, mas também prática. Sempre nos estimulavam a participar das discussões em grupo e, no final, o ganho era notório em termos de conhecimento e de confiança com os assuntos abordados.

Pretendo fazer o mestrado no Instituto, para aprimorar e aprofundar ainda mais os conhecimentos. Agradeço a toda família ISCTE-IUL pelo profissionalismo e dedicação com que tratam o desenvolvimento humano e cultural dos seus alunos, bem como pela constante preocupação em desenvolver o *networking* entre eles e os profissionais.»

**Valter Benetti Júnior**, Brasil, INDEG-ISCTE Executive MBA in Global Management



«A minha ligação ao ISCTE-IUL tem sido uma experiência rica. Desde o meu primeiro contacto, tive a certeza que estava num importante centro de conhecimento e de formação do Homem, requisitos que almejava para moldar a minha reputação. A visão institucional, a estratégia de internacionalização, a primazia pela pesquisa e desenvolvimento, a qualidade do corpo docente, o material de estudos, a contínua inovação, foram elementos que confirmaram que estava diante de uma instituição de relevo e que certamente contribuiria para o meu empenho e reforço de compromisso com um melhor desempenho possível.

Em termos de *social networking*, não tenho reservas de afirmar que através do ISCTE-IUL tenho o privilégio de enriquecer os meus contactos, conhecer o mundo, interagir com líderes de referência em vários desde o académico, empresarial, desenvolvimento, pesquisa, etc, o que estimula-me a fazer mais e melhor para o mundo.

Assim, o ISCTE-IUL é uma marca de referência com uma cultura muito forte, que se pauta pelos valores mais nobres do Homem, e esta relação tem contribuído para a minha auto-afirmação, crescimento e emancipação. A instituição foi, é e continuará a ser um palco privilegiado de aprendizagem para mim, porquanto as oportunidades de desenvolvimento humano existentes são exponenciais.»

**António Ornelle Sendi**, Moçambique, INDEG-ISCTE Executive MBA

«O ISCTE-IUL é uma instituição de ensino de reconhecido mérito, tanto ao nível nacional como internacional, porque está fortemente empenhada no aprimoramento de estratégias para o desenvolvimento da cultura de investigação científica de excelência. Sinto-me honrado por ser seu estudante, pela qualidade e responsabilidade no cumprimento da sua missão. Ela é íntegra, inclusiva, participativa, representativa e norteadora.

Desde que conheci o ISCTE-IUL, foi possível constatar o alto grau de exercício da cidadania e responsabilidade social, que se resume em três pilares – o ensino, a pesquisa e extensão –, a mostrarem o seu comprometimento com uma causa nobre: formar com qualidade e rigor científico, velando por princípios éticos de todos intervenientes.

Em função disso, a minha experiência nessa instituição foi muito saudável, tanto ao nível da formação como da relação interpessoal, sobretudo com os funcionários dos serviços. Em Portugal, fui sempre acolhido com todo o respeito, mas fundamentalmente no ISCTE-IUL, o qual tem, aliás, sabido forjar uma posição de proximidade com muitos países africanos e com Moçambique, em particular.»

**Mouzinho Mariano Lopes**, Moçambique, ISCTE-IUL  
Doutoramento em Estudos Africanos



«Foi uma experiência muito positiva, que mudou a minha vida. A exigência da formação no ISCTE-IUL impôs-me uma nova forma de encarar o meu percurso académico e o meu crescimento profissional. Os professores, de forma particular, e a instituição, de forma geral, em muito contribuíram para adaptar-me a uma nova realidade, que, para mim, era até então, desconhecida. Foi uma experiência muito enriquecedora, do ponto de vista da aprendizagem, que contribuiu para o início de um percurso profissional desafiante e motivador, que teve o seu primeiro passo num estágio curricular na Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa.»

**Gildo Matias José**, Angola, ISCTE-IUL  
Licenciatura em Ciência Política



«Não há dúvidas de que o tempo que passámos no ISCTE-IUL moldou a maior parte da nossa personalidade, do nosso ser como pessoa e como profissional. Foi uma escola de formação para a vida. O legado contempla um conjunto de valores e princípios que permanecerão.»

**Carlos Manuel da Luz Delgado Rocha**, Cabo Verde, ISCTE-IUL  
Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas



**«I have a great connection with**

ISCTE-IUL as it was my first and only Erasmus partner university. Attending English courses in a non-English speaking country is not naturalness. So ISCTE-IUL gave me the chance to study abroad, broaden my academic horizon in English while learning Portuguese at the same time. Studying at ISCTE-IUL was not only great because it's based in Lisbon, one of the most beautiful cities I've been to. I was also able to attend very interesting seminars outside my own Social Work degree. I had the pleasure to meet incredibly committed, supportive and experienced professors (like Rosa Perez and Ricardo Borges Rodrigues – *Obrigada!*), as well as students who were really keen on discussing very current topics in an academic manner. As an Erasmus student, not familiar with university-internal processes, the International Relations Office (IRO) was also always very helpful. With the experiences made at ISCTE-IUL and in Lisbon, I decided to come back and was working with a Portuguese NGO this year.»

**Sarah Rohmoser**, Alemanha, ISCTE-IUL  
European Master in Social Work with Families and Children

**«I can only describe my experience at** ISCTE-IUL as life-changing. Looking back, it is easy to see that my experience at the Institute largely defined my professional life as an entrepreneur, as long as my private life. I knew I wanted to live in Portugal after studying here, which is largely to thank to the people at ISCTE-IUL. I can't imagine a better place to start living in a new country. People were incredibly nice, doors were always open when needed and friendships were made. The Institute definitely distinguishes itself with its personal approach and warm welcome to its students. Because of my company, I still go to the ISCTE-IUL regularly for meetings. Even now after 13 years, I always feel very welcome.»

**Maurice Melenberg**, Holanda, ISCTE-IUL  
Graduation in Marketing





### «Quando ingressei no ISCTE-IUL,

para o programa de mestrado em Finanças, tinha expectativas muito elevadas em relação à instituição, aos respectivos docentes e ao próprio conteúdo curricular. Um dos maiores desafios foi o facto de voltar à escola, cinco anos após ter terminado a licenciatura, e ser capaz de enfrentar um curso cujo programa seria ministrado tanto em português como em inglês – dado que, na altura, a minha fluência era muito menor!

O domínio dos conteúdos pelos docentes, alguns deles muito jovens, e a disponibilidade de uma diversidade bibliográfica existente na Biblioteca do ISCTE-IUL fizeram-me sentir mais confortável e certa sobre a escolha do Instituto. Vi as minhas expectativas serem ultrapassadas e voltei a viver uma experiência académica muito gratificante. Sem dúvida, um dos institutos universitários para futuros programas académicos!»

**Jandira Aguiar**, São Tomé e Príncipe, ISCTE-IUL Mestrado em Finanças



«**We really enjoyed our time** in beautiful Lisbon and at ISCTE-IUL! We found the professors to be experts in their areas and very professional in their conduct. Also, the ISCTE-IUL administrative staff never let us down, they were always there to help and so hospitable to us exchange students! Other students at the MSc in BA program received us very well and it was a pleasure to meet and hang out with so many nice people. Thank you for the great experience ISCTE-IUL!»

**Tatia & Juuso Veikkola**, Finlândia, ISCTE-IUL MSc in Business Administration





«**There are many aspects** which made my experience unforgettable, such as the atmosphere, the help, attention and kindness of the personnel. To me, what makes ISCTE-IUL that special is quality of teaching. I had the chance to stay one whole year at the Institute and spent such a great time at there.»

**Denis Moore**, França, ISCTE-IUL Graduation in Sociology and Economics

«**O curso de licenciatura em Economia**, concluído no ISCTE-IUL, em 2005, lançou as bases para o meu percurso académico e profissional. O bem estruturado plano curricular desse curso, bem como o exigente quadro docente que aí lecciona, proporcionaram uma formação de base que me permitiu enfrentar com confiança os desafios do mercado de trabalho. Essa gratificante experiência foi determinante, para a escolha dessa mesma Universidade, quando continuei o meu percurso académico. Com efeito, nela ingressei, novamente, em 2010, e concluí, em 2015, o doutoramento em Economia.

A minha passagem pelo ISCTE-IUL, tanto em licenciatura como doutoramento, abriu vários horizontes para a vida profissional e deu-me a preparação e a capacidade de análise crítica para melhor abordar a complexidade dos fenómenos económicos, com particular ênfase no contextos de países em desenvolvimento.

Em 2015, embarquei em mais um desafio profissional, assumindo as funções de administrador do Banco Central de S. Tomé e Príncipe, com tutela do pelouro de políticas económicas e estatísticas, cargo com grau de exigência acrescida e de grande exposição pública. Mais uma vez, a minha formação académica no ISCTE-IUL foi sendo fundamental para a abordagem aos desafios inerentes ao desempenho dessas funções. Ainda tenho a memória de quando cheguei ao ISCTE-IUL, em 2001, oriundo de S. Tomé e Príncipe. O ambiente académico acolhedor encontrado foi fundamental para a minha rápida socialização e integração. Para além dos ensinamentos e conhecimentos obtidos no âmbito académico, tal constituiu, para mim, uma escola da vida. Fiz aí muitas amizades e *networking* e é com grande prazer que continuo a colaborar, na investigação, com professores e colegas do Instituto e a visitar com

regularidade as suas instalações.»

**Dilson de Sousa Pontes Tiny**, S. Tomé e Príncipe, ISCTE-IUL Licenciatura e Doutoramento em Economia





«**In my opinion**, ISCTE is a school of quality. The level of hospitality and the acceptance of exchange students are amazing. During my stay in Lisbon and education on ISCTE-IUL, I participated in multiple events organized for exchange students, and I was really impressed by the effort put into organizing and making everyone feel welcome and like home. Not only that, but the education is on a very high level, because it is based on projects and practical work, which I really like because it prepares you for the future and “real world” the best. I really felt like home and I met some amazing people there, and I’m still in touch with them to this day. I always remember ISCTE and Lisbon with a smile on my face, the amazing atmosphere of unity and creativity, and the decision to go there on an exchange program is one of the best I ever made.»

**Marina Knapic**, Croácia, ISCTE-IUL Graduation in Marketing

### «My experience as an Erasmus

**student** at ISCTE-IUL was life-changing. It has been almost 20 years since I first came to Lisbon and started my studies at the Institute. The group of international students was quite small and the number of courses taught in English as well, but the warm welcome and hospitality of university staff and Lisbon people, the commitment of the professors and the beauty of Portugal have left an everlasting mark. Today, I am happy to be a part of ISCTE-IUL and its graduate, to see how it has grown and transformed in one of the most international and globally renowned Portuguese universities. Congratulations and best luck for the future!»

**Diana Malyszek Oliveira**, Polónia, ISCTE-IUL Master in International Management



**«I was one of the few at ISCTE-IUL**

that came outside of Europe. I really didn't know what to think or expect when I came to Portugal and to ISCTE-IUL. Living in Lisbon was the first time I lived outside of my home country and by myself. From the minute I came to th Institute I felt welcome. It really was all strange for me. New country, new school, different ways of doing things. Initially, I had issues in my first week with my courses, and my tutor was the most patient person in the world, truly will never forget his patience with me. My classmates likewise were very welcoming and warm. The professors are very knowledgeable and provided a unique learning experience from what I had known. It was the reason I came, to see something different, to experience another way of thinking and life. And among other things I got to learn a little about Portuguese history in one of my courses! I often tell stories of this class. It was overall a uniquely memorable experience for me that I will cherish for the rest of my life. Thank you ISCTE-IUL!»

**Milos Carapic**, Canadá, ISCTE-IUL Graduation in Management



**«I had really amazing time**

in ISCTE-IUL, because Portuguese people were mostly so nice and they were able to speak very good English. Even if the buildings of the Institute looked a bit confusing at first, people there were always willing to help me. So during my stay, I didn't have big trouble. School facilities are good enough, and International office held nice programs such as Global Village. Through this program, I had a chance to get to know more people from school, and enjoyed myself while preparing and having various foods from all over the world. Portugal itself also has a lot to see and it has beautiful beaches as well. For me, one semester was too short and it just passed in a flash. I wish I could visit Lisbon and ISCTE one day soon!»

**Healim Lee**, Coreia do Sul, ISCTE-IUL Graduation in International Relations



1972 ANOS DE NASCIMENTO



1981





Manifestação política em acontecimento desportivo (1966)



# 1972



**Um tempo à procura do seu.** Panela ao lume, à beira de transbordo, em plena fervura, assim estava a sociedade portuguesa, naqueles anos. A ferver e com tampa lacrada e prensada por muitas camadas de pó dos serôdios absurdos que a ancilosavam. Contudo, quem, no dia 15 de Dezembro de 1972, começasse a ler a página 1946 do *Diário do Governo* teria boa matéria para reflexão sobre o que se ia mexendo naquele Portugal, sobretudo desde que as guerras coloniais se tinham acirrado e a modernidade do desenvolvimento sessentista não parava de acosar o regime.

Membro fundador da Organização Europeia de Cooperação Económica, integrante da European Free Trade Association e conseguindo um acordo com a Comunidade Económica Europeia, o país, uma completa aberração política, consumava, à sua boa maneira milagreira, o feito de assegurar uma taxa média de crescimento anual do produto interno bruto superior a seis por cento. É claro que isto não apagava, antes atiçava, a tensão e os esforços de inúmeros quadrantes da população para enterrar o pesadelo e ultrapassar o absurdo.

Pelo menos desde que, em Janeiro de 1961, o pacote Santa Maria foi tomado de assalto, em plenas águas caribenhas, os militares foram dando prenúncios do que poderia ser o seu papel. Por seu lado, os estudantes não deixaram de fazer ouvir a sua voz. Chegou-se ao extremo de, em Outubro de 72, uma brigada da PIDE-DGS ter disparado, no meio de uma reunião de estudantes do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras (ISCEF), e ter morto um deles, José António Ribeiro dos Santos.

A Igreja Católica, aturdida entre submissão e inquietação, já não podia apagar das suas liturgias as palavras escritas, em 1958, pelo seu bispo do Porto, D. António Ferreira Gomes:

«Sugiro e peço, mas isso com toda a nitidez e firmeza, o respeito, a liberdade e a não-discriminação devidos ao cidadão honesto em qualquer sociedade civil.» (Gomes, 1958)



Cartaz do Dia do Estudante (1962)



De resto, o Alentejo «aquecia» regularmente. Enquadrados num desenvolvimento nada desprezível do tecido industrial – na estrutura do produto nacional, a indústria transformadora passaria de 28%, em 1958-59, para 39,1%, em 1972-1973 (Rosas, 1994, p. 468) – Almada e Barreiro marcavam, cada vez mais, os seus anseios e, nos intelectuais, mais roseirais haveria na Gronelândia do que apoiantes da «situação» que mandava em Portugal.

O regime, ainda chamado, com algum humor negro, Estado Novo, mentia, prendia, torturava, encerrava, subornava e mistificava, com «evolução na continuidade». Sob este suave lema, em 1968, com a sua nomeação para Presidente do Conselho de Ministros, sucedendo a Salazar, Marcelo Caetano esboçou um movimento de liberalização, que não pôs em causa a sua natureza autoritária e colonialista, acabando, evidentemente, por soçobrar.

Porém, sentado na confiança dos seus papalvos, de vitória em vitória, o chamado Estado Novo, já quase cinquentenário, cavava, abençoadamente, a sua inevitável derrota e – isto é que, aqui, nos interessa – pelo próprio meio do tropeço que era essa ditadura muito se esboçou, se congeminou, se foi tecendo, com a tal liberdade e modernidade por anseios. Ainda que no mundo do subentendido, do indizível, do compromisso, alguns foram construindo, em plena mordança, o seu firme desejo de um outro Portugal, de um tempo que fosse o seu.

A criação do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), naquele final de 1972 (era disso que cuidava a tal página do *Diário do Governo*), teve o contributo de pessoas desse género, pacientes artesãos de algo que eles sabiam só poder medrar em terra onde a democracia fosse realidade, em pátria que batesse as suas pulsações ao ritmo da História. Lembremos duas dessas pessoas. É que as instituições podem transcender os indivíduos, mas não os dispensam! Esta nossa realidade, que tem sido o ISCTE, não pode ser entendida por um mero institucionalismo despersonalizado e abstracto.



Estudante exibindo um cassetete arrebato à polícia (1962) | Livro de Adérito Sedas Nunes (1968)

**O novo não pára.** «O desenvolvimento, processando-se, cria na sociedade uma situação nova, ou, mais exactamente, um conjunto de situações novas, simultâneas e sucessivas. Situações novas para os indivíduos, para os grupos, para a organização social, para a própria cultura. Diferindo das anteriores, estas novas situações exercem estímulos diferentes e provocam, portanto, diferentes reacções individuais e colectivas. Surgem, pois, novas motivações e aspirações, novas atitudes, novos tipos de comportamento. Solidariedades, anteriormente sólidas, enfraquecem ou dissipam-se, enquanto outras se tecem ou robustecem e procuram formas próprias de aglutinação e expressão. Deste modo, a estrutura básica da comunidade é alterada e o equilíbrio de interesses ou de poderes, em que assentava a organização social, modifica-se, obrigando a adaptações mais ou menos extensas ou profundas nos próprios esquemas ou princípios da organização. Finalmente, também o condicionalismo, dentro do qual, e a problemática, perante a qual, os sistemas de ideias se elaboram, os valores e ideais se explicitam e as obras do pensamento, da técnica e da arte se concebem e produzem, são transformados. Daí resulta a criação e propagação de formas e conteúdos de cultura inteiramente novos ou amplamente renovados. Em suma: sob o impacto do desenvolvimento económico, é todo um movimento induzido de reconversão social e cultural que se desencadeia. A sociedade e a cultura transformam-se, à medida que o desenvolvimento se processa.»

**Adérito Sedas Nunes** (1963, p. 376)



**O papel das Ciências Sociais.** Lisboaeta, nascido em 1928, Adérito Sedas Nunes foi daqueles que chegaram à maioridade e à conclusão da sua formação superior, no ISCEF, em pleno pós-guerra, marcado por uma militância que o levou à presidência da Juventude Universitária Católica (JUC), entre 51 e 53, tendo organizado, neste ano, o primeiro congresso desta associação. Nessa condição, acompanhou os posicionamentos de diversas personalidades católicas contra o regime salazarista, nomeadamente as do referido bispo do Porto (Ferreira, 2006; Barreto, 2007).

Desde 1952, Sedas Nunes integrou, como economista, um denominado Gabinete de Estudos Corporativos, a funcionar, há três anos, no Centro Universitário de Lisboa da Mocidade Portuguesa, no âmbito do respectivo ministério, o das Corporações e Previdência Social, e nesse caldo teórico do corporativismo, que foi e continua a ser área de muitas interpretações conceptuais (Schmitter, 1974).

O responsável daquele Gabinete, José Pires Cardoso, professor do ISCEF e nele leccionando Direito Corporativo, alimentava o sonho de «um corporativismo autónomo e de associação... uma «terceira via» entre,

Adérito Sedas Nunes |  
Instalações do GIS na Rua  
Miguel Lúpi, em Lisboa



como ele dizia, o individualismo e o colectivismo, isto é, entre o capitalismo e o socialismo» (Nunes, 1988, p. 13), com os seus alunos, mais ou menos críticos, a entusiasmarem-se com o desígnio. Teriam sido, inclusive, eles, no decurso da viagem de finalistas de 1949, a Espanha, conta Raul da Silva Pereira (2011, p. 613), a propor-lhe a criação do Gabinete, a que se juntaria a edição da respectiva *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, onde publicaram, nomeadamente, nomes como Xavier Pintado e Francisco Pereira de Moura (n.º 1, 1950); Adérito Sedas Nunes (n.º 9, 1952, e outros seguintes), Maria Manuela Silva (n.º 20, 1954, e outros seguintes) ou Mário Murteira (n.º 33, 1958).

Entre 1957 e 1959, a convite do ministro Veiga de Macedo, Sedas Nunes dirigiu, junto do Ministério das Corporações, um outro Centro de Estudos Sociais e Corporativos, com propósitos de pesquisa e formação de quadros do ministério, tendo saído, contudo, pela impossibilidade de realizar uma das suas ambições, uma nova revista de estudos sociais.

O certo é que, em 1962, já em plena fermentação do vulcão político do regime, Pires Cardoso chamou os seus colaboradores, incluindo Sedas Nunes, para lhes anunciar uma intenção do ministro de então, José

Gonçalves de Proença, de criar um «centro de estudos sociais e corporativos» junto do ISCEF, já com o assentimento do ministro da Educação Nacional e do director deste Instituto.

Lembra Sedas Nunes, por aqueles tempos, que a coisa foi acolhida com alvoroço, cansados que já estavam, os colaboradores do Gabinete, da «obscuridade» que os envolvia; mas também com inquietação, pelo ápodo corporativista para o projecto, «que era como um cerco à nossa volta, um muro que nos encerrava num vazio e nos cortava a comunicação com o exterior. Ninguém estava interessado em ler fosse o que fosse que tivesse origem em algo que se denominasse “corporativo”: o descrédito do corporativismo era total» (Nunes, 1988, p. 14-).

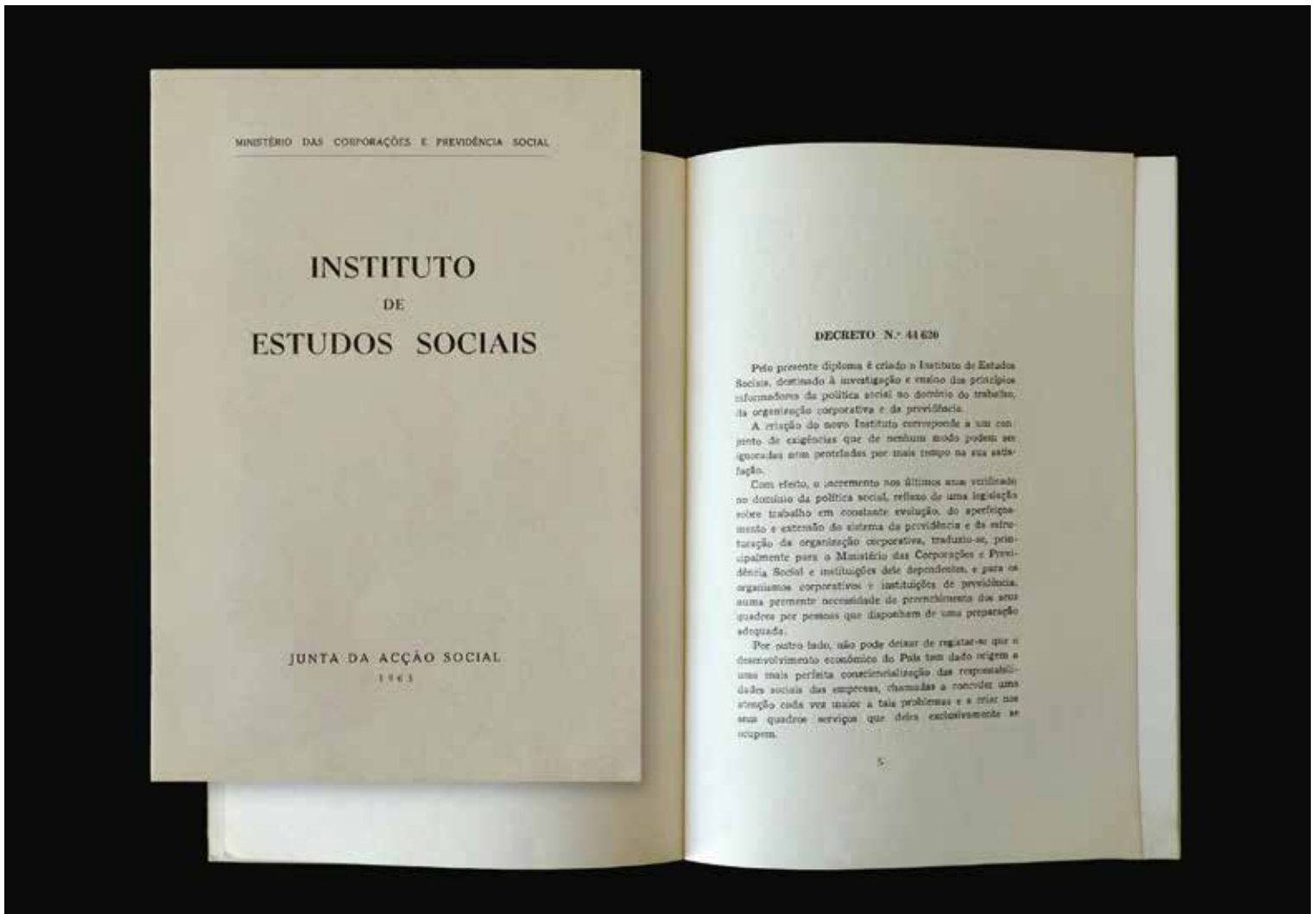
Com o sentimento da época, dado à demarcação de posições, se o centro se chamasse «corporativista», disseram eles a Pires Cardoso,







Números da *Análise Social* | Publicação da Junta de Acção Social sobre o IES (1963)



não entrariam nele. «Bom, vamos pensar nisto», terá dito este, com bonomia... «Fazemos nova reunião para a semana.»

Assim sendo, Sedas Nunes aparece com nome e projecto: seria Gabinete de Investigações Sociais (GIS), com uma revista de nome *Análise Social*. O director seria Pires Cardoso e o próprio levaria a proposta ao ministro. Pouco tempo depois, estava feito: o ministro das Corporações e o da Educação tinham homologado a novidade.

O GIS inicial era, para além do director, constituído por Sedas Nunes, a sua principal alma, por Raul da Silva Pereira, que assegurou o secretariado, por Mário Murteira, Mário Pinto, Alfredo de Sousa e, pouco depois, Maria Manuela Silva e Mário Cardoso dos Santos. Quem eram? O que queriam?

«[Eles] tinham... saído da Universidade cheios de preocupações sociais. O atraso do País, a miséria de tanta gente, as clamorosas desigualdades que por toda a parte se viam, indignavam-nos e atormentavam-nos: não podiam conformar-se com elas. Na medida em que se tinham apercebido de que o Regime não só pactuava com o atraso, a miséria e as desigualdades, como obstava ao desenvolvimento, à melhoria das condições de vida, ao progresso social, e fazia recair sobre os mais desfavorecidos todo o desfavor dos custos humanos e económicos de uma ordem social injusta, tinham-se desapegado progressivamente do Salazarismo em que se haviam formado e que os formara, tinham-se tornado cada vez mais críticos em relação ao Regime, tinham chegado à convicção de que sindicalismo livre, liberdades públicas e democracia eram necessários em Portugal.»  
(Nunes, 1988, p. 17)



José Pires Cardoso

Naquele ano de 62, em que começou o GIS, casou-se Sedas Nunes com a que viria a ser uma das maiores mulheres e escritoras de Portugal, Maria Velho da Costa, a criadora de *Maina Mendes* e de *Casas Pardas*, uma das autoras das explosivas *Novas Cartas Portuguesas*, esse manifesto pela liberdade, a sexualidade e a dignidade das mulheres, que ela escreveu com Maria Isabel Barreno e Maria Teresa Horta, imediatamente proibido e apreendido pelo regime, com as autoras acusadas de atentado ao pudor, num processo que só foi encerrado depois do 25 de Abril de 1974.

O primeiro número da *Análise Social* não tardou em aparecer, logo em 1963, com os vislumbres da substância dos desejos dos seus fundadores: o estudo das ideologias, sem «doenças» ideologizantes; a problemática da habitação, fundada em dados precisos; o desenvolvimento comunitário como mobilização e orientação das forças criadoras humanas; páginas que traduziam como eles se sentiam:

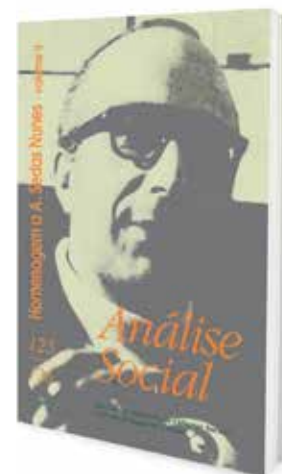
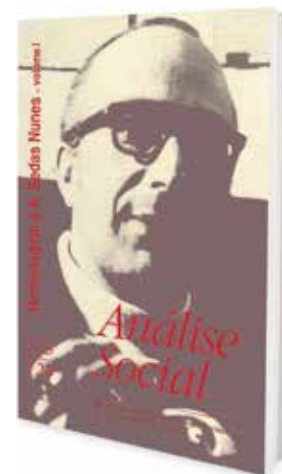
«Juntos... não formavam um grupo político; mas a revista que quiseram e fizeram tinha um intuito político: mostrar as realidades sociais que o Regime ignorava ou escondia, desmontar as ocultações sociais que serviam ao Regime para se justificar a si próprio ou para impedir que se revelassem os seus aspectos sociais mais clamorosos. Esta era e esta foi a “estratégia” do grupo, se acaso estratégia houve.» (Nunes, 1988, p. 12)

Este remate é importante. Não se pense que presidia a Sedas Nunes um determinismo férreo, porque nem isso era possível, nem correspondia à natureza destas pessoas:

«A *Análise Social* surgiu, como tantas coisas pequenas e grandes no tempo e na História, de um projecto contingente, de um acto e um gesto voluntaristas e acidentais. Houve quem a quisesse, mas poderia não ter havido: foi porque houve, que existiu. Sem a vontade dos que a quiseram e fizeram, provavelmente a história das Ciências Sociais teria sido assaz diferente no nosso País.» (Nunes, 1988, p. 12)

Em qualquer caso, este grupo e esta revista tornar-se-iam, até hoje, no nosso país, marcos das Ciências Sociais, em especial da Sociologia. Porém, naquele ano de 1962, outras entidades se constituíram, nada distantes das áreas do GIS e todas integradas num deliberado Plano de Formação Social e Corporativa, como o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (FDMO) e o Instituto de Formação Profissional Acelerada (IFPA), bem como, ainda por iniciativa do Ministério das Corporações e Previdência Social, nasceria, no âmbito da Junta de Acção Social, o Instituto de Estudos Sociais (IES).

No Decreto-Lei, o 44 620, que o criou, salientava-se a «premente necessidade de preenchimento dos seus [do Ministério] quadros por pessoas que disponham de uma preparação adequada». As próprias empresas são



Números da *Análise Social* sobre a obra de Adérito Sedas Nunes (1997)

«chamadas a conceder uma atenção cada vez maior a tais problemas e a criar nos seus quadros serviços que deles exclusivamente se ocupem».

O IES realizaria, assim, cursos regulares, no domínio do trabalho, da organização corporativa e da previdência, com a duração de três anos, para indivíduos que tivessem pelo menos 16 anos e possuíssem o curso complementar dos liceus ou cursos dos institutos de ensino médio, que habilitassem à admissão em escola superior. Sem estas formações, e apenas com o curso geral dos liceus, também poderiam ser admitidos, mas mediante exame de admissão.

No regulamento do IES, logo aprovado em Outubro de 1962, traçava-se o plano de estudos que incorporava as seguintes disciplinas:

1.º ano

Introdução ao Estudo do Direito; Organização Política e Corporativa da Nação; Economia Política; História das Ideias Políticas e Sociais.

2.º ano

Direito do Trabalho; Economia Portuguesa; Corporativismo; Medicina e Higiene no Trabalho; Previdência Social.

3.º ano

Direito do Trabalho e Organização e Administração de Empresas; Organização Judiciária e Direito Processual do Trabalho; Direito Corporativo; Segurança no Trabalho; Instituições Sociais Internacionais.

Após um ano de trabalho, conduzido por uma Comissão Instaladora, chefiada por Rafael Santos Costa, em 4 de Dezembro de 1963, dois dias antes da inauguração oficial da nova instituição, reunia-se, pela primeira vez, o Conselho Directivo do IES, presidido por Fernando Pessoa Jorge, doutorado em Direito, estando presentes outros dos seus membros como Adérito Sedas Nunes, Manuel Antunes, Américo Saragga Leal, Guilherme de Vasconcelos, José Ascensão, Mário Murteira, Mário Bigotte Chorão e Luís Carneiro.

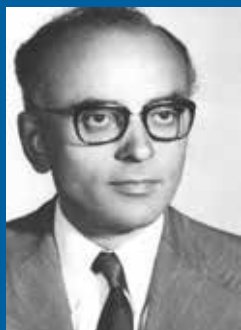
Instalado num edifício alugado, no Campo Grande, n.º 185, ao lado de uma oficina de aluguer de bicicletas, com aquela linda «ilha» de jardim defronte, o IES logo abriu um processo de candidaturas para alunos e o resultado foi, pelo menos para os incautos, surpreendente; um espelho, no fundo, da existente sede destes estudos.



**Começos antes do começo.** «Os 13 anos que precederam a criação do Gabinete de Investigações Sociais (no âmbito do ISCEF e, portanto, como instituição universitária) e o lançamento da revista *Análise Social*, foram de grande importância para o êxito que a iniciativa veio a alcançar. Ao longo desses anos, um grupo de estudiosos debruçou-se sobre variados aspectos da temática social, consultou e juntou documentação, reflectiu, teve esperanças e frustrações, escreveu e publicou muitas coisas; e constituiu um núcleo coeso, um tanto informal, quase uma equipa de trabalho — era o Gabinete de Estudos Corporativos (GEC) e a sua revista.

Porquê a existência desse Gabinete, como surgiu e se manteve durante tanto tempo? Num país onde praticamente não existia o ensino das Ciências Sociais, era no ISCEF que, por via do estudo da economia — teorias, doutrinas, factos — se fazia maior aproximação a essa área extremamente vasta do conhecimento. Em 1949 concluíam a sua formatura os primeiros alunos admitidos no ISCEF logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Esta geração começara o curso com a imagem de um mundo dividido pela Guerra Fria e uma Europa parcialmente destruída (recordo uma recolha de géneros para os universitários de Colónia, reduzida a escombros), vivera intensamente as eleições para deputados de 1945 e terminara em plena campanha presidencial do general Norton de Matos, quatro anos depois. Assistira a um simulacro de abertura política e à repressão que se lhe seguiu: foram demitidos alguns dos nossos melhores professores universitários, entre os quais um do próprio ISCEF, o professor Bento de Jesus Caraça.

Mas às interrogações postas pelo pós-guerra — as novas fronteiras da Europa, a independência dos territórios coloniais, a vitória do trabalhismo na Grã-Bretanha, e tantas outras questões com incidências nos campos económico e social — eram inexistentes as respostas da universidade, até porque uma discussão aberta sobre estes temas não era compatível com o preceito, então vigente, da “defesa da ordem social estabelecida” — preceito suficientemente vago e abrangente para eliminar qualquer ideia de mudança.»



**Raul da Silva Pereira** (2011, p. 612)

Inscreveram-se 1085 alunos, acabando por se constituírem duas turmas, uma de manhã, com 87 alunos, e outra à tarde, com 179. O anfiteatro, improvisado no edifício, com lotação para 220 pessoas, nem os poderia receber a todos.

Em 1965, concretiza-se, no IES, uma diversificação de cursos que iria ter, posteriormente, um importante significado. No 3.º ano, os alunos poderiam optar entre um curso de administração social de empresas e um outro de política social. O primeiro teria as seguintes cadeiras:

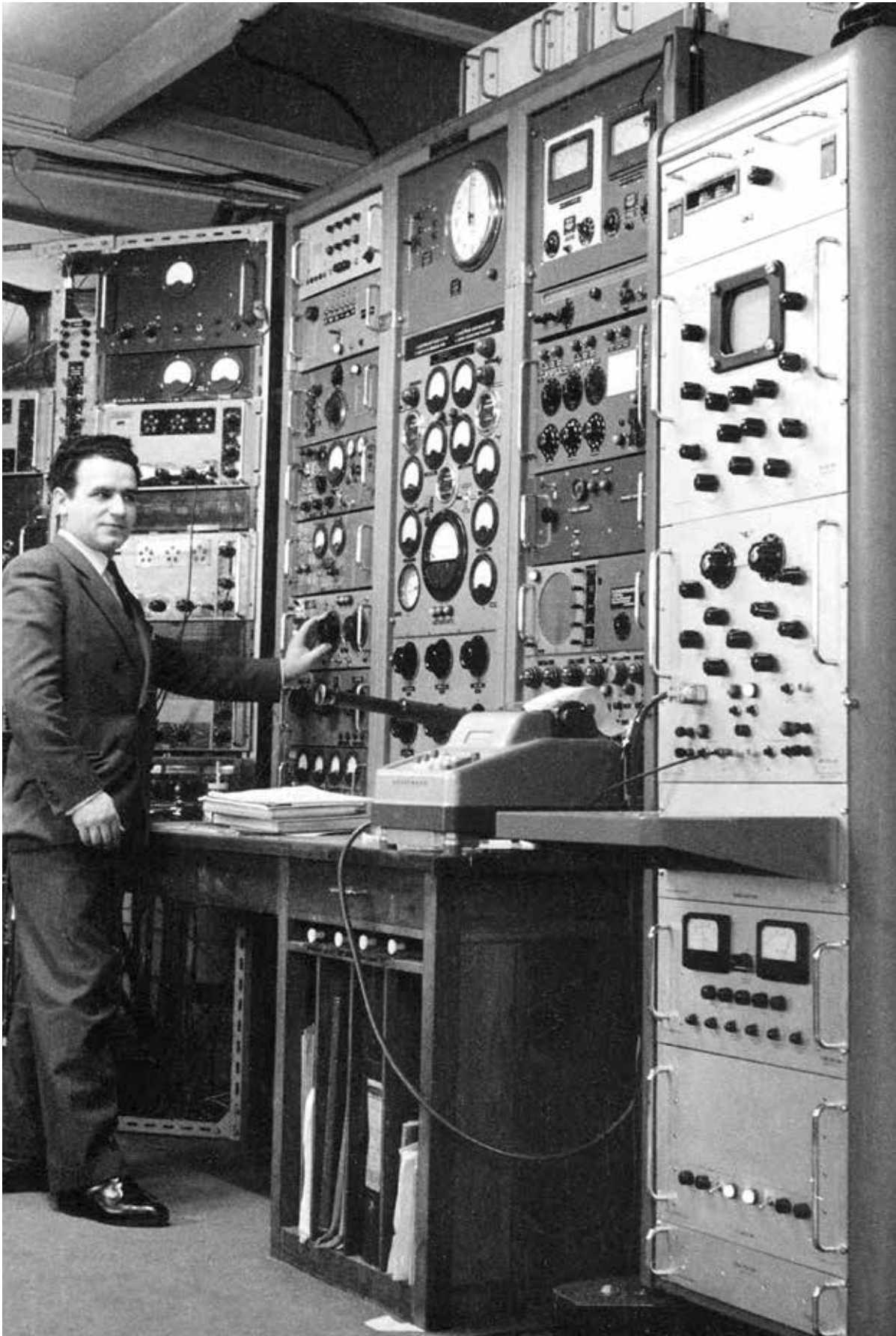
Psicossociologia da Empresa; Produtividade e Remuneração do Trabalho; Organização e Administração de Empresas; Direito do Trabalho; Direito Processual do Trabalho; Organização da Previdência; Prevenção e Higiene no Trabalho.

O curso de política social teria estas cadeiras:

Psicossociologia da Empresa; Desenvolvimento Económico e Social; Política Social Portuguesa; Teoria da Segurança Social; Direito Processual do Trabalho; Organização da Previdência; Instituições Sociais Internacionais.

Os próprios alunos viriam a solicitar várias matérias complementares, como Administração de Pessoal, Metodologia do Inquérito Social, Técnicas Quantitativas de Gestão, Comunicação e Técnicas de Grupo, Organização e Gestão Comercial.

Inovador, pioneiro no ensino de algumas disciplinas, numa época em que inovação e pioneirismo não se cultivavam oficialmente, o IES teve, entre as suas paredes, muitos docentes e alunos, como lembrou Mário Murteira, «que depois do 25 de Abril viriam a adquirir relevo no nosso devir cultural, universitário e político» (1991). E seria a partir desta instituição que, em 1972, se forjaria, em articulação com o decisivo trabalho do GIS e de Sedas Nunes, o nosso Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.



José Veiga Simão na  
Universidade de Cambridge,  
no Cavendish Laboratory, a  
trabalhar num acelerador  
Van-de-Graaff (1956)

**A necessária subversão.** Uma outra pessoa essencial para a criação do ISCTE foi José Veiga Simão. Beirão, nascido na Guarda, em 1929, ele viu-se impedido de prosseguir a carreira militar, por miopia, e acabou por se licenciar em Ciências Físico-Químicas, na Universidade de Coimbra, rumando, em 1953, com uma bolsa do Instituto de Alta Cultura, para um doutoramento em Cambridge, no célebre Cavendish Laboratory, um permanente alfobre de Prémios Nobel, nomeadamente os que, na Química, aí viriam, em anos próximos, para Alexander Todd (1957) e Fred Sanger (1958). E eis, pois, um português, um beirão, por aqui, na universidade de Milton e de Darwin:

«Foi decisivo para a minha formação e, eu diria mesmo, para o meu relacionamento humano e institucional... Em Coimbra, a verdade é que o diálogo que travávamos entre colegas era uma universidade para lá da universidade. Esse convívio... sempre com desejos de uma vida nova e de grandes mudanças, era ainda alimentado por umas tertúlias que se iniciavam no Café Arcádia, com pessoas como Miguel Torga, o Afonso Queiró, um Guilherme Oliveira, um Anselmo de Castro, um Dias Oliveira, que tinha sido deputado na I República.

Cambridge deu origem a uma outra visão. O inglês tinha uma atitude de superioridade em relação ao continental. Em termos caricaturais, havia uma hierarquia: primeiro o inglês, depois o cão, depois o continental. Eu venho a dar-me muito bem com os meus amigos ingleses, mas, no embate inicial, eles ficarem surpreendidos por eu ser branco, não saberem bem onde ficava Portugal, e darem-me o Norte de África e o Médio Oriente como localização, ensinaram-me que, nessas circunstâncias, não podíamos demonstrar que estávamos a ser ofendidos, mas, seguindo o humor britânico, devia responder-lhes no mesmo tom. E, então, eu dava respostas como a que na minha escola ensinavam muito mal geografia, e quando vim para aqui julgava que a capital do Reino Unido era Edimburgo... Eles achavam aquilo tão absurdo como o que estavam a dizer sobre Portugal e, a partir daí, ficámos amigos.» (Santos, 2012, p. 39)



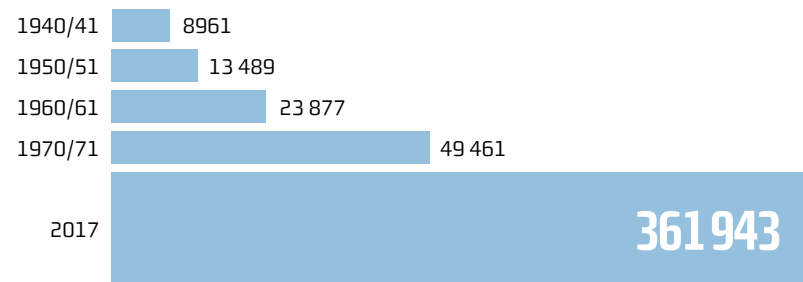
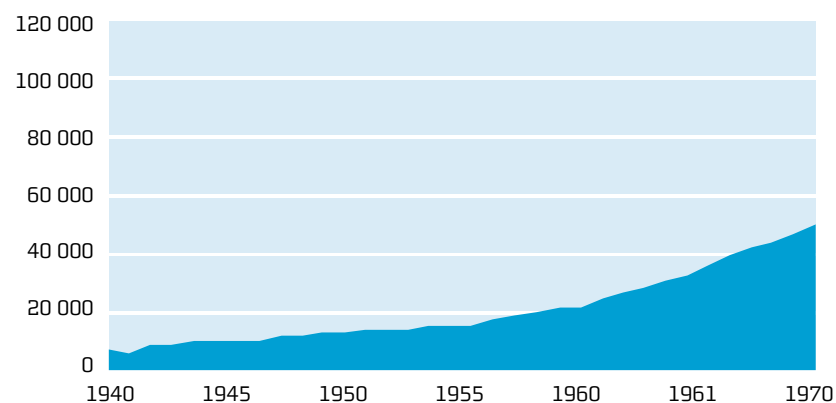
Em 1957, Veiga Simão doutorava-se com a tese «Nuclear reactions on light nuclei, Experimental analysis and theoretical interpretation on the basis of nuclear models», mas esperava-o o absurdo do seu país natal. Chegado a Portugal, o doutorado de Cambridge viu ser-lhe recusado o reconhecimento do seu doutoramento, sendo obrigado a apresentar, cá, um outro, classificado, contudo, com 20 valores. Ele o diz:

«Fiquei sempre com esta ideia: alguma coisa está errada num país que envia um dos seus para se doutorar numa das melhores universidades do mundo, e chega aqui e esse doutoramento não é reconhecido.» (Santos, 2012, p. 39)

Mais uma importante faceta deste percurso:

«Ao mesmo tempo que o Cavendish Laboratory me proporcionou condições excelentes para desenvolver os meus trabalhos, tínhamos, duas vezes por mês, conferências das pessoas mais notáveis, tanto do mundo da ciência como da cultura, sobre

### Alunos inscritos no ensino superior



Fontes: Peixoto (1989); Pordata (2017)



Veiga Simão na inauguração dos Estudos Gerais Universitários de Moçambique, com o Almirante Sarmiento Rodrigues (1963)

as problemáticas mais diversas que relacionavam, de alguma forma, a filosofia com a ciência, e devo dizer que isso me deu, também, uma excelente formação, em termos básicos, para eu entender que essa ligação interdisciplinar era muito importante para uma universidade.» (Santos, 2012, p. 39)

O sentido de tudo isto é que se criou, assim, uma figura humana excepcional, pela qualidade e singularidade, a que o regime não virou costas, permitindo-lhe, de algum modo, ousar algumas intervenções reformistas, que, politicamente, iriam contestar as bases da ditadura e ultrapassar os seus limites, perdurando para lá da sua morte anunciada.

Como Reitor da Universidade de Lourenço Marques, desde 1963, Veiga Simão cumpriu essa tarefa, «impossível» para a altura, de pôr de pé uma universidade, onde os colonialistas queriam apenas meros estudos de circunstância. Verdade ou não, muito fruto da paranóia reinante naquele regime, houve mesmo quem o desse como «simpatizante da Frelimo» e «o desejado interlocutor com os movimentos de guerrilha»



Maria de Lurdes Belchior | Miller Guerra | António Alçada Baptista | Luís Lindley Cintra | Manuel Antunes | João de Freitas Branco

(Vieira, 2014). José Hermano Saraiva, por exemplo, com algum «veneno» de quem se viu substituído por alguém que cumpriu uma missão notável, também chegaria a declarar «ouvir falar» de Veiga Simão como «simpatizante da Frelimo» (Saraiva, 2007, p. 13).

Facto é que o próprio Narciso de Matos, Reitor da, posteriormente, denominada Universidade Eduardo Mondlane, salientou, no ano de 2012, nas comemorações do 50.º aniversário do ensino superior naquele país, que, em seus primórdios, a universidade soube utilizar «graus de liberdade, correndo riscos em adoptar métodos modernos de ensino, montar excelentes laboratórios, alterar planos curriculares e promover investigação de vanguarda».

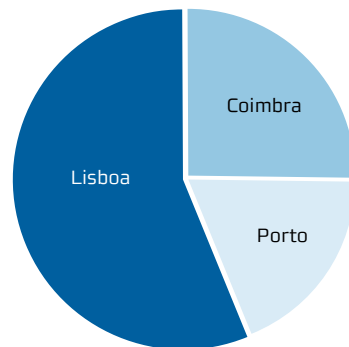
Quando Marcelo Caetano, em 1970, no mesmo ano em que Salazar morreu, ainda ensaiava um esboço de liberalização em Portugal, foi buscar José Veiga Simão para ministro da Educação, começando, então, o processo da mais ousada reforma educativa que o país teve, em todo o chamado Estado Novo, com consequências ainda hoje vivas, nomeadamente as que dizem respeito à instituição da nossa História.

Sem perder tempo, Veiga Simão reuniu uma vasta equipa de colaboradores, num Gabinete de Estudos e Planeamento, pessoas a que os anos seguintes dariam notoriedade e confirmação da sua qualidade, como Adelino Amaro da Costa, Roberto Carneiro ou Maria de Lurdes Belchior. E cercou-se de personalidades como Sedas Nunes, Alçada Baptista, Miller Guerra, Lindley Cintra, Manuel Antunes, João Salgueiro ou João de Freitas Branco, para quem, claramente, o Portugal desejado não era o vivido.

Em 6 de Janeiro de 1971, o ministro da Educação apresentava, ao país, o seu Projecto do Sistema Escolar e as Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior. A atenção foi total e o que se tinha passado no Conselho de Ministros do dia anterior ficaria apenas para a memória. Explanando,

## Repartição dos estudantes universitários (1966/1967)

Fonte: Nunes (1968, p. 305)



nele, os seus propósitos reformistas, apenas o ministro da Marinha, o almirante Manuel Pereira Crespo, e o ministro de Estado, João Pereira de Campos, lhe manifestaram uma clara concordância. Por seu lado, o da Defesa Nacional, o General Horácio Viana Rebelo, não deixou de dizer que sabia bem o que ele queria: «Espalhar a subversão pelo país.»

Joaquim Silva Cunha, ministro do Ultramar, mais manhoso, quis arrasar a coisa com argumentos «cosmopolitas», afirmando que as propostas revelavam um certo atraso, já que, depois do Maio de 68, os países estariam em retrocesso quanto à educação, enquanto Veiga Simão queria avançar..

«Saí do Conselho e apresentei a minha demissão. Nessa noite, Marcelo Caetano pediu-me para eu ir, logo de manhã, a casa dele.» (Santos, 2012, p. 39)

Marcelo ouviu-o, aceitou o repto da Reforma e prontificou-se a falar com os ministros. Nesse mesmo dia, Veiga Simão anunciava, publicamente, o seu Projecto e Linhas Gerais.

O eco foi imediato e enorme. Miller Guerra, também ele uma grande voz renovadora da educação, solta a voz, nas bancadas da Assembleia Nacional, considerando o assunto «o ponto crucial da vida sociopolítica», vindo «corporizar um conjunto de aspirações, necessidades há longo tempo sentidas pelo povo português e pelas instituições de ensino, mas cuja satisfação tem sido constantemente adiada» (Guerra, 1971, p. 1653). Duarte Amaral, o pai de Diogo Freitas do Amaral, um homem bem próximo de Salazar, anuiria mais tarde:



«Não há dúvida de que, pela sua ambição e vastidão, pelo ritmo das realizações que abrangem globalmente os diferentes graus do ensino, ele é porventura o maior esforço, a tentativa mais ousada que se tem feito em Portugal.» (Amaral, 1973, p. 5038)

Veiga Simão, em «Contas à Nação» (1972), assinalava: «A reforma tem por fim servir o povo: saber ler, escrever e contar já não é quanto basta para os Portugueses. Critérios de justiça social e exigências da vida moderna levam-nos a querer e a planear para todos eles um sistema educativo que lhes permita realização plena como indivíduos e cidadãos.»

De facto, esta «Reforma Veiga Simão», como foi logo cunhada, estendia-se por vários conceitos essenciais: a sua índole cívica e desenvolvimentista; a ampliação do acesso ao ensino e o alargamento do número de anos de escolaridade; a abertura ao exterior, com centenas de portugueses a poderem doutorar-se no estrangeiro; por fim, a reforma das universidades, como factores de desenvolvimento científico e tecnológico, como garante de qualidade das existentes, assim como a criação de novas instituições e cursos, num ambiente mais competitivo e inovador (Rodrigues, 2011).

Mesmo que se odiasse o regime com toda a convicção, ter-se-ia de sentir que «a ênfase que Veiga Simão colocou na democratização do ensino surtiu, inevitavelmente, efeito nas formas de luta popular democrática, nas quais a questão principal se reportava ao direito de o “cidadão” participar no poder político» (Stoer, 1983, p. 795).

A estratégia política adoptada, a partir da sua apresentação inicial, também foi importante. O tempo urgia. Esperar, para o seu arranque, pela formalização total, seria desperdiçar um período precioso, que poderia deitar tudo a perder. Por isso, Veiga Simão foi avançando com passos intermédios, mas mobilizadores.

Ainda em 1971, foi criada a Universidade Católica. E, no ano seguinte, ensaiou-se um passo institucional na expansão e diversificação do ensino superior público: a experiência e o património humano e material do IES deram lugar a uma nova instituição onde novas ciências interventivas na sociedade portuguesa iriam ter, finalmente, raízes e vida à altura.

Como esclarecia o Decreto-Lei 522/72, de 15 de Dezembro, «é criado em Lisboa... o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa».

1971 - 1980 - 17100 - 1980

**SIO CLUBE DO BR**

**AVENIDA DA REPUBLICA**

**CURA SE**

**AQUETI**

... de 14 anos de idade...

**ESCRITÓRIO ALUGA-SE**

**GRATIFICAÇÃO**

**DACTILOGRÁFICA**

**CARRO ROUBADO**  
BG-52-20 Março

**REPRESENTAÇÃO PARA MOÇAMBIQUE**

**PROFESSOR DE ROMANCO**

**TELEVISÃO**

**OPERÁRIO ADMITE**

**GOVERNANTE**

**ENGENHEIRO MECÂNICO**

**OPERE-SE EMPREGADO**

**MOTORISTAS ADMITEM-SE**

**RAPAZES ADMITEM-SE**

**MENINA**

**ALCATIFAS COLOWALL**  
A. GONÇALVES

**AOS JOVENS**

**LOJA - ARMAZÉM**

**EMPREGADO**

**QUINTINHA**

**AS EMPRESAS**

1971 - 1980 - 17100 - 1980

A MAIOR TIRAGEM E EXPANSÃO DE TODOS OS JORNAIS PORTUGUESES

Quarta-feira, 7 de Janeiro de 1971

**OUIVESARIA**  
Santa Filomena  
PRATAS ANTIGAS

MINISTRACIONES DAS LINGUAS NACIONAIS  
FRANCO, GERMÁNICO, ITALIANO, GALEGO, PORTUGUÊS

LAROS MANUEL FERREIRA DA SILVA, 40  
RUA MARQUES DA SILVA, 40  
1.º ANDAR, 1.º QUARTAL, LISBOA

# Diario de Noticias

PROFESSOR DA ESCOLA NACIONAL DE PEDAGOGIA  
REDAÇÃO: ADEGA DO BARRIO, 200 - LISBOA

DIRECTOR - AUGUSTO DE CASTRO

ANAL: AUGUSTO RIBEIRO, 200 - LISBOA  
IMP: TROVA EDITORA  
BARRIO: BARRIO DO BARRIO, 200 - LISBOA  
TEL: 211.11.11 - 14 LINHAS

TAPETES • CARPETES

**Carpelto**

14 RUA DE CARPELO MALHAZ (1.º QUARTAL)  
PROVA GRATUITA  
EUO AMOSM A FEM 104

## EXTENSA E PROFUNDA REFORMA DO SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS

# PARA O PAÍS E PARA O FUTURO O MINISTRO DA EDUCAÇÃO CONVIDA O PAÍS A INTEGRAR-SE NA GRANDE BATALHA DO ENSINO



**"A EDUCAÇÃO DO INDIVÍDUO É A FINALIDADE PRIMEIRA DO SISTEMA EDUCACIONAL E TODOS, EM REGIME DE IGUALDADE DE OPORTUNIDADES, DEVEM ENCONTRAR NESSE SISTEMA AS VIAS QUE GARANTAM O SEU INALIENÁVEL DIREITO À EDUCAÇÃO"**

O ministro da Educação, Veiga Simão, afirmou hoje, em uma conferência de imprensa, que a reforma do sistema educativo português é uma obra de grande importância para o futuro do país. Ele destacou a necessidade de uma educação que garanta a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, independentemente da sua condição social ou económica.

Veiga Simão explicou que a reforma do sistema educativo tem como objetivo principal a melhoria da qualidade do ensino e a adaptação do currículo às necessidades da sociedade portuguesa. Ele mencionou a importância de uma educação que seja abrangente e que promova o desenvolvimento integral do indivíduo.

## ALGUMAS INOVAÇÕES

- Aumento da escolaridade obrigatória para 8 anos.
- Educação pré-escolar de dois anos (maternal infantil).
- Ingresso obrigatório na escola primária aos 6 anos.
- Escolaridade obrigatória normal até aos 15 anos.
- Três tipos de Ensino Básico: Básico A, Básico B e Básico C.
- Aumento de um ano no ensino secundário para os estudantes de menor idade.
- Abolição do ensino de administração ao ensino secundário.
- Utilização de ensino médio e secundário complementar e técnico em 4.º e 5.º anos do ensino básico.
- O ensino superior será organizado não só por universidades, mas também por institutos politécnicos e por outros estabelecimentos superiores de ensino profissional.
- Descentralização, maior autonomia, descentralização.
- Abolimento da Universidade e Faculdade de Ciências da Universidade de Coimbra.
- Abolição da Universidade e Instituto com mais de 25 anos de idade que não dispõem de qualificação académica, nomeadamente secundária.
- Criação de um organismo coordenador do Ensino Secundário.

Entre as inovações propostas, destacam-se o aumento da escolaridade obrigatória para os oito anos de idade e a criação de um ensino pré-escolar de dois anos. Veiga Simão também mencionou a possibilidade de uma educação profissional integrada no ensino secundário, bem como a descentralização do ensino e a criação de novos tipos de estabelecimentos de ensino.

## A FORÇA DUMA NAÇÃO

MEDE-SE PELO BEM ESTAR DO POVO  
E PELA SUA FORMAÇÃO CIVICA,  
INTELLECTUAL E MILITAR  
-DISSE O GENERALÍSSIMO FRANCO

«O bem-estar do povo e a sua formação cívica, intelectual e militar são os pilares fundamentais para a construção de uma nação forte e próspera. É a responsabilidade do Estado e da sociedade garantir que todos os cidadãos tenham acesso a uma educação de qualidade e a oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.»

Em uma conferência de imprensa, o Generalíssimo Franco destacou a importância da educação para o desenvolvimento da nação. Ele afirmou que uma população bem educada e com valores cívicos é essencial para a estabilidade e o progresso de um país.



## A TRADICIONAL INICIATIVA DO "DIÁRIO DE NOTÍCIAS"

# MUITOS BRINQUEDOS E DUAS HORAS DE ALEGRIA

PARA OS DOENTINHOS DO HOSPITAL DE D. ESTEFÂNIA

As crianças do Hospital de D. Estefânia receberam hoje uma visita muito especial. Os voluntários do "Diário de Notícias" trouxeram consigo uma variedade de brinquedos e jogos para alegrar os momentos das crianças durante a sua recuperação.



Mãe e família não devem se abrigar, também devem ajudar os seus pequenos.

## NOS CAMARÕES

# UM BISPO CATÓLICO condenado à morte com mais cinco réus



O bispo português, António Mendes Balsemão, condenado à morte com mais cinco réus.



António Mendes Balsemão, bispo português, condenado à morte com mais cinco réus.

## HOMENAGEM AO PROF. ANTÓNIO CÂMARA

A obra de pedagogia mostra a sua importância na formação do cidadão português.

Prof. António Câmara.

Imprensa sobre a apresentação pública da «Reforma Veiga Simão» (1971)

**Do Decreto à vida.** Foi preciso que muito e muitos se mexessem para que aquele Decreto-Lei de 15 de Dezembro se fosse tornando uma realidade. No dia anterior à sua publicação, o Conselho Escolar do IES fazia, em reunião, os seus preparativos para a nova instituição: a transição dos cursos; a situação dos professores; o recrutamento de novos; a possibilidade de um ano intercalar, voluntário e gratuito para os alunos; as condições da sua transferência; abertura de inscrições; preparativos das instalações, dos programas e dos processos...

Neste quadro, o director do IES, Neto de Carvalho, convidado pelo ministro da Educação, declinou a direcção do novo Instituto, invocando outros afazeres, acabando por ser nomeado Henrique Martins de Carvalho, ex-ministro da Saúde e Assistência. Quem, contudo, se perfilava na acção e influência era, evidentemente, Adérito Sedas Nunes. Durante o período em que Veiga Simão esboçava a criação do ISCTE, foi Sedas Nunes quem com ele estabeleceu intensos contactos, visando, sobretudo, o sentido científico e pedagógico da nova instituição.

É de 8 de Novembro de 72 uma carta a Veiga Simão onde Sedas Nunes sublinha a sua preocupação central neste processo: a criação de um curso superior de Sociologia. Mas que conteúdos, que estruturas, que estratégia? Ele próprio avança conceitos, plano de estudos, disciplinas e suas justificações.

O mais básico dos problemas começava, contudo, por ser o nome. Sociologia estava fora de hipótese, para o regime, aventadas coisas tão ridículas, recorde-se, como a porta aberta à «subversão» que o ministro da Defesa tinha insinuado. Sim, não nos esqueçamos de que era ainda com esta gente que se vivia! Pacote de Oliveira referiria, com graça: «Da Sociologia se conta que por muito tempo andou catalogada nas prateleiras do Ministério da Educação nos dossiers das “ciências ocultas”. Fábula ou chiste anedótico, o episódio não deixa de transmitir um sabor real ao estatuto menor e desprezível que lhe conferiam a nível oficial e institucional» (Oliveira, 1994, p. 177).

Sedas Nunes sugeriu, naquela carta, a designação de Economia Social, mas por fim optou-se pela estranha nomenclatura de «Ciências do Trabalho». Associada a elas, a segunda vertente do Instituto era a da Gestão, também esta classificada com a especiosa designação de «Ciências da Empresa», com o seu bacharelato em Organização e Gestão de Empresas..



A verdade é que qualquer destas duas vertentes, bem como a sua junção e articulação, representava uma importante inovação no ensino superior, em Portugal. A elas se juntava um bacharelato em Economia.

As considerações passavam por ter em conta que a licenciatura em Ciências Sociais do Instituto Superior de Ciências Sociais e Política Ultramarina (ISCSPU) era muito limitada e que a procura existente, na Sociologia, Gestão e mesmo na Economia, ultrapassava muito a capacidade do ISCEF de então, chamado, entretanto, em 1972, apenas Instituto Superior de Economia (ISE).

Isto apontava, obrigatoriamente, para o que, tendo sido decidido pelo Governo, em 1972, viria a ser confirmado, em Agosto de 1973, no âmbito da publicação do Decreto-Lei 402, que redefiniria o quadro institucional da expansão e diversificação do ensino superior, pelo qual se criaram as universidades do Minho, de Aveiro, o Instituto Universitário de Évora, e a Universidade Nova de Lisboa, na qual se pretendia integrar o ISCTE, assim como o GIS. Sobre este, em carta de 27 de Novembro de 1973, para Veiga Simão, Sedas Nunes comentaria, com ironia, o curioso percurso destas coisas. Pires Cardoso tinha falado, detalhadamente, com Gonçalves de Proença, director do ISE, sobre aquela intenção governamental de transferência do ISCTE. «Sabendo agora», escreve Sedas Nunes no seu estilo inconfundível, «que ontem, dia 26, em reunião a que V. Ex.<sup>a</sup> presidiu e a propósito de V. Ex.<sup>a</sup> haver tocado no assunto, o Prof. Proença declarou que era a primeira vez que ouvia falar no caso, só posso atribuir esta declaração a esquecimento... sem dúvida compreensível pelas muitas preocupações que assoberbam o Prof. Gonçalves de Proença.»

A questão é que aquele Portugal, como diria Fernando Pessoa, era nevoeiro. Tudo ou, pelo menos, muito era incerto e derradeiro. E assim foi a vida inicial do ISCTE. Em Janeiro de 73, o ministro criou uma comissão para nomeação de professores, constituída pelo director-geral do



Imprensa sobre a criação de novas universidades e do ISCTE (1972)



## «O desenvolvimento económico e social suscita a necessidade de

o País dispor de maiores facilidades no recrutamento e aperfeiçoamento de pessoal especializado na problemática do trabalho e nos aspectos jurídicos, económicos e sociais que lhe são inerentes.

Nesta ordem de ideias, já no programa de execução para 1968 do III Plano de Fomento, no capítulo relativo à produtividade, se incluiu concretamente a continuação de estudos relativos à criação de um instituto superior de gestão e administração de empresas.

Em prosseguimento dessa perspectiva, e apesar das medidas entretanto tomadas, é criado agora o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, na dependência do Ministério da Educação nacional, através da Direcção-Geral do Ensino Superior e das Belas-Artes, pois se entende que a criação deste Instituto se revela oportuna no âmbito da política nacional do fomento e da produtividade.

O incremento que as ciências económicas alcançaram nos últimos anos abrangendo novos domínios, aconselha a uma maior diversificação dos cursos que a elas digam respeito.

Com a criação desta escola pretende-se dimensionar a frequência destes cursos de molde a tornar o ensino mais eficiente e a possibilitar o maior aproveitamento dos alunos.»

### Extracto do Decreto-Lei 522/72, de 15 de Dezembro

os que constam no quadro anexo a este diploma.

2. O quadro do pessoal da Reitoria é acrescido do pessoal administrativo constante do quadro acima referido, a destacar para a Faculdade de Economia.

Art. 9.º A afectação dos lugares de professor catedrático e extraordinário far-se-á nos termos do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 407/70, de 12 de Agosto.

Art. 10.º Poderá excepcionalmente, durante três anos, o Ministro da Educação Nacional, ouvido o senado universitário, nomear ou contratar para professores catedráticos e extraordinários da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra individualidades especialmente qualificadas.

Art. 11.º Poderá o Ministro da Educação Nacional preencher em primeiro provimento, independentemente de concurso, lugares de pessoal administrativo e técnico criados por este diploma com funcionários de categoria imediatamente inferior dos respectivos quadros, que nele tenham três anos de serviço, pelo menos, desde que possuam boa informação e as habilitações literárias exigidas por aquele provimento.

Art. 12.º — 1. Poderá o reitor admitir, sob proposta do conselho escolar, em regime de prestação de serviço, sem outras formalidades, barcharéis como monitores para coadjuvarem o ensino.

2. Os monitores recrutados nos termos do número anterior serão remunerados desde a data da entrada no exercício efectivo das suas funções.

Art. 13.º Os trabalhos escolares da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra terão início no ano lectivo de 1973-1974.

Diário do Governo com o Decreto-Lei de criação do ISCTE (1972)

#### ERIE — NUMERO 290

entes da publicação do pre-  
s no ano de 1973 pelas  
Universidade de Coimbra.

o de Ministros. — *Marcello  
a Agostinho Dias — José*

zembro de 1972.

AMÉRICO DEUS RODRIGUES

Assembleia Nacional.

refero o artigo 8.º

		Categoria
Coimbra		
		L
		N
		Q
	alunos de 1.ª	S
	alunos de 2.ª	U
Economia		
		O
		D
		G
		J
		K
		Qualificação
		F
		H
		J
		L
		Q
Pessoal técnico		
1	1	Técnico investigador
1	1	Primeiro-bibliotecário
1	1	Programador
1	1	Tradutor-correspondente
2	2	Codificadores de 1.ª classe
Pessoal auxiliar		
1	1	Telefonista de 1.ª classe
1	1	Telefonista de 2.ª classe
7	7	Contínuos de 1.ª classe
6	6	Contínuos de 2.ª classe
4	4	Serveventes

O Ministro das Finanças, *Manuel Artur Cotta Agostinho Dias*. — O Ministro da Educação Nacional, *José Veiga Simão*.

#### MINISTÉRIOS DA EDUCAÇÃO NACIONAL E DAS CORPORAÇÕES E PREVIDENCIA SOCIAL

#### Decreto-Lei n.º 522/72

de 15 de Dezembro

O desenvolvimento económico e social suscita a necessidade de o País dispor de maiores facilidades no recrutamento e aperfeiçoamento de pessoal especializado na

Ensino Superior, pelo Reitor da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), pelo Presidente do ISE, pelo director do IES, à data da sua extinção, e pelo do ISCTE. Em muitos casos, estamos a falar de professores para cadeiras que não tinham qualquer correspondência no sistema universitário português. Um documento de reflexão elaborado, entretanto, entre os docentes que vinham do IES esclarece e bem: «Nenhum sistema de concursos podia revelar especialistas, pois estes não existem.»

15 DE DEZEMBRO DE 1972

1947

problemática do trabalho e nos aspectos jurídicos, económicos e sociais que lhe são inerentes.

Nesta ordem de ideias, já no programa de execução para 1968 do III Plano de Fomento, no capítulo relativo à produtividade, se incluiu concretamente a continuação de estudos relativos à criação de um instituto superior de gestão e administração de empresas.

Em prosseguimento dessa perspectiva, e apesar das medidas entretanto tomadas, é criado agora o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, na dependência do Ministério da Educação Nacional, através da Direcção-Geral do Ensino Superior e das Belas-Artes, pois se entende que a criação deste Instituto se revela oportuna no âmbito da política nacional do fomento e da produtividade.

O incremento que as ciências económicas alcançaram nos últimos anos, abrangendo novos domínios, aconselha a uma maior diversificação dos cursos que a elas digam respeito.

Com a criação desta escola pretende-se dimensionar a frequência destes cursos de molde a tornar o ensino mais eficiente e a possibilitar o maior aproveitamento dos alunos.

Atendendo-se, porém, à carência de instalações escolares de que o País sofre, às dificuldades de rápido alargamento do corpo docente e apetrechamento adequado, julgou-se conveniente que a criação deste novo estabelecimento escolar se fizesse através da reconversão do Instituto de Estudos Sociais do Ministério das Corporações e Previdência Social.

Para além dos cursos normais, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa organizará, através do Centro de Formação Empresarial, cursos de formação e aperfeiçoamento, os quais têm por objectivo a preparação de categorias profissionais específicas, reconhecidas como indispensáveis em determinada oportunidade, ou o aperfeiçoamento e actualização cultural e técnica de pessoal superior dos quadros da administração pública e privada.

Importa, ainda, assegurar a conclusão dos cursos aos actuais alunos do Instituto de Estudos Sociais, bem como a possível continuação de estudos aos respectivos diplomados, atribuindo-lhes equivalência a curso superior, desde que à data da sua admissão possuíssem o ciclo complementar dos liceus.

Nestes termos:

Usando da faculdade conferida pela 1.ª parte do n.º 2.º do artigo 109.º da Constituição, o Governo decreta e eu promulgo, para valer como lei, o seguinte:

Artigo 1.º É criado em Lisboa, no Ministério da Educação Nacional e no âmbito da Direcção-Geral do Ensino Superior, o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, em substituição do Instituto de Estudos Sociais, que é extinto.

Art. 2.º O Instituto tem por fim:

- a) Proporcionar preparação básica nos domínios das ciências sociais e económicas;
- b) Promover a especialização e o aperfeiçoamento dos seus graduados dentro do respectivo campo de actividades;
- c) Preparar pessoal para o estudo de problemas do trabalho, de organização e gestão de empresas, promovendo a sua formação com vista ao desenvolvimento económico e social do País;
- d) Realizar e estimular a investigação científica nas matérias relacionadas com o exercício das funções referidas nas alíneas anteriores;

- e) Difundir os conhecimentos respeitantes às matérias incluídas nos seus planos de estudo e de investigação.

Art. 3.º Para efectivação dos seus fins, compete ao Instituto:

- a) Assegurar a realização de cursos de nível superior;
- b) Criar centros de estudo ou núcleos de investigação em ligação com as matérias professadas;
- c) Realizar inquéritos e outros estudos de natureza científica, nomeadamente em ligação com os sectores públicos ou privados neles interessados;
- d) Promover sessões ou reuniões de carácter científico e participar nas que forem organizadas por outras entidades;
- e) Promover a realização de conferências, colóquios e seminários para desenvolvimento e divulgação de conhecimentos, no âmbito da sua actividade;
- f) Promover a publicação de trabalhos de carácter científico e de divulgação;
- g) Conceder bolsas de estudo para frequência do Instituto ou preparação do pessoal docente.

Art. 4.º O ensino do Instituto deverá assegurar um constante contacto com as realidades nacionais, bem como a actualização permanente dos conhecimentos.

Art. 5.º O Instituto deverá estabelecer estreita colaboração com outras instituições de ensino, os serviços públicos, as empresas, os organismos corporativos e de coordenação económica, as instituições de previdência, assistência e saúde, as associações profissionais e científicas e as demais entidades por qualquer forma interessadas no ensino e na investigação das matérias da sua competência.

Art. 6.º — 1. O Instituto tem personalidade jurídica e, sem prejuízo do que vier a ser estabelecido, goza de autonomia administrativa e pedagógica, independentemente das orientações gerais que vierem a ser fixadas pelo Ministério da Educação Nacional no que respeita ao regime de estudos e programas e à coordenação das suas actividades.

2. O Centro de Formação Empresarial, mencionado no n.º 1 do artigo 12.º, tem autonomia técnica e administrativa, podendo receber heranças, legados e donativos, possuir bens próprios e administrar as suas receitas.

Art. 7.º — 1. O Instituto assegurará a realização de cursos de nível superior, de modo que neles sejam conferidos os graus de bacharel e de licenciado em Ciências do Trabalho e em Organização e Gestão de Empresas.

2. Os planos de estudo dos bacharelatos e das licenciaturas, referidos no número anterior, e os respectivos regimes de estudo constarão de diploma especial.

Art. 8.º O Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa organizará cursos de pós-graduação nos termos do diploma referido no n.º 2 do artigo anterior.

Art. 9.º Pode ainda o Instituto organizar cursos de formação e de aperfeiçoamento, os quais têm por objectivo, respectivamente, a preparação de categorias profissionais reconhecidas como indispensáveis em determinada oportunidade ou o aperfeiçoamento e actualização cultural e técnica de pessoal superior dos quadros da administração pública e privada.

Art. 10.º — 1. Pela matrícula nos cursos superiores professados no Instituto e pelas inscrições são devidas propinas.



Mário Bigotte Chorão | Rui Machete | Francisco Pina Prata | António da Silva Leal | Marinús Pires de Lima | Vasco Pulido Valente

No mesmo mês, já o director-geral do Ensino Superior mandava pedir uma relação do pessoal docente, suas categorias e vencimentos. Em 3 de Fevereiro, o director do ISCTE responde e a lista de docentes aqui fica, como homenagem: Adérito Sedas Nunes, Fernando Pessoa Jorge, José de Oliveira Ascensão, Mário Bigotte Chorão, Mário Murteira, Rui Machete, Alexandre Coelho do Amaral, Alexandrino de Melo e Silva, Francisco Pina Prata, António da Silva Leal, Alfredo de Sousa e Mário Pinto. Entre os assistentes e os professores eventuais, havia vários nomes que se tornaram notórios, publicamente, e alguns que seriam decisivos para a vida da instituição, como Eduardo Gomes Cardoso, Marinús Pires de Lima, Jorge Miranda, Vasco Pulido Valente ou Helena Sacadura Cabral.

Quanto a vencimentos mensais, eles oscilavam entre os 5800\$00 e os 10 200\$00, hoje 29 e 51 euros, respectivamente. Mas o mais importante, na sucessiva correspondência do director do ISCTE para o director-geral do Ensino Superior, foi a exposição da situação das «mais sérias dificuldades» que o Instituto vivia, já que estava sem orçamento próprio e com grande indefinição legal. A Junta de Acção Social, organismo do Ministério das Corporações, estava, desde 31 de Dezembro passado, desvinculada dos encargos para com o Instituto, agora dependente do Ministério da Educação, mas sem vínculo definido. Resultado: não havia um tostão disponível.

Em Janeiro, o pessoal não recebeu salário, a renda do edifício do Campo Grande não era paga, com o senhorio a ter já motivo legal para pôr termo ao contrato. Verbas para o expediente, impressos, aquecimento, limpeza, etc., não havia. O director rogava, implorava...

Para o ano em preparação, o de 73-74, eram urgentes obras e espaços para acolher alunos que não cabiam, de modo algum, nos existentes; alunos, estes, que batiam à porta interrogando da sua vida. Os do IES,

que não possuíam o ciclo complementar dos liceus, pretendiam equivalências. Os trabalhadores exigiam horários pós-laborais. Muitos queriam uma preparação prévia para a nova entrada, nomeadamente um propedêutico com Matemática, Estatística, Contabilidade e Análise Económica. O director via ímpeto e temia desgraça:

«A insistir-se, neste momento do arranque, em medidas demasiadamente divergentes das estruturas estabelecidas, tentando demonstrar a quase completa impossibilidade de adaptação ao regimento estabelecido em paridade com as restantes escolas, seria correr perigosamente o risco de ver o grau académico conferido pelos cursos regressar a uma posição marginalizada.» (ISCTE, 1973)

Não se leia tudo isto como uma questão lateral ou episódica. Começava, sim, a esboçar-se uma matriz, uma maneira de ser, um estilo, que seria, iniludivelmente, a alma desta instituição. «O ISCTE», escreveu Paquete de Oliveira, «nasce num período em que o contexto social e político vai marcá-lo com um forte sentido dinâmico de contínuo alerta e luta para sobreviver aos condicionalismos externos muito pouco favoráveis a projectos inovadores» (Oliveira, 1994, p. 177).

Para o iniciático ano de 72/73, estavam inscritos, nos cursos deste imberbe Instituto, 296 alunos, sendo 219 em Economia, 66 em Organização e Gestão de Empresas e 11 em Ciências do Trabalho. No ano seguinte, os números já eram de 443 em Organização e Gestão de Empresas, 190 em Ciências do Trabalho e 309 em Economia (Oliveira, 1994, p. 182).

Com tudo a parecer uma encosta íngreme, escarpada e sem fim, a Mãe-Natureza, com uns capitães e um povo inteiro atrás, traria, nem mais nem menos, uma revolução... e não uma qualquer, mas a inauguradora, *implausibly and unwittingly*, do que Huntington (1991, p. 3) consideraria ser a terceira vaga das democracias no mundo, naquela quinta-feira, 25 minutos depois da meia-noite, quando a rádio começou a tocar *Grândola Vila Morena*.

E que mais, então, estará para acontecer?!




**MINISTÉRIO DA Educação Nacional**

 (a) Direcção-Geral do Ensino Superior

 (b) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
**ANO ECONÓMICO DE 1973**

 (c) 1.º **ORÇAMENTO** (d) Ordinário

 Aprov. Em     /     / 19    

 Visto. Em     /     / 19    

 O    

 O **Ministro das Finanças,**

 Conferido e verificado em     /     / 19      
 O     *Assid.*, O     *Chefe da Secção,*

Concedo.

 Está em termos de ser visado    

 Merece o «Visto de S. Ex.ª» o **Ministro das Finanças,**

 Direcção-Geral da Contabilidade Pública, em     /     / 19    

 O **Director-Geral,**

 Reportação do Orçamento da Direcção-Geral da Contabilidade Pública, em     /     / 19      
 O **Chefe da Repartição,**
**RESUMO**

Recorta	Orçamento (a) Ordinário		...º orçamento suplementar	
<b>Receita:</b>				
Corrente .....	3.500.000 \$00			
De capital .....	500.000 \$00			
<b>Extrabudicária:</b>				
Corrente .....				
De capital .....				
Costas de orden .....				
<b>Total da receita .....</b>		<b>4.000.000 \$00</b>		
<b>Despesa</b>				
<b>Ordinária:</b>				
Corrente .....	3.500.000 \$00			
De capital .....	500.000 \$00			
Instalações .....				
Despesas de atos lícitos .....		4.000.000 \$00		
<b>Extrabudicária:</b>				
Corrente .....				
De capital .....				
Costas de orden .....				
<b>Total da despesa .....</b>				

Lisboa, em 10 de Maio de 1973

 O **Conselho Administrativo**

(a) Direcção-Geral, Inspeção-Geral ou designação equivalente.

(b) Estabelecimento ou serviço.

(c) A utilizar quando se trate do orçamento suplementar.

(d) Ordinário ou suplementar.

(e) Ordinário ou suplementar anterior.

Modelo n.º 25 (Adaptado do Modelo Nacional)

C. P. — Modelo D-26 (Formosa de papel: 21,44 x 29,7 cm) (20/7/73)

 (a) Estabelecimento  
 (b) A utilizar pela DG

**NOTA** — Todas as folhas devem ser

C. P. — Mod. D 40-A

(1) A4-20 (máx. 20 cm)

 Modelo n.º 25 (Adaptado do Modelo Nacional)  
 Direcção-Geral do Ensino Superior  
 Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa  
 Pro

Justificação apresentada pelo serviço

Informação

 Este Instituto criado pelo Decreto-Lei 522/72  
 tem, para a sua instalação, a necessidade de  
 adquirir o material necessário ao funcionamento  
 do curso em início em 1 de Janeiro de 1973.

 Para a aquisição de elementos convenientes a um  
 curso de verbas em relação aos encargos a reali-  
 zação com a sua estruturação e funciona-  
 mento, que os encargos vão em duas rubricas globais  
 e se descrevem:

 Para pagamento ao pessoal docente, técnico,  
 auxiliar e a pessoal especializado  
 que colabora nos serviços de instalação, e  
 outros encargos.

Pagamento da renda do imóvel.

 Aquisição de mobiliário para equipa-  
 mento dos serviços administrativos, aquisição  
 de ficheiros e outro material.

Pagamento dos serviços de limpeza.

 Pagamento das despesas de conservação  
 e aproveitamento de bens e outros encargos.


405-A (Excluído da Imprensa Nacional)

jecto n.º \_\_\_\_\_ (1)

complementar da Repartição  
de Contabilidade

Importância

1	2
	<b>Número</b>
	3,500,000\$00
	500,000\$00

## MINISTÉRIO DAS CORPORAÇÕES E PREVIDÊNCIA SOCIAL

## PLANO DE FORMAÇÃO SOCIAL E CORPORATIVA

(Lei n.º 2085, de 17 de Agosto de 1956)

Conselho Administrativo

ANO ECONÓMICO DE 19 73  
 GUIA N.º 298 (a) (b) RECEITA  
ENTREGA DE DESCONTOS  
 (c) Reposições ESC. 52 780\$60  
 NOTA DE RECEB.º N.º \_\_\_\_\_

Vai o Conselho Administrativo do Fundo de Formação Social e Corporativa  
 entregar em \_\_\_\_\_ contabilizar

para crédito de \_\_\_\_\_ contabilizar

a importância de 52 780\$60 (cinquenta dois mil setecentos e oitenta es-  
 quadas e sessenta centavos-----) representada por (d) folha n.º 616/73

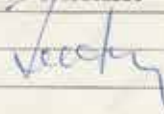
e proveniente de importâncias pagas por esta Junta e da responsabilidade do  
 Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa tais como:

<del>Salários</del> vencimentos da pessoal (maio e Junho) ...	31 780\$00	
Descontos para a Previdência.....	5 400\$60	
Horas extraordinárias.....	2 598\$00	
Rendas de casa.....	13 000\$00	52 780\$60

Lisboa, 2 de Julho de 19 73

O CONSELHO ADMINISTRATIVO

O Secretário



(1) Numeração seguida em cada grupo (receita ou entrega de descontos).

(2) Batez o que não interessa.

(3) Entidade a favor da qual foram efectuados os descontos, ou classificação da receita.

(4) Entitar os valores em que é feita a entrega.

NOTA—Este guia deve ser preenchido em quadruplicado ou triplicado, conforme respeito a receita do fundo ou a entrega de descontos e um exemplar enviado de pagamento devolvido ao C. A.

C. A. Mod. 6

Modelo n.º 25-A (Excluído da Imprensa Nacional)





Manifestação popular (1974)

# 1974

**Com a sensação de que tínhamos mudado o mundo.** Na verdade, uma revolução pode conter muitíssimas acepções, contudo, nunca deixa de ser uma ruptura, mais ou menos abismal. Em 1974, Portugal virou-se do avesso, num período, que não iria ser curto, em que agitação política, maximalismo, informalidade, vazios de poder conjugados com multiplicação dele, muitas vezes arbitrário – tudo isso a nossa revolução teria. Inevitavelmente. Mas que ninguém oculte o entusiasmo, a refundação dos sentimentos, a liberdade, a ousadia, a esperança.

Na universidade, nos meses precedentes, já tudo fervilhava com toda a intensidade. O próprio director do ISCTE cumpria abnegadamente a obrigação, «nos termos das determinações superiores», de informar as instâncias respectivas de todos os mínimos sinais de «subversão». Com data de 24 de Abril de 1974, escrevia ele para o Reitor da Universidade Nova de Lisboa:

«Para fins convenientes, junto a V. Ex.<sup>a</sup> uma nota subversiva distribuída pela “Comissão Ribeiro Santos” com vista a uma festa vermelha no próximo dia 1.º de Maio.»

As suas cartas com tão «preocupantes» sinais iam-se, aliás, acumulando: hoje, o «panfleto clandestino “Em frente na luta pelo pão”», ontem, o «panfleto “À Reforma Veiga Simão os estudantes opõem a revolução”»

Já antes, em Janeiro, os reitores das universidades de Lisboa e os directores das respectivas faculdades e institutos, com uma genuína ingenuidade doutoral, querendo tapar o Sol com uma peneira, tinham-se reunido e submetido ao ministro da Educação «as seguintes conclusões que sintetizam o pensamento da generalidade dos presentes quanto às providências a adoptar para superar, ou pelo menos atenuar, a crise de ordem disciplinar que actualmente se verifica nas escolas das



Panfleto de luta estudantil (1973)



universidades de Lisboa, embora com mais incidência e gravidade numas do que noutras»:

«... A curto prazo:... elaboração de um regulamento disciplinar... mais poderes às autoridades académicas... para aplicação imediata de determinadas sanções disciplinares...

A médio prazo:... elaboração de um regulamento actualizado das actividades associativas dos estudantes... limitação de alunos em cada Escola...

A longo prazo:... reforma dos métodos pedagógicos... desdobramento das actuais escolas e universidades, de modo a diversificar... as massas escolares...»

No ISCTE, em especial, pelo meio da propalada «subversão» permanente, os cursos de Economia rebentavam com a escala da insubordinação, levando um lamentoso Director a enviar, nesse mesmo Janeiro, «a Bem da Nação», uma carta aos pais e encarregados de educação, com um «apelo ao bom senso», mas, sobretudo, elucidativo de que o futuro lhe estava a passar, definitivamente, ao lado:

«Sem motivo sério que o justifique, os alunos do 2.º ano estão na iminência de ficar excluídos, dada a sua persistente recusa em prestar provas que lhes foram oportunamente comunicadas e apesar da extrema compreensão em que foram examinadas e atendidas todas as sugestões razoáveis que apresentaram acerca dessas provas. O texto de uma nota que foi nominativamente enviada a todos os alunos constitui um apelo ao bom senso e o Conselho Escolar espera ainda que os estudantes a ele saibam corresponder, apresentando-se às provas regulamentares. Em qualquer caso, porém, era indeclinável dever moral desta Direcção informar V. Ex.ª da situação existente e das graves consequências que dela poderão advir. A Bem da Nação. A Direcção do ISCTE.»



Listas eleitorais de estudantes de ISCTE (1976)

**Como peixe na água.** A verdade é que, chegado o tal dia de Abril, o ISCTE no seu conjunto abraçou a revolução com naturalidade. Aquela casa tinha nascido para a democracia. Não podia sobreviver sem ela. Di-lo João Ferreira de Almeida, «no essencial, há uma enorme continuidade... o projecto do ISCTE já nasceu assim» (Carapinheiro *et al.*, 1997, p. 195). Este «assim», quer dizer, como afirmou Raul Iturra, possuído de «debate, criticidade e colegialidade» (*idem*, p. 195)...

Feito o golpe militar e destapada a autêntica revolução que o povo logo engrossou, o Conselho Escolar, em 29 de Abril, na sua primeira reunião após o evento, por todos vivido, delibera, com o estilo e a pena de Sedas Nunes:

«- Expressir publicamente o seu mais vivo regozijo pelo triunfo alcançado pelo Movimento das Forças Armadas, na certeza de que este, interpretando fielmente as mais legítimas aspirações do povo português, veio abrir decisivamente ao País os caminhos da democracia e da paz, condições prioritárias do verdadeiro progresso social e da integral dignificação da vida humana individual e colectiva;

- Manifestar à Junta de Salvação Nacional o seu inteiro apoio e a sua completa adesão aos princípios que a orientam na histórica missão de estabelecer em Portugal as bases indispensáveis à formação de uma sociedade democrática, nomeadamente a garantia das liberdades de expressão e pensamento e de reunião e associação, às quais a universidade não pode deixar de atribuir particular relevância, como requisitos que são de uma vida universitária plenamente realizada;

- Registrar com a maior satisfação que, entre as suas primeiras decisões de restituição de liberdades e direitos, a Junta de Salvação Nacional haja incluído a de abolir “as medidas impostas a alguns estabelecimentos de ensino superior, restritivas do pleno exercício das actividades escolares e da utilização de instalações de apoio social”.»



Em complemento, o Conselho Escolar estava pronto a «reafirmar o direito dos alunos do Instituto a dispor de uma Associação de Estudantes... promover a participação dos diferentes elementos do corpo docente e dos alunos na gestão do Instituto...; reconhecer que se justifica um



Maria Filomena Mónica | João Costa Pinto | Carmelita Cunha | Artur Rocha | José Boaventura Belinha

período de reflexão colectiva sobre a universidade, e em particular sobre o Instituto, no quadro de uma reflexão mais ampla sobre a sociedade portuguesa e as transformações por que está passando».

Talvez, neste ponto, já transparecesse uma certa ingenuidade sobre a capacidade reflexiva de um período efectivamente revolucionário em curso. Aquele Conselho seria extinto, cinco dias depois, pela assembleia plenária do ISCTE, a primeira da sua história, com professores, alunos e funcionários. Nela foi eleita uma Comissão Directiva, com 22 membros, presidida por Sedas Nunes, onde tinham presença Mário Murteira, Marinús Pires de Lima, Manuel Brandão Alves, João Ferreira de Almeida, Maria Filomena Mónica, João Augusto Domingues, Edgar Rocha e João Costa Pinto, mais nove alunos e dois funcionários, entre eles Carmelita Cunha, uma figura decisiva no funcionamento administrativo da instituição.

A Junta de Salvação Nacional, entretanto, com o Decreto-Lei 176/74, de 29 de Abril, já tinha também exonerado os reitores e vice-reitores das universidades, os directores das faculdades, escolas ou institutos universitários. Em 27 de Maio, seria a vez do Decreto-Lei 221/74, que aceita as comissões democraticamente eleitas nas escolas, e, no dia seguinte, o Decreto-Lei 225/74, diria respeito especificamente ao ISCTE, extinguindo os órgãos directivos anteriores e dando à escola o poder democrático de eleger novos órgãos e «poderes para introduzir, nos seus planos de estudos, métodos e programas, as alterações necessárias para a sua mais perfeita participação na transformação da sociedade portuguesa, bem como para a realização de inovações pedagógicas e de investigação científica que possam contribuir para uma ampla alteração das finalidades e métodos de ensino, e servir de experiência a instituições congéneres». Ou seja, uma espécie de programa até aos dias de sempre.

Uma das primeiras consequências desta autoridade democrática foi a criação da licenciatura em Sociologia, que Sedas Nunes tanto ambicionou e que seria, formalmente, a primeira a existir em Portugal, ainda que tenha continuado quatro anos na «clandestinidade», só vindo a ser oficializada pelo Decreto Regulamentar 10/78, de 5 de Abril. Os níveis dos bacharelatos eram para esquecer. Organização e Gestão de Empresas, assim como Economia, seriam logo votadas como licenciaturas.

Na rua, estava a palavra e os alunos do ISCTE davam largas às suas. «A Escola faz parte do aparelho de Estado da classe dominante», gritava a proposta aprovada na Assembleia de Curso do 1.º Ano, em 26 de Junho de 74, «e funciona de forma a satisfazer e adaptar-se às necessidades determinadas pela dominação da burguesia, contribuindo assim para a preparação do sistema capitalista. A fim de possibilitar uma consciencialização e tomadas de posição progressistas estudantis (entre elas o próprio desmascarar das liberdades burguesas agora estabelecidas) há que ampliar e aprofundar o controlo democrático da Escola por parte dos estudantes.» Passando, pois, a decidir o controlo sobre o processo de avaliação, «como forma de eliminação do espírito competitivo e de posições individualistas, que só servem interesses do sistema capitalista», nova avaliação consistente na apresentação e discussão de trabalhos perante grupos de alunos, sendo classificados como aptos ou não-aptos, bastando para ser apto que os tivessem apresentado e discutido.

O principal é que, por debaixo das fraseologias, como o diz, com a maior sinceridade, Maria João Rodrigues, aluna do ISCTE de então e uma intensa activista estudantil da época, «nós possuíamos a sensação que, a partir do 25 de Abril, tínhamos de ser autores do nosso próprio destino, e este tinha a ver com o que queríamos para a nossa escola, mas também com aquilo que queríamos para o nosso país; essas discussões passaram a estar no centro de tudo, no funcionamento do ISCTE».

O poder fragmentou-se, a contestação proliferava, muitos conteúdos de aulas germinavam, cadeiras e programas brotavam para dar cobro à ânsia revolucionária: Controlo Operário sobre a Produção e Transição para o Socialismo e temáticas do género... Raul Iturra lembra que «quando eu, o António Firmino da Costa e a Dores Guerreiro fizemos naquele tempo uma inventariação [de livros disponíveis], encontramos um Max Weber, dois Durkheim e quarenta Marx» (Carapinheiro *et al.*, 1997, p. 199).



Estudar era uma militância! Um documento, de 1974, de uma reunião de um grupo de estudantes que visava criar uns Núcleos Estudantis de Intervenção Política, tinha os seguintes tópicos de discussão:

- «- O trabalho dos três grupos formados – Participação na Gestão da Escola, Invadir a Cidade/Luta Urbana, Luta Anticolonial;
- O jornal *A Revolta*;
- O apoio à luta dos lanifícios;
- A participação em manifestações de rua.»

Pedro Dionísio, aluno dessa altura, conta uma história máxima: «Em 75, criou-se aqui uma lógica de vazio de poder e não havia professores para algumas cadeiras. Então, um grupo de alunos colocou um anúncio no *Diário de Notícias* para recrutar professores que os próprios alunos entrevistaram, seleccionaram e decidiram da sua contratação... E alguns ainda cá estão.»

O primeiro a não resistir a tais coisas foi o próprio Sedas Nunes. Ele, um reformista consensual, artesão de processos minuciosos e demorados, habituado à reflexão serena e ponderada, não aguentou tal ebulição. No decurso de 1974, em Agosto, demitiu-se de Presidente da Comissão Directiva e iria dedicar-se, gradualmente, ao seu GIS, que se afastaria do caminho do ISCTE e se transformaria, em 1982, no Instituto de Ciências Sociais (ICS), enquadrado na Universidade de Lisboa.

Outros, como Alfredo de Sousa, foram, digamos assim, levados a não aguentar. Alfredo de Sousa era, sem dúvida, um homem brilhante, de elevado nível cívico e intelectual, com uma formação e obra ímpar (a sua tese de doutoramento, em Paris, *Economia e Sociedade em África*, foi editada, em 1965, pela Livraria Morais, com prefácio de Sedas Nunes), mas tinha, os próprios amigos o reconhecem, um temperamento intempestivo, por vezes intratável. Recordava Mário Murteira:

- «O Alfredo de Sousa tinha feito o doutoramento em Paris e vinha cheio de arrogância, convencido de que era progressista, mas ele era muito difícil do ponto de vista pessoal, tinha um ego hiperdesenvolvido e isso era o ideal para os alunos, naquele tempo, o detestarem e tratarem mal. Ele sofreu com isso, mas nunca deu parte de fraco. A certa altura, deixou de ser professor do ISCTE.» (Murteira, 2007, p. 120)

Como foi, ninguém sabe ao certo, mas, vogal da Comissão Instaladora da Universidade Nova de Lisboa, desde 1973, abandonou o ISCTE, em 1976, e passaria a dedicar-se àquela universidade, onde acabaria por fazer uma obra notável, sobretudo na sua Faculdade de Economia. Ao ISCTE, passou a consagrar um profundo ódio de estimação, que teria, como veremos, consequências para o rumo institucional desta casa.

Mas voltemos ao período do Portugal revolucionário, quando ainda nem se sabia se a estabilização da democracia seria o destino. Haveria que, diga-se assim, saber navegar por cima das ondas, com bússola imaginária e, por mais desvios e percalços que houvesse, rumando a costa.

Um certo estilo ajudava. Abrir o coração àquela trilogia de que falava Iturra (debate, criticidade e colegialidade) era fundamental. Gomes Cardoso desenvolveria para «abertura, autonomia, responsabilidade, respeito pela dignidade, solidariedade e compatibilização com as situações evolutivas do país». E, na sua habitual jovialidade, assim como lembrava que o seu colega Ferreira de Almeida vinha para o ISCTE de mota e capacete (não estava só: como recorda o jovem aluno da época José Mendes Bota, Vasco Pulido Valente dava as suas aulas de História Económica, ainda antes do 25 de Abril, de sapatilhas, calças de ganga e pés pousados em cima da secretária: «Aulas ótimas!»), Gomes Cardoso também lia todo aquele ambiente revolucionário com maioritariamente bonomia:

«Lembro, sobretudo, a notável alegria, entusiasmo e efervescência, por vezes um tanto febril, desencadeados pelo 25 de Abril.»

Sabendo aguentar, com alguma ironia, tal febrilidade revolucionária, tudo se equilibraria. Lembram-se daquela cadeira «Controlo Operário sobre a Produção e Transição para o Socialismo»? Ferro Rodrigues, na altura jovem professor de História Económica, recorda que, no ano seguinte, já se chamava «Mecanismos Económicos do Capitalismo Contemporâneo», e depois passou a ser, *tout court*, «Economia II». E era assim que a coisa se passava, em geral.

«Considero», reflecte, enfim, Maria João Rodrigues, «que ainda que isso possa ter reduzido a qualidade do ensino e da avaliação, não dou aquele movimento como perdido. Acho que foi inteiramente saudável,

era o que fazia sentido fazer. O desabrochar do país, a descarga emotiva, política, que se viveu na altura, era tal que as pessoas tinham de trazer ao de cima tudo o que possuíam nas suas cabeças sobre o que valia a pena fazer. Era inevitável, acho completamente saudável e o ISCTE inseriu-se nesse movimento mais geral.»

A verdade é que o que ficou, como cultura intrínseca da instituição, foram coisas muitíssimo saudáveis. Teresa Zambujo, das primeiras alunas de Organização e Gestão de Empresas, resume: «Dos professores, uma disponibilidade imensa para ensinar; dos alunos, uma imensa disponibilidade para estudar e aprender.»

A genética inovadora, o espírito aberto, democrático e próximo, a intenção pragmática e interventiva, segundo um processo que Ferreira de Almeida chamou de «planeamento implícito», não centralizado, não estratégico, não voluntário, mas como «entendimento colectivo», de «resultante colectiva» (Carapinheiro *et al.*, 1997, p. 202), foram estes alguns dos traços que marcariam prolongadamente o espírito do ISCTE e que lhe permitiriam ultrapassar milhentos obstáculos que a vida tinha para ele.

**«Pelo menos na origem,** a grande riqueza humana do ISCTE assenta no facto de ter muitas etnias... Aquilo que me agradava mais, até determinada altura, era ter sido feito de baixo para cima e não de cima para baixo. O ISCTE sempre foi um filho ilegítimo, o qual se foi fazendo através de uma dinâmica endógena e nunca teve uma mão forte lá em cima a controlar tudo... Havia um espaço de liberdade de manobra que era saudável até um certo ponto. Digo até um certo ponto, porque houve períodos, logo após o 25 de Abril, em que a anarquia era excessiva, não havia unidade e não existia a consciência de uma identidade bem definida.»



**Mário Murteira** (2007, pp. 117-118)



Convívio de docentes de Sociologia do ISCTE (da esquerda para a direita: António Firmino da Costa, José Manuel Paquete de Oliveira, Juan Mozzicafreddo, Maria das Dores Guerreiro, Pierre Guibentif e Madalena Matos)

«Quando cheguei ao ISCTE, como aluno, tive logo um choque muito interessante. Fomos imediatamente atirados para algo a que não estávamos habituados no liceu e que ainda é, mesmo, pouco comum em cursos superiores: para a noção de que tínhamos de fazer investigação própria. Os trabalhos que nos pediam exigiam muitas leituras, em línguas estrangeiras, em que tínhamos de intervir e escrever abundantemente. Não apenas responder a testes e exames, mas tínhamos de fazer trabalho próprio, individual e colaborativo, em grupo. Esta constitui, para mim, a grande marca do ISCTE, a ideia de que se estava a formar pessoas de um modo diferente do que era, e ainda é, comum; não se tratava de decorar coisas para responder a exames mas pedia-se muito intensamente o envolvimento das pessoas. Isso foi-me muito positivo porque rapidamente descobri o que queria fazer para o resto da vida.»

**Pedro Magalhães** (depoimento, Junho de 2012)





Edifício inicial do ISCTE, no Campo Grande

# 1976

**Em busca de espaço.** Já vimos como a primeira localização do ISCTE, herdada do IES, naquele palacete do Campo Grande, rebentava pelas costuras, já em 1972. As soluções, no espírito do tempo, iam sendo radicais.

No ano lectivo de 74-75, algumas aulas decorreram, imagine-se, em plena Feira Popular, paredes meias com o Teatro Vasco Santana, onde a maravilhosa Luzia Maria Martins transformava Camões, Bocage, Brândão ou Quental em dramas estimulantes. Mas aos alunos também tocava a companhia das farturas e sardinhas, do Poço da Morte ou da Casa Maldita...

Em busca de espaço, chegou a falar-se na ocupação do Seminário dos Olivais ou a cobiçar o Palácio Pimenta, onde hoje está o Museu da Cidade. Como até o absurdo era possível, em 13 de Fevereiro de 1978, chegou mesmo uma ordem de despejo, assinada pelo secretário de Estado do Ensino Superior, Joaquim Cruz e Silva:

«1.º Que o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa liberte totalmente as instalações que está ocupando no Campo Grande, n.os 185-189, até 28 do corrente.

2.º Que a partir de 1 de Março inclusive as despesas resultantes da ocupação daquelas instalações pela Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa passem a ser suportadas por esta Faculdade.»



Feira Popular de Lisboa

Ou seja, despejo do ISCTE, seguido de ocupação pela Faculdade de Economia da UNL, consequência, evidentemente, do «conflito» com Alfredo de Sousa. Quis, no entanto, a boa sorte que, entretanto, no cimo da Avenida das Forças Armadas, ainda a cheirar a campo na cidade, pasto de ovelhas, poiso de borboletas e terreiro ocupado, sobejas vezes, pelas







Avenida 28 de Maio,  
futura Avenida das Forças  
Armadas | Terrenos  
onde se viria a construir o  
primeiro edifício do ISCTE

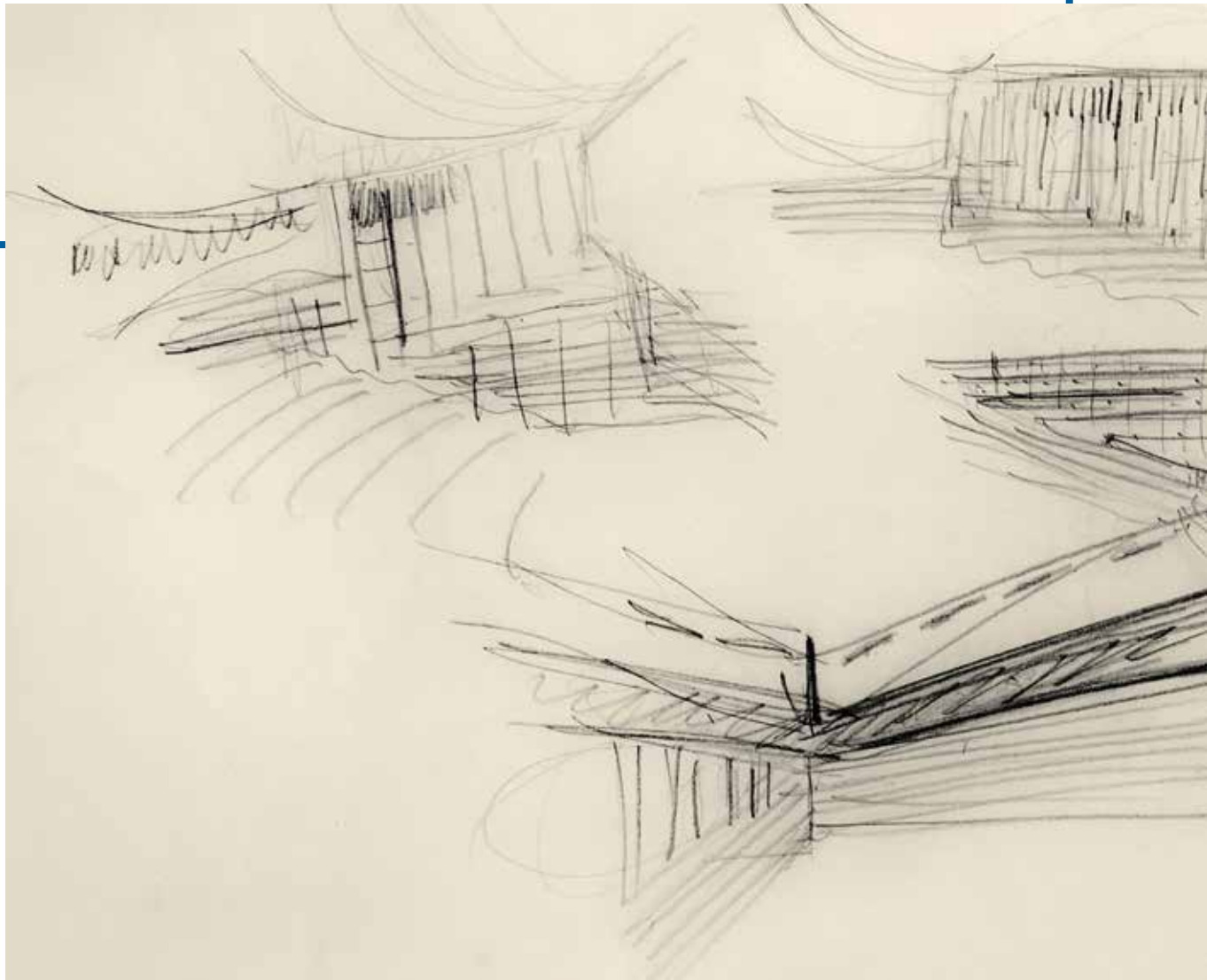


**«O Raúl [Hestnes Ferreira] não procura um estilo,** o seu trabalho não é o consumo comercial de abordagens estilísticas, a repetição de certos truques, elementos como uma marca registada. Tem sido uma procura contínua do progresso na essência da arquitectura, e uma busca da autenticidade. As diferenças entre cada um dos seus novos trabalhos foram o resultado de um novo contexto, outro programa e a sua evolução.

Tive a oportunidade de visitar os edifícios do ISCTE, há alguns anos atrás. Antes disso, conhecia o trabalho do Raúl a partir de publicações, desenhos ou fotografias.

Nessa altura, todos os componentes do complexo ISCTE já tinham sido construídos e estavam a ser utilizados. À primeira vista, fiquei impressionado com a complexidade *city-like* destes edifícios, com a continuidade e com a autonomia dos seus componentes. E quando os visitámos, um por um, descobri as suas diversidades e relação subtil entre eles.»

**Ahmet Gulgonen** (2006, pp. 36-37)



manifestações académicas, de 1962 em diante, houvesse um espaço disponível para um projecto.

Em 1976, começaria a sua construção, tendo por arquitecto Raúl Hestnes Ferreira, nos 45 anos, um homem que estendeu os seus estudos de Lisboa (donde foi expulso pela ditadura) ao Porto, Helsínquia, Yale e Pennsylvania. O seu projecto para o ISCTE seria um agregado de componentes espaciais e estruturais, de betão armado, com painéis exteriores do mesmo material, que se iria adaptando, sucessivamente, a inevitáveis alargamentos e acrescentos. «Emocionante edifício», considerará Pedro Viana Botelho, «de geometria limpa, forte e complexa, como uma enorme cunha encaçada no terreno» (2006, p. 74).

O seu começo foi uma Ala Poente, já a pensar no fechamento quadrangular, com praça central, ala aquela que teve de ser ocupada logo em 78, por via do referido «despejo». Não se pense, no entanto, que, mesmo com a construção em curso, o edifício não tenha deixado de ser «cobiçado» por outras forças. Carlos Torcato, um dos alunos iniciais, contou, na sessão comemorativa dos 45 anos do Instituto, que «eu e uma dúzia de alunos dormimos, durante um mês, nas instalações ainda não terminadas, porque sou que uma outra instituição, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), queria ocupá-las». «E muitos alunos», lembrou ele, «durante as obras, ajudaram a descarregar sacos de cimento e tijolos». Foi, enfim, com estes «caboucos», que o ISCTE ali ficou!

Aconteceria, em breve, algo endémico da casa, aquilo que Paquete de Oliveira chama de «milagre da multiplicação», ou seja, concebido para 900 alunos, aquele edifício já albergava, no final da década de 80, mais de 2000, a demonstrar o aperto em que professores e funcionários operavam, mas, também, o crescente afluxo de alunos e o que isso traduzia de concordância e adesão.



Desenhos do arquitecto Hestnes Ferreira para o projecto do ISCTE | Fachada do edifício inicial



**«Hoje quando ouço pessoas,** sejam eles estudantes, professores ou outras partes, a queixarem-se das situações vividas, acho que têm alguma razão mas esquecem-se muito de onde viemos. Eu entrei para o ISCTE, como aluno de Gestão, em 1975, para o ano do serviço cívico. Comecei a ter aulas na Feira Popular, em condições que são difíceis de explicar e, presentemente, inconcebíveis. Entrava-se, normalmente, pela Av. 5 de Outubro, virava-se à esquerda, e, no meio das faturas, havia um pavilhão onde tínhamos aulas. Assim sendo, o nível de condições que as escolas hoje têm, o nível de dedicação dos professores, os meios disponíveis, não se comparam em nada às que tínhamos na altura. Mas dito isto, não quero dizer que as pessoas que lá andaram não tivessem tido um aproveitamento adequado. Para isso há que ter uma enorme vontade de aprender, trabalhar bem, trabalhar em grupo, assistir às aulas, estar atento às mesmas. Em simultâneo, havia uma coisa muito interessante que era o enorme activismo político. Foi um período muito rico de vivência. Sempre fui candidato à comissão de curso e à Assembleia de Escola. Isso foi bom.»

**Nuno Amado** (depoimento, Junho de 2012)

Pátio do primeiro edifício do ISCTE

# 1977

**E futuro?** Tal como o Portugal revolucionário encontrou o seu caminho para a estabilização de uma democracia europeia, assim o nosso Instituto, naquela sua tónica intrínseca de aproveitar as «vantagens dos inconvenientes», foi rumando até à sua segunda década.

Concebido, desde o início, para integrar a Universidade Nova de Lisboa, pelas razões conflituais já aduzidas, ou seja, sempre pouco claras e convincentes, em 1977, um fadado Decreto-Lei 463-A determinaria a exclusão do ISCTE daquela Universidade, ficando «até ulterior resolução, na dependência directa da Direcção-Geral do Ensino Superior». Começaria, assim, se é que já não tinha começado muito antes, o longo trajecto do ISCTE, naquilo que Paquete de Oliveira designaria como «fazer universidade fora da academia» (1994, p. 177).

É difícil imaginar, hoje, o que aquele «golpe» decretino poderia ter implicado para a vida da instituição ou, pior, para a sua extinção. O certo é que ela encontrou, por um processo, muitas vezes, «doloroso» (Oliveira, 1994, p. 180), a sua própria energia e o seu caminho. Na altura, uma das «vítimas» imediatas foi a licenciatura em Economia, área já poderosamente ocupada pelo ISE e, mais recentemente, pela Faculdade de Economia da Universidade Nova. Por tal decreto governamental, a licenciatura do ISCTE foi encerrada e os seus alunos remanescentes transitariam para o ISE. Restavam Sociologia e Organização e Gestão de Empresas, com um peso muito distinto nos totais discentes do Instituto. No ano de 77/78, Organização e Gestão de Empresas possuía 1220 alunos, enquanto Sociologia se quedava pelos 349.

Os respectivos corpos docentes vinham de caminhos muito diferentes, no que estas coisas humanas podem ter de diferente. Os de Sociologia, provenientes de formações diversas, abraçaram uma área que, nas palavras de João Ferreira de Almeida, «não prometia, então, nem segurança nem carreira», cientes da sua boa dose de «militância e alguma distância aristocrática ao profissionalismo» (Oliveira, 1994, p. 184).

Muitos rumaram ao estrangeiro, mas a viragem de Abril trouxe-os de volta. «Com eles vieram também alguns “descobridores” da revolução



lusitana... estabilizando a sua vida por adopção à nacionalidade portuguesa» (Almeida, 2007, p. 184). Cosmopolitismo, eis o que daqui resultava, aquela característica que, quando não é meramente superficial e decorativa, abre os corações e as mentes das gentes.

Os docentes de Organização e Gestão de Empresas, vindos, sobretudo, da Engenharia e da Economia, eram pessoas profundamente inseridas nas empresas, muito conhecedoras de que a gestão não é encravável em esquemas rígidos ou em teorismos balofos. O espírito do IES tinha-lhes dado um conceito versátil das situações e dos tempos, uma atitude pragmática e determinada ao encontro de soluções. Ensinar, para eles, era um diálogo com as novas gerações e uma reflexão permanente sobre o incessante desdobramento daquela sociedade em busca de si própria.

A junção destas duas «tribos» não foi uma tarefa fácil, chegando mesmo a aventar-se hipóteses de separação, com pessoas da área de Sociologia a intentarem a sua articulação com a Universidade de Lisboa e os de Organização e Gestão de Empresas a confiarem numa plena autonomia. Contudo, se assim tivesse sido, muito se perderia e, felizmente, com o empenho de muitos, incluindo um dos pais da «criança», Veiga Simão, isso não se deu.

### «Falando do clima entre alunos e professores, acho que essa é uma marca do ISCTE...

Tenho algumas razões para dizer isso, porque, no contacto com estudantes noutras experiências universitárias e até no quadro dos Erasmus, os alunos revelam a satisfação e a surpresa por ser sempre possível falar com os professores. A regra foi sempre essa e ainda hoje se mantém, o que eu acho bem, porque é um traço distintivo bastante positivo do ISCTE...

Vou dar um... exemplo. O António Firmino da Costa e a Maria das Dores Guerreiro fizeram um trabalho conjunto sobre o fado em Alfama, um estudo entre a Antropologia e a Sociologia... O trabalho inicial implicava muita observação e participação, ou seja, significava que tinham de



ir muito a Alfama. Mas não iam só os dois, iam estudantes, professores, amigos. Íamos às sessões do fado vadio, do fado amador, o que significa também que, mesmo nas actividades científicas havia uma participação dos grupos estudantis, que, entre o lúdico e o científico, gostavam deste tipo de participação, quando ela era possível, e não deixavam de a fazer.»

**João Ferreira de Almeida** (2007, pp. 32-33)

**«Julgamos que o plano de estudos** do Curso de Organização e Gestão de Empresas do ISCTE tem correspondido às necessidades do País, uma vez que os seus licenciados têm encontrado, de uma forma geral, uma inserção adequada nas empresas e noutras organizações. O plano de estudos presentemente em vigor baseia-se no que foi aprovado em 1977/78 de acordo com as normas estabelecidas pela Comissão Científica Internacional de Economia e Gestão de Empresas.

A par das matérias específicas de gestão empresarial, que constituem cerca de 40% dos tempos lectivos globais, encontram-se as áreas científicas que possibilitam o enquadramento económico, jurídico e sociológico e os métodos quantitativos necessários.

Tem havido a preocupação de introduzir as correcções que a evolução, quer das áreas científicas que dele fazem parte, quer das necessidades das empresas, tem aconselhado. Neste momento, procede-se à discussão alargada do elenco curricular actual, com vista a introduzir no próximo ano lectivo as alterações que forem julgadas convenientes.

Afigura-se-nos que a boa aceitação do curso de Organização e Gestão de Empresas se deve também à razoável ligação que se verifica entre o ISCTE e as empresas, nomeadamente através da obrigatoriedade, em diversas cadeiras, da realização de trabalhos a partir da realidade empresarial. Por outro lado, a celebração de protocolos de colaboração entre o ISCTE e instituições representativas das empresas tem-se revelado bastante útil.»

**Carlos Caiano Pereira** (1985, p. 7)



# 1979

**Contra marés.** O fundamental era superar as barreiras e incertezas quanto ao estatuto do ISCTE no quadro do ensino superior português. Com a suspensão governamental de novas matrículas e a consequente extinção da licenciatura de Economia, em 1977, o Instituto ficou consagrado a duas licenciaturas: a de Organização e Gestão de Empresas e a de Sociologia, oficializada em 1978.

Inicialmente, o primeiro ano de ambas era comum, englobando disciplinas como Introdução à Sociologia, História Económica e Social, Economia I, Matemática I, Economia Aplicada e Introdução ao Estudo da Empresa. Depois cada qual seguia as suas especialidades de formação.

Em 1979, a Portaria 663, de 10 de Dezembro, obrigou à redefinição do plano de estudos em Sociologia e isso conduziu à separação total desta licenciatura da de Organização e Gestão de Empresas. O essencial é que, pelo seu nível e pela procura por parte dos alunos, como sublinharia o relatório Projecto ISCTE, de 7 de Abril de 1981, aqueles cursos eram de «indiscutível necessidade do País», e isto foi condição para novos passos.

Porém, já desde o referido decreto-lei 463-A, de 1977, o ISCTE, fora de qualquer universidade estabelecida, era uma singularidade no ensino superior público português, num contexto em que as instituições, sobretudo as recentes, passavam da sua fase militante para a institucional, reforçando identidades, organização e poder.

Após a ampla democraticidade na gestão e na direcção das escolas, estabelecida em 1974, a legislação produzida pelo ministro Mário Sottomayor Cardia, no ano seguinte, nomeadamente o Decreto-Lei 781-A, veio estabelecer a delimitação e hierarquização de poderes internos, retirando influência a alunos e assistentes, reforçando o dos doutores. E as instituições existentes fechavam-se dentro de si, procurando aumentar a sua acção e influência. Os tempos não estavam para colaborações interinstitucionais.

Contudo, após 1977, o ISCTE não deixou de fazer a sua «via dolorosa», com permanentes esforços para lograr integrar-se numa estrutura

universitária existente. A primeira a ser visada foi a Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Um triângulo formado pelo ISCTE, a UTL e o Governo foi manifestando afinidades e possibilidades. Em Maio de 1979, o secretário de Estado do Ensino Superior dirigiu à Reitoria da UTL uma solicitação de parecer sobre a integração, acompanhado por um memorando sobre o ISCTE, elaborado por Sedas Nunes. Nele se relembra a integração, desde 1973, na Universidade Nova de Lisboa, «situação, todavia, apenas declarada, nunca tendo chegado a ser definida e regulada. Tal facto originou que as relações entre o ISCTE e a UNL se mantivessem sempre num plano essencialmente formal, sem que se estabelecesse propriamente uma ligação ou articulação real entre as actividades desenvolvidas».

Por isso, não surpreenderia a Sedas Nunes aquele Decreto-Lei 463-A/77, que afastava unilateralmente o ISCTE da UNL, «passando a ficar, até ulterior resolução, na dependência directa da Direcção-Geral do Ensino Superior».

Com cerca de 2000 alunos e 150 professores, calcule-se o absurdo – o «anómalo», é mesmo o que escreve Sedas Nunes – que esta situação configurava. Como mera curiosidade, na hipótese de integração na

UTL, Sedas Nunes, sempre dado à criação de denominações, não deixa de referir o assunto, neste seu memorando:

«O ISCTE conserva a denominação – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa com que foi criado. À data da sua fundação, tal denominação era perfeitamente correcta, pois correspondia à natureza dos Cursos - Ciências do Trabalho e Organização e Gestão de Empresas que nele deviam ser professados. Actualmente, porém, impõe-se a adopção de uma nova designação, adaptada ao presente conteúdo curricular do seu ensino: Sociologia e Organização e Gestão de Empresas. Neste sentido, pensa-se que a denominação Instituto Superior de Gestão de Empresas e Sociologia (ISGES) ou preferentemente (até porque dá lugar a uma sigla mais eufónica) Instituto Superior de Sociologia e Administração de Empresas (ISSAE), deveria ser adoptada, senão desde já, pelo menos aquando da integração do Instituto na Universidade Técnica.»

RELAÇÃO DOS ALUNOS ESTRANGEIROS INSCRITOS EM 1979/80

<u>NOME</u>	<u>NACIONALIDADE</u>	<u>CURSO</u>
1 - AMIN MAHMOED ANOOL KARIM -----	Paquistanesa	O.G.E. (*)
2 - ANA PAULA FELDMAN SILVA -----	Brasileira	S (**)
3 - ANTONIA SILVA OLIVEIRA CASSANDRA -----	Santonense	O.G.E.
4 - ANTULVIO ANTONIO MENDES -----	Guineense	O.G.E.
5 - ARISTOTELES EDGAR LIMA BARROS -----	Caboverdeana	O.G.E.
6 - BALTAZAR SANTOS RAMOS -----	Caboverdeana	O.G.E.
7 - CARSEN OBIANA MIFANDA OLIVA -----	Chilena	S
8 - CRISTIANO CHEITA VAI ROSARIO -----	Santonense	O.G.E.
9 - DANIEL TURPIN -----	Guineense	O.G.E.
10 - ELESABETE HOGUEIRA GONCALO -----	Brasileira	O.G.E.
11 - EUCLEDES JESUS MARQUES OLIVEIRA -----	Caboverdeana	O.G.E.
12 - FATEIMA MAIMUNA ENBALO -----	Guineense	O.G.E.
13 - FELECIDADE SOARES CORREIA BRITO -----	Guineense	O.G.E.
14 - JOAO BATISTA MONTEIRO MENDONÇA -----	Guineense	O.G.E.
15 - JOAO CAMBANGUE SANCA -----	Guineense	O.G.E.
16 - JOSE RODRIGUES YAÑE -----	Espanhola	O.G.E.
17 - LACREL AFONSO BAPTISTA SOUSA -----	Santonense	O.G.E.
18 - LUCIO DIASO FERES SANTOS -----	Santonense	O.G.E.
19 - MAUREL ANTONIO MONTES BAREMA -----	Espanhola	O.G.E.
20 - MAUREL VILAS SOBRAL -----	Espanhola	O.G.E.
21 - MARIA DEL PILAR BENITO RODRIGUEZ -----	Espanhola	O.G.E.
22 - MARIO ALBERTO REIS -----	Caboverdeana	O.G.E.
23 - MARIO RUI FERREIRO MARTINS -----	Brasileira	O.G.E.
24 - MARIA FERES VILELA -----	Brasileira	S
25 - PAUL CONRAD FINTO FURTADO ANDERSEN -----	Dinamarquesa	O.G.E.
26 - PEDRO COME GARCIA -----	Espanhola	O.G.E.
27 - RAUL DIOS CONTALEX BENITO -----	Espanhola	O.G.E.

(\*) Organização e Gestão de Empresas  
(\*\*) Sociologia

FR/ ISCTE, 12 de Fevereiro de 1980

*FR*

Relação dos alunos estrangeiros (1979/80)



Eis como poderia ter nascido o ISGES ou o ISSAE... A resposta da UTL seria, no entanto, magistral, a indiciar funestos resultados. Pela mão do seu Vice-Reitor, Bernardo Herold, uma carta ao director-geral do Ensino Superior, de 9 de Julho daquele ano de 1979, já tinha comunicado a constituição de uma comissão de professores da UTL para apreciar a integração. Dela faziam parte Zózimo de Castro Rego, também Vice-Reitor, Luciano Faria, do IST, Caetano Cruz Vidal, do ISE, e uma numerosa representação do ISCSP, com Óscar Soares Barata, Mário Lages e Luís de Matos.

A Secretaria de Estado do Ensino Superior pressionava, tendo em conta que se delineavam os princípios de autonomia das universidades e que era recente a criação, em 1977, do Instituto Nacional para a Investigação Científica, considerado como «um contributo importante para um avanço qualitativo do binómio ensino-investigação».

A referida comissão da UTL apresentaria um relatório, cuja grande parte era a dos históricos e meios do ISE e do ISCSP. E a sua conclusão, «por unanimidade», veio em 5 de Dezembro de 1979: «O ISCTE não deve ser integrado na Universidade Técnica.» Acrescentando: «Como justificação suficiente para esta posição apresentam a de que não faz sentido que numa mesma universidade coexistam escolas distintas que concedem licenciaturas idênticas ou afins.»

# 1981

**Negociações goradas.** As atenções viraram-se, então, inevitavelmente, para a Universidade de Lisboa (UL), num ambiente que atingia o dramático. Uma carta do Conselho Directivo do ISCTE para a Comissão de Educação da Assembleia da República, dava conta, em Maio de 1981, da «grave situação de asfixia desta Escola», convidando a Comissão a visitar o Instituto.

Em Fevereiro anterior, o ministro da Educação e Ciência tinha exarado um despacho determinando que «o ISCTE, juntamente com a Universidade de Lisboa, proceda ao estudo conjunto do problema da integração do ISCTE na Universidade de Lisboa». Para tal, foi criada, no

ISCTE, uma comissão constituída pelos presidentes dos Conselhos Directivo, Científico e Pedagógico, bem como pelos professores Ângela Guimarães, João Ferreira de Almeida, Mário Pinto, Miriam Halpern Pereira e Robert Rowland.

A primeira reunião com a UL realizou-se logo em 12 de Março, mas, ciente dos anteriores resultados com a UTL, foi decidido pelo ISCTE, paralelamente, um trabalho de reflexão estratégica que se consumou, de início, numa reunião em 7 de Abril de 1981, para a qual foi convidado Veiga Simão, e onde participaram Joaquim Laginha, Mário Pinto, Robert Rowland, Ângela Guimarães, Caiano Pereira, Paquete de Oliveira, Serras Gago e Eduardo Gomes Cardoso. O seu resultado foi o referido Projecto ISCTE, algo muito importante, uma autêntica matriz do que seria a instituição nas décadas seguintes.

No relato desta reunião, formular-se-iam alguns cenários alternativos: o de «uma escola autónoma, tipo universitário, abordando os ramos de saber na vertical e com maior profundidade»; «a integração na Universidade, processo em curso, desejavelmente mantendo uma unidade e coerência institucional e científica»; finalmente, «o desmembramento e desaparecimento».

Considerando os dois primeiros cenários, em qualquer caso, apontavam-se três aspectos decisivos, que definiam princípios de carácter que esta instituição foi sedimentando e que efectivamente manteve:

- «– O ISCTE, tendo alcançado, apesar de tudo, uma determinada forma e potencial, deve aproveitar a sua situação problemática como uma oportunidade para se actualizar e projectar para o futuro;
- A existência de unidade interna, um estado plural nas concepções, mas solidário e construtivo na acção, “uma vontade coesa”;
- A existência de capacidade, “garras” para actualizar, conceber e promover o Projecto ISCTE.»

A reflexão daquela reunião prosseguiu na indicação de directrizes, quer nas áreas a desenvolver, quer nos métodos e formas de articulação com o exterior. As áreas estendiam-se pela especialização, em Ciências do Trabalho, por áreas de Gestão concretas: a abordagem de temas ditos «tecnológicos» como Gestão de Matérias-Primas (água, recursos

naturais), a Gestão das Tecnologias (a energia, os esquemas centralizados ou não, como os adubos, as novas tecnologias, o impacto ambiental) e dos processos de produção tecnológicos (os seus graus de adequação aos tipos de Gestão, às organizações e às estruturas sociais, à sociedade em geral – a automação, a informatização, a qualidade de vida); e em gestões especializadas (sindicatos, escolas, segurança no trabalho, formação profissional).

Estas directrizes espelhavam, em boa parte, o que deveria ser o próprio desenvolvimento da sociedade portuguesa nos anos seguintes. Para a sua concretização, esta reunião do Projecto ISCTE apontava a realização de cursos interface (Gestão/Sociologia/Tecnologia), de cursos de especialização ou de complemento pós-graduação, de cursos e investigação interdisciplinar, a par da prestação de serviços, intenso intercâmbio e ligação institucional, nomeadamente aos ministérios do Trabalho, da Indústria e dos Negócios Estrangeiros. Há um parágrafo final, sobre método, que reforça bem a natureza democrática, aberta, participada do ISCTE:

«O método [para a implementação deste Projecto ISCTE] seria a reflexão sobre a situação actual, a comparação com escolas estrangeiras e o debate em reuniões alargadas do corpo da Escola, discussões dos documentos preparatórios com diversas entidades, etc.»

Esta abordagem de questões de fundo e de perspectivas alternativas seria, de facto, decisiva. As negociações com a Universidade de Lisboa acabariam por se gorar. Numa reunião, em 12 de Março de 1981, o ISCTE apresentou à UL a sua posição «de integração em bloco na Universidade de Lisboa, por razões de ordem institucional; por corresponder a uma situação de facto cuja vivência tem demonstrado ser frutuosa; por existirem certas complementaridades de natureza científico-didáctica e, ainda, por facilidade operacional de realização» (ISCTE, 1981).

Da parte da UL, formalmente foi o protelar de respostas, informalmente «estaria em constituição, ao que parece por iniciativa do Reitor da Universidade de Lisboa [Rosado Fernandes], uma comissão destinada a proceder à reestruturação do curso de Sociologia do ISCTE, com vista à sua futura integração naquela Universidade. Dessa comissão faria parte um número significativo de elementos do GIS, alguns dos quais são simultaneamente docentes do ISCTE» (ISCTE, 1981).

Tratava-se, na realidade, das diligências de Sedas Nunes para integrar a área de Sociologia do ISCTE e o GIS na UL, o que veio a suceder, mas só com este último, em 1982, aquando da constituição do Instituto de Ciências Sociais.

Toda esta iniciativa poderia ser a destruição da Sociologia do ISCTE, mas não o foi. Logo nos seus preliminares, um grupo significativo de professores desta área reuniu-se de imediato e manifestou que «independentemente da necessidade e oportunidade de uma discussão alargada acerca dos problemas de integração da Escola na Universidade... desaprovavam totalmente todo e qualquer processo que implique a marginalização dos órgãos legalmente constituídos do ISCTE e da Escola como um todo» (ISCTE, 1981).

O ISCTE concluiu, evidentemente, que «a Reitoria da Universidade de Lisboa não está interessada em efectuar o estudo conjunto determinado no despacho do ministro da Educação e Ciência e a estar interessada no problema ISCTE é de uma forma bastante diferente do preconizado no mesmo despacho e que o ISCTE não aceita, nem quanto a métodos nem como conteúdo» (ISCTE, 1981). Terminaria com estas reflexões o memorial «O ISCTE e a Universidade», publicado em Abril de 1981:

«Continua sem solução o problema fundamental do ISCTE, cuja gravidade o ultrapassa e cuja solução o transcende, e que consiste na asfixia de uma escola válida, com provas dadas, com nível e plano de estudos pelos menos igual quando não superior à maioria dos cursos ministrados na Universidade portuguesa, com dois cursos (Sociologia e Gestão) com evidentes complementaridades institucionais, científico-didácticas e sociológicas, com dimensões importantes: 2062 alunos e 161 docentes, com procura intensa por parte de alunos (*numerus clausus* esgotado e recusa de centenas de candidatos) e formando diplomados que, em especial quanto a Gestão, não encontram problemas de integração no mercado de trabalho pois respondem com actualidade a carências cada vez mais indiscutíveis do país.»



Documentação sobre o equipamento do edifício do ISCTE (1978)

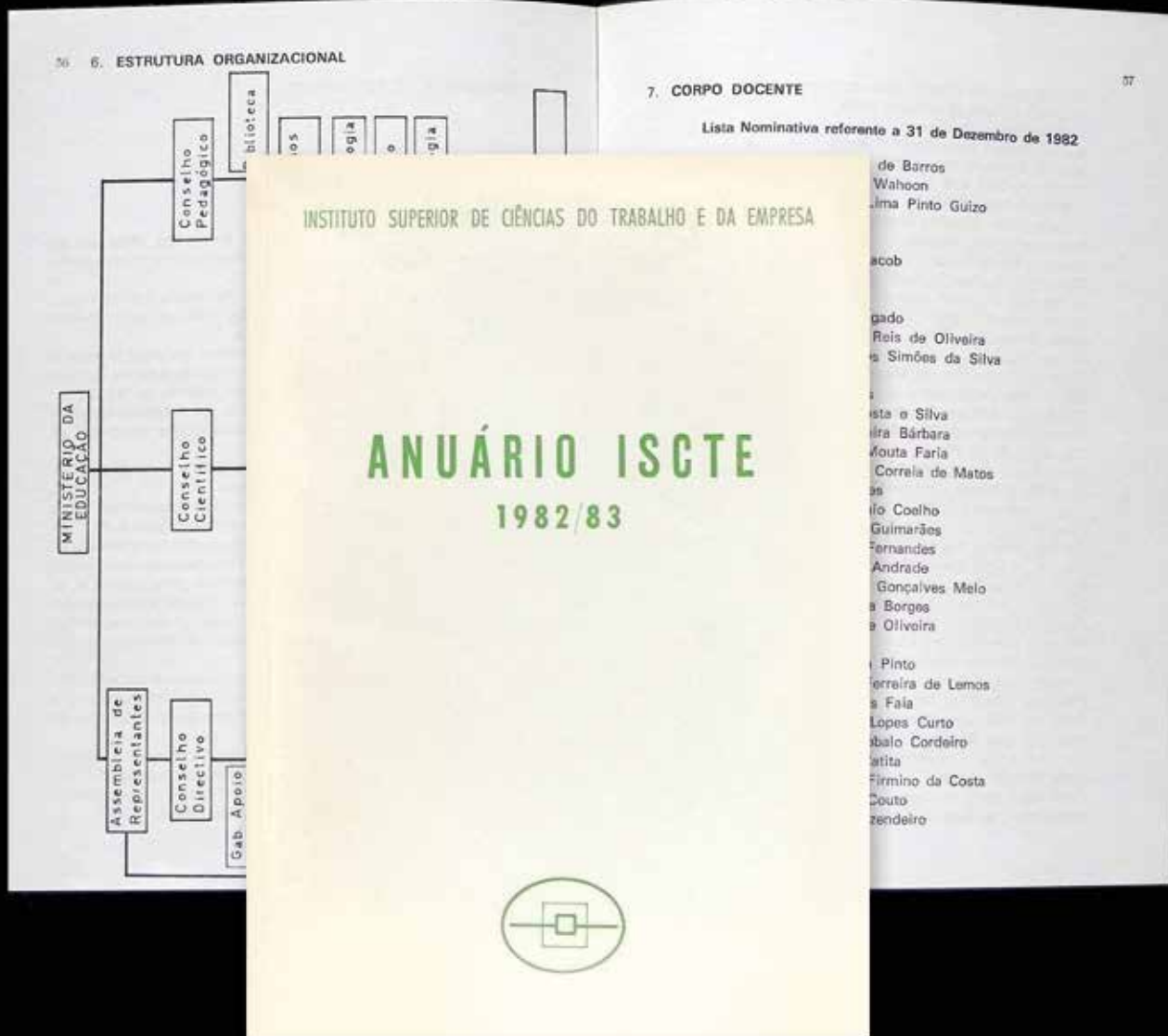


1982



ANOS DE CRESCIMENTO 1991





# 1982

**Mais áreas.** Apesar das contrariedades, dez anos depois da sua incipiente criação, esta instituição mostrava força anímica para um alargamento de interesses e potencialidades curriculares, que se concretizaria, em 1982, com a criação oficial, pelo Decreto-Lei 121, de 29 de Dezembro, de uma nova licenciatura do ISCTE: a de Antropologia Social.

Raul Iturra, que dela ficaria director, recorda, na sua autobiografia: «Não esqueço o dia em que João de Pina Cabral me encontrou, no átrio do único edifício do ISCTE de então, e rapidamente me disse: “Meu caro Raul, leste o *Diário da República* de hoje? Há um decreto do Ministério da Educação que autoriza a criação da nossa licenciatura em Antropologia Social!”... Podíamos existir de forma autónoma!»

Um alargamento, sublinhe-se, muito importante para o Instituto porque, a par da grandeza da sua licenciatura em Organização e Gestão de Empresas, esta nova licenciatura reforçava a vocação social da instituição.

O detonador para este novo passo foi, como sempre acontece nestas coisas, pessoal. Joaquim Pais de Brito vinha de uma licenciatura em Antropologia na Université de Paris VII, complementada por uma pós-graduação na École des Hautes Études en Sciences Sociales:

«Eu queria muito introduzir a Antropologia numa universidade. Então, propus-me ir para o ISCTE. Isto aconteceu em 1978. Já conhecia o Villaverde Cabral, o Paquete de Oliveira, o Manuel Braga da Cruz, mas fui eu que me propus. Sublinhei que a Antropologia era indispensável naquela escola. Disse-lhes: “Vou começar a dar aulas e depois vocês vêem se conseguem abrir a cadeira formalmente.” Dei aulas durante dois meses, mas não havia condições de me contratarem, nem de abrirem a cadeira. No ano seguinte, contudo, criaram-na.» (Brito, 2007, p. 159)







Manuel Villaverde Cabral | Joaquim Pais de Brito | Raul Iturra | Robert Rowland

Foi aquela motivação e aquela cadeira que deram origem, poucos anos depois, à nova área do ISCTE.

«Eu fui o primeiro... Depois, vem o Raul Iturra. Passado pouco tempo, somos cinco pessoas e muito rapidamente oito. Não sei precisar a ordem, mas veio o Robert Rowland, da Gulbenkian, o José Carlos Gomes da Silva, da Universidade Nova, o José Fialho e logo a seguir chegam outros colegas. Em 1982, como já há muita gente de Antropologia e várias cadeiras a funcionar, reunimos para definir a estrutura e conteúdos da licenciatura que então criámos.» (Brito, 2007, p. 161)

A isto chama-se uma instituição aberta, pronta a acolher as pessoas e o entusiasmo inovador, feito de compromisso e de rigor:

«Os primeiros alunos de Antropologia são muito bons, porque não havia antes e quem a escolheu fê-lo mesmo porque queria.» (Brito, 2007, p. 162)

O alargamento seguinte tem história muito idêntica. Carlos Caiano Pereira, Presidente do Conselho Directivo, e Carlos Nogueira, também daquele Conselho, tinham solicitado a Augusto Afonso de Albuquerque apoio para a elaboração de um plano de informática do ISCTE. Albuquerque era engenheiro pelo Técnico e tinha terminado o seu doutoramento em Inglaterra, na Universidade de Essex.

Estamos em 1982. Escusado será dizer que, nesta altura, o ISCTE lidava com «orçamentos de tostões» e «informática», na casa, eram, somente, três teleimpressoras da TimeSharing. Para um computador, não havia dinheiro. Só passados dois anos se comprou um com um sistema operativo Unix. Mas o que Afonso de Albuquerque tinha em mente era

bem mais do que um mero plano. «A informática», asseverava ele, «vai ser o futuro da Gestão». O suficiente para entusiasmar Caiano Pereira e levá-lo à criação de um grupo de Informática e Gestão, «de maneira a transformar o curso de Organização e Gestão de Empresas... fazer com que seja completamente diferente dos que existem em Portugal, em que toda a Gestão vai ser a do futuro. Vamos fazer a revolução com grandes sistemas de informação de Gestão» (Albuquerque, 2007, p. 140).

Com a empenhada paternidade de Caiano Pereira e os programas feitos por Afonso de Albuquerque, nasceria, em 1989, a licenciatura em Informática e Gestão de Empresas, reforçando ainda mais esta área na qual o ISCTE já era uma referência.

Entretanto, em 1988, pela Portaria 491/88, do Ministério da Educação, a Sociologia viu-se também reforçada com a oficialização do seu mestrado, com especializações em Sociologia do Trabalho e Sociologia Urbana e Rural, e a própria Organização e Gestão de Empresas, que foi pioneira na criação, em 1983, de uma pós-graduação em Gestão, teve a aprovação oficial, pela Portaria 496/88, do seu mestrado em Ciências Empresariais, com especializações em Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, bem como em Sistemas de Informação em Gestão.

Para além destes cursos, foram lançados dois outros, de pós-graduação em Comportamento Organizacional e em Políticas e Gestão de Recursos Humanos. Mesmo o Centro de Estudos Africanos teve, em 1990, a sua pioneira pós-graduação em Desenvolvimento Social e Económico em África.

O essencial é que, pelo meio de permanentes tempestades, o ISCTE soube manter uma identidade de convicção e de busca da qualidade que foi sempre reconhecida pelo mais importante: os seus alunos, os jovens portugueses que queriam um país e o seu lugar nele. Dos 879 que eles eram, em 74/75, chegariam aos 2268, no ano de 82/83, inclusive com um reforço mais equilibrado das duas licenciaturas de base: neste ano, Organização e Gestão de Empresas detinha 1602 alunos, e Sociologia 666. Sublinhe-se isto: 666 alunos para uma área que, até 1978, tinha permanecido, legalmente, em Portugal, como uma «ciência oculta»...



Das primeiras instalações de informática do ISCTE

**«No segundo após-guerra, e em particular** nos países anglo-

-saxónicos, tem vindo a desenvolver-se a chamada “Antropologia das sociedades complexas”, cujo objectivo preferencial pode ser definido como sendo a interdependência entre elementos “modernos” e “tradicionais” em países relativamente desenvolvidos. Esta abordagem, que privilegia as relações de articulação entre as partes e o todo de uma sociedade nacional, tem dado provas quer na América Latina, quer na Europa Meridional, e permite captar, em termos dinâmicos, a diversidade interna de sociedades nacionais que apresentam, para além dessa diversidade, uma inegável unidade em termos políticos, económicos e culturais.

Aliando a preocupação antropológica tradicional pela análise contextual de campos localizados de acção e significação (desde a aldeia à região cultural ou economicamente homogénea) à procura constante de relacionar entre si essas unidades de análise no contexto mais amplo da sociedade nacional, a Antropologia das sociedades complexas responde a algumas das principais exigências postas às Ciências Sociais por uma sociedade como a portuguesa – regionalmente diversificada apesar da sua indiscutível unidade, combinando numa relação dinâmica de interdependência elementos “tradicionais” e “modernos”.

O desenvolvimento da Antropologia das sociedades complexas permitiria, ainda, reinserir na universidade, dando-lhe novo vigor através da articulação com tendências actuais das Ciências Sociais, a rica tradição etnográfica portuguesa. Esta possibilidade corresponde a uma das preocupações subjacentes a esta proposta: a de permitir formar licenciados que, na sua vida profissional ou de investigação, saibam contribuir para a revitalização da consciência cultural local e regional em diferentes zonas do país e participar activamente num processo de descentralização cultural.»

**«Proposta de criação de uma licenciatura em Antropologia Social no ISCTE» (1982)**



Joaquim Pais de Brito  
com uma «prenda»  
dos alunos

# 1983

**Aprofundamento académico.** Dada a sua indefinição institucional, fora de qualquer universidade, o ISCTE enfrentava, entre outros, o grave problema de não poder assegurar, plenamente, a qualificação do seu corpo docente, nomeadamente a capacidade de realizar doutoramentos ou de reconhecer equivalências a graus estrangeiros.

No início dos anos 80, ser doutorado, nesta instituição era uma raridade. Havia, então, 18 professores e 148 assistentes, sendo que a própria maioria dos professores não tinha qualquer doutoramento. Mário Murteira, doutorado em Economia pelo ISCEF, em 1970, tinha sido o primeiro e, durante algum tempo, o único. Juntar-se-lhe-ia um número escasso de novos doutorados, no estrangeiro ou noutras escolas, como Miriam Halpern Pereira, Manuel Villaverde Cabral, Raul Iturra, João Pina Cabral, Franz-Wilhem Heimer, Ângela Esteves Guimarães ou Rogério Roque Amaro.

Figuras respeitadíssimas como Sedas Nunes, Joaquim Laginha, Caiano Pereira ou Gomes Cardoso, decisivos para a vida do Instituto, não possuíam doutoramento, ainda que alguns, por reconhecido mérito, tivessem alcançado a categoria de professores catedráticos.

Para suprir tal carência, por decisão ministerial, consagrada pelo Decreto Regulamentar nº 10/78 e pelo Despacho 72/ES/82, de 5 de Maio, a capacidade de conferir graus de doutor e mestre, pelo ISCTE, foi atribuída à Universidade Técnica de Lisboa, tendo essa prerrogativa sido confirmada pelo Decreto-Lei 167/83, de 29 de Abril, o qual, naquele sentido, identificava o ISCTE primeiro como «escola de índole universitária» e, depois, com mais clareza, como «estabelecimento de ensino superior universitário», o que representava, mesmo que de forma muito genérica, um passo importante.

Em 17 de Janeiro de 1982, perante um júri presidido por Eduardo Arantes e Oliveira, Reitor da UTL, e constituído por Sedas Nunes, Raul Iturra, Boaventura Sousa Santos, o orientador, e Mário Murteira, como arguente, foi marcada a defesa da primeira tese de doutoramento





Algumas obras de docentes do ISCTE



José Manuel Paquete de Oliveira | Afonso de Barros | Lúgia Amâncio | Luísa Lima

proveniente do ISCTE, a de José Madureira Pinto, em Sociologia, sobre «Estruturas sociais e práticas simbólico-ideológicas nos campos», com base nos fenómenos de mudança sociocultural numa colectividade rural do Noroeste português, Fonte Arcada, no concelho de Penafiel. Houve, ainda, uma prova complementar sobre «Epistemologia e didáctica da Sociologia». Foi aprovado com distinção. Raul Iturra conta, na sua autobiografia, que José Joaquim Laginha, Presidente do Conselho Científico de então, estava tão entusiasmado com esta estreia que quis trazer a televisão para documentar o evento.

Os doutoramentos que se seguiriam mantiveram a Sociologia como área exclusiva dos doutorados pelo ISCTE: João Ferreira de Almeida (1984), com «Classes sociais nos campos: camponeses parciais numa região do Noroeste»; Maria Carrilho (1984), na especialidade de Sociologia Política, com «Forças armadas e mudança política em Portugal no século vinte»; Jorge Correia Jesuíno (1985), em Sociologia do Trabalho, com «Contingência e interacção nos processos de liderança»; Maria de Lourdes Lima dos Santos (1985), em Sociologia da Cultura e da Comunicação, com «Intelectuais portugueses na primeira metade de Oitocentos»; Afonso de Barros (1986), em Sociologia do Desenvolvimento, com «Do latifundismo à reforma agrária: o caso de uma freguesia do Baixo Alentejo»; Vítor Matias Ferreira (1987), em Sociologia do Desenvolvimento, com «A cidade de Lisboa: de capital do império a centro da metrópole»; Manuel Braga da Cruz (1987), em Sociologia Política, com «O partido e o Estado no salazarismo»; João Freire (1987), em Sociologia do Trabalho, com «Ideologia, ofício e práticas sociais: o anarquismo e o operariado em Portugal (1900-1940)»; Fernando Farelo Lopes (1989), em Sociologia Política, com «A I República Portuguesa: questão eleitoral e deslegitimação»; José Manuel Paquete de Oliveira (1989), em Sociologia da Cultura e da

Comunicação, com «Formas de censura oculta na imprensa escrita em Portugal no pós 25 de Abril (1984-1987)»; Lúcia Amâncio (1989), em Sociologia do Trabalho, com «Factores psicossociológicos da discriminação da mulher no trabalho». Vale esta enumeração, sobretudo, pela evidência da diversidade, prova da inevitável liberdade académica com que a Sociologia foi sempre encarada pelo ISCTE.

Somente naquele ano de 1989, surgiu a primeira tese em Antropologia Social, a de José Fialho Feliciano, seguida, um ano depois, em 25 de Julho, pela de Joaquim Pais de Brito, também em Antropologia Social, com a particularidade de esta ser a primeira tese com um júri nomeado pelo próprio Presidente do ISCTE de então, Afonso de Barros.

Outras áreas só mais tarde emergiriam. Em 1994, realizar-se-ia o primeiro doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, o de Luísa Pedroso de Lima, assim como o primeiro em Organização e Gestão de Empresas, o de Victor Roldão.

**«Destinado inicialmente** ao ensino da gestão e das ciências do trabalho, o Instituto tem vindo a alargar o seu âmbito de actividade no domínio das Ciências Sociais, aprovado que foi, em 1978, o curso de licenciatura em Sociologia e, em 1982, o curso de licenciatura em Antropologia Social. Escola de índole universitária, o ISCTE encontra-se a aguardar a sua integração numa das universidades de Lisboa. Torna-se, porém, necessário que, até à integração, o ISCTE disponha dos instrumentos legais que lhe permitam viver plenamente a sua vocação universitária. Há, por outro lado, que esclarecer dúvidas que se têm levantado acerca da concessão do grau de doutor, bem como salvaguardar os efeitos de actos praticados nos termos de uma diferente interpretação das referidas disposições legais. Assim:

O Governo decreta,..., o seguinte:

- O Instituto Superior de Ciências do trabalho e da Empresa (ISCTE) é um estabelecimento de ensino superior universitário,
- A Universidade Técnica de Lisboa confere, através do ISCTE, o grau de doutor em Organização e Gestão de Empresas, Sociologia e em Antropologia Social,
- A Universidade Técnica de Lisboa confere, através do ISCTE, o grau de mestre nas especialidades que venham a ser autorizadas...,
- Os planos e regimes de estudos dos cursos de licenciatura ministrados no ISCTE serão aprovados por portaria do ministro da Educação.»

**Extracto do Decreto-Lei 167/83, de 29 de Abril**

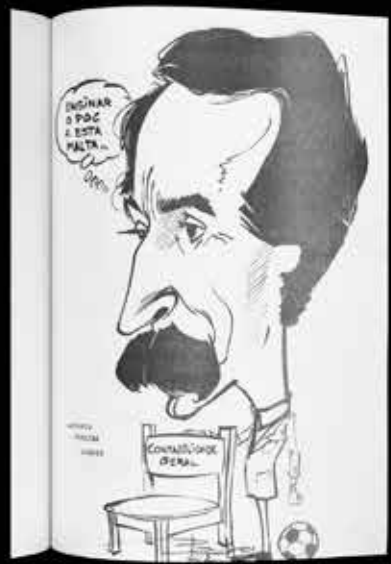
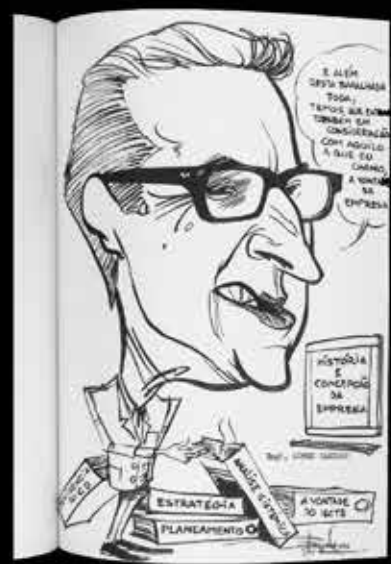
**«Entre, como estudante de Sociologia,** em 1983. Licenciiei-me e, em 1989, voltei, quando abriu um concurso, como assistente estagiário. A partir daí, com algumas saídas, o ISCTE foi sempre a minha casa. Eu vim para cá por indicação do Professor Boaventura Sousa Santos. O meu irmão mais velho era recém-licenciado em Direito e seu colaborador, em investigação. Pedi ao meu irmão que lhe solicitasse um aconselhamento sobre em que escola estudar. O Professor foi inequívoco: “Em Portugal, só vale a pena o ISCTE.”

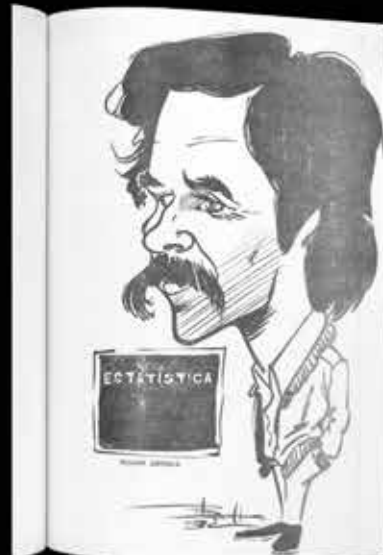
Nessa época, era uma escola excepcional no contexto nacional. Excepcional, no clima: era uma escola absolutamente aberta, com coisas nada usuais no panorama do ensino universitário português, como professores de topo de carreira a darem aulas de licenciatura, em turmas de quarenta alunos, ou seja, uma grande proximidade com grandes mestres. Havia uma fortíssima interacção, com uma avaliação muito centrada no processo formativo e na expressividade. Uma parte da avaliação eram as chamadas aulas práticas, leccionadas por alunos e com apresentação de relatórios de investigação, o que obrigava a desenvolver inúmeras competências essenciais. Isto com uma formação muito aberta, do ponto de vista teórico: uma cultura muito intensa de debate e de pluralidade.

Nada do que aconteceu na minha vida profissional é completamente independente do tipo de competências que eu desenvolvi no ISCTE. O primeiro grande projecto político em que intervenho – a coordenação do rendimento mínimo garantido – exigiu um grande conhecimento de política social, mas, sobretudo, de dinamização de equipas e de gestão de um *timing* restrito de execução. Num ano, passámos de um debate sobre a exequibilidade do sistema para algo que passou a existir no terreno, a nível nacional. Tudo isto coordenado por uma equipa de projecto que o concebeu tecnicamente, articulou as parcerias para a sua execução e lançou algo que, na altura, era raro – um processo de avaliação, em simultâneo com a execução. Estas competências, em rigor, a maior parte das escolas não as desenvolveria. Para mim, um jovem de 30 anos, com uma experiência ainda curta, as competências desenvolvidas no processo de ensino-aprendizagem do ISCTE, para mais muito atento aos problemas do país, foram absolutamente decisivas para essa marcante experiência.»

**Paulo Pedroso** (depoimento, Setembro de 2017)









Maria Carrilho, após a defesa de tese de doutoramento, com Ilona Kováčz, Adriano Moreira, Eduardo Arantes e Oliveira e Ângela Guimarães (1984)

# 1985

**Não seria por falta de tentar.** Gorados os esforços para integração na Universidade de Lisboa, haveria que prosseguir as diligências para uma definição institucional do ISCTE. O referido Decreto-Lei 167, de 29 de Abril de 1983, a que já aludimos, apesar de considerar o Instituto como «estabelecimento de ensino superior universitário», não dava qualquer seguimento a aspectos tão importantes como as provas de aptidão pedagógica e capacidade científica, os concursos para preenchimento das vagas para professores associados e catedráticos, as provas de agregação, as equivalências a graus de pós-graduação e reconhecimento de habilitações estrangeiras. Mesmo para os doutoramentos, como vimos, dependia inteiramente da Universidade Técnica de Lisboa.

Recordai que esta UTL, em 1979, havia, também, fechado as suas portas a uma integração do ISCTE. Dada, nomeadamente, aquela

articulação nos doutoramentos, o caminho continuava admissível e a iniciativa, apoiada pelo Governo, partiu do próprio Reitor da UTL, em 1985, ao manifestar o interesse desta mesma instituição em integrar o ISCTE. Mas, mais uma vez, surgiu como condição a fusão das licenciaturas em Sociologia e Organização e Gestão de Empresas. Mais uma vez, o ISCTE voltou a recusar, em nome do património e da diversidade que elas representavam.

Isto não obistou a que as negociações continuassem. «Neste aspecto», salienta um memorial sobre o assunto, «o ISCTE teve sempre um cuidado muito particular em manter, perante a UTL, uma atitude de total lealdade e transparência, evitando, designadamente, quaisquer contactos paralelos com os órgãos centrais do Ministério da Educação, que não fossem do total conhecimento da Reitoria da UTL» (ISCTE, 1985).

Em 19 de Julho de 1985, realizou-se, na Reitoria da UTL, uma reunião que parecia promissora. Presentes, para além do próprio Reitor, os presidentes dos Conselhos Directivos e Científicos do ISCTE, do ISCSP e do ISE.

A manutenção das três licenciaturas do ISCTE foi aceite pelos presentes, e os representantes do ISCSP declararam, expressamente, não levantar objecções à existência, no interior da UTL, das licenciaturas de Sociologia e Antropologia Social ministradas pelo ISCTE. Restava a questão das licenciaturas na área da Gestão, entre o ISCTE e o ISE, para o que se constituiu um grupo de trabalho formado por Caetano Cruz Vidal, Rómulo Rodrigues, Luís Cachudo Nunes, pela UTL, e José Protes da Fonseca, Eduardo Gomes Cardoso e Carlos Caiano Pereira, pelo ISCTE.

Em relatório de 30 de Janeiro de 1986, aquele grupo acordou a mudança de designação da licenciatura do ISCTE em Organização e Gestão de Empresas para «licenciatura em Ciências do Trabalho e da Empresa», sendo que o ISE reservava como áreas predominantes a gestão comercial e financeira, e o ISCTE concentrar-se-ia na área do comportamento organizacional e social. Foi recomendada, igualmente, a criação de uma comissão permanente para ir apreciando as actividades de ambas as partes no domínio do ensino e da investigação.

Tudo parecia, pois, bem encaminhado para uma integração, para um processo, recorde-se, para o qual o ISCTE tinha sido convidado. Mas no dia 19 de Abril, por telefone, o Reitor da UTL comunicou à direcção do ISCTE que o Conselho da Universidade manifestou uma posição negativa face à integração, com base num parecer emitido pelo Conselho Científico



Edição da tese de doutoramento de Jorge Correia Jesuino (1987)



do ISE, recusando a existência de duas licenciaturas na área da Gestão.

O memorial sobre todo este assunto, elaborado, posteriormente, pelo ISCTE, concluía assim:

«Pode dizer-se, em resumo, que o ISCTE apostou na capacidade da Universidade Portuguesa para ultrapassar preconceitos, face a objectivos superiores de valorização e renovação dessa mesma Universidade e de contribuição para o desenvolvimento social e económico do País.» (ISCTE, 1985)

Mais uma negociação que se gorava perante tais preconceitos, exprimidos sempre de forma obscura e enviesada. Treze anos depois da sua criação, com 2867 alunos, mais de 250 professores e sucessivos esforços, como vimos, para superar esta situação absurda, o ISCTE continuava a enfrentar uma indefinição institucional, no quadro do sistema universitário português.

Mesa que presidiu ao I Congresso Português de Sociologia, com João Ferreira de Almeida e Maria Carrilho, e a presença de Mário Soares, Presidente da República (1988)



# 1988

**Mais um passo no ensino da Gestão.** Como sabemos, o ISCTE tinha sido precursor no ensino da Gestão em Portugal, quer a nível de licenciatura, quer de pós-graduação, sendo que a primeira destas, no país, foi criada, aqui, em 1983. Já falámos, também, da natureza dos seus docentes nesta área e da sua permanente inserção no meio empresarial, pessoas prestigiadíssimas como Mário Murteira, Gomes Cardoso, Caiano Pereira, Caldeira Meneses ou Joaquim Laginha, entre outros, com um currículo enorme no tecido empresarial português. Por outro lado, compreenda-se esta situação: em 1988, o ISCTE tinha, no seu conjunto, 2893 alunos, dos quais 2103, ou seja, 73 por cento, eram de Organização e Gestão de Empresas. Tornava-se necessária, sem dúvida, uma dimensão, digamos assim, para onde esta grandeza se expandisse.

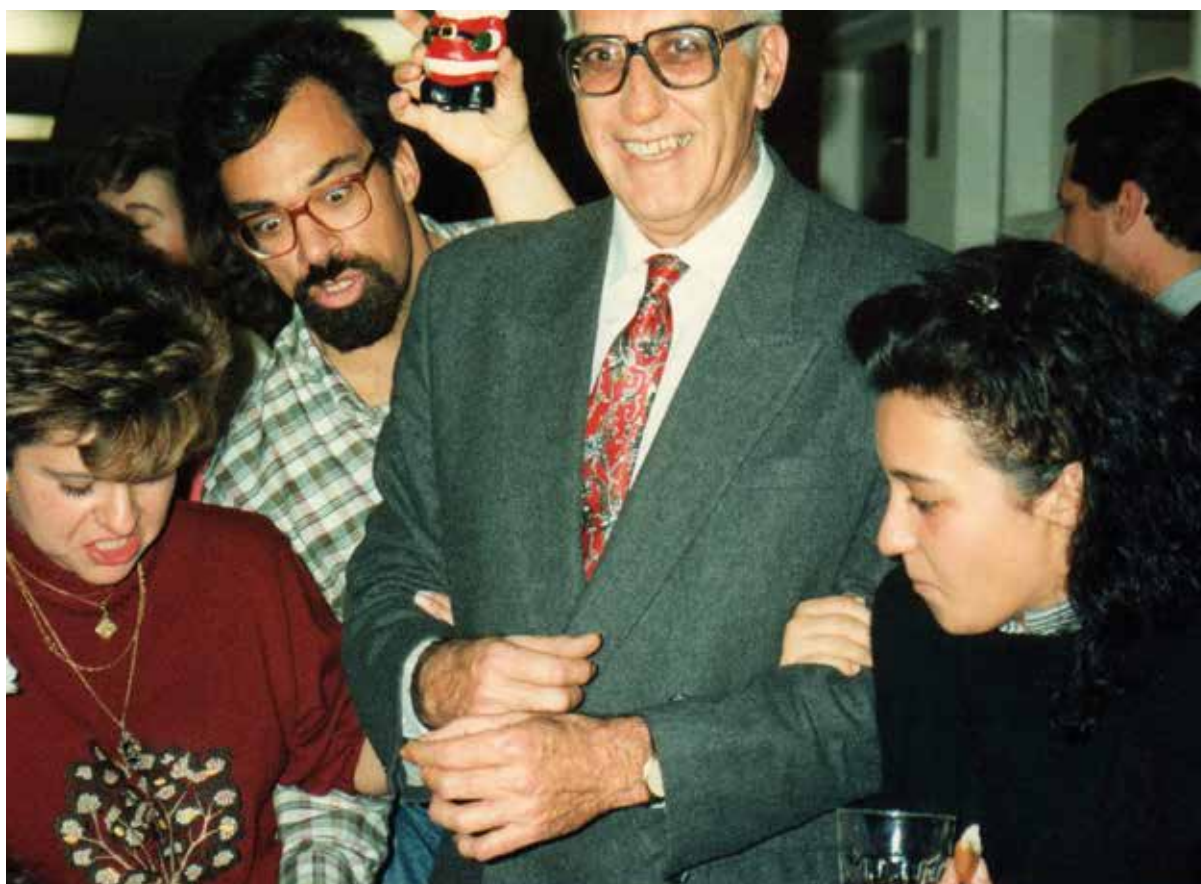
O principal detonador pessoal seria Eduardo Gomes Cardoso, que já vinha do IES, desde 1965, e tinha assumido a presidência do Conselho Directivo do ISCTE em 1982. Engenheiro do Instituto Superior Técnico, com um curso de Gestão do Institut d' Études Supérieures des Techniques d'Organization, tirado em 1958/59, Gomes Cardoso possuía uma ampla experiência empresarial. Resolver aquele problema de expansão era para ele mais um desafio, a encarar com o prazer com que estes homens os enfrentam.

Através de Augusto Afonso de Albuquerque, Gomes Cardoso solicitou informações sobre uma experiência iniciada no IST, em 1980, pela mão de José Tribolet: o INESC, Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, uma associação com estatuto privado, sem fins lucrativos, de utilidade pública, dedicada à educação, incubação, investigação científica e consultoria tecnológica, tendo por associados o próprio IST e empresas e instituições diversas.

O INESC era considerado um modelo de referência na forma de relação entre a universidade e as empresas, e era precisamente essa vertente que Gomes Cardoso desejava. Com base, pois, no mesmo critério, mobilizou as pessoas do ISCTE para a criação de uma instituição



Programa de actividades do INDEG (1989)



Eduardo Gomes Cardoso  
com funcionários do ISCTE

semelhante. Em 2 de Novembro de 1988, nascia o Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, o INDEG, com base no ISCTE, evidentemente, mas tendo também por sócios fundadores o Banco Pinto & Sotto Mayor, o Clube de Empresários das Pequenas e Médias Empresas, a Caixa Geral de Depósitos, os Correios e Telégrafos de Portugal, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, a Investimento e Participações Empresariais, a Portucel e a Companhia Portuguesa de Supermercados.

No campo da Gestão, seria mais uma iniciativa pioneira: no fundo, a primeira *business school* em Portugal. Sem as peias do acidentado percurso institucional do ISCTE, o INDEG poderia promover cursos de formação pós-graduada de executivos, parcerias com empresas, acções de investigação e aplicação.

Para o INDEG, não estava em causa, apenas, falar de Gestão, mas fazer com Gestão. Com base numa estrutura leve, muito profissionalizada e versátil, este novo Instituto teria forçosamente de se centrar nos seus clientes, normalmente profissionais, que desejavam actualizar e aprofundar os seus conhecimentos e capacidades. Sempre com critérios

de avaliação com a participação dos alunos, este Instituto seria uma porta por onde passariam milhares deles, imensas empresas, inúmeras intervenções empresariais e institucionais, gerando um suporte académico, profissional e financeiro, quer para a Gestão no ISCTE, quer para o ISCTE no seu conjunto.

Não se pense, no entanto, que o que se tornou grande não começou necessariamente pequeno e com a mera vontade como meio. O INDEG inicial era uma salinha no gabinete de Gomes Cardoso. «No primeiro ano», lembrava ele, «com o dinheiro ganho, comprámos a primeira mesa de reuniões.».

No meio de um Portugal com acesso a fundos europeus, o INDEG arriscou um projecto: o pedido de atribuição de apoio para a construção de um edifício que fosse a sua grande base de desenvolvimento. Em 1991, o Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa (PEDIP) conceder-lhe-ia um grande apoio e os membros fundadores completaram o resto para que 2,25 milhões de euros fossem investidos naquele projecto. Nas mãos de Gomes Cardoso, por todos conhecido como um excelente e rigorosíssimo gestor de custos, aquilo era um tesouro para um sonho. E foi.

As obras para o edifício INDEG começaram logo em 1991 e, no ano seguinte, ser-lhe-ia concedido, pelo Governo, o estatuto de «entidade de utilidade pública». Um dia, Gomes Cardoso decidiu, peremptoriamente:

«Nós não concorreremos a mais fundo nenhum. Acabaram os fundos. Vamos sozinhos para o mercado. Ou somos capazes de sobreviver ou então vamos à nossa vida. Tivemos apoio para o arranque, mas chega!»

Assim foi «a decisão mais acertada para o futuro do INDEG». Os cursos de pós-graduação, mestrado ou de especialização eram apresentados publicamente, por vivos e amplos métodos de comunicação, e ou tinham um número sustentável de alunos ou não se realizavam, o que obrigava, saudavelmente, a uma constante atenção às necessidades do país, num leque muito vasto de interesses. Passariam pelo INDEG áreas intrínsecas da Gestão, mas também novas abordagens que o levariam a inúmeros outros domínios.

Como motivo para a criação deste imenso projecto, Gomes Cardoso resumia assim: «Estávamos atabafados.» E o INDEG representou isso



mesmo: o desejo de um novo ar, uma moderna e empenhada intervenção na sociedade portuguesa e, através dela, no mundo.

Eduardo Gomes Cardoso permaneceria, na presidência do INDEG, durante dez anos, até à sua jubilação, em 1998. De entre as múltiplas iniciativas realizadas no seu mandato, é de destacar o pioneirismo do lançamento, na Universidade de Macau, em 1992, do primeiro *master of Business Administration*, inteiramente – imagine-se a audácia – leccionado em língua inglesa. A este gesto inovador, deve o ISCTE, na actualidade, a sua forte internacionalização na República Popular da China, sendo, de longe, a universidade portuguesa com mais estudantes chineses e com mais actividades lectivas naquele país.

A Gomes Cardoso, sucederia, na presidência do INDEG, Luís Antero Reto. Proveniente da Psicologia Social, doutorado na Universidade de Louvain-la-Neuve, na Bélgica, Reto tinha sido director do Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), entre 1983 e 1985, ano em que veio para o ISCTE, onde se canalizaria para o Departamento de Gestão, como coordenador da Secção de Recursos Humanos. Esta mudança geracional propiciou, ao INDEG, a abertura a novas áreas e dimensões. O moderno edifício da instituição, sucessivamente modernizado, atrairia cada vez mais interessados, que buscavam as mais diversas competências, desde as das mais usuais áreas da Gestão, às agora introduzidas, como a Saúde, a Cultura, o Desporto ou a Intervenção Social, entre outras.

A internacionalização, por seu lado, incrementar-se-ia na China e estender-se-ia a Moçambique, Cabo Verde e Brasil. Tudo isto, acompanhado de um significativo crescimento financeiro do Instituto, de que muito beneficiou o próprio ISCTE.

Em 2004, Luís Reto irá envolver-se, como iremos ver, nas eleições para a presidência do ISCTE, e isso obrigará a uma mudança de presidência do INDEG, passando o cargo e a responsabilidade a serem exercidos por António Gomes Mota, doutorado em Gestão pelo ISCTE e nele professor há bastantes anos, com uma diversificada experiência empresarial. Gomes Mota presidia já à ISCTE Business School, desde 2003, passando a articular, assim, estas duas distintas instâncias da formação em Gestão. Neste período da vida do INDEG, é de destacar a obtenção da acreditação



Luís Antero Reto

## O crescendo da oferta formativa do INDEG-ISCTE

	1997/1998	2004/2005
Cursos de Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciências de Gestão</li> <li>• Finanças</li> <li>• Gestão Global</li> <li>• Sistemas de Informação</li> <li>• Mestrado em Gestão na Universidade de Macau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Finanças</li> <li>• Gestão de Empresas</li> <li>• Gestão de Recursos Humanos</li> <li>• Gestão de Sistemas Ambientais</li> <li>• Gestão de Serviços de Saúde</li> <li>• <i>International Management</i></li> <li>• Marketing</li> <li>• Pesquisa de Mercados</li> <li>• Prospecção e Análise de Dados</li> <li>• MBA/Mestrado em Logística</li> </ul>
Formação de Executivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA – Cabo Verde / Praia</li> <li>• MBA – Brasil / Rio de Janeiro</li> <li>• MBA – Moçambique / Maputo</li> <li>• MBA – China / Cantão</li> <li>• Liderança e Mudança Organizacional</li> <li>• <i>Management Trends</i></li> <li>• Gestão de Comunicação Pessoal</li> <li>• Gestão de Sistemas de Informação</li> <li>• <i>Logistics e Supply Chain Management</i></li> <li>• Negociação Comercial</li> <li>• Mini –MBA</li> </ul>

Desde 2012, todos os cursos com grau são geridos directamente pela IBS, gerindo o INDEG-ISCTE apenas os cursos de formação de executivos e a formação *corporate*

internacional do seu Executive MBA pela prestigiada agência europeia Association of MBAs (AMBA), bem como o lançamento do Energy MBA, em associação com a Columbia University (USA).

Entretanto, o ano de 2011 abraçou o INDEG como abraçou todo o país: com dificuldades e preocupações. O número de inscritos baixou 40% (e, no ano seguinte, continuaria com uma quebra de 21,5%). As empresas e instituições que apoiavam os custos dos seus colaboradores retraíram-se e 75% dos respectivos participantes inscritos tinham de suportar o custo da frequência dos cursos. Houve que repensar e renovar a casa e, em Novembro de 2012, nova presidência: Paulo Bento, professor, doutorado em Fusões, Aquisições e Reestruturações de Empresa pela University of Manchester, que iniciou a sua carreira no Banco de Portugal, onde esteve envolvido nas principais operações que ocorreram na banca, durante a última década do século XX.



António Gomes Mota

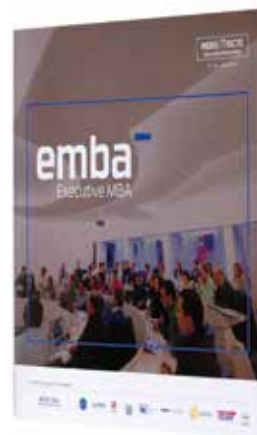
Para além do mais, com esta escolha, existiu o propósito de separar a direcção do INDEG da da IBS, a Business School do ISCTE-IUL, regressando ao modelo de duas direcções distintas, que vigorou entre 1988 e 2005, acrescido do facto de que, por iniciativa de Paulo Bento, a partir de então, os presidentes do INDEG teriam limite de mandatos e deixariam de ser nomeados, passando a ser eleitos pelos membros do plenário da sua Comissão Científica. Bento, em Janeiro de 2016, seria confirmado, em Assembleia Geral, como o primeiro Presidente eleito, depois de ter obtido dois terços dos votos do colégio eleitoral.

O seu começo de funções, em finais de 2012, foi, como se calcula, o de enfrentar as sérias condições da economia e da sociedade portuguesa. Programas como o Energy MBA, em associação com a Columbia University, tiveram de ser suspensos, por força dos significativos impactos negativos que estavam a ter nas contas da instituição. Mas o essencial do *portfolio* do INDEG – renomeado, em 2013, INDEG, ISCTE Executive Education – manteve-se resiliente e a solidez financeira da instituição continuou a permitir o desenvolvimento das actividades futuras, que se incrementaram, nomeadamente a nível internacional. O prestígio dos

cursos do INDEG permaneceria intacto e reforçava-se. Entre eles, o Executive MBA (EMBA), em 2013, seria reacreditado pela AMBA, pelo período máximo de cinco anos, tendo sido o único curso a obter



Paulo Bento



esta acreditação mundial de excelência logo após as suas três primeiras edições. No início de 2016, foram iniciados os contactos com a European Foundation for Management Development (EFMD) para a obtenção da acreditação EPAS pelo Executive MBA. Adicionalmente, a área da qualidade do Instituto tem estado a preparar a certificação ISO 9001.

Na China, o INDEG continua a assegurar a logística de um prestigiado curso de *Doctor of Business Administration* (DBA), com cerca de 300 participantes. Em Moçambique, em 2014, o INDEG adquiriu uma participação de 13% numa sociedade moçambicana (Transcon) que detém o Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC) e o Instituto de Telecomunicações (ITC), no seu conjunto com cerca de 3000 estudantes. Foi ainda criada, na mesma sociedade, uma escola de formação de executivos, a Escola de Negócios e Administração de Moçambique (ENAM), tendo-se aí iniciado, em Janeiro de 2015, dois mestrados executivos, para o sector bancário, aos quais se sucederiam outros, noutras áreas, e a perspectiva é de aumentar, significativamente, o fluxo de formação entre os dois países, nomeadamente caso se concretize a construção de um novo *campus*.

No Brasil, dar-se-ia boa continuidade à parceria com a Fundação Getulio Vargas, a maior instituição brasileira de formação em Gestão, e abrindo-se ainda uma importante parceria com a Fundação Dom Cabral, que tem sido incluída, nos últimos 25 anos, no top 20 entre 16 000 escolas de Gestão em todo o mundo.



Alguns cursos do INDEG-ISCTE Executive Education



Na Europa, realizaram-se parcerias com a HEC Paris, para o Executive MBA. Em Angola, formalizou-se uma parceria com a Universidade Agostinho Neto, num mestrado executivo em empreendedorismo e inovação.

Para além da formação pós-graduada em cursos abertos, o INDEG encetaria uma área de *corporate*, com programas *business to business* para formação muito específica, em empresas como a Galp, CGD, Banco de Portugal, Millenium BCP, Infraestruturas de Portugal, Banco de Portugal e outras.

De resto, o grande objectivo deste sempre renovado INDEG, ISCTE Executive Education é o de, reforçando a inserção nacional e as cooperações internacionais, ser a instituição líder no universo da comunidade dos países de língua portuguesa.

**«O ISCTE foi uma opção feliz,** uma designação inteligente que o viabi-

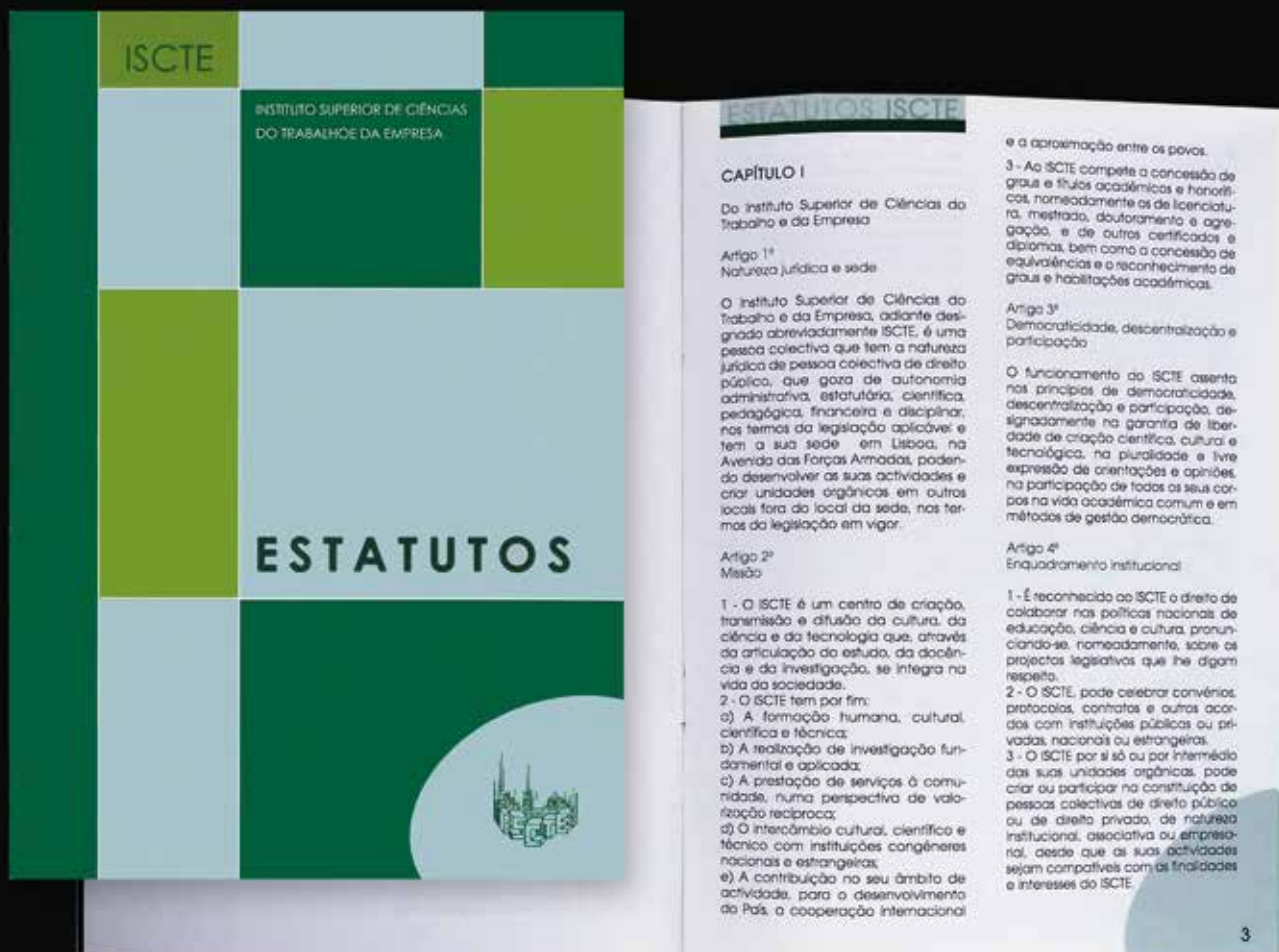
liza e caracteriza de uma maneira pragmática, inovadora e portadora de futuro. Primeiro, tem uma grandeza, dignidade e até ortodoxia que “dissolvem” com pragmatismo a oposição da política conservadora e do purismo igualmente conservador quanto à rigidez da divisão da ciência em áreas, e finalmente “dissolve” também os conflitos algo bloqueadores e um tanto ridículos, provocados por protagonismos tendencialmente predadores.

Depois, tem a inovação de indicar os pólos estruturantes, de uma forma apelativa, centrada no trabalho e na empresa, problemáticas que concretamente existem na vida de cada pessoa e a afectam. Finalmente, portador de futuro porque optar, como centralidade estruturante, pelo trabalho e a empresa indicia nitidamente uma modernidade de conceitos e problemas induzindo pensamentos e reflexões, desencadeando em cada um de nós o processo de compreensão e construção da modernidade, isto é, portador de futuro. Em síntese, trabalho e empresa, são uma espécie de ADN do ISCTE (sem esquecer que por estável que o ADN seja, exige também mudanças para adaptação, diferenciação e sobrevivência).»

**Eduardo Gomes Cardoso** (2007, p. 51)



Edifício do INDEG-ISCTE



Publicação dos Estatutos do ISCTE (1990)

# 1990

**Finalmente, um estatuto próprio.** Goradas todas as suas tentativas de encontrar um enquadramento numa universidade existente, o caminho autonómico do ISCTE foi sendo favorecido pela Lei de Bases do Sistema Educativo, de 14 de Outubro de 1986, e pela Lei da Autonomia das Universidades, de 24 de Setembro de 1988. A primeira consagrava a existência de escolas universitárias não integradas em universidades, e a segunda definia as regras e estruturas da autonomia.

Em 2 de Novembro de 1989, reunia-se uma Assembleia Especial do ISCTE, presidida por Eduardo Ferro Rodrigues para apreciar um novo instrumento jurídico, decorrente das legislações referidas, de grande importância para a instituição: os seus primeiros Estatutos, cuja formulação inicial foi resultado de um grupo de trabalho constituído por Eduardo Gomes Cardoso, José Manuel Paquete de Oliveira, Maria João Rodrigues, Nelson António e António Robalo, com o apoio jurídico de Manuel Pita.

Foi, como não podia deixar de ser, um processo longo, participado e debatido, mas, no que exteriormente ao ISCTE diria respeito, foi atribulado. Haveria que deixar bem clara a condição de estabelecimento de ensino superior universitário do ISCTE, uma pessoa colectiva de direito público, gozando de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, com uma missão que teria, necessariamente, de se fundar numa tradição aberta, pluridisciplinar, empenhada na sociedade, que era a sua.

Este enquadramento institucional, ainda que partindo de uma situação de autonomia, teria, também, de passar pelo direito do ISCTE em colaborar nas políticas nacionais de educação, ciência e cultura. Para tal, surgia, no artigo 4.º do projecto de Estatutos elaborado inicialmente pelo ISCTE, um ponto fundamental:

«Para os fins referidos, é reconhecido ao presidente do ISCTE o direito de participar nas reuniões do Conselho de Reitores.»





vocacionada para o desenvolvimento científico, cultural, social e económico do País, considerado este no quadro internacional em que está inserido». Nunca mais seriam necessárias, para o seu reconhecimento, os frustrantes contactos e negociações para a integração do ISCTE noutra instituição.

Os órgãos de governo e gestão estatutariamente estabelecidos seriam a Assembleia de Escola, o Conselho Directivo, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, assim como os órgãos das unidades científicas, de ensino e dos departamentos. Mas surgia uma novidade decisiva: tendo em vista assegurar uma coordenação entre os diversos órgãos, bem como a definição e implementação de uma linha estratégica, aparecia a figura de um Presidente do ISCTE, eleito pela Assembleia da Escola, por um período de dois anos, escolhido entre os professores de carreira da instituição, com a categoria de associado ou catedrático. Logo em 1990, Afonso de Barros, o referido sociólogo, doutorado em 1986, seria o primeiro Presidente do ISCTE.

A definição dos Estatutos e a existência de uma direcção mais unificada e operacional, fundada, embora, numa plena democraticidade e descentralização (leia-se o esclarecedor texto de Mário Murteira, na página), confeririam uma maior capacidade de afirmação e desenvolvimento deste ISCTE já com um passo firme na sua quase completa autonomia institucional:

«Com a organização de base departamental, caminha-se para uma responsabilidade efectiva de auto-governo integrado das unidades científico-pedagógicas mais próximas da execução da missão do ISCTE. A Assembleia tenderá a ter um papel crucial na definição das linhas mestras de orientação estratégica da escola e na regulação dos aspectos normativos mais imprecisos ou ambíguos. Ao Presidente, que representa e dirige a escola, cabe a assunção da liderança da representação do ISCTE, o protagonismo das sínteses equilibradoras essenciais à superação criativa de colisões e conflitos institucionais possíveis, bem como o patrocínio de iniciativas e programas estratégicos essenciais para a coesão e desenvolvimento da escola.» (ISCTE, 1991, p. 2)



Afonso de Barros

Do ponto de vista do financiamento, haveria também uma novidade. Nesse mesmo ano dos Estatutos, a Secretaria de Estado do Ensino Superior escolheu o ISCTE para o estabelecimento de um contrato programa, por considerar esta unidade universitária com os parâmetros adequados para levar a efeito o que então se considerava um projecto-piloto para as universidades, visando a sua maior eficácia de custos.

A verdade é que as finanças do ISCTE eram um autêntico quebra-cabeças, produto das condicionantes externas e só possível de decifrar por algo que temos mesmo de atribuir à magia com que as pessoas envolvidas conseguiam assegurar a vivência do Instituto. Em 1991, só em despesas com o pessoal, mesmo sem considerar actualização de vencimentos, o ISCTE tinha 872 292 contos. A isto, somem-se os naturais custos de funcionamento (electricidade, telefones, consumos de secretaria, aquisição de livros, apoio à carreira académica) e de capital (equipamentos de informática, mobiliário). Ora, a dotação total do Ministério da Educação era de 859 300 contos, ou seja, nem o pessoal cobria.

Vale a pena reler um estudo da Direcção-Geral do Ensino Superior, para os anos 1989 e 1990, que analisa os custos por aluno, na universidade portuguesa. O ISCTE exhibe, claramente, os mais baixos custos de todos os estabelecimentos. 204,2 contos por aluno, em 1989, e 246,9 em 1990. A universidade com custos mais baixos, logo acima do ISCTE, era a de Coimbra que, mesmo assim, teve valores de 336,2, por aluno, para 1989, e 391 para 1990.

Escolas havia, como a de Medicina Dentária de Lisboa em que os custos ascendiam a 1871,9 (1989) e 1989,5 (1990). Nacionalmente, as médias da totalidade dos estabelecimentos universitários eram de 408,4 contos, por aluno, para 1989, e 463,5 para 1990,

isto é, o dobro das do ISCTE. Esclarecedor?

Não nos espantemos, por mero exemplo, com as dificuldades que o diligente estudante Filipe Vieira enfrentou quando se dirigiu ao Conselho Directivo, em 18 de Abril de 1991, solicitando um dinheirinho (inexistente!) para aquisição de um estandarte do ISCTE para a sessão da Queima das Fitas desse ano...

Contrariedades à parte, esta década encerrar-se-ia com um ISCTE muito melhor posicionado e absolutamente seguro das suas capacidades



Membro da Associação de Estudantes do ISCTE

e potencialidades. O documento «O ISCTE no presente e no futuro», elaborado, em 1991, pelo Conselho Directivo do Instituto, delineava dez pontos estratégicos para os tempos e os esforços que aí viriam:

- «1. Apoiar as iniciativas emanadas dos órgãos competentes visando a consolidação da inserção do ISCTE no sistema universitário;
2. Contribuir, no âmbito das suas responsabilidades, para a implementação total da estruturação matricial e descentralizada do ISCTE, sem perda da referência colectiva ou diminuição da identidade da escola;
3. Desenvolver todas as iniciativas para assegurar as condições de viabilização dos projectos existentes em matéria de expansão das actuais instalações;
4. Assegurar as condições de desenvolvimento do projecto de informatização dos serviços e de obtenção de apoios para dotar o ISCTE de uma adequada infra-estrutura informática;
5. Incentivar a definição de uma política global de valorização e gestão dos recursos humanos, visando a obtenção de um nível superior de rendabilidade para a escola, a universidade e a comunidade;
6. Manter e se possível alargar a política de modernização dos meios de trabalho, assegurando uma efectiva melhoria das condições gerais de vida no ISCTE;
7. Pesquisar soluções concretas tendentes á alteração positiva da situação orçamental, com particular incidência em matéria de autofinanciamento com obtenção de receitas próprias efectivas;
8. Empenhar-se nas acções específicas orientadas para a agregação e dinamização das diferentes vertentes do universo ISCTE, em particular no tocante aos antigos alunos;
9. Favorecer as acções promovidas pelas instâncias adequadas e vocacionadas para o estabelecimento das linhas e condições globais de fomento e apoio à investigação científica;
10. Criar, de acordo com os meios disponíveis, as condições indispensáveis à modernização e melhoria qualitativa dos serviços do Instituto.»



Carta de Filipe Vieira solicitando apoio para a aquisição de um estandarte do ISCTE (1991)



**«Nos anos decorridos desde a sua criação,** ainda como Instituto

de Estudos Sociais, há aspectos essenciais que revelam a possível “identidade” da instituição, não em termos de intenções e desejos, mas em termos de ex-post, de factos ocorridos. Destacamos os seguintes:

Em diferentes contextos sociopolíticos do país, o Instituto manifestou sempre capacidade inovadora. Mesmo nos anos 60, inovou-se em ensino e investigação, em matérias tais como direito e economia do trabalho, política social, economia portuguesa, etc.

Por outro lado, o Instituto encontrou-se sempre, ou quase sempre, numa situação de relativa marginalidade ou precaridade institucional, o que acarretou consequências negativas para o desenvolvimento da instituição. Mas daí resultaram também consequências positivas, talvez superiores às outras, em termos de autonomia pedagógica e científica e também administrativa. O ISCTE fez-se fazendo-se e não sendo feito por alguma entidade exterior. Não é talvez excessivo reconhecer que a história do ISCTE é um bom exemplo de *self-reliance*...

Por causa dessa marginalidade institucional e até recentemente, a Escola nunca dispôs internamente dum forte poder central radicado nas hierarquias formais universitárias. Ainda há poucos anos, o número de professores com doutoramento reconhecido correspondia ao mínimo exigido por lei para fazer funcionar um Conselho Científico.

Se esta situação teve inconvenientes – uma certa desorganização pedagógica que serviu de pretexto, a certa altura, para ataques à instituição -- teve também vantagens: nem todas as sementes finalmente floriram, mas certamente que onde havia talento, ele pôde florescer. Chamamos a este atributo, a informalidade democrática do ISCTE.

Em último lugar, convirá lembrar que o carácter multidisciplinar do Instituto nunca permitiu que um corpo científico profissional especializado dominasse os outros. Não houve, assim, hegemonia de juristas, economistas, engenheiros ou sociólogos, mas um certo compromisso positivo, entre eles, ajustado à conjuntura da escola. Este facto foi também favorável, a nosso ver, ao desenvolvimento do ISCTE embora, com o tempo, fosse notória a tendência para acentuar barreiras entre especializações, em lugar do desenvolvimento de espaços interdisciplinares ou mesmo transdisciplinares.

As quatro características apontadas capacidade inovadora, autonomia,

informalidade democrática (em oposição à formalidade hierárquica), compromisso interdisciplinar poderão manter-se no futuro? Será desejável que isso aconteça?

Destes quatro atributos, os dois últimos parecem ameaçados ou mesmo condenados. Em parte por força das coisas, em parte por afirmação das hierarquias universitárias em ascensão no ISCTE, com os respectivos interesses de grupo, em boa medida legítimos e respeitáveis.

No entanto, numa sociedade fortemente competitiva em vários domínios, como é actualmente Portugal, designadamente nas carreiras do ensino e da investigação, seria lamentável que o ISCTE perdesse as suas vantagens comparativas em larga medida associadas a aqueles atributos.

Parece-nos, assim, que um projecto para o desenvolvimento do ISCTE e médio-longo prazos deve salvaguardar os seguintes valores ou princípios:

- Autonomia universitária: é muito duvidoso que a plena integração do ISCTE numa universidade salvaguardasse a sua identidade própria. O ideal seria a autonomia como instituto universitário específica.
- Capacidade inovadora: o envolvimento criativo do ISCTE no meio circundante é objectivo nuclear do seu desenvolvimento. Este princípio deve ser tido em conta a todos os níveis: licenciatura, pós-graduação e investigação.
- Informalidade-democraticidade: é evidente que a crescente dimensão e diversificação do ISCTE implicam necessariamente maior rigidez, estruturação e hierarquização nas relações internas. Mas há muitas maneiras de minimizar os inconvenientes disso, se houver vontade de fazê-lo, designadamente, na definição das regras internas de departamentalização e inter-departamentalização.
- Interdisciplinaridade: a grande vantagem comparativa do ISCTE no futuro é provavelmente o potencial de sinergias a explorar entre diferentes áreas de conhecimento (por exemplo: psicossociologia/gestão/economia; gestão/sociologia; gestão/tecnologia/engenharia, etc.).

Este potencial pode e deve ser explorado designadamente ao nível de programas de investigação e do ensino de pós-graduação (mestrados).

É evidente que estes quatro princípios evocados só farão sentido se praticados em conjunto.»

**Mário Murteira**, «O ISCTE nos anos 90», documento dactilografado (1990)

# 1991

**A investigação dissemina-se.** O reforço da institucionalização e do corpo docente do ISCTE conduziria necessariamente ao desenvolvimento da investigação e à criação de centros e unidades que se consagrariam aos respectivos projectos, a programas de doutoramento, à promoção de cursos, à reunião e publicação de documentação e estudos, à promoção de debates e conferências, sublinhando essa vertente essencial da universidade.

Nestes anos, com a entrada de Portugal na CEE, os apoios à investigação científica conjugaram-se com uma crescente consciência da importância desta dimensão, alicerçada em pessoas decisivas para o desenvolvimento de políticas consonantes, a nível nacional, com grande destaque para José Mariano Gago, Presidente da Junta Nacional de Investigação



Reunião do Departamento de Sociologia

Científica e Tecnológica, de 1986 a 89 – alguém que, como veremos, terá um papel decisivo no rumo do ISCTE.

Apesar dos níveis muito insuficientes, segundo os dados do Eurostat, em Portugal, entre 1988 e 1992, o número de investigadores subiu 45% e o *ratio* entre a investigação e o PIB teve um crescimento ainda um pouco maior. O ISCTE não poderia deixar de contribuir para esta dinâmica. Pioneiríssima, foi a criação, em 1975, do Centro de Estudos de História Contemporânea Portuguesa (CEHCP), pela mão de Miriam Halpern Pereira, abarcando iniciativas tão importantes como os colóquios «Liberalismo na Península Ibérica» (1982) ou «As Fontes na História» (1985).

Com o objectivo de promover, de forma interdisciplinar, os estudos sobre África, nasceu, em 1981, o Centro de Estudos Africanos (CEA). 1985 veria o surgimento do importante Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) e, no ano seguinte, do Centro de Estudos de Antropologia Social (CEAS). As Tecnologias de Informação e da Comunicação deram luz à sua ADETTI (Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática), em 1989. Também nesse ano, na área da Psicologia Social, nasceria o Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS).

Em campos que conjugavam, o mais possível, as diversas áreas do ISCTE, surgiram centros como o Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos (CIDECE), em 1984, o DINAMIA, Centro de Estudos sobre Mudança Socioeconómica, 1989, e o Centro de Estudos Territoriais (CET), 1991.



Revistas publicadas no ISCTE

«**Pautámo-nos desde a origem** pela preocupação de isenção na escolha da colaboração, baseada unicamente na qualidade, quebrando com o espírito corporativo, então comum. Abertura plena a todas as áreas da historiografia e respeito pela diversidade de orientação metodológica estiveram presentes desde o início, tendo por únicos limites o rigor científico e as boas práticas de convívio intelectual. Abertura igualmente às outras áreas das Ciências Sociais, com o fito de promover a colaboração interdisciplinar. Abertura ainda à historiografia internacional, com destaque para a proveniente dos países de língua portuguesa e da Espanha. Se, hoje, estas linhas de orientação têm menos novidade e são partilhadas por outras publicações, do facto nos devemos congratular.»

**Miriam Halpern Pereira** (2003)



Cartão de identidade do ISCTE de Miriam Halpern Pereira

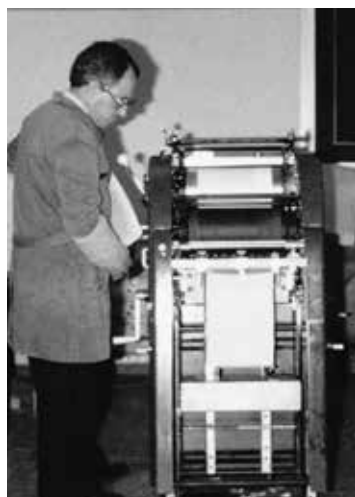
Associadas a alguns centros de investigação, nasceram revistas académicas, mais uma vez com a História como pioneira. Em 1983, a *Ler História* lançava o seu primeiro número. A *Revista de Gestão* iniciar-se-ia dois anos depois, e a *Sociologia Problemas e Práticas*, em 1986.

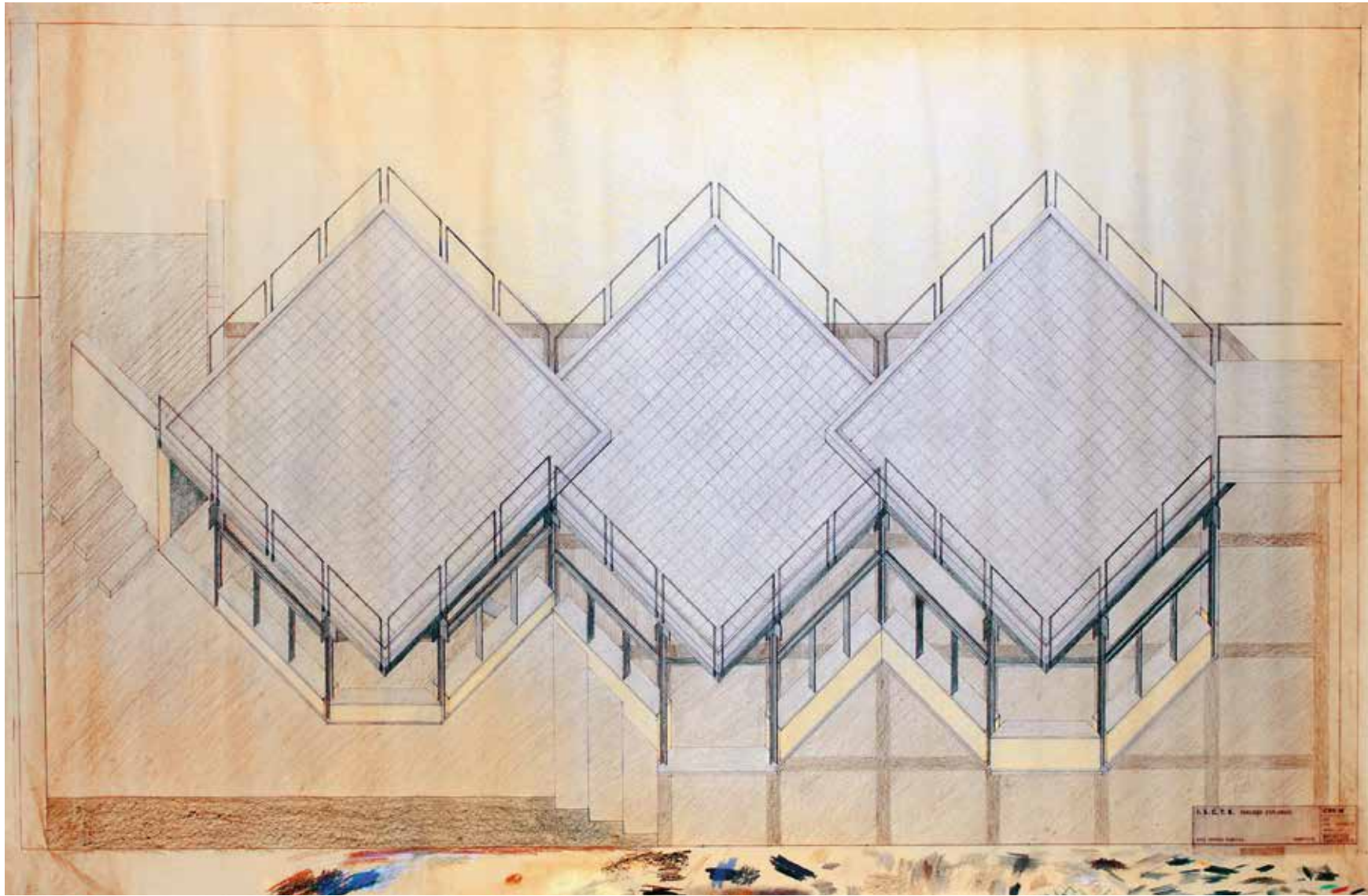
Não propriamente consagradas à investigação, mas centradas na transferência de conhecimento, na formação e na consultoria, foram-se criando, no ISCTE, inúmeras entidades autónomas. Os Métodos Quantitativos geraram, em 1988, o GIESTA, Grupo de Investigação Científica e Análise de Dados. Os juristas a exercerem actividade académica no ISCTE tomaram a iniciativa, em 1989, do JUSOECONOMIAE,



o Centro de Estudos de Direito das Empresas da Administração Pública e das Comunidades Europeias.

Estamos a falar, em qualquer caso, de iniciativas sólidas que ainda perduram ou que se transformaram, no decurso de processos de integração futuros, e que suscitam uma breve e óbvia conclusão: a riqueza desta instituição, que era o ISCTE, a mostrar como eram ridículos os engulhos para a sua plena institucionalização por parte dos estabelecidos órgãos de poder universitário em Portugal.





Desenhos do projecto do Pavilhão-Esplanada (1987)



**Em obras.** O final desta sua segunda década colocou o ISCTE num caminho de autonomia, com um dinamismo e um crescimento imparáveis, o que significa, especialmente, que o quadrado original, concebido por Hestnes Ferreira, rebentava pelas costuras. Por isso, não nos espantemos que estes anos fossem um imenso estaleiro de obras que foram sendo sucessivamente lançadas.

No pátio do quadrado, começou-se, em 1987, uma enorme Pavilhão-Esplanada, que localizaria os serviços de refeições para a já imensa população do Instituto: «Um projecto aprovado e enaltecido pela Direcção-Geral do Ensino Superior, dado o seu elevado nível técnico» (ISCTE, 1991, p, 4).

Dois anos depois, iniciava-se uma Ala Autónoma, situada a nascente do edifício original, essencial para novas salas de aulas, gabinetes de docentes, departamentos e centros.

O INDEG, como referimos, graças ao apoio do PEDIP e dos sócios fundadores, começou, em 1991, a construção do seu edifício, situado na sequência da Ala Autónoma, em terrenos da Universidade de Lisboa que foi possível disponibilizar. Tudo isto com o traço de Hestnes Ferreira, que aqui pôde deixar boa parte da sua obra.



Obras do Pavilhão-Esplanada (1987)

1992 ANOS DE FORTALECIMENTO



2006





# 1992

**Um caminho muito próprio.** Estava bem definida a estratégia do ISCTE. Malogradas todas as tentativas de integração numa universidade, o destino desta instituição era ser ela própria uma universidade, ainda que com as suas especificidades. Cabia-lhe, assim, alargar o seu corpo, estruturá-lo e conquistar definitivamente o reconhecimento oficial daquela condição. Foi nisto que consistiu o seu caminho nesta terceira década.

Já referimos o passo decisivo que foi a aprovação, em 1990, dos Estatutos e o que eles representaram de progresso da sua condição institucional, nomeadamente pela constituição da figura de um Presidente. Contudo, as competências deste eram demasiado coordenativas e pouco executivas. Grande parte das responsabilidades da gestão efectiva cabia ao Conselho Directivo, sem uma dependência imediata do Presidente do ISCTE. Paquete de Oliveira, Presidente do Conselho, caracterizava, assim, a situação existente:

«O Presidente do ISCTE era, como nós dizíamos, a “rainha de Inglaterra”, pois o poder executivo continuava no Conselho Directivo... O Presidente tinha menos poderes do que o Presidente do Conselho Directivo. Foi um período difícil.» (Oliveira, 2007, p. 84)



Medalha comemorativa  
dos 20 anos do ISCTE  
(1992)

Leia-se isto sem qualquer desmerecimento, como é evidente, quer pelos cargos, quer pelas pessoas que os exerciam. Em 1992, após Afonso de Barros, foi eleito Presidente do ISCTE João Ferreira de Almeida e caber-lhe-ia um exercício longo que só terminou em 2005, com a natureza do seu cargo substancialmente reforçada. De resto, foi sobre ele que pesou a principal responsabilidade da complexa e persistente implementação daquelas grandes linhas estratégicas do ISCTE, que se consubstanciavam em crescer e fortalecer-se.



Festa do 20.º aniversário  
do ISCTE (1992)

Por um lado, firmar o Instituto como uma instituição universitária verdadeiramente autónoma implicava um alargado plano de crescimento da oferta educativa, em novas áreas, ainda que entroncadas nas três que já definam a sua tradição: a gestão, as ciências sociais e as tecnologias. Para tal concretizar, a presente ampliação de instalações e mesmo a sua prossecução futura, eram essenciais. Contudo, gerir uma multitude de obras, como se calcula, não é nada fácil.

Crescimento de oferta e de infra-estruturas obrigava, necessariamente, a uma mobilização de meios materiais e humanos que, como sempre aconteceu, eram inevitavelmente escassos nesta casa. Veja-se o quadro nesta página. Em 1993, para menos cursos e menos alunos, escolas como o Instituto Superior de Economia e Gestão (a designação actual do ISE) ou a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa possuíam consideravelmente mais funcionários.

#### Dados comparativos funcionários/alunos

	Pessoal técnico administrativo e auxiliar	Cursos			
		Licenciaturas	Alunos	Mestrados	Alunos
ISCTE	63	4	3317	6	214
ISEG	207	3	2978	6	146
FENova	80	1	1004	3	130

Fonte DGES (1993)

Fazer omeletas sem ovos teria de ser a única opção deste ISCTE e, apesar de tudo, as omeletas fizeram-se. Os edifícios concluíram-se, foram postos a funcionar, com mais cursos, mais professores, mais funcionários e, acima de tudo, mais alunos.

Para tanto, os tempos ajudavam. Em 1995, operou-se uma tendência de melhoria da política educativa do país, no sentido da sua expansão e qualificação, graças à vontade governamental e aos apoios europeus do Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP). Sérgio Machado dos Santos, o Presidente do CRUP, o confirmava:

«O Conselho de Reitores vinha, desde há muito, a procurar sensibilizar o poder político para um conjunto de questões essenciais para o desenvolvimento do ensino superior. As sucessivas mudanças de equipa ministerial e a forma menos positiva como, durante alguns períodos, as Universidades foram encaradas pelo Governo, dificultaram muito esse trabalho. O momento de viragem deu-se em fins de 1995, com a mudança de Governo.»  
(Fundação das Universidades Portuguesas, 1988, p. 9)

Em especial, a Lei 113/97, de 16 de Setembro, debruçou-se sobre o financiamento do ensino superior e levou à solicitação, às escolas, de planos estratégicos, incluindo projecções quantitativas, tendo em vista o estabelecimento de contratos de desenvolvimento. O ISCTE iria, evidentemente, aproveitar esse ímpeto. Em 1994, o seu Presidente já tinha enviado a abertura do debate sobre uma reformulação dos Estatutos de 1990. Viria a caber a Isabel Nicolau, professora e Presidente da Assembleia de Escola, a responsabilidade de, como ela própria esclarece, «conseguir um acordo», dado que existiam diversas posições sobre as questões em causa:

«Foi um trabalho, praticamente diário, durante seis meses, entre representantes de diversas listas, que tinham participado nas eleições do ISCTE, bem como de vários corpos da escola: professores, alunos e funcionários.»

Uma grande questão estratégica estava em causa: a da aquisição da condição de universidade e da passagem a esse estatuto, ou a de ganhar um pleno estatuto universitário, mas conservando-se como um instituto especializado apenas em certas áreas.



Esta divergência esboçou-se com a proposta de criação de um curso de Arquitectura, apresentada pelo Presidente Ferreira de Almeida, que foi, inicialmente, chumbada pela Assembleia de Escola. Alguns exprimiram, com firmeza, que esse alargamento desfocaria o ISCTE das suas áreas essenciais, dispersaria competências, já bem fundamentadas, e colocá-lo-ia numa rota onde existiam outras instituições bem mais poderosas.

«Havia de facto», sublinha Isabel Nicolau, «alguma ansiedade pela passagem a universidade, mas algumas pessoas não acompanhavam, igualmente, isso; no universo do ISCTE, havia receio de algo em áreas completamente novas e de um alargamento sem limites.» Como veremos, esta divergência estratégica irá mesmo exprimir-se em futuras eleições para os órgãos de governo do Instituto.

Em qualquer caso, havia problemas genéricos que esta revisão de Estatutos encararia, com alguma unanimidade:

- «– Inexistência de uma direcção central – uma Reitoria – com suficientes poderes de orientação estratégica do conjunto da instituição, devidamente apoiada pelos órgãos de *staff* que é normal existirem;
- Necessidade de fazer transitar da Assembleia para o Senado
- mais pequeno e mais susceptível de produzir deliberações elaboradas e racionais – o lugar de deliberação, por excelência, das grandes opções políticas da instituição;
- Necessidade de uma maior profissionalização e eficácia dos órgãos de específica competência administrativa e de um administrador;
- Necessidade de reestruturar as unidades orgânicas descentralizadas, processo muito complexo que pôde chegar a um feliz consenso interno, através de adequada articulação entre departamentos científicos, unidades de ensino e a possibilidade de constituição de escolas;
- Inadiável necessidade de criar serviços próprios de acção social escolar.» (ISCTE, 1999, p. 5)



Documentos estratégicos do ISCTE (1999)

Neste último ponto, o absurdo era gritante: mais de 20 anos após a sua criação, o ISCTE ainda não possuía serviços sociais próprios, dependendo dos da UTL, apesar de legislação, como o Decreto-Lei 129/93, de



22 de Abril, estipular que a acção social escolar deveria processar-se no âmbito das respectivas instituições de ensino, tendo em vista «melhorar as possibilidades de sucesso escolar mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios aos estudantes, tais como bolsas de estudo, alimentação em cantinas e bares, alojamento, serviços de saúde, actividades desportivas, empréstimos, reprografia, livros e material escolar». Mas para este e para todos os outros pontos, o ISCTE teria de fazer um vasto processo de apetrechamento e reorganização. E fê-lo, nomeadamente, com um trabalho de ampla reflexão interventiva e de produção de documentos de compromisso efectivo: as «Linhas gerais de orientação da vida universitária», as «Orientações da política científica de ensino», as «Linhas de política de investigação científica» e as «Directrizes para uma política de docentes», entre outros, que se conjugariam num «Plano de desenvolvimento a 5 anos», elaborado em 1999.

O resultado do referido debate em torno dos Estatutos, conduzido por Isabel Nicolau, acabaria numa formulação que deixaria em aberto, nos Estatutos a aprovar, a dimensão estratégica da evolução do ISCTE: a de uma universidade alargada ou de um instituto universitário especializado em certas áreas.

Entretanto, a sua posição na Academia teve uma ligeira alteração. Não ainda a sua admissão plena e formal, mas, em qualquer caso, um sinal positivo. Em 1993, foi criada a Fundação das Universidades Portuguesas (FUP), tendo por missão principal o processo de avaliação do ensino superior, em articulação com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e com o Governo. Ainda que não tivesse presença no CRUP, o ISCTE entrou naquela Fundação, o que foi um sinal do seu reconhecimento pelas outras instituições. Mas no que restava, para prosseguir no seu efectivo desenvolvimento e pleno reconhecimento, o Instituto dependeria, sobretudo, de si próprio.



Entrada do edifício inicial do ISCTE

# 1993

**Mais cursos.** No sentido do seu fortalecimento como universidade, sem abandonar as suas três áreas fundamentais (Ciências Sociais, Ciências Empresariais e Ciências Tecnológicas), o ISCTE foi-se progressivamente expandindo, de acordo com as suas «Orientações da política científica de ensino»:

- «– Completamento da constelação das Ciências Sociais em domínios clássicos do saber como a Ciência Política, as Ciências da Educação e os Estudos Demográficos ou, mais longinquamente, a Geografia Humana e as Relações Internacionais;
- Na área das Ciências de Gestão e Empresariais, desdobramentos consistentes de certas especializações como, por exemplo, os Recursos Humanos, as Finanças, Sistemas de Controlo Contabilístico e Financeiro, Auditoria de Gestão ou Marketing;
- Em zonas de interface entre as grandes áreas anteriores, constituição de novos domínios tais como os das Ciências do Desenvolvimento e da área interdisciplinar dos Estudos Africanos; da Administração Pública; das Ciências do Planeamento; das Ciências do Ambiente; das Ciências e Tecnologias da Informação; da Gestão da Tecnologia, Produção e Operações; da Tecnologia das Telecomunicações; das Tecnologias de Apoio à Decisão (áreas de Análise de Dados, Gestão de Sistemas de Informação e Matemáticas Aplicadas); das Ciências da Comunicação e, finalmente, de áreas científicas de Organização, Concepção e Projecto (incluindo a Arquitectura, o Urbanismo e os Transportes).»



T-shirt do ISCTE

O alvo deste alargamento curricular era o do reforço da capacidade dos alunos para a sua inserção activa na sociedade portuguesa, em domínios tão decisivos como a Gestão de Organizações públicas ou privadas e de outros processos de Gestão Social: uma longa lista onde cabiam os processos de desenvolvimento económico e social e a sua tradução empresarial;

a mudança social e os processos políticos; o desenvolvimento de recursos humanos; a cidade, o espaço e a gestão dos recursos e processos urbanos; o desenvolvimento sustentável e o ambiente; o ordenamento do território, regional e local; a valorização do património cultural; a formação educacional, profissional e contínua; a comunicação e os processos socioculturais; a integração e diferenciação internacionais; a cooperação

internacional para o desenvolvimento; a aplicação e desenvolvimento de novas tecnologias; uma perspectiva, enfim, moderna, cívica e desenvolvimentista da sociedade portuguesa e do contributo dos Portugueses no mundo.

Deste modo, as novas licenciaturas, mestrados e doutoramentos sucederam-se. Nas Ciências Sociais, nasceram as licenciaturas em Sociologia e Planeamento (1993), Psicologia Social e das Organizações (1995), História Moderna e Contemporânea (1996), e os mestrados em Psicologia Social e Organizacional (1995) e História Social Contemporânea (1996). A Economia regressou, em 1994, como licenciatura na área de Economia e Políticas de Desenvolvimento. A Gestão alargou-se para as licenciaturas de Gestão e Engenharia Industrial (1993), Gestão de Recursos Humanos (1996), Finanças (1998) e Marketing (2000). As ciências tecnológicas expandiram-se à licenciatura de Engenharia de Telecomunicações e Informática (1998).

Por deliberação da Assembleia de Escola de 28 de Maio de 1998, depois do referido chumbo inicial, acabou por ser criada a licenciatura em Arquitectura, numa abordagem distinta das tradicionais e onde as Ciências da Construção se juntavam às Ciências Sociais, Economia e Gestão e às Tecnologias de Informação.

A caminho do final do milénio, o ISCTE disporia de 12 áreas científicas, 14 cursos de licenciatura, 28 cursos de mestrado e oito áreas de doutoramento, onde se envolvia um total de 5270 alunos, acompanhados por 350 docentes. Tudo assegurado por um orçamento que ultrapassava os 3,5 milhões de contos.



Páginas de Livro de Curso  
(1992)

**«Um vasto conjunto de incertezas** afecta a universidade portuguesa

e a sociedade que a envolve. Mesmo no plano mais directo do enquadramento jurídico da universidade, estão ainda em discussão, por exemplo, as alterações à Lei de Autonomia e ao Estatuto da Carreira Docente, ao mesmo tempo que se manifestam indecisões e controvérsias sobre o relacionamento e a diferenciação entre os diversos tipos de ensino superior, bem como sobre as modalidades do seu funcionamento.

Existem, por outro lado, certas tendências pesadas que dificilmente serão postas em causa. Entre elas, está certamente a da continuidade da pressão sobre a procura no ensino superior. Muito embora do lugar do mercado de trabalho, o aumento virtual da procura de diplomados não seja previsivelmente uniforme e já hoje essa procura se revele mesmo inferior à oferta em alguns sectores, certamente continuará a crescer o volume dos que pretendem entrar para o ensino superior.

Projecções recentes apontam, para o ano 2004, 11-12 % diplomados na população activa, a comparar com os poucos mais de 5 % do princípio da década de 90.

A regulação da oferta de cursos no País tem sido cega, sem real avaliação de necessidades actuais e muito menos futuras, e por isso mesmo sem fundamentação de opções e indicações, quer por parte das instituições de ensino superior, quer do Estado.

O ISCTE deverá aperfeiçoar instrumentos de observação sistemática que lhe permitam pilotar com alguma segurança a oferta que propõe, sobretudo em termos de licenciaturas. Aqui, ao contrário do que se pode admitir em algumas pós-graduações, o experimentalismo é sempre inaceitável.»

**João Ferreira de Almeida** (1997)



Comemorações dos 25 anos do ISCTE com concerto de Maria Viana (1997)

# 1994

**Mais espaço.** O conjunto das obras que transitaram da década anterior era enorme. Uma a uma se concluíam, acompanhando o crescimento do Instituto. No «velho» pátio do edifício original concluir-se-ia, em 1994, a totalidade do Pavilhão-Esplanada, três quadrados sucessivos, de aço, betão e vidro, em diagonal, levemente desnivelados, que formavam um palco sob e sobre o qual alunos e trabalhadores do ISCTE comeriam e conviveriam.

Ainda naquele ano, abriu-se a Cave da Ala Sul, destinada principalmente ao departamento de Informática, por entre pilares do edifício original, desafiando estruturas e contornos.

Mais desafios: um túnel, a partir do quadrado de 1978, dava acesso à nova Ala Autónoma, concluída em 1995. Aqui, a forma desafiava a





irregularidade, em torno de um espaço livre de base triangular. «O edifício como que “emerge” do solo, graduando as cêrceas com a envolvente» (Ferreira, 2006), p. 80).

A sua entrada principal, sob um pórtico triangular, vira as costas ao passado e conflui com o que há-de vir, o edifício do INDEG. Passada ela, uma longa rampa vai serpenteando os andares em pés direitos imensos, por contraste com percursos estreitos que cruzam o conjunto. Para não esquecer, o constante betão branco que lhe faz as paredes... Hestnes Ferreira, não haja dúvida, impressionou, criando uma das mais intrigantes peças deste complexo em que o ISCTE começava a ficar.

O Edifício do INDEG-ISCTE também se concluiu em 1995. São dois prismas unidos por um corpo de base cilíndrica que dá lugar a uma entrada que se espraia por uma escada de acesso circular. As paredes de betão branco, desejadas inicialmente por Hestnes Ferreira, acabariam por ser de alvenaria revestida com mosaico vidrado. Triângulos invertidos abrem a perspectiva do olhar exterior e vão coando a luz natural.

Ao topo, chega-se por escadaria rectilínea, para darmos com o restaurante do edifício, terminado posteriormente, um terraço onde o

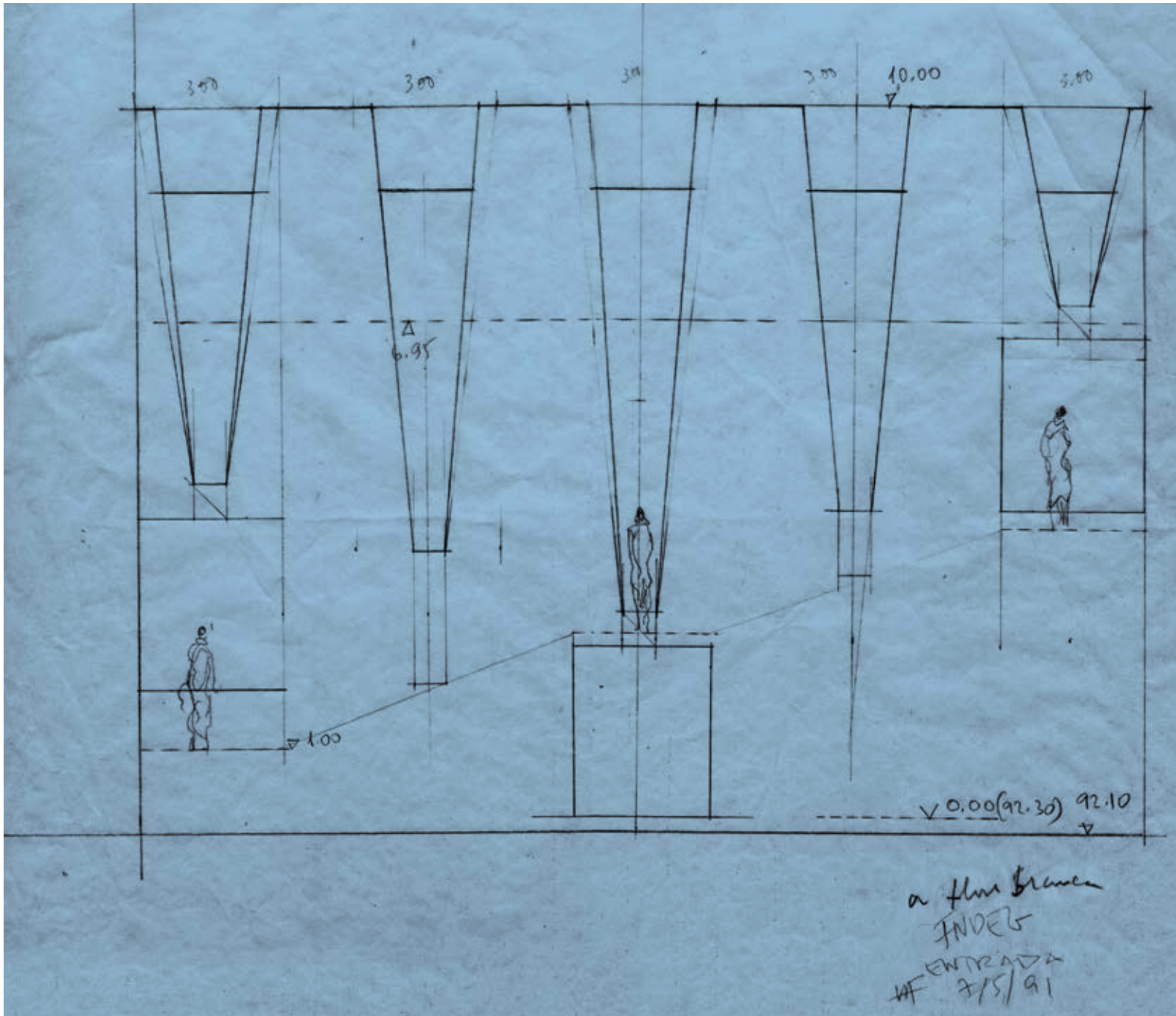
Pátio e Pavilhão-Esplanada  
no edifício inicial do ISCTE





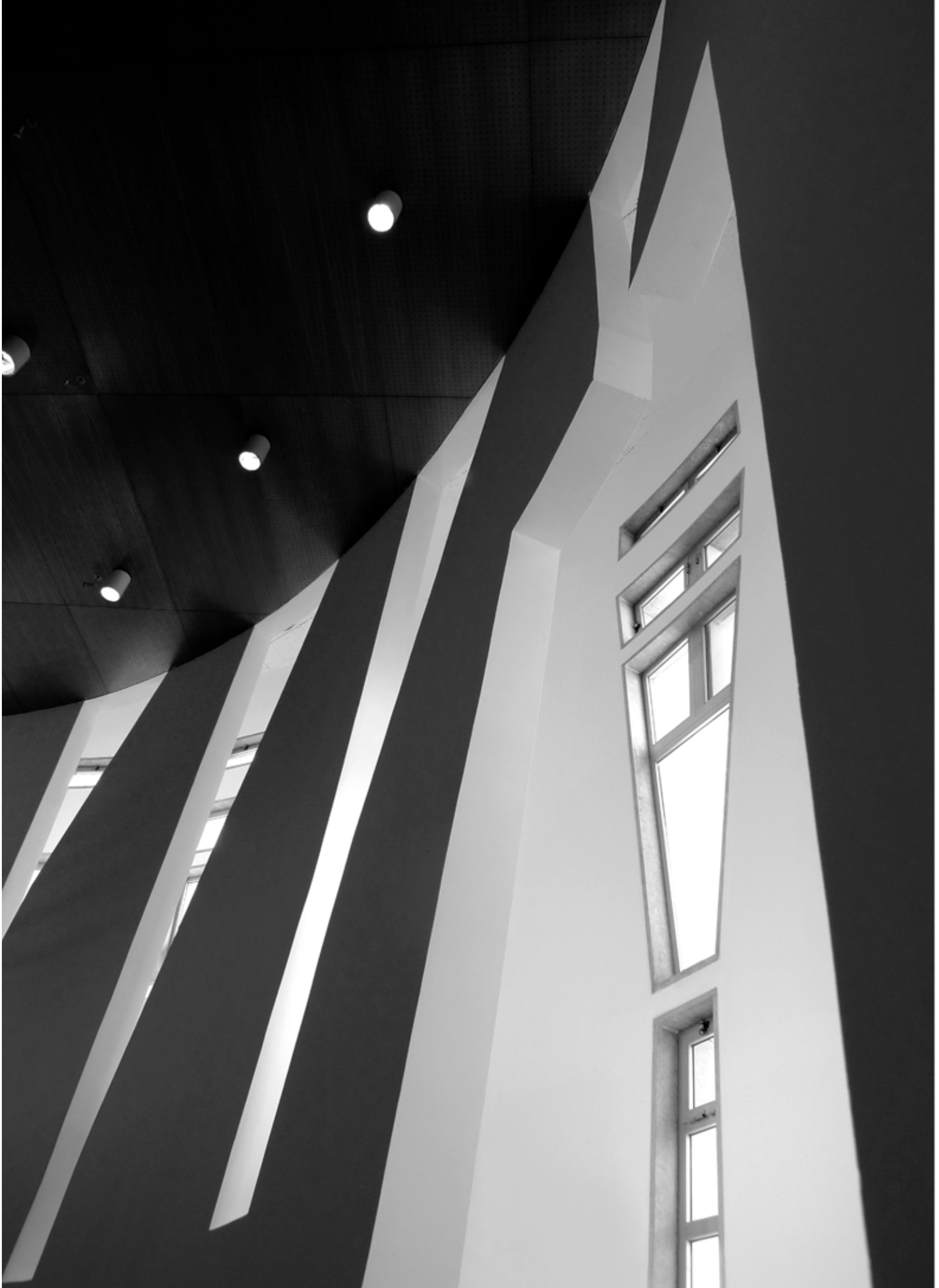






Desenhos do projecto e pormenor do edificio do INDEG







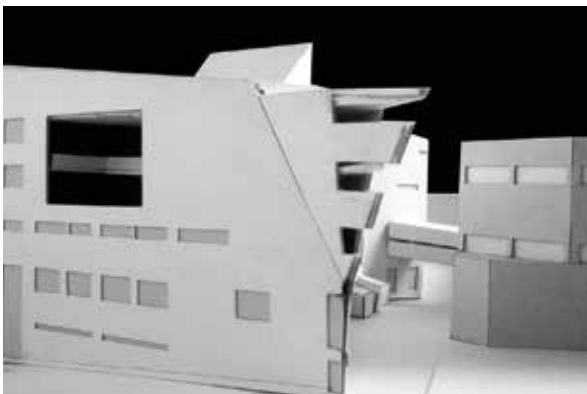
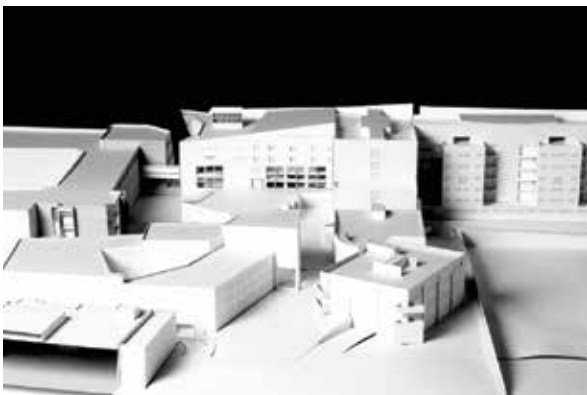
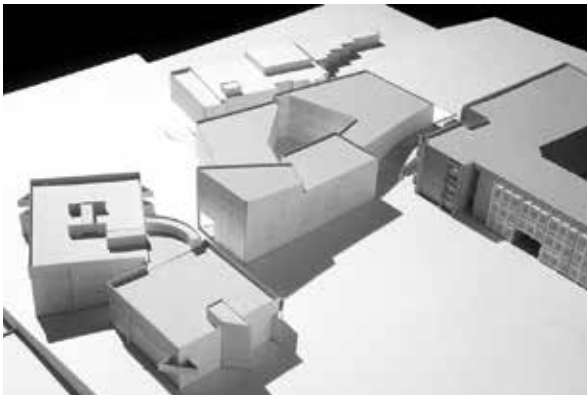
vidro convida a luz e a visibilidade da cidade. O INDEG sonhado por Gomes Cardoso, e a ser vivido pelos milhares de alunos que nele se formariam, ficou bem servido.

Também em 1993, começaria a erguer-se, em colaboração com o Instituto de Ciências Sociais, o enorme Edifício II, também criado pelo arquitecto Hestnes Ferreira, com um grande papel, na supervisão de obra, de Juan Mozzicafreddo, edifício que se concluiria em 2002, tendo recebido o Prémio Valmor e dando ao *campus* do ISCTE uma ainda maior coerência, mais dimensão funcional misturada com grande originalidade

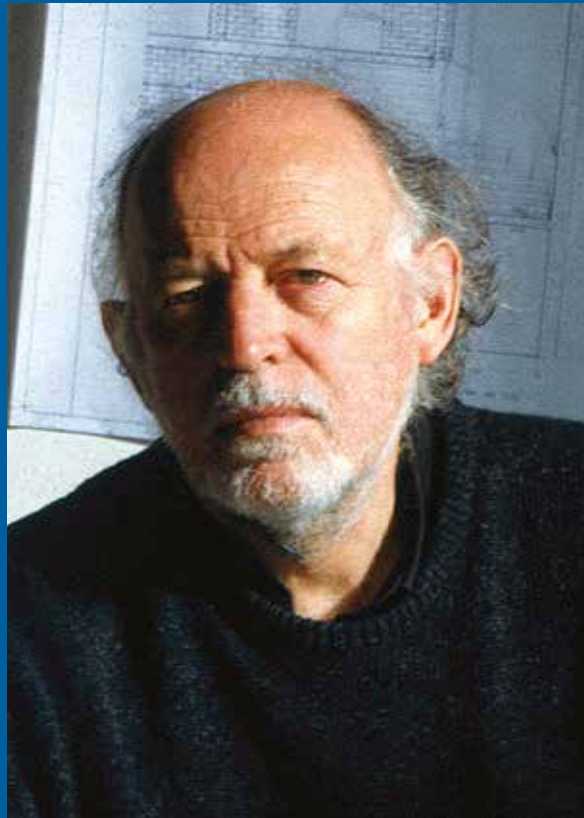
estética.

Arquitectura nunca é só arquitectura. O crescendo espacial do ISCTE ia traduzindo muito bem a sua índole: desafio, originalidade, diversidade... Evitava-se o óbvio, o normal, o repetitivo... Desta arquitectura, como diria José Forjaz, «conta cada espaço e cada forma, conta a alternância e o pulsar das escalas e das proporções, conta a lógica de cada elemento estrutural e a simplicidade da sua expressão, conta a modéstia do pormenor, tão sábio que só os olhos atentos e educados lhe percebem a ciência e a invenção; conta a liberdade de compor segundo a evolução do programa sem perder a integridade do todo» (Forjaz, 2006, p. 123).

Ora, não é este, também, o sentido de uma boa atitude científica e académica, de uma boa escola que só queira abraçar o saber e a realidade? Pelo meio, em 1999, a par do desenvolvimento do *campus* no topo da Avenida das Forças Armadas, até ficaria esboçado um plano de implantação do ISCTE num terreno, cedido pela Câmara Municipal de Sintra, nas Mercês, mesmo ao lado da tradicional feira. Nunca se concretizaria até hoje... mas nunca se sabe...



Maquetas de vários edifícios do ISCTE



Arquitecto Raúl Hestnes Ferreira

«**A circulação contínua**, os espaços de encontro, as diferentes escalas, os atravessamentos e múltiplas ligações são características que aqui nos transmitem essa inesperada e permanente sensação: mais do que uma escola, estamos numa cidade aberta.

Cidade aberta e participada para cuja construção Raúl Hestnes se encontra permanentemente disponível.»

**Helena Roseta** (2006, p. 20)

# 1996

**Mais iniciativas na investigação.** As revistas editadas no ISCTE desenvolveram o seu dinamismo: as anteriores e as novas. A *Revista de Gestão* passou, em 1992, a chamar-se *Revista Portuguesa de Gestão* e a ela se juntou, nesta área, uma outra, em 1996, a *Economia Global e Gestão*.

Velho sonho do Centro de Estudos de Antropologia Social, nasceu, em 1997, a revista *Etnográfica*, para «dar expressão às diferentes sensibilidades temáticas e opções teóricas que percorrem a produção antropológica portuguesa actual» e «abrir espaços de diálogo pontuais com alguma produção internacional especializada» (*Etnográfica*, 1, 1, 1997, p. 5).

O Centro de Estudos Territoriais – que se juntaria, posteriormente, ao DINAMIA, Centro de Estudos sobre Mudança Socioeconómica – lançou, em 2000, a *Cidades. Comunidades e Território*, procurando aprofundar o conhecimento sobre as problemáticas e políticas urbanas com objectivos de intervenção sobre os processos de transformação das cidades, das comunidades e dos territórios.

No campo das suas estruturas de investigação, e acompanhando a reformulação governamental da política para a ciência, o ISCTE criou, em 1994-95, duas grandes unidades agregadoras de centros de investigação existentes e mesmo de entidades de formação, consultoria e transferência de conhecimento.

A UNIDE, Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial, que integrou toda a investigação nas Ciências da Gestão, manter-se-ia como um importante centro.

No campo das diversas Ciências Sociais, constituiu-se a UNICS, Unidade de Investigação em Ciências Sociais, com o objectivo de otimizar a investigação científica realizada naquele vasto campo pelos departamentos e centros de investigação associados ao ISCTE, sublinhando formas de coordenação e articulação entre as actividades das diversas unidades, assim como a difusão do conhecimento produzido.

Contudo, o efeito agregador que a UNIDE representou para as áreas da Gestão não teve o mesmo êxito com a UNICS nas Ciências Sociais, acabando

esta aposta federadora por perder peso e os centros das várias áreas científicas por fazerem o seu caminho, de novo, autónomo.

Na transferência de conhecimento, esta época conheceu também, no ISCTE, um intenso dinamismo, resultante de iniciativas de docentes, que conduziu à criação de uma pluralidade de entidades, como o CEMAF, Centro de Investigação em Mercados e Activos Financeiros, o GIEM, Grupo de Investigação e Formação em Marketing, o OVERGEST, Centro de Especialização em Gestão e Finanças, o GIESTA, Grupo de Investigação Científica e Análise de Dados, assim como o GEST-IN, Centro de Estudos e Projectos de Desenvolvimento e Gestão.

Esta profusão só se explica pelo ambiente de liberdade e iniciativa que se estabeleceu no ISCTE. Franz-Wilhelm Heimer, companheiro de Sedas Nunes, desde o início do Instituto, salienta, sobre os inúmeros centros de investigação:

«A sua criação já foi muito positiva, mas a legalização institucional desses centros foi ainda mais importante, pois é uma forma de evitar constrangimentos, visíveis em todas as outras universidades. Como estruturas sem autonomia, estão ligadas à pesada máquina administrativa legal da administração pública. A decisão do ISCTE de encorajar os seus centros de investigação a estabelecerem-se como estruturas livres desse tipo de colete-de-forças, foi uma opção acertada. Toda essa dupla reabilitação de estruturas para domínios específicos, que se iniciou no final dos anos oitenta, foi muito importante. Os anos noventa, parecem-me um pouco a continuação dessas duas orientações, ou seja, na estruturação departamental, no lançamento de mais cursos e também no desenvolvimento dos centros.» (Heimer, 2007, 130)



Revistas publicadas no ISCTE



# 1999

**No mundo.** Em 1987, nasceu um daqueles grandes exemplos da «Europa boa», como diria Manuel Marín, esse continente que ainda há umas décadas andava a matar-se entre si e, hoje, se encontra bastante mais desenvolvido, mas cheio de apreensões sem fim à vista.

Um Conselho de Ministros da Educação da União Europeia criou o European Community Action Scheme for the Mobility of University Students, com o acrónimo Erasmus, homenagem ao sábio de Roterdão, visando a mobilidade de estudantes e professores universitários dentro dos Estados-membros, assim como na Islândia, Liechtenstein, Noruega, Suíça e Turquia.

Como comentaria o próprio Erasmo, nos seus *Adágios*, isto era autêntica *viva vox* (1974, p. 161), a voz viva, colhida directamente dos falantes, na sua vivência e expressividade, tirando frutos da viagem para fora de si própria, do contacto interactivo, ilustrador da complexidade e da própria mobilidade dos seres e das coisas. Seria isto que o Erasmus queria proporcionar aos milhões de universitários envolvidos.

Novo passo para uma política europeia da educação dar-se-ia, em 1998, com a criação do chamado Processo de Bolonha, uma vasta intervenção visando a harmonização do espaço universitário da União, sublinhando a autonomia das universida-

des, o seu dever moral e intelectual de prosseguirem livremente a sua missão de construir, renovar e transmitir a cultura e a capacidade das sociedades, na tradição humanista da Europa.

Em 2002, na cimeira europeia de Lisboa, os chefes de Estado e de Governo europeus, com aquele optimismo generalista que lhes é característico, revelavam o sentido estratégico daqueles passos: dotar a Europa, até 2010, com «a economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico duradouro



Alunos de Erasmus no ISCTE

acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e de maior coesão social». Haveria, evidentemente, que esperar pela realidade para ludibriar e confundir essas eloquentes declarações formais, mas Erasmus e Bolonha foram, sem dúvida, passos positivos para o continente...

O importante, contudo, é que se tornava obrigatório que qualquer universidade assumisse a sua dimensão aberta e internacional. O ISCTE, é claro, não recuaria perante este dever. Uma das suas primeiras iniciativas nesse sentido deu-se com o distante Macau, ainda antes do seu regresso à soberania chinesa. Firmou-se, em 1992, como referimos, um acordo com a Universidade de Macau, para a realização conjunta de um *master of Business Administration*, precursoramente em inglês, apesar de algumas críticas nacionalistas, o que levaria ao território asiático cursos e professores do ISCTE. Seria a porta aberta para iniciativas semelhantes em Moçambique, Cabo Verde, Brasil e China, a caminho da vasta rede internacional que o Instituto constituiria na sua década seguinte.

Abrir portas também como reconhecimento de grandes mestres do conhecimento que adubaram o espírito da casa! Dotado com a capacidade de conceder doutoramentos *honoris causa*, o ISCTE inaugurou essa cerimónia, em 1999, com um dos grandes sociólogos mundiais, Immanuel Wallerstein, o norte-americano autor de *The Modern World System*.

A sublinhar a criação da licenciatura em Arquitectura, o ISCTE levou a cabo, em 2001, uma enorme exposição sobre Oscar Niemeyer que encheu o Pavilhão de Portugal, no Parque das Nações, em Lisboa, a recordar que o grande arquitecto brasileiro foi autor de vários projectos para Portugal, incluindo o construído, em colaboração com o arquitecto Viana de Lima, o conjunto do Casino Park Hotel, no Funchal.



## «O projeto da Europa dos Cidadãos» pretendia passar à opinião pública a importância e a racionalidade da integração europeia e que as pessoas compreendessem que no dia-a-dia muitas

das decisões que seriam tomadas pelas instituições comunitárias afetariam, mais cedo ou mais tarde, de maneira direta as suas vidas quotidianas. Um aspeto que se considerava fundamental no desenvolvimento deste plano era atrair os jovens para o projeto europeu.

A educação e a formação dos jovens era parte essencial do desenvolvimento do Mercado Interno Sem Fronteiras, a única forma de que a União Europeia pudesse competir com sucesso a nível internacional. Para além disso, queríamos que os jovens, e particularmente os universitários, pudessem viver e compreender os demais vizinhos europeus, sócios também da aventura representada pela união da velha Europa.

Queríamos jovens abertos, que falassem idiomas, que fossem capazes de olhar mais além das suas próprias aldeias, que aceitassem como algo normal deslocar-se a outros países, que tivessem vontade de conhecer outros povos, outras formas de viver; queríamos universitários cosmopolitas, com uma visão generosa do mundo.

Estou a falar de um mundo, e de uma Europa que há vinte e cinco anos estava dividida...Ainda existia o Muro de Berlim. A NATO e o Pacto de Varsóvia olhavam-se mutuamente com a arma nuclear como elemento dissuasório. Naquele então ainda não se falava da sociedade do conhecimento; não sabíamos o que era a sociedade da informação e, é claro, a globalização ainda não se vislumbrava no horizonte. E também não sabíamos o que significaria o programa Erasmus.

Era um enorme desafio e uma grande ousadia. Quando lançámos a ideia de criar redes de cooperação entre as próprias universidades para promover a sua autonomia e capacidade de intercâmbio de estudantes e de graus académicos, fizemo-lo utilizando *fax* e correio registado. A *Internet* não existia. Muito menos o telemóvel. Nem sequer sonhávamos com o *iPad*.

O programa Erasmus nasceu de um sério conflito com os Estados-Membros, ou melhor, com alguns deles. Hoje, num mundo globalizado, pode parecer extravagante, mas naquela altura a educação e a cultura eram consideradas parte indissociável da identidade e da soberania nacional. Assim sendo, nem a educação e nem a cultura podiam ser objeto de políticas comunitárias. Eram estritamente políticas nacionais dos Estados-Membros. Este era o contexto que havia quando foi lançado o projeto da Europa dos Cidadãos.

Na Comissão Europeia, presidida por Jacques Delors, chegamos à conclusão que devíamos superar aquela situação. Não era possível manter um sistema educativo e universitário fechado. Tínhamos de romper esta barreira e abrir as fronteiras.

O que a Europa necessitava era exatamente o contrário: permitir a mobilidade dos jovens universitários e que as universidades pudessem desenvolver a sua própria autonomia na organização de redes europeias.

Pensámos numa solução de uso frequente no âmbito comunitário: já que não podemos fazer políticas comunitárias com a educação e a cultura, dado que são competência exclusiva dos Estados-Membros, pois fazemos programas comunitários que sejam competência da Comissão Europeia.

A reação de alguns Estados-Membros foi muito hostil. Diziam que incluir um programa sobre a educação universitária e a mobilidade dos jovens na Europa dos Cidadãos era um subterfúgio da burocracia de Bruxelas para minar a competência exclusiva dos Estados-Membros num campo tão sensível. Obviamente a Comissão Europeia recusou esta perspetiva de forma taxativa.

Escusado será dizer que os ministros de Educação acertaram nos seus diagnósticos: queríamos transcender as limitações que representavam as suas legislações nacionais no âmbito universitário. Além disso, o programa foi baptizado com o nome de um insigne humanista e teólogo europeu, Erasmo de Roterdão. Outro obstáculo para aqueles que estavam contra!

Não demorou tanto tempo para que a posição inicial dos Estados-Membros começasse a fraquejar. Por um lado, aqueles Estados-Membros que tinham importantes programas de intercâmbio com outros países através dos seus correspondentes acordos internacionais opunham-se fortemente. Mas, por outro, os países que não possuíam este tipo de programas ou, se os tinham, eram com certeza muito modestos, como no caso de Portugal e Espanha, compreenderam a enorme vantagem de um programa comunitário nesta matéria.

Assim, a pouco e pouco, foi possível conseguir um apoio suficiente para fazer a proposta formal ao Conselho de Ministros.»

**Manuel Marín** (2012)







José Manuel Paquete de Oliveira e João Ferreira de Almeida, respectivamente Presidente do Conselho Directivo e Presidente do ISCTE

# 2000

**Novos estatutos.** A periodização, em História, esse humano «processo de dividir a narrativa cronológica em períodos de tempo sequenciais distintos, com claros pontos de começo e fim» (Hollander *et al.*, 1975, p. 38), nomeadamente quando ela é tentada por décadas, tem muito de confortante e decorativo mas não escapa nem ao reducionismo nem ao fio, sempre entaramelado, da realidade.

Esta nossa história dá-nos, disso, uma boa lição... Em Setembro do ano 2000, pelo Despacho Normativo 37/2000, de 5 de Setembro, foram finalmente homologados os novos Estatutos do ISCTE, englobando os desejados pontos a que atrás aludimos, nomeadamente o reforço operacional do papel do Presidente, em articulação com os restantes órgãos de governo do Instituto: a Assembleia, o Senado e o Conselho Administrativo.

O cerne da sua condição universitária, a saber, a sua autonomia e capacidade de conferir todos os respectivos graus, estava consagrada. No artigo 1.º, sobre a natureza jurídica e sede, deixava-se claro que «o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, adiante designado abreviadamente ISCTE, é uma pessoa colectiva, que tem a natureza jurídica de pessoa colectiva de direito público, que goza de autonomia administrativa, estatutária, científica, pedagógica, financeira e disciplinar, nos termos da legislação aplicável, e que tem a sua sede em Lisboa, na Avenida das Forças Armadas, podendo desenvolver as suas actividades e criar unidades orgânicas em outros locais fora do local da sede, nos termos da legislação em vigor».

Na definição da sua missão, estabelecia-se uma cultura que era, há muito, marca da casa:

«- O ISCTE é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que, através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade.

- O ISCTE tem por fim: a) A formação humana, cultural, científica e técnica; b) A realização de investigação fundamental e aplicada; c) A prestação de serviços à comunidade, numa perspectiva de valorização recíproca; d) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; e) A contribuição, no seu âmbito de actividade, para o desenvolvimento do País, a cooperação internacional e a aproximação entre os povos.

- Ao ISCTE compete a concessão de graus e títulos académicos e honoríficos, nomeadamente os de licenciatura, mestrado, doutoramento e agregação, e de outros certificados e diplomas, bem como a concessão de equivalências e o reconhecimento de graus e habilitações académicas.»

Sobre o seu funcionamento, sublinhava-se num espírito lapidar que «assenta nos princípios de democraticidade, descentralização e participação, designadamente na garantia de liberdade de criação científica, cultural e tecnológica, na pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões, na participação de todos os seus corpos na vida académica comum e em métodos de gestão democrática».

# 2002

## **Como não nasceu a Universidade Metropolitana de Lisboa.**

No plano institucional, persistia, contudo, entre outras, a resistência do Conselho de Reitores (CRUP). Coisa, evidentemente, revoltante, para o ISCTE, mas, como escreveria Ferreira de Almeida, num comunicado como Presidente do ISCTE, em 3 de Maio de 2002, «em demasiadas ocasiões e em demasiados sectores da vida portuguesa tudo se passa como se só a mediocridade não incomodasse».

A verdade é que o ISCTE, a par do seu trabalho diário de construção de uma realidade universitária, foi sempre tecendo, nomeadamente através de João Ferreira de Almeida, seu Presidente, a busca do apoio governamental para o seu reconhecimento como universidade. Já em 1993, Pedro Lynce, o secretário de Estado do Ensino Superior, reconhecia e afirmava publicamente que a integração do ISCTE numa universidade existente já não fazia sentido, como, aliás, o tinham provado as sucessivas resistências anteriores.

Nos Governos posteriores a 1995, diversos ocupantes da pasta da Educação, como Marçal Grilo, Guilherme Oliveira Martins ou Augusto Santos Silva, tinham exprimido a sua vontade de legislar no sentido do reconhecimento universitário do ISCTE. Coube, em 2001, ao ministro Júlio Pedrosa, antigo Presidente do CRUP e Professor da Universidade de Aveiro, a decisão efectiva de tal mandar legislar. Em 5 de Fevereiro de 2002, Ferreira de Almeida recebia um fax do gabinete do secretário de Estado do Ensino Superior com um projecto de diploma, pedindo os comentários do ISCTE. Nele se estipulava, no artigo 1.º, que «é atribuída ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa a natureza jurídica de universidade», ficando os seus estatutos por aprovar numa assembleia estatutária.

Tal como constava naquele Projecto de Lei e assim o obrigava o n.º 2 do artigo 2.º do Decreto-Lei 283/83, de 18 de Agosto, tinha sido ouvido o Conselho de Reitores, a título consultivo. Mas o parecer deste, datado de 14 de Março de 2002, continuava a ser os clássicos «não se afigura como

oportuno» e «entende o CRUP emitir um parecer não favorável à proposta apresentada de transformação do ISCTE em nova Universidade».

Todo o documento é, aliás, um primor de hipocrisia. Logo de início, «congratula-se antes de mais e em primeiro lugar com o dinamismo institucional do ISCTE e com os resultados obtidos ao longo dos últimos anos da sua existência como instituição universitária não integrada». Acrescentando:

«Por isso mesmo, o CRUP reconhece ao ISCTE plena legitimidade para uma integração universitária. Afigura-se, no entanto, que, em vez da transformação em nova Universidade, solução que suscita sérias reservas, seria mais lógico e recomendável a integração numa das universidades já existentes, mormente na Universidade de Lisboa.»

Notável! Os mesmos que tinham negado ao ISCTE, apesar do máximo empenho e abertura deste, a integração numa universidade existente, vinham agora, perante o facto de o Instituto ter conseguido erguer-se a esse nível, retomar aquele «lógico e recomendável» caminho integrador. E acrescentavam mesmo uma velada ameaça:

«O ISCTE está actualmente localizado no perímetro do *campus* universitário da Universidade de Lisboa.»

Incrível afirmação já que o ISCTE estava há 25 anos no seu lugar e agora, por querer a condição que lhe caberia, é que estava no «perímetro»!... E acrescentava-se, ainda, um daqueles argumentos de natureza moralista:

«A constituição de novas Universidades deve obedecer a lógicas de desenvolvimento da rede de ensino público universitário, devidamente enquadrados do ponto de vista geográfico e não a outras lógicas institucionais. O CRUP entende que não se justifica de momento outra Universidade pública na cidade de Lisboa.»

A questão – «pequeno» pormenor – é que o ISCTE não era uma nova universidade, a criar; era uma que já existia devidamente, a que só faltava essa designação legalmente expressa.





Pelo meio de tudo isto, em 16 de Dezembro de 2001, no decurso dos resultados das eleições autárquicas, António Guterres apresentou a sua demissão de primeiro-ministro. O período em que o Decreto-Lei sobre o ISCTE andou em bolandas foi já o do Governo em mera gestão. Mesmo assim, Júlio Pedrosa levou aquele documento legislativo a Conselho de Ministros, onde foi aprovado e enviado para o Presidente da República, Jorge Sampaio, para promulgação.

Entretanto, em 17 de Março, as eleições legislativas deram a vitória ao PSD que constituiu o XV Governo Constitucional, de coligação com o CDS, sob a liderança de Durão Barroso. Em 2 de Maio de 2002, o novo ministro da Ciência e Ensino Superior, Pedro Lynce – curiosamente alguém que tanto tinha apoiado o ISCTE –, solicitou a devolução do Decreto-Lei, para reapreciação, para não mais lhe dar sequência. Infelizmente, o Presidente da República nada fez para evitar esta absurda inversão e foi assim, no tropeço da História e nos novelos dos desígnios humanos, que não nasceu uma Universidade Metropolitana de Lisboa – era este o nome em vista!

A História também escreve direito por linhas tortas. Este tropeço contribuiria para impedir que aquela estratégia de constituição do ISCTE em mais uma universidade, como as que tradicionalmente existiam em Lisboa, fosse evitada.



# 2005

**Novo Presidente.** Tudo se movia nesta instituição e isso convergia, necessariamente, para a sua liderança principal. Diga-se, sem qualquer dúvida, que o ISCTE teve sempre, nos seus cargos máximos, pessoas com uma grande dimensão humana e moral, com um amor e um empenho incontornáveis pelo que esta instituição tinha construído e devia construir. A presidência de João Ferreira de Almeida não deixou de o ser e até potenciou significativamente esse património. Diz Maria de Lurdes Rodrigues, em depoimento:

«Guardo na minha memória, do Professor Ferreira de Almeida, uma pessoa que respeitava enormemente a liberdade, deixando grande margem para a iniciativa dos docentes e dos departamentos. Senti sempre, ao longo do período em que ele presidiu à escola, que o ISCTE era um espaço de grande abertura, de grande respeito pela liberdade e pela autonomia individual.»

Mas, em 2004, não só Ferreira de Almeida tinha alcançado os seus doze anos de presidência, como a natureza dos problemas do ensino superior, e até do país, tinham sofrido mudanças consideráveis. O crescimento ocorrido iria inevitavelmente colocar o problema da sustentabilidade, quer financeira, quer institucional, de todo o corpo universitário português. Seriam precisos novos conceitos, novos meios e novos processos. Seriam necessárias novas sensibilidades e novos protagonistas.

No final de 2004, chegadas as eleições para os órgãos de governo do Instituto, alheia à candidatura encabeçada pelo Presidente em exercício, emerge uma nova posição, liderada por Luís Antero Reto, o Presidente do INDEG desde há sete anos. Este docente, de 55 anos, tinha um percurso curioso porque conjugava a sua vertente de formação com a da Gestão, quer no sentido académico, quer como experiência efectiva e



Luís Antero Reto

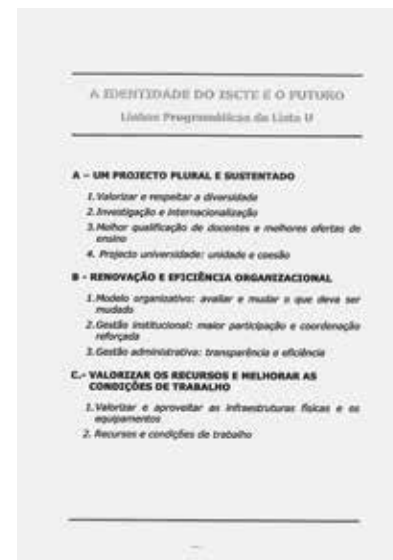
duradoura, escapando ao tradicional formato de competências académicas, que Jorge Correia Jesuino, com a sua longa experiência, assinalou:

«Os académicos gostam de dar aulas, gostam de desenvolver projectos de investigação, de publicar, mas não gostam de exercer actividades de Gestão.» (Jesuino, 2007, p. 78)

Como presidente do INDEG, Reto ensaiou e comprovou, perante toda a comunidade académica, muitas das capacidades que o habilitavam, agora, como candidato a presidente do ISCTE. Assim, nestas eleições de 17 de Dezembro de 2004, a lista U, de universidade, liderada por Ferreira de Almeida, e a lista M, de mudança, com Luís Reto à cabeça, confrontar-se-iam democraticamente. Estavam em causa questões como a virtualidade do princípio da alternância e mesmo da limitação de mandatos, assim como a necessidade de redinamizar, para objectivos ainda mais ambiciosos, muitos dos vectores prosseguidos pelo ISCTE, fazendo-o com uma grande percepção das necessidades de gestão, que uma instituição como aquela requereria cada vez mais.

O país, não se esqueça, vivia, há alguns anos, um repetido movimento de estagnação, com crescentes sinais recessivos. O Portugal saído do seu recente período de desenvolvimento, potenciado pela incorporação na União Europeia e comemorado na Expo 98, não dava sinais de entender o necessário caminho para uma requalificação do seu tecido, para um aprofundamento da democracia, para uma renovação cívica, transparente e eficaz, para uma sólida e sistemática governação, que dinamizasse um novo processo de desenvolvimento e sustentabilidade, mobilizando a confiança e o dinamismo dos cidadãos.

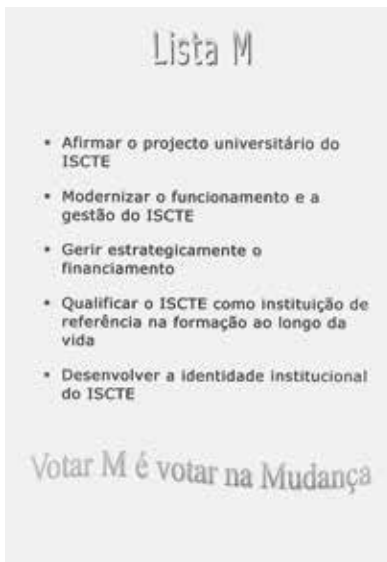
No ISCTE, havia esta consciência. Não se podia cair numa situação em que o próprio crescimento e os previsíveis problemas de sustentabilidade seriam o coveiro de toda a dinâmica que o Instituto vinha prossequindo há mais de trinta anos. Acima de tudo, havia que antecipar os problemas, evitando cair no novelo do seu fundo e respondendo a tempo com estratégias de desenvolvimento, inovação e consolidação. Como referia o manifesto de candidatura da lista M, era urgente «garantir a prestação de contas e a responsabilização pelo governo do ISCTE, modernizar o seu funcionamento e gerir estrategicamente os financiamentos para realizar com eficácia os objectivos».



Luís Reto tinha como importante apoio, na sua equipa dirigente, no lugar de Vice-Presidente, a prestigiada figura de José Manuel Paquete de Oliveira, Presidente de vários Conselhos Directivos, durante muitos anos, e Vice-Presidente, inclusive, de João Ferreira de Almeida, ou seja, um profundo conhecedor das questões de funcionamento da instituição. «Eu tinha tido», afirmou-nos Paquete de Oliveira, «a experiência efectiva que um dos problemas do ISCTE, depois de uma grande disseminação por campos de saber, era, digamos assim, uma certa inorganização... Nós criámos aqui um conjunto de factores difíceis de sustentar. Crescemos muito em edifícios, multiplicámos imenso os centros de investigação e a própria autonomia consagrada aos cursos que se criavam, aos departamentos que criavam mais esta ou aquela licenciatura, tudo isto, sem a devida sustentabilidade, fazia-nos correr alguns riscos. Isto queria dizer melhor organização e uma certa vigilância para a sustentabilidade.»

Chegados a 17 de Dezembro de 2004, o ISCTE votou e a lista M, de Luís Reto, assegurou a vitória. Nos votos para a Assembleia, órgão que procederia à eleição do Presidente, aquela lista obteve, entre os docentes, 197 votos, contra 130 para a lista U, de João Ferreira de Almeida. Reunida esta nova Assembleia, que incluía representantes de docentes, funcionários e discentes, a votação para a presidência foi, inicialmente, um empate, mas, numa segunda votação, um dos membros mudou o seu voto a favor de Luís Reto. O ISCTE, de uma forma bastante equilibrada, tinha um novo Presidente, empossado logo no início de 2005.

O desígnio de reforço da transparência e do controlo cívico traduziu-se, de imediato, na constituição, pela primeira vez, do Conselho Consultivo, já previsto nos Estatutos, integrado por várias personalidades públicas: Alberto da Ponte (administrador da Sociedade Central de Cervejas), André Jordan (empresário do turismo e do imobiliário, o fundador da Quinta do Lago), António Costa e Silva (Presidente da Partex Oil & Gas), António Maldonado Gonelha (Vice-Presidente da Caixa Geral de Depósitos), António Ramalho Eanes (ex-Presidente da República), Carlos Monjardino (Presidente da Fundação Oriente), Fernando Lima (ex-Presidente da Engil), João Cravinho (ex-ministro e vice-governador do BERED), João Ferreira de Almeida (ex-Presidente do ISCTE), José Miguel Júdice (sócio da PLMJ, sociedade de advogados), Nuno Amado (Presidente do Banco Santander Totta), Nuno Jordão (administrador da Sonae) e Vasco Vieira de Almeida (Presidente da Vasco Vieira de Almeida



Documentos das candidaturas aos órgãos do ISCTE (2005)

& Associados). O General Ramalho Eanes seria o escolhido para presidir a este novo órgão.

Neste ano, dar-se-ia um outro acontecimento histórico, muito esperado pelo ISCTE: finalmente, ele seria admitido como membro do Conselho de Reitores das Universidade Portugueses, decisão homologada pelo Decreto-Lei 89/2005, de 3 de Junho. O seu estatuto, há muito definido, era, enfim, reconhecido pela máxima entidade universitária portuguesa. Tal assentou num trabalho desde sempre desenvolvido, mas concretizou-se graças a uma estratégia específica desta nova presidência, que já tínhamos visto esboçada na discussão dos Estatutos de 2000: em vez de visar uma expansão total do ISCTE, no sentido de uma universidade tradicional, deveria procurar-se a condição de um instituto universitário, delimitado nas suas áreas essenciais, as que apontámos anteriormente. Por isso mesmo, a sua designação passou a ser, por aprovação do Conselho Consultivo, a de ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e assim permaneceria até hoje.

**«O ISCTE-IUL conseguiu uma coisa** que é muito importante: criar, no universo do ensino superior, uma ideia de “capacidade de preparação para”... Certas instituições distinguem-se na preparação de especialistas para grandes sistemas; outras, como é o caso do ISCTE-IUL, criam quadros que poderão entrar nesse universo mas que, sobretudo, poderão estar muito mais à vontade que outros no campo da nossa média empresa, o tipo de empresa que predomina em Portugal. Outro aspecto que o ISCTE-IUL criou muito bem foi o da interdisciplinaridade. É um dos seus pontos muito fortes que pode e deve ser sempre muito reforçado. Os nossos problemas públicos são, sobretudo, sistémicos, exigindo um concurso estruturado de especialistas de várias disciplinas e o ISCTE-IUL tem no seu seio uma capacidade de estruturar esse método de abordagem de sistemas públicos complexos, onde o resultado não é, normalmente, óbvio.»

**João Cravinho** (depoimento, Maio de 2012)





ISCTE IUL  
Instituto Universitário de Lisboa

**«OISCTE-IUL, hoje, é uma grande escola.**

Alargou muito os seus horizontes, com um corpo docente de muita qualidade. Na área específica das políticas públicas, o ISCTE-IUL tem um grande lastro de conhecimentos e de professores que o podem tornar um formador da generalidade dos quadros da função pública.»

**Nicolau Santos** (depoimento, Maio de 2012)



EDIFÍCIO 2  
PORTA NORTE

**Audácia.** Numa cadeira de Projecto Empresarial Aplicado, leccionada em fim de curso, os alunos tinham de conceber a criação de um «novo negócio». Leccionada, sobretudo, por Albertino Santana, engenheiro com formação em Harvard, seguido, depois, por Luís Todo Bom, tratava-se de uma experiência muito positiva, ainda que não houvesse muito incentivo à concretização final, por se considerar que os alunos eram ainda demasiado «verdes». «Nem pensem em montar um negócio!», era este o paradigma da altura. Contudo, nesse trilho, no INDEG, a partir de uma pós-graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas, em 2001, José Paulo Esperança e Rui Ferreira, professores na casa, com o apoio de Luís Reto, entenderam alterar aquele paradigma, para a possibilidade de concretização efectiva dos negócios concebidos. E fá-lo-iam com o espírito de que inovação não é o esquecimento da tradição, tendo ido buscar Albertino Santana para leccionar neste novo curso. José Paulo Esperança conta o que, basicamente, se pretendia:

«Se tem uma ideia de criação de um novo negócio, venha fazer esta pós-graduação e, no fim, faremos uma conferência onde os vários grupos apresentam os seus projectos perante pessoas do sector financeiro e verão da possibilidade de investimento e de empreender.»

Foi esta experiência que deu origem, em 2005, a uma nova instituição, o AUDAX, um centro de formação, empreendedorismo, consultoria, investigação, eventos e internacionalização, uma colaboração entre o INDEG e a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, algo que cedo reuniria mais de 150 projectos, 55 empresas e 8 milhões de euros de investimentos. Que o diga um dos «filhos» maiores do AUDAX, Miguel Pina Martins, o criador da empresa Science4you, premiado, em 2010, como empreendedor do ano, pela Comissão Europeia, pelos seus brinquedos e kits para sensibilizar as crianças e a comunidade para as questões das ciências experimentais, no seu quotidiano!

Desde que José Paulo Esperança e Rui Ferreira foram à FNAC ver como se dizia empreendedor em latim, e se lhes deparou a palavra *audax*, o nome a dar ao seu centro, dali nasceriam empresas tão variadas como a Aqua, Aula Magna, Besttables, Bigmoon Animation, Bigmoon Interactive Studios, BOI – Building Objects and Ideas, Cobermaster, Joana Costa Reis, Madpuppet Entertainment, Mar Sem Fim, Pantheon Entertainment,

Phineas, Prospective, Resipark, Spin Energia, Transferência de Peso, para além da referida Science4you.

Em 2008, surgiu, inclusive, o Concurso Audax TV, na RTP, ou seja, uma notoriedade nacional, e todo o trabalho do AUDAX recebeu o prémio Apoio ao Empreendedor Finicia Jovem, promovido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pela Inovcapital.

O AUDAX transformou-se, deste modo, numa sólida realidade do ISCTE-IUL e abria caminho a outros importantes projectos, com esta sua cultura de empreendedorismo democrático, audaz, mas responsável perante os compromissos e perante a sociedade – cultura, enfim, que o próprio Instituto teria de levar a cabo nos anos que se seguiriam.

Participantes do Inov Contacto do AUDAX (2010)





2007 ANOS DE REFUNDAÇÃO



2017





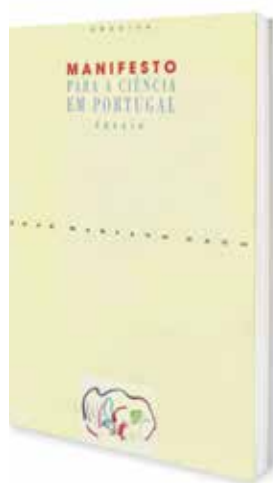
# 2007

**Novos rumos para a ciência.** Portugal, vimos, teve em José Veiga Simão uma grande figura estruturante do ensino superior. No decurso dos anos 90, outra teria e ambas com uma influência decisiva na vida do ISCTE-IUL.

Forjado no anti-salazarismo e no exílio desse regime de grilhetas, José Mariano Gago foi-o, sobretudo, na adopção profunda de um espírito científico digno de uma Europa de um século XXI, a que aí viria, a do desejo de uma sociedade cada vez mais livre, porque dotados, os seus cidadãos, das condições para o serem; uma Europa moderna, porque capaz de extrair dos tempos respostas para os constantes problemas; e progressiva, num mundo que não cessaria de nos surpreender e desafiar.

Mariano Gago era um grande espírito e, por isso mesmo, descia à terra e à acção nela. Em 1986, animado pela integração na CEE, veio da Suíça, da Organização Europeia de Pesquisa Nuclear (CERN, ao qual ele tinha levado, um ano antes, a sua pátria a aderir), para presidir à Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica (JNICT), onde ficou por três anos, para lançar, aos compatriotas, o seu *Manifesto para a Ciência em Portugal*, nesse começo da década de 90, que o teria como ministro da Ciência e da Tecnologia – assim mesmo, de início, ainda separado do ensino superior, para lhes dar mais foco e ânimo –, e ministro seria, até ao ano de 2011, com algum intervalo, mas com marca incontornável.

Onésimo Teotónio Almeida, que o recebeu, na Brown University, lembra uma historieta deliciosa: Gago falou-lhe de uma viagem de táxi, em Lisboa, em que o condutor lhe contou de uma filha, bolseira da FCT e ida para os EUA, integrada num centro de investigação de uma excelente universidade. Tudo isso, segundo o taxista, impossível de acontecer antes dele, como ministro. Ora bem, num jantar, com portugueses, nesse mesmo dia, quem estava?... A filha do taxista. «O José Mariano Gago dobrou o sorriso de contente. Alguma coisa tangível resultara do seu empenho na transformação de Portugal. E estava ali, ao vivo, num casualíssimo momento permitido por este *small world, piccolo mondo* do universo lusófono» (Almeida, 2014).





Edição do Manifesto para a Ciência em Portugal (1990) | José Mariano Gago no ISCTE-IUL (2012)

Era disto que o seu *Manifesto*, de 1990, falava: «O desafio do desenvolvimento científico atinge o país inteiro e põe em jogo mecanismos que atravessam a sociedade toda» (Gago, 1990, p. 10). Mas, nessa altura, «o insustentável... atraso da ciência em Portugal» (p. 7) era gritante. Face aos padrões médios europeus, nós tínhamos quatro vezes menos investigadores e cinco vezes menos despesa em investigação científica. E só em nós e na Grécia, a despesa representada pela investigação empresarial, no conjunto da que se fazia em investigação, se situava abaixo dos 30 por cento. Em número de investigadores, a manter-se o crescimento dessa altura, «Portugal só dentro de 20 anos atingiria a média europeia de... 1986» (p. 28). Enfim, se algo se quisesse fazer, para arrepiar caminho, ter-se-ia de ir fundo.

Ele não deixou de apontar o dedo às entranhadas manhas anticientíficas das “portuguesinhas” classes instaladas:

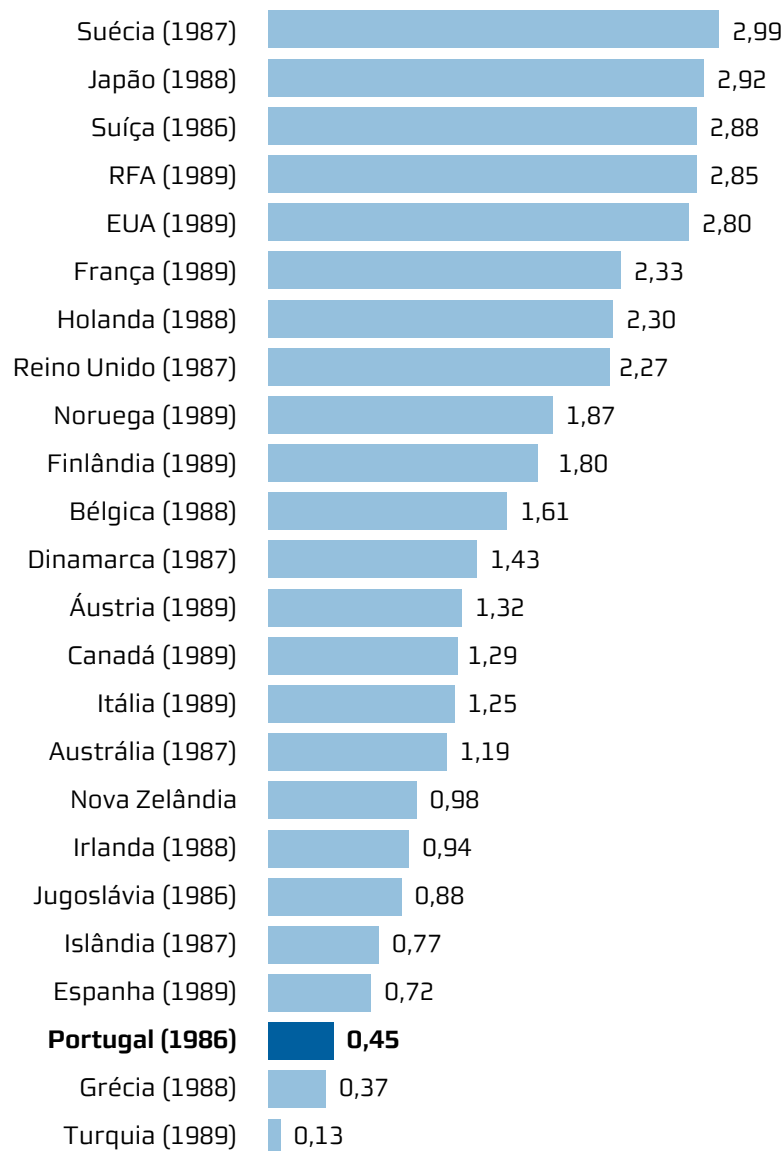
«Num texto curioso, Eça de Queirós invoca esta questão tendo precisamente em vista o horizonte do desenvolvimento das ciências experimentais no nosso país. É n’*Os Maias*, quando Carlos criança (educado à “inglesa”) vem à sala mostrar uma gravura de anatomia, perante o horror escandalizado das senhoras (“Que tem, Sr. Afonso da Maia!?![...] São indecências!”), que, mais tarde, perante a perspectiva de uma educação médica, “lamentavam que um rapaz que ia crescendo tão formoso, tão bom cavaleiro, viesse estragar a vida receitando emplastros e sujando as mãos no jorro das sangrias”.» (p. 125)

Mariano Gago confrontava-se, sobretudo, com a história antidemocrática do nosso país, herdeira de enraizado obscurantismo, «feito de cobardia e atentismo» (p. 15), mas também, já em democracia, plena de «decoradores» pós-modernos, com um «tecido cultural avesso ao fim do isolamento científico..., mas ansioso por resultados rápidos que imitem o estrangeiro desenvolvido» (p.15), o chamado «*show-biz* científico» (p. 128).

Para ele, tudo deveria apontar para a necessidade urgente, isso sim, de uma política esclarecida, sólida e continuada, que o próprio iria protagonizar, a nível governamental, a partir de 1995, no sentido de uma ciência como desafio social, que rompesse o isolamento social, renovasse a educação científica e criasse, a sério, uma ampla cultura científica (são estes, aliás, os títulos dos capítulos do *Manifesto*).

## Despesa em I&D em percentagem do PIB

Fonte: OCDE (1990); Gago (1990, p. 151)



A Europa ajudava. O Programa Erasmus (1987) representou um passo tremendo, a *Magna Charta Universitatum* (1988) esclareceu, os fundos CIÊNCIA e PRAXIS XXI (1994) apoiaram, a Declaração de Bolonha (1999) reorganizou, a criação da European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, 2000) e dos seus *Standards and Guidelines* (2005) estabeleceu. Tudo confluía para uma política de ciência e de educação superior que buscasse qualidade, mobilidade, empregabilidade e inovação, juntando ensino, investigação, transferência e aplicação dos conhecimentos.

Sabedor de que grandes desígnios falecem, assiduamente, em estruturas e processos ancilosados, a política de Mariano Gago procurou dotar as instituições universitárias de possibilidades estruturais que lhes permitissem responder àquelas dinâmicas. A Lei 62/2007 de 10 de Setembro, que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), não só colocava, definitivamente, os institutos universitários no mesmo plano das universidades, como permitia que qualquer instituição de ensino superior pudesse ter a forma de fundação pública com regime de direito privado.

Essa abordagem já atravessava o continente europeu (Martins, 2012). A Suécia, foi pioneira com a legislação *Universities in Foundation Form*, apresentada em 1993 e logo adoptada pela Chalmers University of Technology, entre outras. No Reino Unido, o chamado *Independent Legal Status* generalizava-se. A Áustria aplicou-a, em 2002, a todas as suas universidades. Na Alemanha, Dinamarca ou Finlândia, foram várias as universidades que a adoptaram, sob diversas formas.

### *Magna Charta Universitatum*

#### Princípios fundamentais

1. A Universidade é, no seio de sociedades diversamente organizadas e em virtude das condições geográficas e do peso da história, uma instituição autónoma que, de modo crítico, produz e transmite a cultura através da investigação e do ensino. Para se abrir às necessidades do mundo contemporâneo, ela deve ser, no seu esforço de investigação e de ensino, independente de qualquer poder político, económico e ideológico.
2. Nas Universidades, a actividade didáctica é indissociável de investigação, a fim de que o próprio ensino possa acompanhar a evolução das necessidades e as exigências da sociedade e dos conhecimentos científicos.
3. Sendo a liberdade de investigação, de ensino e de formação princípio fundamental da vida das Universidades, os poderes públicos e as mesmas Universidades, cada um no seu domínio de competência, devem garantir e promover o respeito dessa exigência.



Neste sentido, o RJIES estabeleceu que «mediante proposta fundamentada do Reitor ou Presidente, aprovada pelo Conselho Geral, por maioria absoluta dos seus membros, as instituições de ensino superior públicas podem requerer ao Governo a sua transformação em fundações públicas com regime de direito privado». A proposta deveria ser instruída com um estudo acerca das implicações dessa transformação institucional sobre a organização, a gestão, o financiamento e a autonomia da instituição.

Havendo concordância por parte do Governo, seria firmado um acordo entre este e a entidade a ser objecto da transformação, abrangendo, designadamente, o projecto da instituição, o programa de desenvolvimento, os estatutos da fundação, a estrutura orgânica básica e o processo de transição, bem como as circunstâncias em que se pode operar o seu regresso ao regime não fundacional, designadamente através da eventual definição de um período inicial de funcionamento sujeito a avaliação específica.

Como fundações, as instituições serão administradas pelo respectivo Conselho de Curadores, um certo número de personalidades de elevado mérito e experiência profissional, reconhecidas como especialmente relevantes. Tais curadores seriam nomeados pelo Governo, sob proposta da instituição, por um mandato de cinco anos, renovável uma única vez, não podendo ser destituídos pelo Executivo sem motivo justificado. Procurava-se assegurar, deste modo, um equilíbrio entre controlo e autonomia, entre regulação e independência. Para que os curadores não tivessem de mudar todos ao mesmo tempo, na primeira composição dos Conselhos, o mandato de dois deles, a escolher por sorteio, seria de apenas três anos.



Alunos no ISCTE-IUL



# 2008

**Estatutos do futuro.** Em 12 de Novembro de 2007, aberta a porta do RJIES, o ISCTE, já acrescido da sigla IUL, Instituto Universitário de Lisboa, a qual já tinha tido a concordância do seu Conselho Consultivo, encetou um processo eleitoral para a constituição de uma Assembleia Estatutária, inicialmente de 16 membros – 12 docentes, três discentes e o Presidente da instituição –, Assembleia com poderes para cooptar mais cinco membros, entre personalidades externas, «de reconhecido mérito e com conhecimentos e experiência relevantes», como estabelecia o n.º 2 do artigo 172.º do RJIES.

Era o futuro que se debatia e, como normalmente acontece nesta casa, duas fortes posições se esboçaram: uma, a lista A, agregada em torno de Maria Eduarda Gonçalves, contra a possibilidade de o ISCTE-IUL se tornar uma fundação, temendo o desvirtuar do serviço público e

o colapso da instituição; a outra, a lista I, em torno do então Presidente, Luís Reto, favorável a essa condição fundacional, em nome de uma maior autonomia de gestão e de uma estratégia de transformação inovadora e de consolidação institucional, como forma de melhor assegurar aquele mesmo serviço público, mas consciente de um ambiente de grandes desafios competitivos.

Perceba-se o problema desta chamada fundação pública de direito privado: era, em muitos aspectos, uma incógnita, que, legitimamente, preocupava qualquer um. Havia, em tal assunto, uma considerável indefinição legal ou mesmo sobre os efectivos propósitos políticos. A questão estava em enfrentar essa incógnita e dar-lhe caminhos positivos, susceptíveis de maior liberdade de acção, ou, perante as inevitáveis apreensões, rejeitar por completo essa possibilidade. O assunto já tinha sido, aliás, submetido ao Conselho Consultivo do ISCTE-IUL, presidido por António Ramalho Eanes, que deu parecer favorável ao processo fundacional.

Quando a primeira reunião da eleita Assembleia Estatutária se realizou, em 19 de Dezembro de 2007, os dados estavam lançados. Luís Reto tinha, antes, solicitado ao ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior que pudesse estar presente e intervir, num sentido esclarecedor das possibilidades legais. Mariano Gago concordou e lá esteve para esse fim, não sem que parte dos membros da Assembleia tivesse contestado tal participação. A fractura era bem evidente. Sete dos membros da Assembleia tinham sido eleitos pela lista I, cinco pela A e os três alunos eram livres de apoiar quem quisessem. O ministro, quando saiu daquela primeira reunião, confidenciou a Luís Reto a sua dúvida quanto à possibilidade de vitória da estratégia fundacional.

A verdade é que qualquer passo parecia motivo de confronto. Já que o primeiro seria o de escolher as cinco personalidades externas, o Presidente do ISCTE-IUL afirmou, com base noutros casos precedentes, o seu direito de votar, o que teve a imediata oposição dos membros da lista A, mas, submetido a votação, esse direito foi aprovado com oito votos a favor.

Por consenso entre os membros da Assembleia, já na sua reunião de 27 de Dezembro, a lista de personalidades escolhidas integrou António Vitorino, Diogo Freitas do Amaral, Rui Machete, Teodora Cardoso e



Luís Antero Reto com José Mariano Gago



Vladimir Roque Laia. Passo seguinte, já na reunião de 7 de Janeiro de 2008, com todos presentes, tratou-se de iniciar a apreciação das questões em causa. Ora, na que era a essencial – e contra o que o ministro tinha vaticinado –, a par da continuação de uma reflexão, a Assembleia aprovaria, por 12 votos a favor, oito contra e uma abstenção, requerer ao Governo a abertura de um processo negocial visando o estatuto de fundação, objectivo admissivelmente reversível, sustentado por estudos, que seriam adjudicados à PricewaterhouseCoopers, sobre as implicações e as inerentes responsabilidades dessa mudança institucional, assim como sobre a definição do respectivo «Contrato-Programa» com o Executivo.

Foi impressionante a intervenção de Rui Machete, sublinhando que «o processo negocial permitiria esclarecer dúvidas e lacunas legislativas, tendo nesse processo o ISCTE-IUL maiores possibilidades negociais» (ISCTE-IUL, 2007-2008)). Diogo Freitas do Amaral manifestou, já nessa reunião, um nítido incómodo por participar naqueles debates, tão acesos e fracturantes, uma vez que o seu desejo era o de representar «um factor de esclarecimento e ponderação» (*idem*). Demitir-se-ia logo depois, tendo sido substituído por António Cluny, Presidente do Sindicato dos Magistrados e membro da Comissão de Avaliação Externa dos cursos de Direito.

Luís Reto, entretanto, tinha apresentado à Assembleia o documento «Fundamentação do Requerimento para Passagem ao Regime Fundacional», que, lido hoje, é bem esclarecedor sobre o que já revelava do percurso que o ISCTE-IUL iria, efectivamente, ter. O ponto de partida não era desanimador: o Instituto tinha uma procura superior à oferta, uma crescente proporção de alunos de ensino pós-graduado e de alunos de Erasmus, bem como a sua actividade – aspecto bem importante – resultava em muito boas taxas de empregabilidade. Em algumas áreas científicas, o Instituto liderava e em programas de empreendedorismo era uma referência incontornável. Nos programas de MBA e mestrados de Gestão, nomeadamente, o ISCTE-IUL tinha conseguido uma boa posição nos alunos de países lusófonos. E, no plano financeiro, todo o universo ISCTE gerava 58% de receitas próprias, o que era um excelente ponto de partida. Enfim, estávamos a falar de uma marca, digamos assim, forte e credível.

O grande objectivo estratégico era o de aproveitar a maior autonomia de gestão e a maior capacidade de captar receitas próprias, para

reforçar um instituto universitário centrado no ensino de 2.º e 3.º ciclos e na investigação, competitivo nos planos nacional e internacional. Enfim, chamemos-lhe assim, uma *research university* especializada.

Muito trabalho haveria para tal. O ISCTE-IUL necessitava de uma considerável tecnoestrutura de apoio à gestão dessa estratégia. Para suportar o aumento da oferta educativa, sobretudo nos 2.º e 3.º ciclos, era necessário uma qualificação acelerada do seu corpo de professores. Quantificava-se, mesmo, conforme solicitação do Governo, o que se desejava para ensino pós-graduado (mais de 50 por cento de alunos), para a actividade de investigação (excelente e muito bom em todos os centros e aumento da produção científica em todas as áreas), para a internacionalização (10 por cento de alunos estrangeiros; 10 por cento de professores estrangeiros; 10 por cento de cursos em co-titulação). Definiam-se apostas em áreas a reforçar (tecnologias e políticas públicas) ou a criar (hote-laria e *hospitality*). E mais alguns objectivos operacionais:

- Desenvolvimento de programas de empreendedorismo, inovação e transferências de conhecimento;
- Melhoria das infra-estruturas de investigação e de apoio ao ensino, sobretudo em *e-learning*, melhoria das condições de estudo dos estudantes e da prestação de serviços sociais;
- Implantação e difusão da marca ISCTE-IUL nos novos e variados *media*, na prestação de serviços e na actividade económica.

O cerne para o êxito destes objectivos estava, é claro, numa maior eficiência na gestão de receitas e de recursos, acompanhada do aumento de receitas próprias e de financiamento público.

A Assembleia Estatutária abraçou a sua tarefa principal, a elaboração de uma proposta de Estatutos, nomeando, para tal, por unanimidade, uma comissão constituída por Luís Reto, Maria Eduarda Gonçalves, Rui Pena Pires e Sérgio Dias, cujos trabalhos seriam acompanhados quer pela Assembleia, quer por consultas e comunicação aos diversos órgãos, corpos e intervenientes do Instituto. As principais questões envolvidas eram as de sim ou não ao regime de fundação, a sua natureza organizacional, a composição e competências de órgãos como



Pormenor de stand do ISCTE-IUL na Futurália



o Conselho Geral ou os Conselhos Científico e Pedagógico, o enquadramento das chamadas unidades orgânicas que proliferavam pelo ISCTE, bem como a organização da investigação.

Na sua oitava reunião, em 26 de Maio de 2008, a Assembleia definiu os pontos decisivos que dividiam os vários membros e sobre os quais se deveria centrar a discussão:

- Instituto *versus* universidade;
- Autonomia funcional das Escolas *versus* autogoverno;
- Centros de investigação como unidades orgânicas internas *versus* centros associados;
- Conselho Universitário *versus* Senado.

Os principais membros de cada lista apresentaram as suas propostas de Estatutos, incluindo as suas posições sobre aqueles quatro pontos. Rui Pena Pires, pela lista I, favorável a instituto universitário, à integração das unidades de investigação, à autonomia funcional, ao Conselho Universitário. Maria Eduarda Gonçalves, pela lista A, tomou as posições diametralmente opostas, e ambos foram secundados por intervenções dos respectivos apoiantes.

Viveu-se, reconheça-se, um clima intenso, com algumas das personalidades externas a procurarem colocar «água na fervura». Rui Machete avançava que «ao abrigo da nova Lei, universidade e instituto universitário são vistos com a mesma dignidade e que o importante é decidir qual das figuras é mais útil para o ISCTE-IUL... uma estrutura mais complexa, que cria mais exigências ao nível do funcionamento, ou uma estrutura mais simples» (ISCTE-IUL, 2007-2008). Teodora Cardoso recomendava que «o ISCTE deve retirar partido da sua própria imagem, que já existe e é conhecida, isto é, não deve perder a sua identidade». E acrescentava, com a sua experiência e sensatez: «Deverá também assegurar duas coisas: menor burocracia, maior flexibilidade e garantir a representatividade e consenso entre os diversos membros da instituição.» Ambos sublinhavam o bem conhecido: que a contabilidade pública, carregada de intrincada burocracia, pode ser uma tremenda asfixia.

Luís Reto acabou por propor uma metodologia para o processo decisório: uma semana para discussão pública das posições divergentes; a posterior votação dos quatro pontos nevrálgicos; o início da discussão na especialidade sobre os desejados Estatutos. Assim foi.

Na reunião seguinte, em 18 de Junho, passou-se a votações. Instituto universitário foi aprovado com 12 votos a favor e oito contra. As Escolas como unidades orgânicas de natureza funcional foram aprovadas, com a mesma votação. Os centros de investigação como unidades orgânicas internas, sem órgãos de governo próprio, mas com autonomia administrativa e financeira, aprovados, com 13 votos a favor, três contra e quatro abstenções. O quarto ponto não foi votado, dado que os membros da lista I aceitaram a opção pelo Senado.

Os trabalhos seguintes da Assembleia Estatutária foram os da discussão na especialidade. Em 24 de Setembro daquele ano de 2008, na 11.ª reunião deste órgão, o texto final dos Estatutos foi aprovado com 15 votos a favor e duas abstenções. O ISCTE-IUL, com a designação internacional de Lisbon University Institute, aprovada pela Assembleia, ia, oficialmente, iniciar mais um caminho do seu já longo rumo.

**«Na Assembleia Estatutária,** de que fui membro, havia uma divisão

bastante acentuada, embora houvesse algumas pessoas que se opunham à opção fundacional devido à grande indefinição legal e política existente. Eu achava que, como éramos os primeiros, poderíamos moldar os Estatutos à imagem do que pretendíamos. O ISCTE sempre foi uma instituição muito dinâmica e inovadora e, dentro dos parâmetros públicos tradicionais, nomeadamente contabilísticos, isso tornava-se sempre mais difícil. Embora eu tivesse a ideia, na altura, que o novo estatuto fundacional nos daria mais margem de manobra do que aquilo que, depois, viria a proporcionar. A evolução histórica e política veio perturbar o que planeávamos. Apesar disso, o que restou foi muito útil e, como instituição, o ISCTE-IUL, hoje, funciona muito bem, a meu ver. As pessoas podem concordar ou não com decisões estratégicas e opções de gestão central, mas aqui as coisas funcionam e os processos andam para a frente. Ouço muitas histórias de pessoas, de outras instituições universitárias, que esperam meses para o andamento das mais simples coisas ou nunca chegam, mesmo, a vê-las resolvidas.»

**Catarina Roseta-Palma** (depoimento, Junho de 2017)





Pormenor de edifício do ISCTE-IUL

# 2009

**A Fundação ISCTE-IUL.** A Fundação ISCTE-IUL passou a existir, oficialmente, no dia 27 de Abril, quando o *Diário da República* publicou o Decreto-Lei 95/2009, que a estabelecia, assinado pelo primeiro-ministro José Sócrates, pelo ministro José Mariano Gago e pelo secretário de Estado adjunto e do Orçamento Emanuel dos Santos, em representação do ministro Fernando Teixeira dos Santos. Estava em causa uma instituição caracterizada, juridicamente, por se reger «pelo direito privado, nomeadamente no que respeita à sua gestão financeira, patrimonial e de pessoal, podendo criar carreiras próprias para o seu pessoal docente, investigador e outro.»

«A análise dos documentos apresentados pelo ISCTE», explicitava-se, «mostrou estarem satisfeitas as condições fixadas pela lei e assegurado, no seu universo consolidado, um montante de receitas próprias superior a 50% do total da receita». De resto, o seu financiamento decorreria de três fontes;

- Através da atribuição das dotações do Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), previstas na Lei do financiamento do ensino superior, definidas em função de critérios objectivos comuns a todas as instituições públicas;
- Através de contratos plurianuais, de duração não inferior a três anos, de acordo com objectivos de desempenho;
- Para efeitos de candidatura a fundos públicos, concorreria nos mesmos moldes que as demais instituições públicas de ensino superior.

Esta nova instituição era, assim, estabelecida por um período experimental de cinco anos, terminado o qual se realizaria uma avaliação, em consequência da qual o Conselho Geral do ISCTE-IUL poderia pedir, ao Governo, o respectivo regresso ao regime não fundacional.

Nos seus Estatutos, publicados em anexo ao decreto, vinham palavras bem importantes para a realidade desejada:

«O ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa... é uma instituição de ensino superior universitário de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão da ciência e tecnologia, do saber e da cultura, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental, num quadro de referência internacional.»

Os órgãos da Fundação, que tinham o dever de tal assegurar, seriam um Conselho de Curadores e um fiscal. O primeiro reuniria, por nomeação do Governo, como referimos, cinco personalidades de elevado mérito e experiência profissional reconhecidas como especialmente relevantes. O fiscal seria designado, para um mandato de três anos, renovável, de entre revisores oficiais de contas ou de sociedades de revisores oficiais de contas, por despacho conjunto do ministro responsável pela área das Finanças e do ministro responsável pela área do Ensino Superior, ouvido o Reitor do ISCTE-IUL.

**O contrato com o Governo.** Era intenção desta reforma do ensino superior que as instituições desejosas de optar pelo estatuto fundacional exprimissem ideias bem claras e quantificáveis sobre o que desejavam ser e fazer. Este método foi muito útil para todos os envolvidos e para o que estava em causa.

No nosso caso, ele traduziu-se na referida «Fundamentação do Requerimento para Passagem ao Regime Fundacional», apoiada pelo estudo elaborado pela PricewaterhouseCoopers, bem como em dois documentos essenciais para a aprovação dessa estratégia fundacional: o «Programa de Desenvolvimento do ISCTE 2009-2013», aprovado pela Assembleia Estatutária e submetido ao Governo, e o «Contrato-Programa Plurianual para Financiamento Complementar da Fundação ISCTE-IUL», firmado em 11 de Setembro de 2009, entre o ministro de Estado e das Finanças, Fernando Teixeira dos Santos, o ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, José Mariano Gago, e o Presidente do ISCTE, Luís Reto.

Os grandes vectores deste «Programa de Desenvolvimento» (concentrar-se no ensino pós-graduado; promover a investigação, crescentemente internacionalizada e articulada com o ensino; prestar serviços

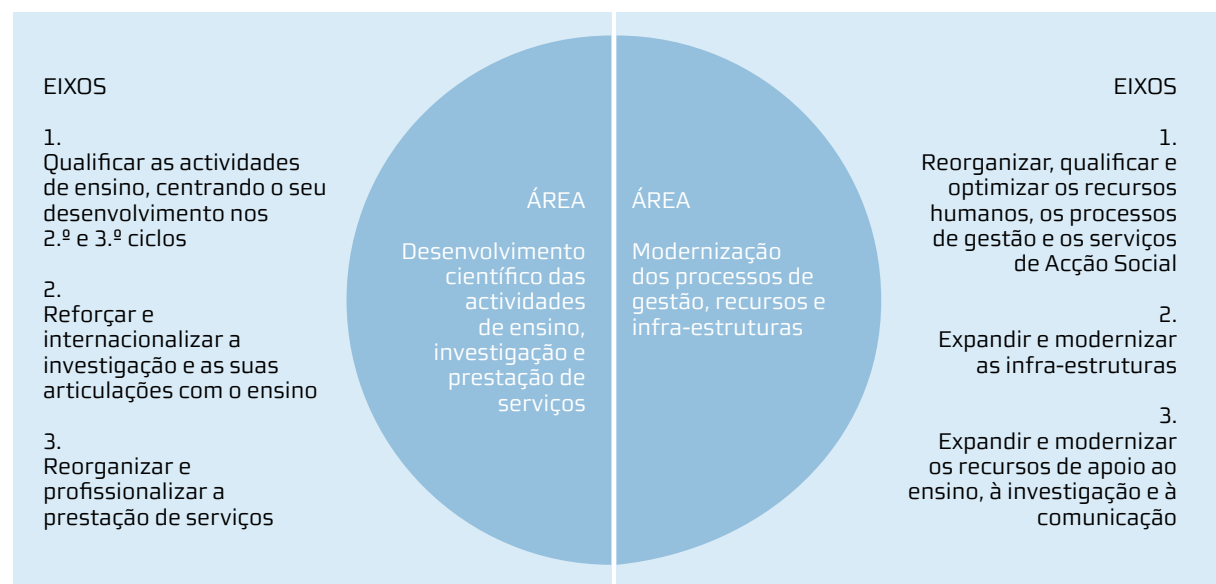


Página do «Contrato-Programa» entre o ISCTE-IUL e o Governo (2009)



qualificados à sociedade) implicavam objectivos e medidas específicas em todos os sectores da vida do Instituto. Era preciso, sem hesitações ou subterfúgios, consolidar um corpo docente de elevadas competências de ensino e de investigação, de acordo com os melhores critérios internacionais. Tratava-se de internacionalizar significativamente as actividades de ensino, investigação e prestação de serviços, bem como os corpos docente e discente. Era fundamental profissionalizar a gestão e qualificar os seus recursos e infra-estruturas.

### Áreas e eixos da estratégia do ISCTE-IUL (2009-2014)



Quer na altura, quer hoje, ler aquelas inúmeras páginas e especificações do «Programa de Desenvolvimento» – não tenhamos vergonha em confessá-lo –, assusta, tal a dimensão do que se visava e do que envolvia. O «Contrato-Programa» assinado com o Governo, em 11 de Setembro de 2009, deixava tudo isso bem expresso, tendo em vista o ano de 2014, correspondente aos cinco anos de vigência do período experimental deste regime fundacional.

Abundavam, como se lê, os verbos aumentar, desenvolver, reforçar, promover, modernizar, com o correspondente desafio e trabalho que tal implicaria. Aqui chegados, via-se bem que esta opção fundacional não podia ser uma quimera, com que, muitas vezes, se delineiam projectos no nosso país.

## Metas e indicadores do «Contrato-Programa»

### ISCTE-IUL/Governo (2009-2014)

INDICADOR	META 2014
Reforçar o peso da formação pós-graduada	50% de alunos inscritos em cursos de 2.º ou 3.º ciclos
Aumentar a qualificação do corpo docente	80% de doutorados (ETI)
Aumentar a internacionalização dos corpos docente e de investigação	10% de docentes e investigadores estrangeiros
Reforçar a qualidade das unidades de investigação	100% das unidades com avaliação de excelente ou muito bom
Aumentar a internacionalização do corpo discente	10% de alunos estrangeiros
Aumentar a participação dos alunos do 1.º ciclo em actividades de investigação	8% de alunos de 1.º ciclo com bolsas de integração na investigação
Promover o sucesso escolar	80% de alunos com sucesso em todas as licenciaturas; 70% dos alunos de mestrado em regime diurno com dissertações/ projectos concluídos nos tempos previstos no momento da sua inscrição efectiva; 50% dos alunos de mestrado em regime nocturno com dissertações/projectos concluídos nos tempos previstos no momento da sua inscrição efectiva
Assegurar o acesso <i>on line</i> aos sumários e fichas de unidades curriculares	100% das unidades curriculares
Aumentar o recurso a suportes de <i>e-learning/ b-learning</i>	100% das unidades curriculares
Desenvolver o apoio social aos alunos	Criar os Serviços de Acção Social
Monitorização anual da empregabilidade dos alunos das licenciaturas	100% dos cursos
Desenvolver a tecnoestrutura de apoio à gestão	Concluir o sistema informático de gestão académica (Fénix); Criar um sistema de contabilidade analítica; Criar um sistema integrado de gestão financeira
	Constituir o Instituto para o Desenvolvimento do Ensino das Políticas Públicas
	Constituir o Centro de Empreendedorismo
	Constituir o Instituto de Prestação de Serviços
Modernizar as infraestruturas	Reinstalar e reequipar todas as unidades de investigação
Aumentar as receitas próprias	O nível de captação das receitas próprias e outros fundos (incluindo propinas, fundos para I&D, fundos comunitários e outros internacionais, financiamentos privados e doações mecenáticas e filantrópicas), para além do financiamento atribuído em cada ano directamente pelo Orçamento de Estado, deverá aumentar cerca de 3% ao ano, nos próximos cinco anos (2010/ 2014)

O custo estimado, no «Contrato-Programa», para o seu cumprimento, era de 20,5 milhões de euros, distribuídos segundo o quadro anexo, ou seja, nos cinco anos seguintes, o Estado contribuiria com 12,5 milhões e o ISCTE-IUL com o restante.

### Montantes anuais para o financiamento do «Contrato-Programa»

(em milhões de euros)

	TOTAL	ESTADO	ISCTE-IUL
2010	5,0	3,5	1,5
2011	5,0	3,0	2,0
2012	4,0	2,5	1,5
2013	3,5	2,0	1,5
2014	3,0	1,5	1,5
TOTAL	20,5	12,5	8,0

A avaliação do cumprimento do «Contrato» far-se-ia, conforme a sua cláusula 8.ª, «em moldes a acordar» entre ambas as partes, no decurso do último ano da sua vigência. E assim terminava. A verdade é que um contrato, feito em liberdade, entre partes sérias, sujeitas à justiça, é uma nobre forma de funcionamento dos humanos, em sociedade. Oxalá este o pudesse ser! – era, seguramente, o que pensariam os que, pelo menos da parte do ISCTE-IUL, o assinaram!

**Os Estatutos do ISCTE-IUL.** Homologados, em 8 de Maio de 2009, pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, através do Despacho Normativo 18/2009, os novos Estatutos – os que tinham sido intensamente debatidos e aprovados na Assembleia Estatutária –, seriam a grande coluna sobre a qual se sustentariam a natureza e a acção desta instituição. Têm, é claro, um significado enorme. Antes de mais, naquelas afirmações que parecem abstracções, mas que possuem, isso sim, um enorme poder para conduzir o dia-a-dia:

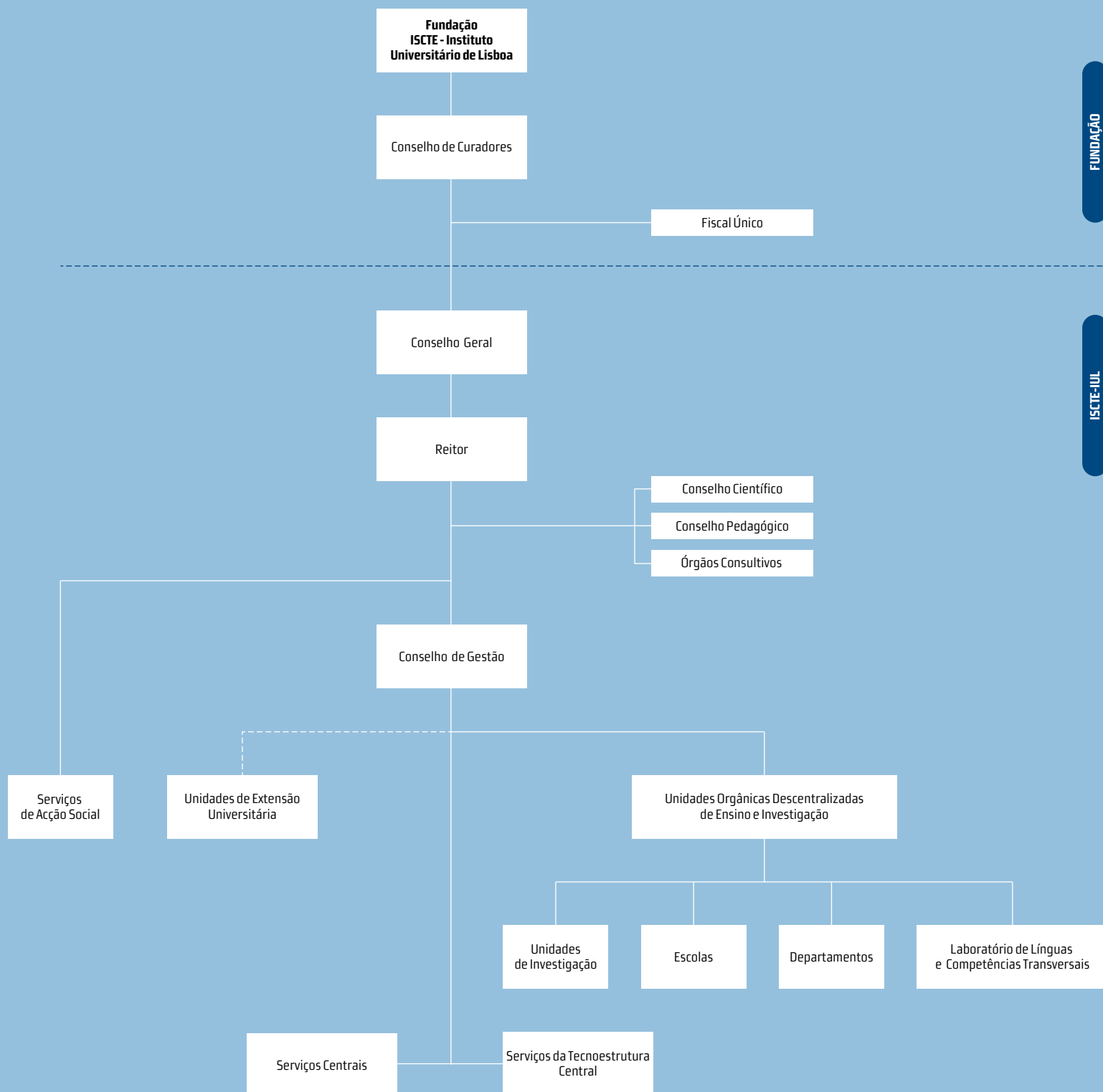
- «– O ISCTE-IUL orienta-se pelos princípios da liberdade intelectual, da promoção e reconhecimento do mérito e do respeito pela ética académica.
- O ISCTE-IUL garante a liberdade de criação científica, cultural e tecnológica, na pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões, bem como a participação de todos os seus corpos na vida académica comum na base de métodos de gestão democrática.
- O ISCTE-IUL organiza-se e funciona no respeito pelos princípios da democraticidade, da participação, da descentralização, da eficácia e eficiência e da responsabilidade no exercício de cargos profissionais e de direcção.
- O ISCTE-IUL gere as suas actividades com respeito pelos princípios da transparência e da prestação pública de contas.»

Na sua organização, como vemos no organograma anexo, o ISCTE-IUL dispunha de três órgãos de governo – Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão. Como órgãos consultivos, existiriam o Senado e o Conselho Universitário, composto pelo Reitor, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Presidente do Conselho Científico, Presidente do Conselho Pedagógico, Administrador, directores das unidades orgânicas descentralizadas e Presidente da Associação de Estudantes ou um estudante seu representante.

Para a coordenação central das actividades científicas e pedagógicas, existiam os respectivos Conselhos. Um Provedor do Estudante, designado pelo Reitor, sob proposta do Conselho Pedagógico, ouvida a Associação de Estudantes, de entre personalidades que não se encontrem em exercício efectivo de funções no Instituto, teria como finalidade a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes.

Como unidades orgânicas descentralizadas, o ISCTE-IUL possuía os departamentos, as unidades de investigação e as Escolas. Aquando

# Macrorganograma do ISCTE-IUL decorrente dos Estatutos de 2009





da definição dos Estatutos, os departamentos, dirigidos à realização de actividades de qualificação e gestão da carreira do seu corpo docente e à concepção e reestruturação de planos de estudos, cobriam as áreas de Antropologia, Arquitectura, Ciências de Gestão, Contabilidade, Ciências e Tecnologias de Informação, Economia, Finanças, História, Métodos Quantitativos, Psicologia Social e das Organizações, Sociologia e ainda uma secção autónoma de Direito.

Com o estatuto de unidade de investigação integrada, apenas existia a Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE). As restantes tinham um estatuto autónomo de associadas: a Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática (ADETTI); o Centro de Estudos Africanos (CEA); o Centro de Estudos de Antropologia Social (CEAS); o Centro de Estudos de História Contemporânea Portuguesa (CEHCP); o Centro de Estudos Territoriais (CET); o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES); o Centro de Investigação e de Intervenção Social (CIS); o Centro de Estudos Territoriais (CET); e o DINÂMIA, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica; e uma delegação no ISCTE-IUL do Instituto de Telecomunicações.

A natureza e as funções das Escolas tinham sido objecto de profunda

reflexão na Assembleia Estatutária e encontravam-se claramente definidas nestes Estatutos, mas na altura da sua homologação só existia a Escola de Gestão. Todas as outras teriam de ser criadas e estruturadas.

Como veremos, nestes três tipos de unidades orgânicas, haveria um grande trabalho de reestruturação, criação ou extinção a desenvolver, já esboçado no «Programa de Desenvolvimento» e permitido pelos Estatutos, assim como a ambicionada infra-estruturação da instituição.

Os serviços centrais existentes nessa altura, directamente dependentes do ainda Presidente, eram o Gabinete de Qualidade e Avaliação do Ensino e os próprios serviços e assessorias da Presidência. Na dependência da figura do Administrador, existiam a Direcção de Serviços Financeiros e Patrimoniais (DSFP), a Direcção de Serviços de Informática (DSI), a Direcção de Serviços de Recursos Humanos (DSRH), a Direcção de Serviços Académicos (DSA) e a Direcção de Serviços de Biblioteca e Documentação (DSBD), assim como o Gabinete



A Tuna Académica do ISCTE

de Mobilidade e Inserção na Vida Activa (GMIVA) e o Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP).

De resto, tratava-se de dar conta das inúmeras atribuições assumidas nestes Estatutos de 2009:

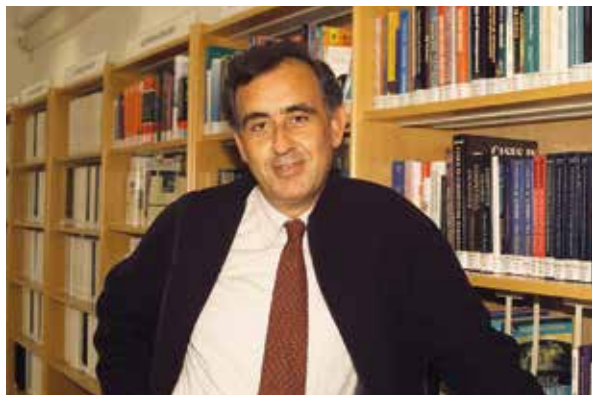
- Realizar investigação científica de alto nível, fundamental e aplicada;
- Realizar ciclos de estudo de licenciatura, mestrado e doutoramento, formação pós -doutoral e cursos e actividades de especialização e de aprendizagem ao longo da vida;
- Contribuir para a compreensão pública da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando acções de apoio à difusão da cultura científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários a esses fins;
- Criar procedimentos e instrumentos de avaliação interna, de garantia da qualidade e de prestação pública de contas baseados em padrões internacionais;
- Prestar serviços à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentado do país, a inovação e o exercício da cidadania;
- Organizar parcerias com outras entidades, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras como suporte ao desenvolvimento da sua missão;
- Assegurar as condições para a formação, a qualificação e o desenvolvimento profissional de docentes, investigadores e pessoal não docente;
- Promover a qualidade de vida e de trabalho dos estudantes, através da acção social e de programas sociais e culturais;
- Fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, assegurando a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores e apoiando a projecção internacional dos seus trabalhos;
- Instituir prémios e incentivos destinados a reconhecer o mérito, a distinguir a qualidade e a apoiar actividades que valorizem o ISCTE-IUL nos planos nacional e internacional;
- Patrocinar a ligação aos antigos alunos, bem como a participação de outras personalidades e instituições no desenvolvimento estratégico do ISCTE-IUL.

**O Conselho Geral.** Com os estatutos da Fundação e os do ISCTE-IUL em vigor, chegava o momento da democracia, esse sempre essencial e curioso exercício da individualidade em comunidade, com um processo eleitoral, que se iniciou em 13 de Maio daquele ano de 2009, supervisionado por uma comissão eleitoral presidida por Teresa Calapez.

Para este importante órgão de definição do desenvolvimento estratégico e de supervisão do Instituto, subordinado, contudo, ao já ratificado «Programa de Desenvolvimento 2009-2013» e ao «Contrato-Programa», estava em causa, para já, a escolha de dezassete representantes do conjunto dos professores e investigadores, cinco representantes dos estudantes e um representante do pessoal não docente e não investigador. Todos estes eleitos, por voto secreto e maioria absoluta, cooptariam «dez personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para a mesma». Assim se chegaria aos 33 membros definidos para este Conselho.

A fractura permaneceria. Por parte dos docentes, apresentaram-se duas listas decorrentes das posições que já se tinham exprimido na Assembleia Estatutária. Rui Pena Pires e António Gomes Mota encabeçavam a lista I, apoiante do processo fundacional e das deliberações em seu torno definidas. Maria Luísa Lima e Maria Eduarda Gonçalves, à cabeça da lista R, davam continuidade às objecções que tinham assumido no decurso do processo estatutário. Por parte dos alunos, apresentaram-se a lista A, encimada por Inês Godinho Quintas, e a lista D tendo como nome cimeiro o de Diogo Vieira da Conceição. Ao lugar do pessoal não docente e não investigador, concorria a lista C, constituída por Célia Ramalho, e a lista K, identificada por Maria Leonor Muralha. Os *slogans* das listas eram significativos. A I apelava ao *Consolidar a Mudança. Recentrar Prioridades* queria a lista R. *Dar a Cara Pela Alternativa* era a lista A. *As Caras que Tu Conheces* apresentava a lista D. Maria Leonor Muralha surgia com *Por uma Participação Activa num Projecto IUL à Nossa Medida*, enquanto Célia Ramalho era *Pela Construção de um Novo Desafio*.

A Presidente da Comissão Eleitoral empenhou-se na disponibilização de um amplo espaço de comunicação e debate, dotando todos os participantes com acesso de páginas *Web*, correio electrónico, salas de



Victor Franco, Presidente interino do Conselho Geral

reunião, espaços de afixação de cartazes ou apoios de reprografia. Tudo aberto, tudo transparente, tudo isento, como é espírito da casa. Deixai a democracia falar!

Em 25 e 26 de Junho, foi-se a votos. A lista I assegurou 11 mandatos de docentes, a lista R, seis. Nos estudantes, lista D, três, lista A, dois. Para o lugar dos funcionários não-docentes, foi escolhida Célia Ramalho. A linha fundacional, digamos assim, assegurou a maioria.

Para seu Presidente interino, o Conselho escolheu Victor Franco, um dos veteranos docentes do Instituto. O passo seguinte, na primeira reunião deste novo Conselho, em 10 de Julho, seria a escolha das dez personalidades a cooptar. Rui Pena Pires, suportado pela maioria do Conselho, mas também por um processo negocial entre as duas listas de docentes, apresentou os critérios para aquela escolha: «[...] a necessidade de integrar pessoas que ajudassem a cumprir os objectivos do Conselho Geral, que não são de representação externa, mas de aprovação dos planos e dos relatórios de actividades, do orçamento e das contas». Uma perspectiva pragmática, portanto. E acrescentava: «Conseguir um equilíbrio entre os diversos universos a que se destinam os diplomados do ISCTE-IUL e a concretização dos objectivos estratégicos do “Contrato-Programa”, como, por exemplo, a internacionalização» (ISCTE-IUL, 2009d). Eis os propostos, por ordem alfabética:

- André Jordan, já membro do Conselho Consultivo do ISCTE;
- Carlos Lopes foi Subsecretário-Geral da ONU e era, à altura, director do United Nations Institute for Training and Research (UNITAR) dessa organização;
- Carlos Nogueira, presidente do Clube dos Antigos Alunos do ISCTE-IUL, empresário e gestor da sociedade Europartners;
- Edmundo Martinho, presidente do Instituto e do Conselho Nacional de Segurança Social, coordenador do Ano Europeu de Combate à Pobreza;
- Esmeralda Dourado, gestora bancária, presidente do Conselho de Administração da SAG;



Carlos Lopes, Presidente do Conselho Geral

- Margarida Marques, chefe da Representação da Comissão Europeia em Portugal;
- Maria do Céu Cunha Rego, jurista, administradora do Instituto Europeu para a Igualdade de Género;
- Nicolau Santos, jornalista, director adjunto do *Expresso*;
- Nuno Vasconcelos, empresário;
- Paulo Bárcia, membro do gabinete do director-geral da Organização Internacional do Trabalho.

Todos foram eleitos por maioria absoluta de votos do Conselho e, prova do prestígio e notoriedade do ISCTE-IUL, todos aceitaram o convite para integrar tal órgão. Carlos Lopes foi eleito, por 25 votos a favor, seu Presidente e estava, deste modo, pronto, o Conselho Geral, para o trabalho que seria muito. Segundo os Estatutos, este era o órgão de definição do desenvolvimento estratégico e de supervisão do ISCTE-IUL e cabiam-lhe competências importantíssimas, incluindo a eleição do Reitor e a apreciação dos seus actos e dos do Conselho de Gestão.



Luís Antero Reto com os membros do Conselho de Curadores (da esquerda para a direita: António Costa e Silva, António Vitorino, Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo, António Ramalho Eanes e Carlos Santos Ferreira)



Como veremos, no quadro da estratégia fundacional e dos Estatutos do ISCTE-IUL, o Reitor é uma entidade dotada de poder e responsabilidades muito importantes e necessárias, mas este Conselho Geral assegurava representatividade, orientação e regulação democrática de uma instituição onde se moviam milhares de pessoas. «Até a virtude precisa de limites», como disse Montesquieu: «Para que não se possa abusar do poder, é preciso que, pela disposição das coisas, o poder limite o poder» (1748, p. 242).

**O Conselho de Curadores.** De acordo com os Estatutos do ISCTE-IUL, cabia ao Conselho Geral a proposta, a enviar ao ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, dos nomes dos cinco membros a cooptar para o Conselho de Curadores. Na reunião de 11 de Setembro, foram propostos, por treze membros do Conselho, as seguintes figuras:

- António Costa e Silva e António Ramalho Eanes, já membros do Conselho Consultivo do ISCTE;
- António Vitorino, advogado, deputado à Assembleia da República entre 1980 e 2006, com diversos cargos governamentais e que já havia participado na Assembleia Estatutária;
- Carlos Santos Ferreira, Presidente do Millennium BCP;
- Maria Helena André, secretária-geral adjunta da Confederação Europeia de Sindicatos, a qual, em 27 de Janeiro de 2010, seria substituída por Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo, ministra da Educação e Ciência e da Educação, Política Social e Desporto de Espanha, entre 2006 e 2009.



António Ramalho Eanes, Presidente do Conselho de Curadores

Todos foram aprovados por maioria absoluta e, como lhe competia, o Conselho de Curadores elegeu o seu Presidente, tendo escolhido o General António Ramalho Eanes. Assim sendo, cabiam a este importante órgão os poderes conferidos nos Estatutos da Fundação, nomeadamente, entre outros, aprovar os Estatutos do Instituto, proceder à homologação das deliberações do Conselho Geral de designação ou de destituição do Reitor, bem como nomear e destituir o Conselho de Gestão.



Cortejo académico para a cerimónia de tomada de posse do Reitor (2010)





**O Reitor.** Segundo os novos Estatutos, o Reitor é o órgão superior de governo e de representação externa do ISCTE-IUL, eleito, por um período de quatro anos, pelo Conselho Geral, sujeito à homologação do Conselho de Curadores. A sua lista de competências, quer estratégicas, quer executivas, é longa, e assume ainda todas aquelas que, por lei ou pelos Estatutos, não sejam atribuídas a outros órgãos do ISCTE-IUL.

No seu exercício, o Reitor é coadjuvado por Vice-Reitores e Pró-Reitores, por ele livremente nomeados e exonerados, podendo, inclusive, serem escolhidos entre pessoas exteriores à instituição. O Reitor é também coadjuvado, já a isso aludimos, pelo Conselho de Gestão, por ele proposto ao Conselho de Curadores, e pelo Conselho Universitário, composto pelo Reitor, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Presidente do Conselho Científico, Presidente do Conselho Pedagógico, Administrador, directores das unidades orgânicas descentralizadas e Presidente da Associação de Estudantes ou um estudante seu representante, por este livremente designado.

Aprovado, pelo Conselho Geral, em 11 de Setembro de 2009, o Regulamento de Eleição do Reitor e chegados ao dia marcado para apresentação de candidaturas, 20 de Outubro, dado tratar-se de um processo aberto internacionalmente, ainda se apresentou um cidadão britânico, o consultor independente John Cooper, mas sem qualquer consistência e rigor. De resto, conforme as normas eleitorais, só restou a candidatura de Luís Reto, o Presidente do INDEG, entre 1998 e 2005, e do ISCTE, desde 2005, o mesmo que tinha liderado todo o processo de mudança para este regime de fundação. Era, pois, natural – e desejável – que fosse ele a assumir a Reitoria da reformulada instituição.

Sujeito a audição pública, transmitida, por televisão, para todo o Instituto [aspecto que a própria Luísa Lima, do sectorpositor ao percurso fundacional, considerou «muito útil» (ISCTE-IUL, 2009d)], Luís Reto, no seu Programa de Acção, retomou as grandes linhas daquele caminho, feito desde 2007 e em grande parte por ele desencadeado, sublinhando, contudo, a imensidade das tarefas a cumprir. Nas suas palavras, tratava-se de «refundar o ISCTE». Não era, de facto, caso para menos!

Dada a dimensão da mudança institucional havida, a par do estabelecido na recente legislação geral do RJIES e do Estatuto da Carreira Docente Universitária, havia, com urgência, que reorganizar o Instituto e produzir novos regulamentos internos em inúmeras áreas. As Escolas precisavam de ser definidas, os departamentos idem, os centros de investigação



tinham de ser integrados e dotados de meios. Havia órgãos a constituir, de imediato, como o Conselho de Gestão, os Conselhos Científico e Pedagógico, o Senado e o Provedor do Estudante. Com o propósito do desenvolvimento, um instituto de políticas públicas, outro de prestação de serviços, mais um de ensino pós-secundário, bem como o empreendedorismo e a transferência de tecnologia precisavam de impulsos.

Tudo o que era a modernização dos processos de gestão urgia: nomeadamente, a nova funcionalidade do sistema informático de gestão académica (Fénix), a reformulação da comunicação e a criação de um sistema de contabilidade analítica, com tudo o mais que implicava a constituição ou reformulação de serviços descentralizados de apoio a todas as actividades e sectores do renovado Instituto.

A busca de excelência na investigação e no ensino requeriam muito trabalho e a desejada internacionalização, na perspectiva de uma *research university*, era um mar de objectivos e intervenções. E ainda tinha de sobrar espaço e esforço para a vontade de desenvolver outras entidades participadas, como um já referido instituto de políticas públicas, bem como uma nova área no estudo e ensino do Turismo, onde chegou a esboçar-se um consórcio com o Turismo de Portugal, a Universidade do Algarve e a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, com uma extensão à University of Central Florida, ou seja, um enorme projecto, de dimensão internacional, para esta actividade decisiva para o nosso país, mas que, infelizmente, não se viria a concretizar, por divergências entre as outras instituições de ensino envolvidas.

Tudo isto era bem explícito na candidatura de Luís Reto, que terminava o seu texto programático com um determinado «encarar com optimismo um programa de acção tão ambicioso, no contexto de uma intensa concorrência no ensino universitário».

Em 6 de Novembro, o Conselho Geral escolheu, por 21 votos a favor e nove brancos, este primeiro Reitor do ISCTE-IUL, e o Conselho de Curadores da Fundação ratificou, plenamente, essa decisão. Um dos membros do Conselho Geral, Pierre Guibentif não deixou de assinalar «a existência no ISCTE-IUL de concepções diferentes sobre a Universidade, cujo confronto e diálogo seriam fundamentais na construção do projecto universitário da



O Reitor do ISCTE-IUL com os Presidentes do Conselho de Curadores e do Conselho Geral (2010)







instituição» (ISCTE-IUL, 2009d), ao que o Presidente do Conselho, Carlos Lopes sublinhou «as virtualidades do pluralismo».

O tempo dirá que, nesta casa, tal diferença de concepções sobre o seu rumo, bem como, de certo modo, sobre toda a política de reforma do ensino superior, liderada por Mariano Gago, não passava, como alguns pretendem ler – ver, por exemplo a interpretação expressa na *História da Universidade do Minho*, coordenada por Fátima Moura Ferreira (2014) –, por uma escolha entre centralização estatal e iniciativa privada, entre um pretensão estatismo «cívico» e um «selvagem» liberalismo de mercado, servido por teorizados *new public managements*. Não, nada disso!

Como referimos, do que se tratou, para Mariano Gago e, agora, para o ISCTE-IUL, foi, numa Europa democrática e progressiva, ou seja, num ISCTE-IUL democrático e progressivo, de assumir a liberdade e a inovação de propósitos, de iniciativas e de processos, sem qualquer perda de atitude e de justiça social. Trata-se de perceber e de interiorizar que sem resposta positiva a esse desafio a nossa Europa e o nosso Portugal serão «cuspidos» da História, num mundo de impressionantes mudanças, a velocidades ainda mais impressionantes. É aqui que se tem de inserir a universidade, algo que não é uma corte de professores, mas um dinâmico conjunto de docentes e de investigadores, sem dúvida, mas também de estudantes e dos profissionais que asseguram infra-estruturas cada vez mais complexas – e tudo isso indissociável da própria sociedade onde todos eles emergem. É com tal pentágono, nada fácil de conduzir, que temos a obrigação de viver.

Este nosso ISCTE-IUL tem todo o potencial para se manter como uma grande comunidade, fiel, aliás, ao seu passado, e este regime fundacional escolhido corresponde, no fundo, a uma grande matriz desta casa, a de conjugar a investigação sobre ciências modernas com uma forte abertura à nossa sociedade portuguesa, com esta cada vez mais e mais aberta ao mundo.

A linha maioritária no ISCTE-IUL, que conquistou democrática e legitimamente a liderança desta transição, foi a que entendeu que as possibilidades deste regime fundacional podem ser mais coerentes com a identidade do ISCTE do que quaisquer outras, gerando mais e melhor agilidade na gestão, uma acentuação da participação da sociedade, mesmo em níveis centrais de decisão, motivando uma saudável pressão para a obtenção de receitas próprias, articulada com o necessário apelo à capacidade de empreender. Olhando para trás, desde o seu início, o ISCTE sempre foi isto.

**Sopram ventos adversos.** É preciso lembrar, como se isso fosse necessário, que esta mudança do ISCTE-IUL decorreu nuns anos que não pouparam desgraças. Portugal, desde o final da década de 90, arrastava-se no enfraquecimento do seu desenvolvimento, com alguma instabilidade governativa e, sobretudo, sem a consciência do que de muito perturbante se ia passando pelo mundo.

Logo que, em 2007, se revelou a face de um sistema financeiro mundial desregularizado e cheio de comportamentos e produtos fraudulentos, começou o desfiar ininterrupto de uma enorme crise global, como só nos anos 30 do século passado havia memória, recheada de inúmeras outras, localizadas. A Grande Recessão foi o nome que se lhe atribuiu.

A Europa, evidentemente, não ficou de fora disto, com muitos dos seus países cheios de artificialidade económica, carregados de dívida pública e com um sistema bancário assente em pés de barro. A princípio, ainda se tentou mascarar a gravidade da situação com políticas de aumento dos gastos públicos, para suprir a falta de consumo e de investimento privados, bem como com apoios do Banco Central Europeu (BCE), nomeadamente, através da baixa de taxas de juro e da compra de obrigações emitidas pelos bancos. Mas a crise era muito maior e mais profunda.

Em Janeiro de 2009, já dez bancos da eurozona, à beira da falência, pediam *bailouts*. O crescimento dos juros das dívidas nacionais era explosivo e chegou a vez de os países afirmarem a sua insolvência, implorando por ajuda. Em 2010, primeiro foi a Grécia, depois a Irlanda e, no ano seguinte, seria Portugal. Embora com a mesma liderança governamental desde 2005, o nosso país não resistiu. A Comissão Europeia, o BCE e o Fundo Monetário Internacional viriam em ajuda, com a sua *troika*, mas impiedosos numa cega política dita de austeridade, com um restricionismo paralisante e com custos sociais, assiduamente injustificados e improdutivos, acrescidos de mais privatização de fatias da riqueza pública que, em muitos casos, eram bem rendíveis. Mas, por muito que se vitupere aqueles poderes internacionais, a verdade é que a vitoriosa orientação política, saída das eleições legislativas de 2011, abraçou esta crise com uma sede libertária conservadora – como se disse, «ir para além da *troika*» – que pôs os Portugueses de rastos perante os ditames



externos e perante os internos, política avessa ao Estado social, alheia ao combate às crescentes desigualdades sociais e, sobretudo, sem qualquer ideia explícita e motivadora de desenvolvimento nacional e de resposta àquela maldita situação, onde, porventura, teríamos algumas culpas, mas que nos foi, acima de tudo, imposta pela política europeia e pelas forças financeiras internacionais.

Eis, em suma, os «lindos» anos em que o ISCTE-IUL se comprometeu ao seu enorme desígnio, determinado por um «Contrato-Programa» cuja ambição e complexidade já vimos. Esperavam-no cortes de apoios públicos, restrições de funcionamento, limitações aos compromissos assumidos pelo Estado, quer financeiros, quer na autonomia de gestão das instituições universitárias, para além das dificuldades da recessão económica, do desemprego e do agravado custo de as famílias sustentarem os filhos, num quadro em que a população estudantil diminuía e era disputada pelo restante «mercado» universitário, tanto o nacional como o internacional.

Como se isto não bastasse, havia fortes adversidades endémicas, que vinham mesmo de antes da chamada crise e que o próprio «Programa de Desenvolvimento 2009-2013» assinalava. O financiamento estatal às universidades públicas já vinha sendo, sucessivamente, reduzido. Para mais, em 2006, o Governo tinha introduzido um chamado «factor de coesão» na Lei de Bases de Financiamento do Ensino Superior, visando, sobretudo, limitar as variações negativas no orçamento destas, de modo que elas se situassem entre os menos 3% e os mais 5%. O problema é que esse factor tinha o efeito pernicioso de limitar o financiamento das instituições mais dinâmicas, que tivessem crescimentos superiores a 5%, redistribuindo-o por aquelas com pior desempenho relativo. No caso do ISCTE-IUL, esse factor teve consequências desastrosas. Em 2008, por exemplo, deveria ter um acréscimo de mais 10,5% nas suas verbas de financiamento e teve apenas mais 2,3%. Tendo em conta os quatro anos de 2005 a 2008, o Instituto viu sacrificados cerca de 11% do seu financiamento estatal, o equivalente a 1,8 milhões de euros. Se se olhasse para o quadro geral do financiamento público ao ensino superior, o ISCTE-IUL era, incrivelmente, a instituição nacional mais subfinanciada pelo Orçamento de Estado.

Outro aspecto, o das contribuições para a Caixa Geral de Aposentações, foi prejudicado pela decisão governamental, de 2007, de obrigar

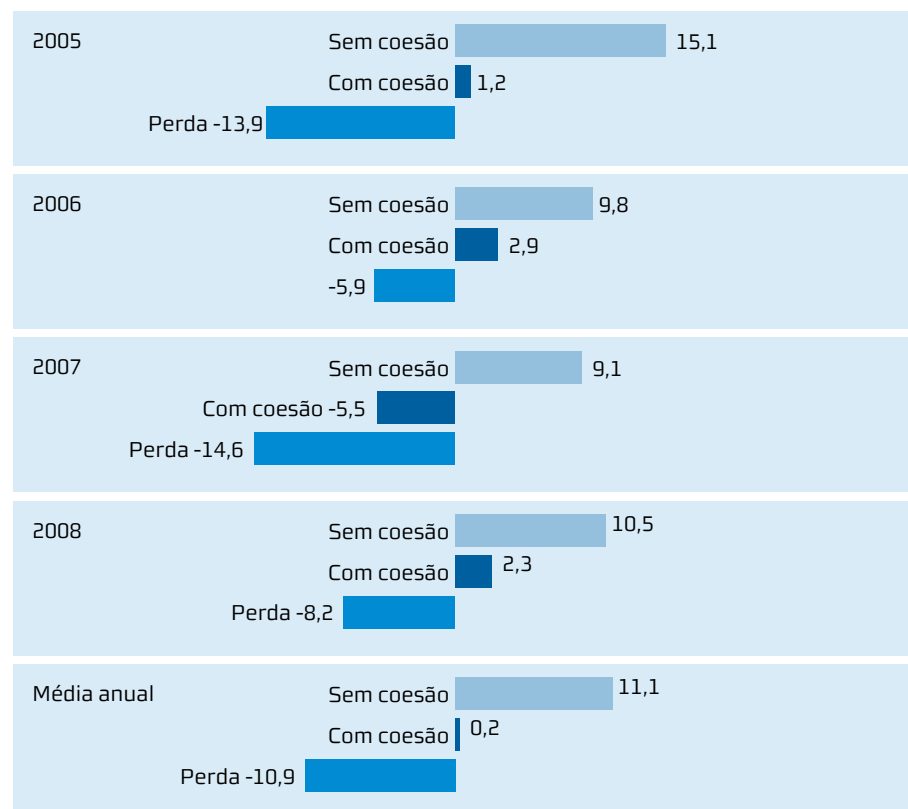


as universidades a contribuírem com 7,5% das remunerações do seu pessoal, percentagem que, no ano seguinte, aumentou para 11%, conduzindo a um aumento de despesas, nesta área, de 1,2 milhões de euros, em 2007, e de 1,8 milhões, no ano seguinte. Se juntarmos as contribuições para a Segurança Social, com uma taxa de 20,6%, teríamos, para 2009, um valor perto do dois milhões de euros para descontos e pagamentos de sistemas de segurança social, sem qualquer contrapartida de aumento de financiamento por parte do Estado.

No importante quadro do Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), o panorama do Instituto também era desolador. Para o enorme investimento no novo Edifício II, recebeu apenas, em 2006, 405 000 euros, sendo que em 2005, 2007 e 2008 as dotações foram nulas, e, para 2009, previam-se somente 100 000 euros.

Enfim, some-se tudo, crise mundial, europeia e nacional, quebras de financiamento, aumento de despesas, etc, etc, e tente dividir-se – embora não sendo nada fácil – onde é que o recém-eleito Reitor do ISCTE-IUL iria encontrar fundamento para a sua convicta declaração de optimismo!

### Impacto do «factor de coesão» sobre a variação anual das dotações do Orçamento de Estado recebidas pelo ISCTE-IUL (2005-2008, em %)





A equipa reitoral (da esquerda para a direita: José Paulo Esperança, António Firmino da Costa, Carlos Sá da Costa, António Caetano e Luís Antero Reto (2010)

# 2010

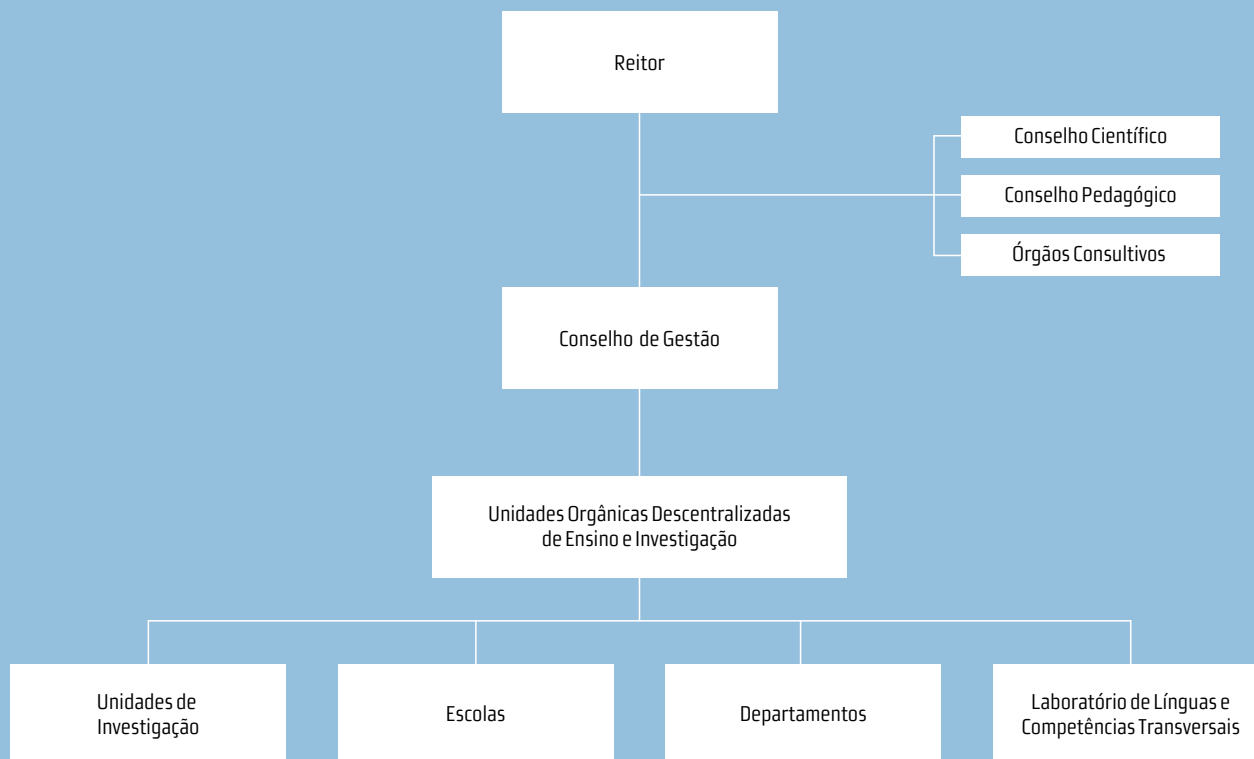
**Novas estruturas.** Nesta altura, era bem recomendável aquele princípio de Alexander Hamilton de que, preservado o respeito pelos cidadãos, «a energia, num executivo, é a principal característica de um bom governo» (1788). Constituída a equipa reitoral, presidida por Luís Reto, como Reitor, com os Vice-Reitores António Caetano, António Firmino da Costa e Carlos Sá da Costa, e com José Paulo Esperança e Rui Pena Pires, como pró-Reitores, sem mais delongas, por proposta do Reitor ao Conselho de Curadores, foi formado o primeiro Conselho de Gestão desta nova fase, com a missão de implementar o tanto que havia a fazer. Integram-no, conforme os Estatutos, o próprio Reitor, um dos Vice-Reitores, António Caetano, Teresa Laureano, como Administradora do ISCTE-IUL, Ana Sampaio, Directora Coordenadora dos Serviços, e Artur Morna, um aluno. A missão deste Conselho, segundo os Estatutos, era apoiar o Reitor na condução da gestão administrativa, patrimonial, financeira e dos recursos humanos, promovendo a racionalização e a eficiência dos serviços da instituição.

Logo em 27 de Janeiro, o Reitor apresentou, ao Conselho Geral, o Plano de Actividades e o Orçamento para 2010, o maior que a instituição já tinha tido, com proveitos previstos de 33 488 404 euros. O do ano anterior, aliás, já tinha registado um aumento de 14% e um saldo líquido de 1 222 586 euros.

**A estrutura académica.** No que diz respeito à definição das Escolas, assunto bastante debatido na Assembleia Estatutária, onde se havia tendido para uma organização em três (Gestão, Ciências Sociais e Tecnologias), acabaria por se decidir uma posição de consideração pelo papel que a Sociologia sempre desempenhou na instituição, o que daria lugar a uma Escola de Sociologia e Políticas Públicas, envolvendo os departamentos de Ciência Política e Políticas Públicas, História, Métodos de Pesquisa Social e o de Sociologia.

Departamentos de Ciências Sociais, como a Antropologia, a Economia Política e a Psicologia Social e das Organizações, foram agregados numa outra Escola, a de Ciências Sociais e Humanas. A Arquitectura e o Urbanismo, bem como as Ciências e Tecnologias de Informação, formaram a Escola de Tecnologias e Arquitectura, que viria a adoptar o nome internacional de IUL School of Technology and Architecture (ISTA). E a Escola de Gestão, já existente há muito, mas sem claro suporte legal, viu, agora, a sua confirmação, integrando os departamentos de Contabilidade, Economia, Finanças, Comportamento Organizacional e Recursos Humanos, Métodos Quantitativos, e o de Marketing, Estratégia e Operações.

### Estrutura académica do ISCTE-IUL (2009)



## Dimensões das Escolas do ISCTE-IUL (2010)

ESCOLAS	CURSOS	ALUNOS % total
Escola de Gestão	52	46
Escola de Sociologia e Políticas Públicas	46	23
Escola de Ciências Sociais e Humanas	23	16
Escola de Tecnologias e Arquitectura	20	14

Muitos destes departamentos eram novos e outros seriam bastante reestruturados, sendo que alguns dos anteriormente existentes foram extintos, como o de Ciências de Gestão e a Secção Autónoma de Direito. No seu conjunto, não se tratou, evidentemente, de uma solução incontroversa, mas, ao fim de dois meses de consultas e negociações, foi, provavelmente, a que obedeceu ao máximo consenso possível. Como sublinhou Rui Pena Pires, na reunião do Conselho Geral de 12 de Abril, que a aprovou, «esta reestruturação tinha uma lógica substantiva, histórica e pragmática». Visou agrupar as áreas com maior convergência, tendo em conta a história do ISCTE e as áreas em que este se havia afirmado.

Aquela perspectiva estendeu-se, igualmente, aos centros de investigação existentes, entidades associadas que havia que integrar no Instituto como unidades orgânicas, sem prejuízo das condições descentralizadas da sua direcção e actividade. Segundo os Estatutos, dirigidas ao desenvolvimento da investigação científica fundamental e aplicada, à formação avançada em contexto de investigação e à transferência de conhecimentos para a sociedade, estas novas unidades de investigação eram pilares fundamentais da estrutura que envolvia Escolas, departamentos e cursos, sobretudo de 2.º e 3.º ciclos.

Na altura, só a Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE), existente desde 1994, já se encontrava integrada numa Escola, a de Gestão. Entre as restantes unidades a integrar, estavam o Centro de Estudos Africanos (CEA), o Centro de Estudos de História Contemporânea (CEHC) e o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES), a enquadrar na Escola de Sociologia e Políticas Públicas. Na Escola de Ciências Sociais e Humanas, estariam o Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território (DINÂMIA'CET),

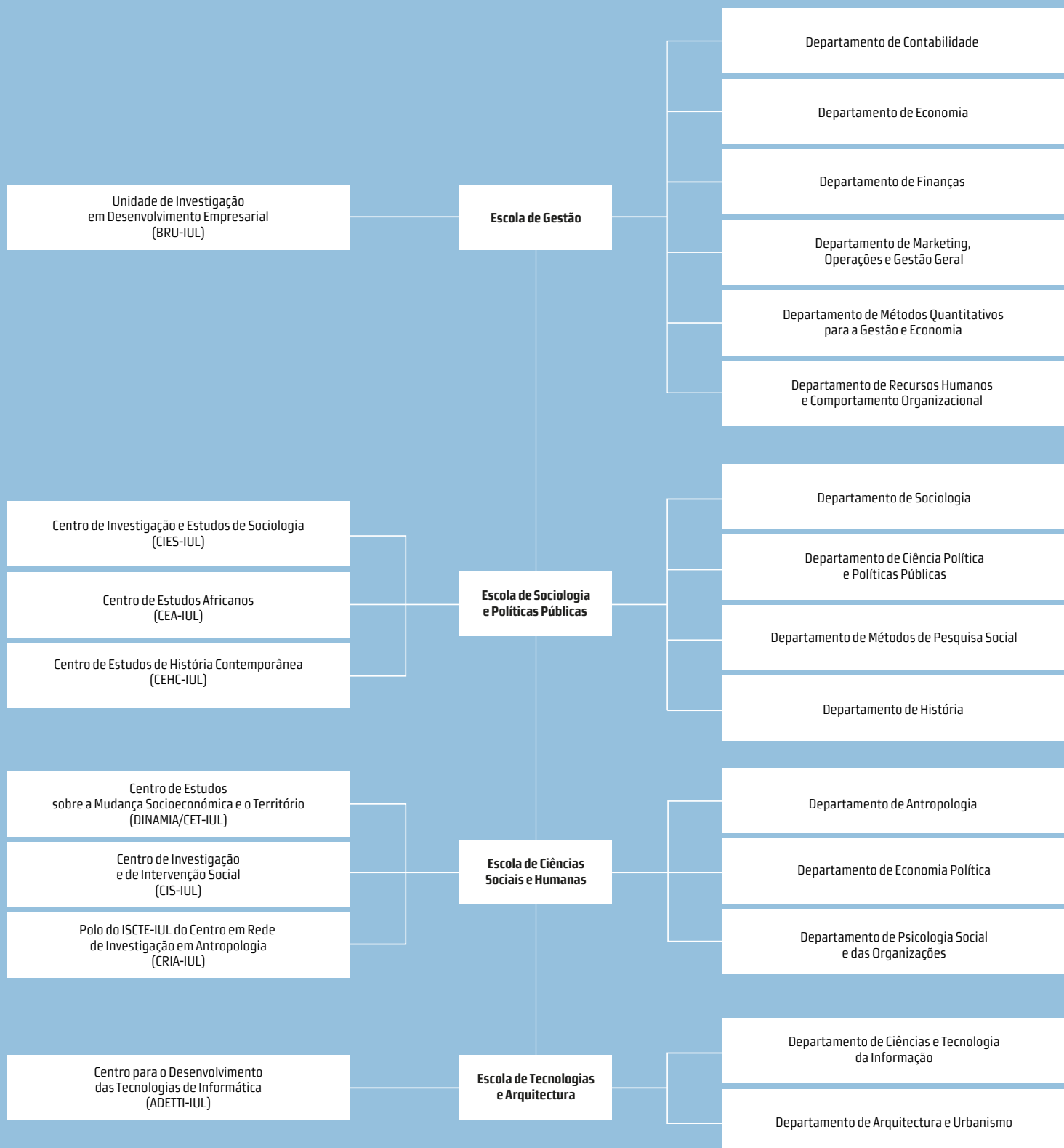


o Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS) e o Pólo do ISCTE-IUL do Centro em Rede de Investigação em Antropologia (CRIA). A Escola de Tecnologias e Arquitectura ficaria com o Centro de Investigação em Sistemas e Tecnologias de Informação Avançados (ADETTI, proveniente da Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas Informáticas). Permaneceu com o estatuto de centro associado – não sendo, por isso, incluído nesta integração – a delegação no ISCTE-IUL do Instituto de Telecomunicações (IT), uma organização privada sem fins lucrativos, de interesse público, resultante de uma parceria de oito instituições com investigação e desenvolvimento em telecomunicações (seis universidades e duas empresas) e com uma actividade classificada como excelente pela FCT.

Tudo isto seria um processo complexo e moroso, que implicaria incorporar funcionários, meios e actividades, mas, sobretudo, dotar estas novas unidades de regulamentos, direcções e infra-estruturas adequadas, em articulação com os seus objectivos, nomeadamente, no caso das de investigação, o de alcançarem ou conservarem, como estabeleciam o «Programa de Desenvolvimento 2009-2013» e o «Contrato-Programa», a classificação FCT de Excelente ou Muito Bom. Para reforçar tal processo, criou-se, neste ano de 2010 e no quadro dos Serviços da Reitoria, o Gabinete de Apoio à Investigação, com o objectivo de ajudar aquela transição, reformulando, normalizando e incentivando processos. A partir daí, a este Gabinete caberia promover a qualidade, a quantidade e a internacionalização da investigação científica no ISCTE-IUL, apoiando o posicionamento sustentado das unidades de investigação em níveis elevados de classificação, nomeadamente junto da FCT. Para o dirigir, ingressou, no Instituto, Carina Cunha, experiente em Gestão de projectos europeus.

Este Gabinete seria um parceiro significativo das unidades de investigação quando se tratasse da captação de projectos de investigação, em especial internacionais; na participação em redes, consórcios e parcerias científicas; na dinamização das relações da investigação científica com as actividades empresariais, as instituições públicas, as associações e a sociedade em geral; e em complementar as unidades de investigação na decisiva captação e gestão de financiamentos, instalações, equipamentos e outros recursos para a sua actividade científica, sabendo que as áreas do ISCTE-IUL, tanto nacional como internacionalmente, não são as que mais facilmente conseguem obtê-los.

## Estrutura das várias unidades orgânicas descentralizadas do ISCTE-IUL (2010)

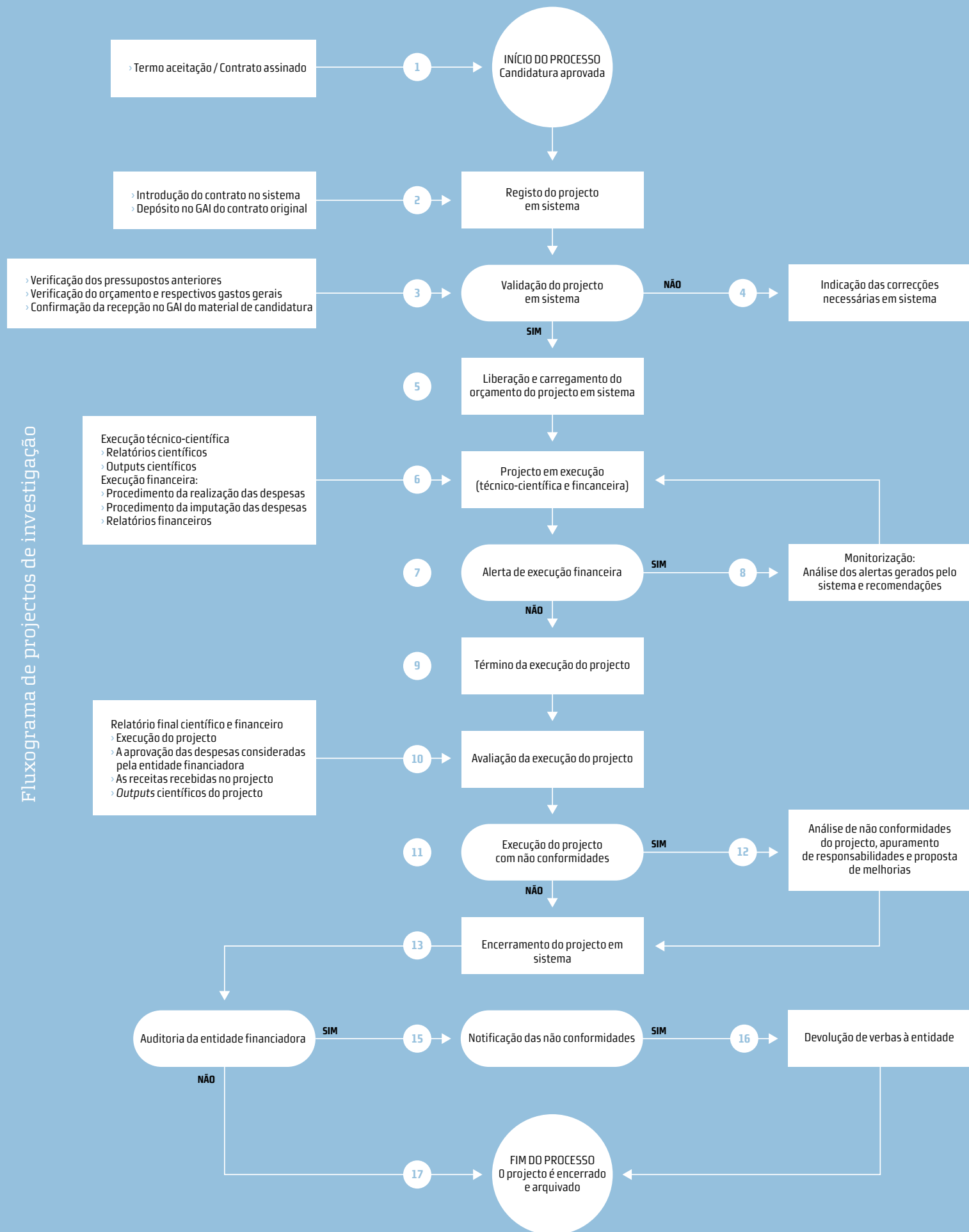


## Algumas características das unidades de investigação do ISCTE-IUL (2010)

UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO FCT	NÚMERO DE DOUTORADOS ELEGÍVEIS	CAPACIDADE FINANCEIRA (milhares de euros)
Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial (UNIDE-IUL)	Muito Bom	91	248
Centro de Estudos Africanos (CEA-IUL)	Muito Bom	30	622
Centro de Estudos de História Contemporânea (CEHC-IUL)	Bom	20	47
Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL)	Excelente	64	2450
Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território (DINÂMIA'CET-IUL)	Excelente	38	1095
Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS)	Excelente	50	837
Pólo do Centro em Rede de Investigação em Antropologia (CRIA)	Muito Bom	37	509
Centro de Investigação em Sistemas e Tecnologias de Informação Avançados (ADETTI)	Bom	21	261

O trabalho do Gabinete teria de incluir a sistematização e preparação da divulgação de indicadores de produção científica que reflectissem o desejado incremento. Logo neste ano, eles foram significativos. As unidades de investigação publicaram um total de 1031 trabalhos científicos, num rácio de publicação por doutorado elegível de 2,85, sendo que 73% foram-no em publicações nacionais e internacionais com revisão científica. Em curso, estiveram 38 projectos de investigação internacionais e 162 projectos nacionais financiados pela FCT, por outros organismos nacionais e por fundos europeus, num montante total de 5,2 milhões de euros. Produziu-se um total de 408 resultados científicos de natureza diversa e participou-se em 119 redes de I&D e actividades de cooperação científica, das quais 73% internacionais, bem como foram recebidos oito prémios científicos atribuídos por entidades externas a trabalhos de membros das unidades de investigação do ISCTE-IUL. Nas áreas tecnológicas, registe-se, ainda, a produção de um protótipo e de quatro patentes em fase de registo.

Fluxograma de projectos de investigação



Em 2010, estava, assim, assegurado o essencial para que este tão renovado ISCTE-IUL cumprisse as suas missões essenciais. A instituição tinha-se dotado dos seus órgãos estatutários, devidamente regulamentados e operacionalizados, das suas novas Escolas, respectivos departamentos e centros de investigação. Entre os órgãos de coordenação central das actividades científicas e pedagógicas, apenas o Conselho Científico foi empossado, sendo que o Conselho Pedagógico e o Provedor do Estudante sê-lo-iam no início do ano seguinte.

Este Conselho Científico adquiriu uma nova configuração, definida pelos Estatutos. Era composto por um máximo de 25 membros, sendo dezassete eleitos entre o conjunto dos professores e investigadores de carreira, bem como entre os restantes docentes e investigadores em regime de tempo integral, com contrato de duração não inferior a um ano, que fossem titulares do grau de doutor. Os outros oito representantes eram designados pelas unidades orgânicas de investigação.

O Conselho Científico possui uma Comissão Permanente, para a qual elege um Presidente, por maioria simples dos seus membros, e para ela nomeia um Vice-Presidente, completando a Comissão três vogais, eleitos entre os membros do Conselho. Victor Franco foi o primeiro Presidente do Conselho Científico, com a missão de dar sequência às importantes incumbências deste órgão. Em qualquer caso, neste âmbito, foi também assegurada uma adequada descentralização, já que algumas competências foram atribuídas às comissões científicas das escolas, dos departamentos e das unidades de investigação.

Quanto ao cerne da actividade do Instituto – os seus, à época, 8480 alunos –, foram claros os sinais de incremento, embora num ano a prenunciar, como infelizmente recordamos, uma péssima conjuntura económica e social. Entre o 2.º semestre do ano lectivo de 2009/2010 e o 1.º semestre do ano seguinte, existiu um crescimento de cerca de 26 % de alunos inscritos, sendo que o número de candidatos e de alunos matriculados nas licenciaturas aumentou 5% relativamente ao ano anterior, alcançando uma taxa de ocupação de 123% (percentagem de novos alunos do 1.º ciclo face ao *numerus clausus*), com notas mínimas de entrada dos alunos no primeiro ano consideravelmente maiores. E quanto aos alunos dos segundos e terceiros ciclos, eles representavam 48 % do total, valor já muito próximo dos 50% estabelecidos no «Contrato-Programa» para 2013.



Nesse ano, foram submetidos, para acreditação pela A3ES, 107 cursos, seis deles a conferirem duplo grau com universidades estrangeiras. As estruturas e parcerias com universidades do Brasil, Cabo Verde, Moçambique e China foram redefinidas e, fora do nosso país, funcionaram cinco cursos com grau conferido pelo ISCTE-IUL. Em dupla titulação, com a Central Florida University (Orlando, USA), foi lançado um mestrado em Hospitality and Tourism Management e foi ainda proporcionada a pós-graduação International Programme on Family Social Work and Policies, com o primeiro semestre em Lisboa e o segundo na Suécia (Gotemburgo ou Stavanger), na Noruega (Bodo) ou em Itália (Calabria ou Parma).

Neste mesmo ano lectivo, os alunos estrangeiros no ISCTE-IUL já eram 1022, ou seja 12%, mais do que o objectivo (10%) definido no «Programa de Desenvolvimento» e no «Contrato-Programa».

Com o desemprego a galopar, de forma chocante, pelo nosso país, as taxas de empregabilidade dos licenciados pelo ISCTE-IUL, apoiados, muitos deles, por apropriadas estruturas como o Gabinete de Inserção Profissional ou os *Career Services* da Escola de Gestão, atingiram elevados resultados:

- 97% para os alunos formados nos cursos da Escola de Gestão (IBS);
- 87% para os alunos formados nos cursos da Escola de Tecnologias e Arquitectura (ISTA);
- 86% para os alunos formados nos cursos da Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH);
- 86% para os alunos formados nos cursos da Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP).

Nos cursos de 2.º ciclo (mestrados de continuidade), as taxas de empregabilidade foram igualmente elevadas:

- 100% para os alunos formados nos cursos da Escola de Tecnologias e Arquitectura (ISTA);
- 95% para os alunos formados nos cursos da Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP);
- 93% para os alunos formados nos cursos da Escola de Gestão (IBS);
- 87% para os alunos formados nos cursos da Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH).

Esta feliz dinâmica, no ano imediato à formalização oficial da Fundação, deu, sem dúvida, ânimo à profunda mudança escolhida e prosseguida. Já era, na verdade, muito trabalho, mas um passo, apenas, de um processo que teria de continuar. O evidente é que todo o corpo da instituição, apesar das diferenças de posição que vimos, se mobilizou para este desígnio. Era disso que falava a Mensagem do Reitor que abria o *Relatório de Actividades* destes doze meses:

«Estou certo de que o ano de 2010 nos deixou mais bem preparados e animados para vencer os desafios dos próximos anos, em particular os que decorrem do contexto de crise aguda do país e da concorrência crescente entre universidades. Tal, porém, só será possível com um enorme envolvimento colectivo.»

**«Eu participei na Assembleia Estatutária** e no primeiro Conselho

Geral do ISCTE-IUL. Foram meses de grande intensidade, houve posições distintas, mas sempre com toda a elevação e com espírito de concretização. Foi um trabalho notável e de vanguarda, do qual muitas universidades poderiam tirar lições dessa experiência tão interessante e, sobretudo, consequente. Depois, toda a reorganização, que o processo fundacional implicou, foi, a meu ver, muito benéfica. A integração de Escolas e de investigação foi feita com harmonia.»

**Victor Roldão** (depoimento, Junho de 2017)



**A estrutura administrativa.** Foi este, 2010, já o vimos, um ano de muita e necessária regulamentação. Para além dos das referidas nove unidades de investigação, dos 15 departamentos e das quatro Escolas, produziram-se 16 outros regulamentos e normativas, bem como se prepararam mais de 30, a serem aprovados no ano seguinte.

Em 23 de Agosto de 2010, publicava-se no *Diário da República* o Regulamento Orgânico do ISCTE-IUL, determinando a nova estrutura dos serviços e das unidades de natureza administrativa e de apoio técnico, integrando 193 funcionários. No topo da organização, a Reitoria dispunha, nos seus Serviços, de um Gabinete de Apoio, um Núcleo de Relações Institucionais e Assessorias, e de um Gabinete de Comunicação e Imagem. O Gabinete de Apoio incluía um Secretariado e o Expediente e Arquivo.

Ao Núcleo de Relações Institucionais, cabia a promoção do planeamento estratégico e acompanhamento das relações institucionais, internas e, sobretudo, internacionais. As Assessorias, directamente dependentes do Reitor ou de elemento da equipa reitoral, tinham como atribuições o estudo e tratamento dos assuntos que, pela sua natureza, lhe fossem submetidos, entre elas a assessoria jurídica e a assessoria técnica.

O recém-criado Gabinete de Comunicação e Imagem teve logo uma intensa actividade, dando seguimento à consolidação da nova imagem da instituição, incluindo a das Escolas, unidades de investigação, serviços, associações e projectos da comunidade ISCTE-IUL. No âmbito de um Plano Integrado de Comunicação, foram promovidas inúmeras acções e eventos, nomeadamente sobre a oferta formativa, conferências, exposições e encontros. Os cursos foram promovidos através de diversas entrevistas para revistas, jornais e televisão, e publicitados em jornais de referência, como *Expresso*, *Público*, *Diário de Notícias*, *Jornal de Notícias*, *Jornal de Letras* ou *Fórum Estudante*, para além da comunicação permanente nos novos meios digitais. Iniciou-se, através deste Gabinete, a sistemática cobertura fotográfica e vídeo dos eventos, com a respectiva distribuição no *Flickr* e a sua disponibilização para os *media* e para suportes de divulgação.

Acções sistemáticas de marketing directo asseguraram o contacto com escolas secundárias, feiras de educação e com potenciais candidatos ao ISCTE-IUL. Através da Academia ISCTE-IUL, proporcionaram-se cursos sobre a oferta educativa do Instituto e o contacto com a realidade

do mercado de trabalho, através de miniestágios em empresas para participantes seleccionados.

Segundo este novo Regulamento Orgânico, sob a direcção de um(a) Director(a) Coordenador(a), no caso Ana Sampaio, como referirmos, desdobrava-se uma adequada tecnoestrutura para uma instituição com esta dimensão, integrando o já referido Gabinete de Apoio à Investigação, bem como o Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade, o Gabinete de Relações Internacionais, o Gabinete de Inserção Profissional, o Gabinete de Gestão Curricular, os Serviços Académicos e

um Núcleo de Apoio Técnico-Administrativo.

Livremente contratado(a) pelo Reitor e sob a sua direcção ou de um elemento da equipa reitoral, surgia, ainda, o importante cargo de Administrador(a), no caso a já assinalada Teresa Laureano, formada no ISCTE e, antes desta nomeação, directora dos Serviços Financeiros. Com presença no Conselho de Gestão, competiria à Administradora a gestão das actividades e dos serviços, no âmbito administrativo, patrimonial e financeiro, participando directamente na definição da respectiva política de gestão do Instituto e coordenando tecnicamente a acção dos responsáveis dos serviços, unidades funcionais e núcleos, que de si dependam, de forma a garantir a uniformidade de procedimentos e a articulação entre a administração e os serviços. A nível central, estes distribuía-se pelos Serviços Financeiro, Patrimonial e de Recursos Humanos, os Serviços de Informática e os Serviços de Informação e Documentação, aos quais estavam associadas as respectivas unidades funcionais, subdivididas, por vezes, em núcleos especializados.

A capacidade informática do Instituto, por seu lado, teria, nos próximos anos, de suportar a nova estrutura de gestão e a sua sempre renovada dinâmica, missão que acabaria por ser, sucessivamente, assegurada por estruturas técnicas internas, incluindo a criação, em 2015, de um Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação, sob a direcção de António Luís Lopes.



Divulgação do alargamento do livre acesso Web em todo o campus

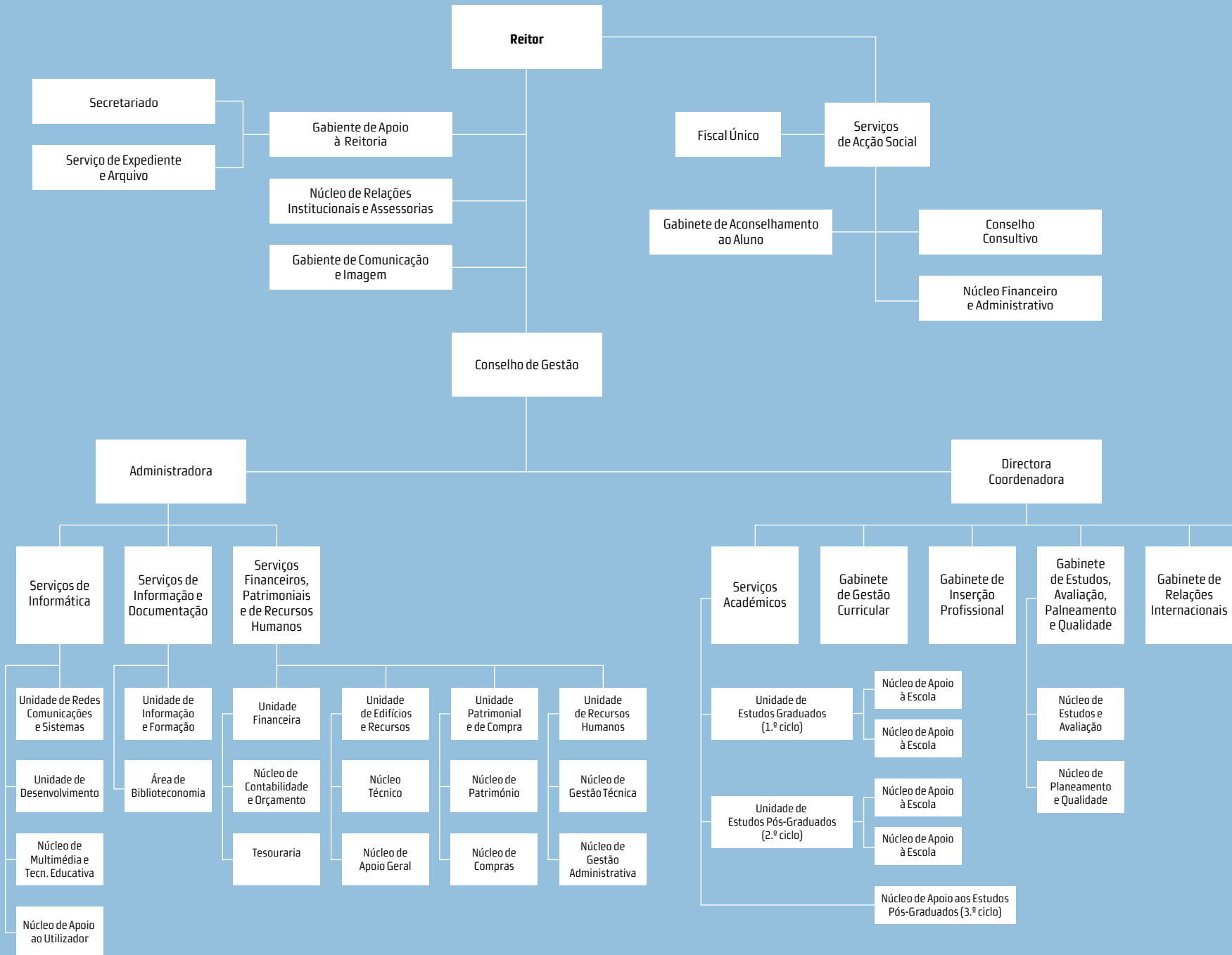
Para além de um bom parque de equipamentos, sua manutenção e renovação, o ISCTE-IUL precisava de meios informáticos para um novo portal com todas as potencialidades relevantes para quem o desejasse conhecer ou nele estudar, vindo de qualquer parte do mundo. Já presente, a plataforma de gestão académica Fénix necessitava de novos desenvolvimentos de funcionalidades e, no plano do trabalho e dos recursos humanos, um sistema SAP/R3 deveria assegurar o registo e a necessária informação. Professores e investigadores dispunham da plataforma Ciência-IUL para os respectivos *curricula* e produção científica, enquanto o sistema I-Meritus asseguraria a avaliação dos docentes. A comunicação interna de todos os colaboradores do Instituto seria assegurada por uma Intranet, e a comunicação entre o Instituto e os alunos seria reforçada e ampliada por uma boa rede E-Learning com sistemas *safe assign* (antiplágio).

O que este e todo o restante trabalho orgânico traduz é que o ISCTE-IUL ganhou em complexidade e em maior responsabilidade e competência dos seus inúmeros quadros não-docentes, essenciais para o funcionamento e desenvolvimento de uma instituição que envolvia mais de 9000 pessoas. Como diz, com muito conhecimento de causa, Teresa Laureano, «houve uma “revolução”»:

«Em 2010, ainda estávamos, digamos assim, “no tempo da outra senhora”. Nessa altura, graças às maiores facilidades de contratação, possibilitadas pelo regime fundacional, introduzimos uma série de pessoas novas, formadas, e investimos muito em robustos sistemas de gestão, quer dos serviços, quer dos alunos. Antigamente, quando se precisava de um número, era preciso um dia ou mais. Era uma dificuldade imensa em conhecer e planear fosse o que fosse. Hoje, sabemos tudo, a todo o momento. Os sistemas vieram dar uma grande ajuda, mas também foi preciso muito trabalho das equipas e uma grande reestruturação das maneiras de trabalhar».



## Organograma de Serviços do ISCTE-IUL (2010)



**Novas competências.** Bem se chamava, o livro sobre os 35 anos do ISCTE, publicado em 2007, *Nascido para Inovar*. É que mesmo absorvidos em todo este tremendo trabalho de inovação institucional, não deixou de haver energia para outros desafios. Este foi um deles.

O processo de Bolonha e as directivas da Estratégia de Lisboa para o ensino superior vieram reforçar o propósito de uma maior e mais eficaz articulação entre a formação universitária e a inserção na vida profissional. Em 2000, o projecto *Tuning Educational Structures in Europe* apon-tava para a introdução nas universidades, a par dos curricula tradicionais, de áreas de formação em competências que se revelassem úteis para aquele propósito. Isso deveria ser feito com bastante flexibilidade, face às necessidades dos tempos e dos diversos contextos. É claro que muitas universidades fariam orelhas moucas a tais propósitos. Não foi o caso do ISCTE-IUL.

Já em 2003, uma entidade associada, o Centro de Cursos Livres, proporcionava formação linguística, mas, em 2009, por iniciativa da Reitoria e sob a tutela do pelouro de Desenvolvimento Institucional, da responsabilidade do Vice-Reitor António Caetano, foi nomeado Eduardo Simões, professor da IBS, para coordenador científico de um nascente Laboratório de Competências Transversais (LCT), coadjuvado por Filomena Almeida, como coordenadora executiva. Houve que tudo fazer, lembra Eduardo Simões:

«Em contínuo diálogo com os colegas inicialmente envolvidos, concebi e redigi o projecto fundador do LCT, bem como os *syllabus* da maioria das unidades curriculares (UC) que foram oferecidas aos alunos no ano lectivo de arranque (2009/2010). Tivemos de reunir e negociar individualmente com todos os departamentos então existentes a sua contribuição para o projecto, nomeadamente, sugestões de conteúdos a incluir no plano curricular. A seu tempo, em Maio de 2009, apresentei e defendi o projecto em sessão do Conselho Científico, que o aprovou. Houve ainda que negociar e acompanhar a criação do primeiro *website* do LCT e produzir os seus conteúdos. Juntamente com o falecido António Dornelas, em representação da Fundação ISCTE, procedemos ao recrutamento de elementos de apoio administrativo e à organização das instalações então atribuídas. Por fim, realizámos jornadas pedagógicas, com e

Gabinete de  
Apoio à  
Investigação

Núcleo de Apoio  
Técnico-Administrativo

sem convidados externos, para apoiar o trabalho da primeira equipa de docentes do LCT. Esta era maioritariamente constituída por doutorandos, sendo que alguns foram treinados individualmente em diversos domínios das competências interpessoais e sistémicas. O entusiasmo face ao novo desafio era a nota dominante nessa equipa. Talvez por isso, há materiais de apoio, criados nessa altura, ainda em uso actualmente ou que estiveram na origem dos actuais.»

Em 2013, o LCT passou a unidade orgânica do ISCTE IUL com a designação de Laboratório de Línguas e Competências Transversais (LLCT), o que ainda hoje se mantém, agora sob a direcção, apenas, de Filomena Almeida, psicóloga, doutorada em Gestão de Recursos Humanos e também docente no ISCTE-IUL, cuja face continua a dizer tudo:

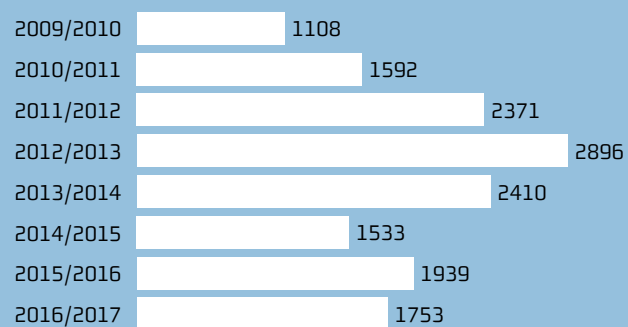
«Estou muito feliz. Temos tido muito bons resultados.»

Tratava-se de pôr ao dispor dos alunos das licenciaturas a possibilidade de adquirirem um certo número de ECTS, em disciplinas optativas, em

áreas fundamentais de competências, como:

- Capacidade de análise e síntese;
- Capacidade de aprender;
- Habilidade para resolver problemas;
- Capacidade de aplicar o conhecimento;
- Capacidade de adaptar-se a situações novas;
- Preocupação pela qualidade;
- Capacidade para trabalhar a informação;
- Capacidade de trabalhar autonomamente e em grupo.

#### Estudantes em Línguas e Competências Transversais (por ano)



Na sua formulação inicial, os relatórios do projecto *Tuning* distinguem, neste conjunto, três grandes grupos:

- Competências instrumentais: capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas;
- Competências interpessoais: capacidades individuais e sociais (interacção social e cooperação);
- Competências sistémicas: capacidades e competências relacionadas com o sistema na sua totalidade (combinação da

compreensão, da sensibilidade e conhecimento que permitem ao indivíduo ver como as partes de um todo se relacionam e se agrupam). (Belchior-Rocha *et al.*, 2017)

Neste âmbito, o ISCTE-IUL passou a proporcionar unidades muito variadas, flexibilizando, de ano para ano, de acordo com a pertinência e a procura (ver quadro). «A gestão», aponta Filomena Almeida, «tem de ser muito dinâmica». «O que pode estar na moda este ano e ter muita procura, para o ano seguinte pode ser zero.» O certo é que no primeiro ano em que funcionou em pleno, o de 2009-2010, 1108 estudantes escolheram e cursaram competências.

Claro que esta actividade teria de obedecer a um correcto critério pedagógico. O objectivo era o de uma efectiva aquisição delas, de modo algum o de uma mera transmissão de conhecimentos:

«Não nos serve de nada saber tudo sobre uma apresentação para uma audiência e depois não saber como fazer.»

Encontrar docentes capazes desta perspectiva e da sua prática, não é nada fácil. Por outro lado, o partir do ano 2015/2016, o LLCT desenvolveu novas dimensões, através do uso do *blended learning*, combinando ensino *online* com o presencial e proporcionando já sete unidades nesta modalidade. Internacionalmente, os cursos do LLCT estão presentes na Plataforma MiríadaX, uma rede criada em Espanha, com cerca de 100 instituições universitárias participantes.

### Unidades proporcionadas pela LLCT (2016-2017)

**Núcleo de Competências Transversais:** Apresentações Profissionais; Competências em *Buddy Mentoring*; Competências para o Mercado de Trabalho; Condução de Reuniões; Diversidade no Local de Trabalho; Empreendedorismo I - Introdução ao Empreendedorismo e Oportunidades de Negócio; Empreendedorismo II - o Processo Empreendedor: Inovação na Prática; Escrita de Relatórios Técnicos; Escrita de Textos Técnicos e Científicos; Ética e Deontologia; Excel Avançado; Finanças Pessoais I; Gestão da Imagem Pessoal; Gestão de Conflitos; Imagem e Pesquisa em Estudos de Campo; Introdução ao Excel; Introdução ao SPSS; Introdução ao Word; Introdução às Redes Sociais; Métodos e Técnicas de Estudo; Multiculturalidade; Narrativas Multimédia; Organização Pessoal e Gestão do Tempo; Pensamento Crítico; Pesquisa; Bibliográfica e Análise da Informação; Planeamento de Projetos; Utilizando Ferramentas Informáticas (Msproject); Resolução de Problemas e Tomada de Decisão; Responsabilidade Social e Voluntariado; Técnicas de Comunicação; Trabalho em Equipa; Voluntariado

**Núcleo de Línguas:** Escrita de Artigos em Inglês I; Escrita de Artigos em Inglês II; Inglês para Negócios; Introdução ao Inglês para Negócios; Língua Espanhola; Língua Inglesa; Língua Portuguesa; Português Como Língua Estrangeira - Elementar; Português Como Língua Estrangeira - Iniciação; Português Como Língua Estrangeira - Intensivo; Português Como Língua Estrangeira - Intermédio



Atribuição de prémios da  
ISCTE-IUL MIT Portugal  
Venture Competition (2012)

**Inovar, inovar sempre.** No âmbito de um acordo firmado entre o ISCTE-IUL e o programa MIT-Portugal, criado por José Mariano Gago, em 2006, uma delegação do ISCTE-IUL, integrada por Luís Reto e José Paulo Esperança, deslocou-se a Boston, abrindo uma porta de colaboração com o Massachusetts Institute of Technology (MIT) para uma área, o empreendedorismo, em que o nosso Instituto já era experiente.

Aquele programa MIT-Portugal envolvia este instituto norte-americano e outras prestigiadas instituições desse país com cinco universidades portuguesas, com o objectivo de aumentar a capacidade de formação e de transferência de conhecimento do nosso ensino universitário, focando-se, sobretudo, na sustentabilidade de sistemas energéticos, em sistemas de transporte, bioengenharia e na produção industrial avançada.

Foi neste quadro que se estabeleceu o protocolo entre o ISCTE-IUL e o MIT Portugal, via FCT, gerando, em Março de 2010, a edição inaugural da ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition, o maior concurso de empreendedorismo jamais realizado a partir do nosso país, criado para premiar projectos de cariz tecnológico, oriundos de qualquer país, que revelassem uma forte componente inovadora, capacidade de gestão da



equipe promotora e potencial para abarcar mercados globais. Mas mais do que uma competição isolada, aquele protocolo teve como objectivo central a criação de um centro de competências, fomentando um relevante ecossistema «hiperconectado e global» na área do empreendedorismo de base tecnológica, no sentido de apoiar a criação de novas empresas sustentáveis e de promover a inovação em Portugal.

Em 27 de Outubro deste mesmo ano, já se realizava a Grande Final desta ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition, em parceria com diversos centros do MIT, como o Deshpande Center for Innovation ou a Sloan Business School. Apresentaram-se vinte projectos concorrentes e entre quatro finalistas (PLUX, Waynergy, Weadapt e BIPS), escolhido por um júri internacional, o primeiro prémio, de 200 000 euros (podendo ser duplicado nos cinco anos seguintes, com base na avaliação), foi para este último, o BIPS, desenvolvido pelo colectivo Around Knowledge (mais tarde Movvo), constituído por Diana Almeida, Suzy Vasconcelos, Maria Ferraz e Roberto Colazingari. Tratava-se de um projecto de Tagless Real Time Location System, consistente num sistema de posicionamento em espaços interiores, por Bluetooth (e, posteriormente, por Wi-Fi e GSM), que permitia seguir as impressões de telemóveis, traçar rotas, tempos e tendências, de modo automático. Era uma solução que possibilitaria economizar até 89% do custo de estudos que procuravam encontrar tendências, tempos e rotas nas deslocações de pessoas. Uma das grandes inovações do projecto consistia na ausência de identificadores, o que preservava a privacidade dos utentes. Os outros três projectos finalistas receberam 100 000 euros cada um, para serem aplicados em estratégias de desenvolvimento e mercado. No total, com o apoio da Caixa Capital, a ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition, atribuíu um prémio, na forma de investimento, até um milhão de euros, um dos mais importantes e pioneiros na sua categoria.

Esta parceria entre o nosso Instituto e o MIT Portugal prolongar-se-ia por múltiplas edições e desenvolver-se-ia, como veremos, em algo ainda mais vasto e duradouro.

Outro dos projectos inovadores concretizados pelo ISCTE-IUL, em 2010, e que não estavam propriamente enquadrados na refundação em curso, leva-nos até ao coração do Alentejo, à aldeia mineira do Lousal, onde, com a participação do ISCTE-IUL, surgiu, em 30 de Junho de 2010, um Centro Ciência Viva, outro dos sinais da política de incremento do espírito científico, fomentada por José Mariano Gago.



Cartaz da primeira  
ISCTE-IUL MIT Portugal  
Venture Competition (2010)

Tendo por sócios fundadores a Ciência Viva, uma Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica, a Fundação Frederic Verge, a Câmara Municipal de Grândola, a Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa e o ISCTE-IUL, aquela aldeia viu nascer um pólo de cultura científica com áreas expositivas, módulos interactivos, uma gruta virtual, um laboratório, *cybercafé*, auditório, espaços recreativos e um miradouro. Os visitantes poderiam descobrir e explorar alguns dos fascinantes fenómenos do mundo da ciência e da tecnologia, com dezenas de experiências interactivas, entre elas uma descida virtual à

mina, com recurso a tecnologia de visualização imersiva em 3D.

Para além da sua exposição permanente, o Centro de Ciência Viva do Lousal dispunha de um auditório, com capacidade de 60 pessoas, para exibição de documentários e realização de encontros, conferências, seminários e palestras. Seis meses depois da sua inauguração, já 3500 visitantes tinham ido ao novo Centro.

Em 2010, entre iniciativas essenciais para o estabelecimento do seu estatuto fundacional e outras, como o LCT, o ISCTE-IUL MIT Portugal ou o Centro de Ciência Viva do Lousal, fruto da sua entranhada cultura de abrir novas portas, esta nossa casa terminava este incrível ano com muito. Inclusive com um saldo financeiro positivo de 2 389 314 euros, graças em grande parte a um aumento de receitas próprias de 21 %, às quais deveria ter, aliás, acrescido, neste primeiro ano de vigência do referido «Contrato-Programa» assinado com o Governo, a quantia de 3,5 milhões de euros, entregue pelo Estado.

A crua verdade seria, contudo, que, sem qualquer explicação ou contrapartida, essa verba não seria paga, inaugurando uma conduta que iria, lamentavelmente, perdurar. Queria Adam Smith (1795, p. lxxxix), na sua «tolerável administração da justiça» como condição para sair da mais rasteira barbaridade, que um dos papéis do Estado era o de assegurar o cumprimento dos contratos e o pagamento das dívidas. Imagine-se uma pobre sociedade onde é precisamente o Estado a não o praticar!



Centro de Ciência Viva do Lousal



# 2011

**Luzes em ano negro.** Pelo meio da crise internacional e da chamada crise da dívida pública da Zona Euro, o Governo português, em Abril de 2011, constatou a insolvência das finanças públicas e pediu uma intervenção do FMI e da UE, através do chamado Mecanismo de Estabilização Financeira Europeu. Seriam 79 000 milhões de euros, 44% do PIB, acompanhados de um grande poder de controlo externo e de obrigações políticas muito restritivas. Em breve, o primeiro-ministro apresentaria a sua demissão e as eleições realizar-se-iam, com o novo Governo a seguir uma política a que já nos referimos e que todos recordam.

No que isto se cruza com a nossa história, para além do trágico clima de paralisante austeridade e de gravosas condições, que passaram

a afectar a generalidade das famílias, esperavam-se, desde logo, acentuados cortes de financiamento ao ensino superior e à investigação. Não necessariamente esperada, mas instalar-se-ia, ainda, uma lamentável e dispensável confusão política – que se prolongaria, pelo menos, até 2014 – sobre a condição e o destino das universidades que possuíam um estatuto fundacional. E dizemos confusão porque parte disso não passou de vagas opiniões e difusas intenções, que muito perturbam e prejudicam, mas que, depois, não têm expressão e implementação clara.

Confrontado com 365 milhões de euros que os ministérios da Educação, Saúde e Segurança Social distribuíam, anualmente, por instituições tidas como fundações, o XIX Governo, empossado em 21 de Junho de 2011, sob pressão da chamada troika, decidiu-se por medidas imediatas que alteravam, inclusive, as condições do regime fundacional acordado com as universidades que o seguiram, incluindo o ISCTE-IUL, reintegrando-as no perímetro do Orçamento do Estado e sujeitando-as às suas regras de elaboração, aprovação, execução e controlo, mas deixando uma enorme indefinição quanto às demais implicações, nomeadamente quanto à cativação de saldos positivos alcançados pelas referidas instituições no exercício desse ano ainda por terminar, assunto que só viria a esclarecer já muito no decurso de 2012.

O que se passaria com as fundações em geral prolongou-se com um censo oficial à sua condição e exercício, seguido de uma Lei-Quadro das Fundações, em 9 de Julho de 2012, de que resultou que a 193 fossem cortados os apoios financeiros públicos e que a 132 fossem emitidas propostas de extinção, decisões de redução total ou parcial de apoios, ou ainda de cessação do estatuto de utilidade pública. No que nos diz respeito, o lamentável foi envolver nesta política as três fundações universitárias acordadas e criadas há tão escassos anos.

A verdade é que se chegou ao absurdo do Governo deixar correr a insinuação de que iria acabar com as fundações universitárias e de, em Fevereiro de 2013, o ministro da Educação vir deitar achas para maior confusão ao declarar, em reunião com o CRUP, a intenção de o Governo levar à Assembleia da República uma proposta para o ensino superior, que manteria a possibilidade da figura das universidades-fundações, mas «com outra designação»...

Curioso é que, noutra conjuntura, em 2017, dois partidos, o Partido Comunista Português e o Bloco de Esquerda, viessem apresentar na



Assembleia da República projectos de lei para a extinção das fundações universitárias, que não foram aprovados pelo Parlamento, mas assim se vai mostrando como esta novidade institucional criada pelo RJIES, há dez anos, foi congregando animosidades de tão distintos quadrantes políticos.

O nosso ISCTE-IUL foi, no entanto, prosseguindo, não se diria alheio, mas concentrado na sua estratégia, que não seria travada, neste ano de 2011, apesar de muito para tal concorrer. Os cortes do financiamento proveniente do OE atingiriam, já no decurso de 2012, os dois milhões de euros. Os problemas económicos dos cidadãos e das empresas foram ameaçando a diminuição de alunos inscritos, aumento do incumprimento de pagamento de propinas, a dificuldade de realização de projectos, de angariação de contratos e de patrocínios, a par de um aumento da concorrência por alunos e recursos, agravado por um quadro de reorganização da rede do ensino superior, nomeadamente a começada a esboçar fusão das duas grandes universidades de Lisboa.

Contudo, os alunos inscritos no ISCTE-IUL alcançaram, nesse ano, o maior número de sempre, 9300, com o ensino pós-graduado a chegar aos 52%, ou seja, a importante ultrapassagem do objectivo traçado no «Contrato-Programa». Por seu lado, a internacionalização do corpo discente e docente do ISCTE-IUL ultrapassou, também, as metas definidas para 2014, alcançando os 13% de alunos estrangeiros e os 21% de docentes estrangeiros com actividade no ISCTE-IUL, a traduzir-se, por exemplo, em singularidades como a de ser a única universidade, em Portugal, a integrar o 1.º Programa UMass Study Abroad, promovido pela Universidade de Massachusetts.

Neste ano, foi-se prosseguindo a constituição e estruturação dos órgãos estabelecidos pelos Estatutos, tendo-se constituído o novo Conselho Pedagógico, presidido por Susana Fonseca Carvalhosa, na sequência da presidência de Sílvia Silva, que tinha assegurado, desde 2007, não só as complexas necessidades da transição de Bolonha, como todo o percurso de discussão e adopção do regime fundacional. Foi esse, sem dúvida, um período de muito trabalho, nesta área, nomeadamente com toda a alteração da lógica e da dimensão dos cursos, assim como na necessária selecção de unidades curriculares, focalizando-as nas respectivas competências que os alunos deveriam adquirir.



O novo Conselho Pedagógico era composto por quatro docentes e quatro discentes, provenientes de cada uma das quatro Escolas, que entre si elegeriam um Presidente e dois Vice-Presidentes, obrigatoriamente um professor e um estudante.

Outro órgão constituído neste ano de 2011 foi o de Provedor do Estudante, com a função de defesa e promoção dos direitos e interesses legítimos dos estudantes inscritos. É preenchido por uma personalidade, que não se encontre em exercício efectivo de funções no ISCTE-IUL, designada pelo Reitor, para um mandato de quatro anos, sob proposta do Conselho Pedagógico e ouvida a Associação de Estudantes. Isabel Nicolau, uma professora aposentada do Instituto, assumiu esta primeira provedoria.

O reforço institucional, aprofundado durante este ano, beneficiou todo o funcionamento da instituição, o que se traduziu, nomeadamente, na manutenção de uma significativa sustentabilidade financeira, com um resultado líquido positivo de 4,4 milhões de euros, graças, em parte, a um aumento de 6% das receitas próprias e apesar de uma diminuição de 9% do contributo do Orçamento de Estado e de o investimento próprio ter totalizado a elevada quantia de 4,9 milhões de euros.

**Uma acção social própria.** Com esta nova institucionalização, veio, também, uma criação fundamental, a do Serviço de Acção Social (SAS) próprio, já que, até aí, ele era assegurado pela Universidade Técnica de Lisboa. A direcção deste Serviço coube a Rosário Candeias e, praticamente, houve que começar do nada, no quadro das responsabilidades estabelecidas pelo despacho do Reitor, publicado no *Diário da República* de 31 de Janeiro de 2011. Cabia-lhe a execução da política de acção social superiormente definida, de modo a proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo e aproveitamento escolar, através de apoios e serviços, incluindo:

- Atribuir bolsas de estudo;
- Fazer o acompanhamento dos estudantes no sentido da identificação de situações supervenientes de carência económica ou outras que possam influenciar o sucesso escolar e a inserção social dos estudantes e tomar a iniciativa de propor as acções que se julguem aconselháveis;
- Conceder auxílios de emergência, apoio excepcional, em

- numerário ou em espécie, para acorrer a situações não previstas e de emergência, mas que se enquadrem nos objectivos da acção social no ensino superior;
- Atribuir apoios a estudantes com necessidades especiais, designadamente os portadores de deficiência;
  - Promover a criação, manutenção e funcionamento de residências;
  - Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares;
  - Promover a prestação de serviços de saúde preventivos dentro dos recursos disponíveis do SAS;
  - Promover o estabelecimento de protocolos com os serviços locais e regionais do Ministério da Saúde, a fim de facilitar o acesso dos estudantes aos mesmos;
  - Promover e apoiar as actividades desportivas e culturais.



Percebe-se como era importante, na conjuntura social e económica de então, o trabalho do SAS. Os números eram expressivos: logo nesse ano lectivo, registaram-se 1051 candidaturas a bolsa de estudos, tendo sido atribuídas 705 bolsas. O total das bolsas atribuídas nesse ano de 2010/2011 totalizou o valor de 1 128 001 euros, com um valor médio de bolsa de 1602,27 euros. O problema, contudo, é que, muitíssimas vezes, a bolsa não chega para uma mínima vivência dos estudantes.

Houve que criar o máximo possível de mecanismos internos para suprir esta situação, de necessidade de apoios de emergência através, nomeadamente, do Regulamento de Concessão e Atribuição de Apoios de Emergência, até à retribuição de colaborações em actividades necessárias ao Instituto, beneficiando também da parceria com instituições sociais como a Associação Duarte Tarré, criada por uma família em memória de um seu falecido filho querido, para atribuição de bolsas a estudantes carenciados. E ainda através de excelentes iniciativas internas, como o Mural Solidário, que mais à frente veremos.



Residência Universitária Professor José Peixoto

Em 2011, aquele Regulamento de Concessão e atribuição de Apoios de Emergência dispôs de uma verba de 80 000 euros para a qual se candidataram 32 pedidos, sendo que metade destes foram aprovados pelo Conselho de Gestão, após análise do júri constituído para o efeito.

Um problema social persistente era o da habitação dos estudantes deslocados. O ISCTE-IUL gere, na zona de Santa Apolónia, a residência universitária Professor José Peixoto, instalada no magnífico Mosteiro de Santos-o-Novo, um monumento nacional que remonta ao século XVII. O certo é que a mesma é muito escassa para as necessidades. Neste ano lectivo de 2010/2011, verificaram-se 120 pedidos directos de alojamento, em sede de candidatura a bolsa de estudo da DGES, num universo de 392 candidatos deslocados, e apenas puderam ser atribuídos 86 apoios.

Os estudantes teriam de recorrer a outras soluções, num período em que os preços de habitação foram subindo imenso, na zona de Lisboa. O SAS não deixa, contudo, de procurar responder a essas dificuldades com a criação, nomeadamente, de bases de dados e da análise de possibilidades, graças à participação dos próprios estudantes, mas o problema persiste e precisa de meios e de intervenção mais ajustada.

**Foram alunos do ISCTE-IUL.** Neste ano, o ISCTE-IUL foi uma das primeiras universidades portuguesas a ter um gabinete profissional para uma área fundamental, a dos chamados antigos alunos, os *alumni*, força inestimável de uma instituição deste género e que, no caso, já

envolvia cerca de 60 000 pessoas. Marina Ventura, especializada em *fundraising*, foi contratada para a Unidade de Gestão de Apoios Institucionais e, em 2015, assumiria a direcção do Gabinete de Career Services e *Alumni*. Por seu lado, o já existente, desde 2007, Clube ISCTE tornar-se-ia o Alumni Clube ISCTE, presentemente presidido por Carlos Gomes Nogueira.

Nesta matéria, bom seria olhar para qualquer grande universidade e ver, por exemplo, o que a Bocconi faz nesta matéria, criando a nossa própria óptica e o nosso percurso. Básica, mas trabalhosa,

### Prémios atribuídos a *alumni* do ISCTE-IUL

Anos	Prémio Carreira	Prémio Revelação
2017	Nuno Amado	Daiana Karen Ferreira
2016	Pedro Norton de Matos	Miguel Pina Martins
2015	José Pena do Amaral <i>Menções honrosas</i> Maria João Rodrigues e Carlos Gomes	
2014	Jorge Tomé <i>Menções honrosas</i> Diogo Salvi e Elisabete Magalhães	
2012	<i>Categoria gestores</i> Aurora Batista <i>Categoria cargos públicos</i> Carvalho da Silva <i>Categoria comunicação, cultura e desporto</i> Frederico Valarinho	



O Mural Solidário

seria a organização de uma dinâmica base de dados para contacto com aqueles milhares de pessoas, estimulando-as com iniciativas expressas, por exemplo, no Mural Solidário, criado em 2012, por altura da comemoração dos 40 anos do ISCTE-IUL. É uma obra composta por peças de diferentes tamanhos e cores que correspondem a vários montantes de donativos, destinados a bolsas de estudo para estudantes carenciados e com bom aproveitamento escolar.

O reconhecimento do Instituto pelos seus ex-alunos exprime-se, em parte, pela atribuição do Prémio Revelação, que distingue uma jovem pessoa, aqui formada, com elevado potencial de impacto na sociedade. Por seu lado, o Prémio Carreira é atribuído a uma personalidade considerada relevante, quer para o desenvolvimento da sociedade, quer para o reconhecimento da qualidade de ensino do ISCTE-IUL.

O mapa dos nossos *alumni* é, ainda bem, global, e o ideal, que é como é feito, é promover ou realizar encontros segmentados por cursos e mesmo por áreas internacionais. Em 2016, realizaram-se no Reino Unido, Espanha, Bélgica, Holanda e França. Este ano, 2017, o último ISCTE Bring Us Together, um encontro internacional de antigos alunos, realizou-se a 18 de Novembro de 2017, em Guangzhou, Cantão, com participantes vindos do Brasil, São Tomé e Príncipe, Moçambique, Angola, Portugal e da própria China.



Nuno Amado e Carlos Nogueira na reunião do Conselho Superior do Alumni Clube ISCTE-IUL (2017)



ISCTE-IUL Brings Us Together, em Cabo Verde (2016)

«Como alumni quero continuar a sentir a

força do ISCTE-IUL na minha carreira e por isso acredito que os donativos oferecidos a esta instituição de ensino com tão nobre estrutura, serão sem dúvida importantes contributos para o crescimento dos estudantes como pessoas informadas e preparadas para enfrentar o futuro com confiança.»

**Débora Pinto**, Mestre em Gestão Internacional

«Apoiar as iniciativas do ISCTE-IUL é uma

forma eficaz de associar uma marca ou entidade a uma referência de credibilidade, rigor e exigência, com impacto junto de públicos relevantes.»

**Nuno Maia Silva**, Director de Comunicação do Grupo Secil

«O ISCTE-IUL tem um histórico ímpar no

que concerne à ligação às empresas. Talvez até tenha sido pioneiro nas instituições de ensino superior que sempre fomentaram esta forte ligação, funcionado como *push pull* para ambas as partes. Os nossos alunos, investigadores e professores gostam de fazer parte da solução dos problemas (desafios) que as empresas e a sociedade apresentam. Através do financiamento de bolsas para alunos, equipamentos para laboratório podem elevar a qualidade do ensino no ISCTE-IUL e, conseqüentemente, melhorar também a qualidade das empresas. É nosso desejo que a universidade esteja presente na empresa e a empresa no ISCTE-IUL.»

**Pedro Sebastião**, Professor auxiliar da área de Telecomunicações no ISCTE-IUL

«Considero que os antigos alunos

podem e devem ser um dos pilares de financiamento das universidades, no sentido de retornar à escola o fruto da formação que aí colhemos e, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da qualidade dos futuros formandos.»

**Conceição Carrapeta**, *Financial Operations Director* na Jerónimo Martins



«I am very lucky to have been selected to

work for ISCTE-IUL on China Alumni. We can play the role of a bridge to link Portugal and China. Chinese economy has developed very fast in the past 30 years and Portugal has knowledge that China needs. I introduced my colleague Ms. Wang Tongyan to also pursue her PhD in ISCTE-IUL. After two years she was promoted to be the vice of our company, one of the affiliates of Johnson & Johnson in China with more than 3000 employees. I believe and hope that more talent Chinese people will come to study at ISCTE-IUL or at ISCTE's DBA programs in China, to further their study.»

**Gu Liang**, *Senior Consultant* na Xian Janssen Pharmaceutical, Johnson & Johnson, China

«Em Cabo Verde, 100 % das pessoas que

estudaram ou estudam no ISCTE-IUL têm garantia de emprego. A maioria das pessoas que se formou no ISCTE-IUL está na esfera do poder (no Governo, na gestão das empresas, na gestão das instituições financeiras, nas direcções gerais e no parlamento), contribuindo assim para o processo de desenvolvimento do país.

**José Fernandes**, Técnico Especialista no Ministério dos Negócios Estrangeiros de Cabo Verde

«Acredito que os actuais estudantes devem

dar um contributo significativo para a política de recolha de fundos das universidades, envolvendo-se no seu desenvolvimento e ajudando a incrementar uma cultura de filantropia entre todo o corpo escolar, possibilitando, deste modo, uma maior inclinação para os donativos quando se tornarem alumni.»

**Anna Dudik**, *Team Leader* no Departamento de *Defense Client* da Boos Allen Hamilton

ISCTE-IUL Brings Us  
Together em Guangzhou  
(2017)







## Alguns Alumni do ISCTE-IUL que alcançaram posições de destaque, em Portugal

### Em empresas

- Ana Maria Alves** – Directora do Gabinete de *Compliance* da CGD
- António Barreira** – Administrador da West Global SGPS
- António Morgado** – Administrador da ANA - Aeroportos de Portugal, SA
- António Quitério Paulo** - *Partner* da TTI Success Insights
- Aurora Baptista** – Fundadora da Cumprir Metas
- Carlos Fontão de Carvalho** – *Advisory Services Coordinator* da BDO
- Dulce Cardoso Mota** – Membro do Conselho de Administração da Fundação Millennium BCP
- Fernando Teles** – Presidente do Conselho de Administração e Presidente do Conselho Executivo do Conselho de Administração do Banco BIC, SA
- Gonçalo Salazar Leite** – Presidente da Comissão Executiva do Grupo SECIL
- Guilherme Collares Pereira** – Director de Responsabilidade Social da Fundação EDP e Vice-Presidente da Direcção da SUN AID – Associação para o Desenvolvimento pela Energia Solar
- Hélder Braz** - Presidente do Conselho de Administração do Grupo RHmais - Organização e Gestão de Recursos Humanos, SA
- Joana Rego** – *Partner* da GPW
- João Braz Frade** – CEO da MyBrand
- Jorge Tomé** – *Managing Partner* da Optimal Investments
- José Alberto Antunes** – Director de Marketing da Coca-Cola Portugal
- José Pena do Amaral** – Administrador do BPI, Vogal da Comissão Executiva do Conselho de Administração do Banco BPI
- José Serrano Gordo** – Vice-Presidente do Conselho de Administração Executivo da Infraestruturas de Portugal, SA
- Luís Cecílio** – CFO da Odebrecht Moçambique
- Luís Justino** – Administrador da Proóptica
- Miguel Pina Martins** – CEO da Science4you
- Miguel Sales Dias** – Director do Microsoft Language Development Center
- Nuno Amado** – Presidente do Millennium BCP
- Nuno Jordão** – Administrador da SONAE
- Nuno Miguel Teixeira** – *Brand Manager* da Montblanc
- Paulo Trezentos** – CEO da Aptoide
- Pedro Moreira** – Presidente do Fundo Turismo
- Pedro Norton de Matos** – CEO da Commit

### Na actividade política

- António José Seguro** – Secretário-Geral do Partido Socialista
- Augusto Santos Silva** – Ministro Negócios Estrangeiros
- Carlos Alberto Rodrigues** – Deputado da Assembleia da República (PSD)
- Carolina Maria Gomes Ferra** – Secretária de Estado Administração e Emprego Público
- Catarina Marcelino Rosa da Silva** – Secretária de Estado da Cidadania e Igualdade
- Cláudia Joaquim** – Secretária de Estado da Segurança Social
- Eduardo Jesus** - Secretário Regional da Economia, Turismo e Cultura, Governo Regional da Madeira
- Eurico Brilhante Dias** – Secretário de Estado da Internacionalização
- Graça Fonseca** – Secretária de Estado Adjunta e da Modernização Administrativa
- Hélder Rosalino** – Secretário de Estado da Administração Pública, Administrador no Banco de Portugal

**João Wengorovius Ferro Meneses** – Secretário de Estado do Desporto  
**José Mendes Bota** – Deputado da Assembleia da República (PSD)  
**José Sócrates** – Secretário-geral do Partido Socialista; Primeiro-Ministro dos XVII e XVIII Governos Constitucionais  
**Luís Correia** – Presidente da Câmara Municipal de Castelo Branco e da Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa  
**Manuel Carvalho da Silva** – Coordenador da CGTP  
**Maria de Fátima Fonseca** – Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público  
**Maria João Rodrigues** - Ministra para a Qualificação e o Emprego; Deputada ao Parlamento Europeu (PS)  
**Maria de Lurdes Rodrigues** – Ministra da Educação  
**Mariana Mortágua** – Deputada da Assembleia da República (BE)  
**Mariana Vieira da Silva** - Secretária de Estado Adjunta do Primeiro Ministro  
**Miguel Cabrita** - Secretário de Estado do Emprego  
**Miguel Vale de Almeida** – Deputado da Assembleia da República (independente pelo PS)  
**Nuno Serra** – Deputado da Assembleia da República (PSD)  
**Paulo Pedroso** – Ministro do Trabalho e da Solidariedade  
**Pedro Adão e Silva** – Assessor governamental  
**Pedro Magalhães Ribeiro** -Presidente da Câmara Municipal do Cartaxo (PS)  
**Pedro Pinto** – Deputado da Assembleia da República (PSD)  
**Pedro Quartim Graça** – Deputado da Assembleia da República (PSD)  
**Rita Andrade** - Secretária Regional da Inclusão e dos Assuntos Sociais, Governo Regional da Madeira  
**Rubina Leal** – Secretária Regional da Inclusão e dos Assuntos Sociais, Governo Regional da Madeira  
**Rui Lince Medinas** – Presidente da Câmara Municipal da Golegã (PS)  
**Sandra Cunha** – Deputada da Assembleia da República (BE)

## Na Academia, artes, desporto e sociedade

**Adelino Gomes** – Jornalista  
**Alcides Vieira** – Director-Geral Adjunto do Grupo Impresa  
**Ana Sampaio Barros** – Arquitecta  
**Capicua (Ana Matos Fernandes)** – Artista de música  
**Conceição Queiroz** – Jornalista (TVI)  
**Daniela Santiago** – Jornalista  
**Diana Andringa** – Jornalista  
**Duarte Pereira Martins** – Pianista  
**Filipe Keil** – Actor e cantor  
**João Peste** – Artista de música; vocalista dos Pop dell'Arte  
**José Manuel Paquete de Oliveira** – Sociólogo; Provedor do Telespectador da RTP e Provedor dos Leitores do Público  
**José Mário Grilo** – Cineasta  
**Manuel Braga da Cruz** – Reitor da Universidade Católica  
**Manuel Dinis de Abreu** – Jornalista; Director do *Diário de Notícias*  
**Margarida Marinho** – Actriz  
**Maria Estrela Serrano** – Socióloga; membro da ERC  
**Nicolau Santos** – Jornalista; Presidente da LUSA  
**Óscar Mascarenhas** – Jornalista; Professor da Universidade Nova de Lisboa  
**Paula Neves** – Actriz  
**Paulo Águas** – Reitor da Universidade do Algarve  
**Paulo Filipe Monteiro** – Actor; encenador; Professor da Universidade Nova de Lisboa  
**Ricardo Sá Pinto** – Jogador e treinador de futebol  
**Teresa Cardoso de Menezes** – Cantora lírica

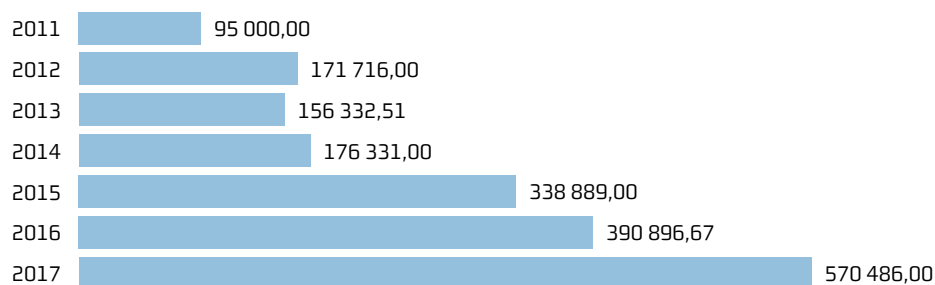


**Por uma cultura de mérito.** A política de premiar e de incentivar a busca da excelência estender-se-ia, internamente, à produção científica e à docência. Em 2 de Junho de 2011, publicava-se no *Diário da República* o primeiro Regulamento dos Prémios Científicos do ISCTE-IUL, destinados a serem atribuídos, anualmente, a artigos publicados em revistas científicas, no ano anterior, da autoria de professores ou de investigadores do Instituto, mas apenas tendo em conta os escritos em língua inglesa e incluídos, em versão definitiva, em revistas científicas internacionais indexadas na Web of Knowledge da Thomson Reuters (ex-ISI Web of Knowledge). A informação de referência a considerar, em cada ano, na atribuição destes prémios seria a constante dos últimos Journal Citation Reports relativos ao Science Citation Index e ao Social Science Citation Index disponíveis aquando dessa atribuição. A partir de 2014, acrescentou-se, também como base de referência, a Scopus e deixou-se cair o requisito da língua inglesa.

O júri dos primeiros prémios reuniu-se, logo em 24 de Junho, e atribuiu distinções a 25 artigos, contemplados com valores de 666,70 a 5000 euros cada, num total de 95 000 euros. Esta política acompanharia o permanente crescendo de publicações científicas no ISCTE-IUL e as dotações para a suportar seriam cada vez maiores (ver quadro). Em 2017, os artigos premiados seriam 283, num valor total de 570 mil euros e o total do financiamento do ISCTE-IUL e do INDEG para esta política, nestes sete anos, foi de 1 899 651 euros.

### Financiamento anual dos prémios científicos do ISCTE-IUL

(euros)



**Exigência da qualidade.** Enorme parte do que abordámos até aqui, a partir da oficialização da Fundação ISCTE-IUL, remete para as suas exigências da qualidade. A complexidade da mudança operada, a quantidade e diversidade de novos organismos, de procedimentos e de profissionais, a responsabilidade dos objectivos visados, obrigavam, necessariamente, a uma avançada política e prática da qualidade.

Já em 2007, a criação, pela Reitoria, do Gabinete de Avaliação e Qualidade do Ensino, confiado à responsabilidade de António Caetano, catedrático especializado, há longos anos, em Psicologia Social e das Organizações, perseguiu aquele desígnio e este professor viria a ter um papel fundamental na definição e evolução desta política. Ele próprio contará, num texto de 2016, donde se partiu:

«A título meramente exemplificativo da situação de que partimos, vejamos uma *photomaton* de algumas das práticas organizacionais e anomalias, há cerca de oito anos, no ISCTE de então, relativamente a algo tão básico como importante para a garantia da qualidade do ensino, e que hoje é conhecida como “ficha de unidade curricular”. Observamos algo tão curioso como a pura e simples inexistência de registo de programas escritos de algumas disciplinas, enquanto outros programas tinham meia dúzia de tópicos associados a mais de 100 referências bibliográficas; a generalidade, todavia, sem qualquer referência a objetivos de aprendizagem, a metodologias de ensino, ou a critérios de avaliação.» (Caetano, 2016, p. x)



Edição do Manual da  
Qualidade do ISCTE-IUL

Isto passava-se numa cultura instalada, que Caetano identifica como o que era a «normalidade», onde alguns professores incentivavam alunos a não responderem a inquéritos de avaliação, se recusavam a colocar, sequer, uma foto sua no sistema Fénix, onde não existia obrigatoriedade de registo de sumários ou mesmo da leccionação das aulas... E situações destas sucediam-se apesar do ISCTE-IUL funcionar já com significativos níveis da qualidade, como o mostrava, por exemplo, o Inquérito aos Alunos das Licenciaturas, realizado em 2007, em que 83,9% dos inquiridos se declaravam satisfeitos ou muito satisfeitos com o ISCTE e 81% se consideravam satisfeitos ou muito satisfeitos com o curso que frequentavam. Mas a condição criada a partir de 2009 impunha, evidentemente, um

maior esforço de exigência, bem como de persuasão e mobilização, já que nenhuma cultura da qualidade pode existir sem o envolvimento e a participação de todos os intervenientes numa comunidade.

Perceba-se, para além da dinâmica intrínseca do ISCTE-IUL, que Bolonha e diversas normativas e acreditações internacionais, como o EUR-ACE, o ENQA, o EQUIS, a EUA, a AACSB ou as ISO's a que o Instituto ia aspirando, assim como as normativas nacionais do RJIES, do RJAES (Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior) ou da A3ES, obrigavam a instituição a elevar sistematicamente os padrões e procedimentos nesta dimensão. Por isso, era preciso fazer muito e fazer bem.

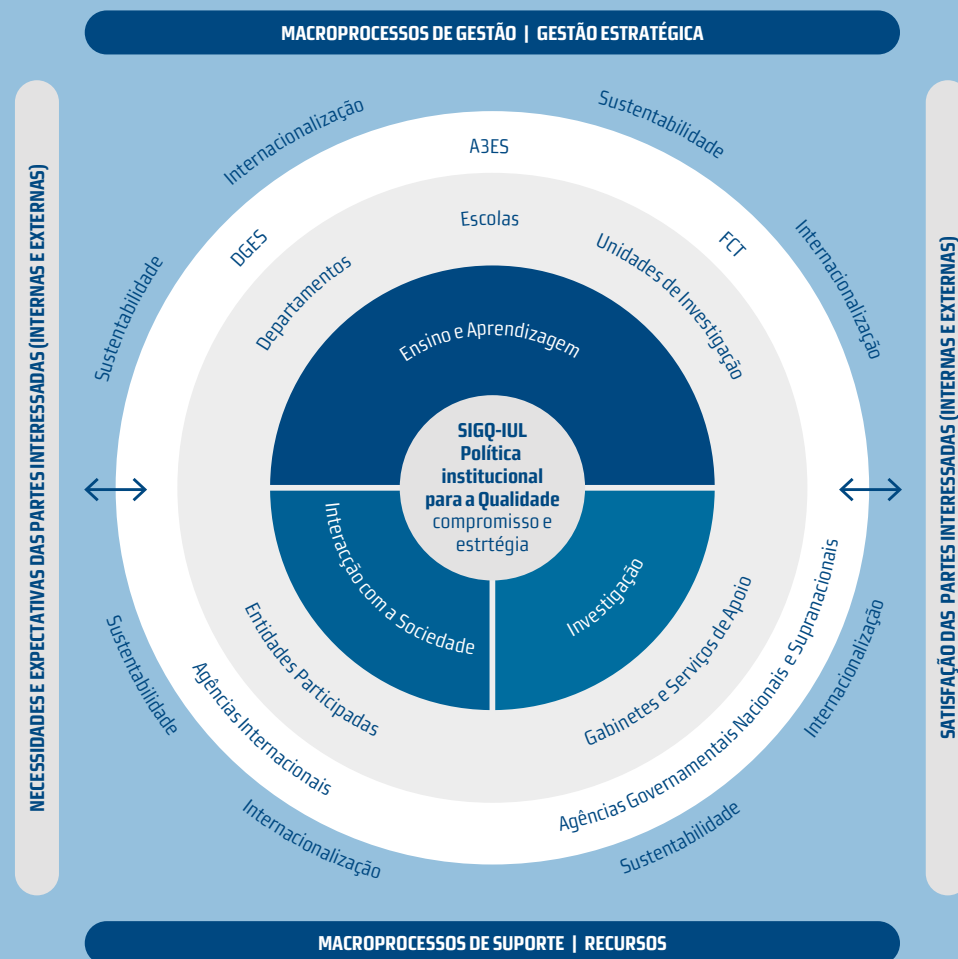
Neste 2011, o já existente, desde 2008, *Manual da Qualidade* foi reformulado e aprovado pelo Despacho 103/2011, de 2 de Novembro. Na decisiva área do ensino, ele supunha:

- A padronização dos procedimentos mais importantes relativos às unidades curriculares (objectivos de aprendizagem, conteúdos, metodologias pedagógicas, etc.), planeamento das aulas, leccionação, sumários, gestão das assiduidades, e avaliação da aprendizagem;
- A informatização generalizada, através do Fénix, de todos os aspectos relacionados com as unidades curriculares, na interface com os estudantes, incluindo as inscrições, o pagamento de propinas, os horários, os inquéritos de opinião e monitorização pedagógica intercalar e no fim do semestre;
- A articulação da informação sobre o ensino com os sistemas de *feedback* e de melhoria contínua através dos relatórios semestrais das unidades curriculares e dos relatórios anuais dos cursos, com apreciação dos respectivos directores, e plano de medidas de melhoria para o ano seguinte;
- A articulação com o sistema de orçamentação e análise de custos;
- A articulação automática com o sistema de gestão do desempenho dos docentes (Ciência-IUL e I-Meritus).

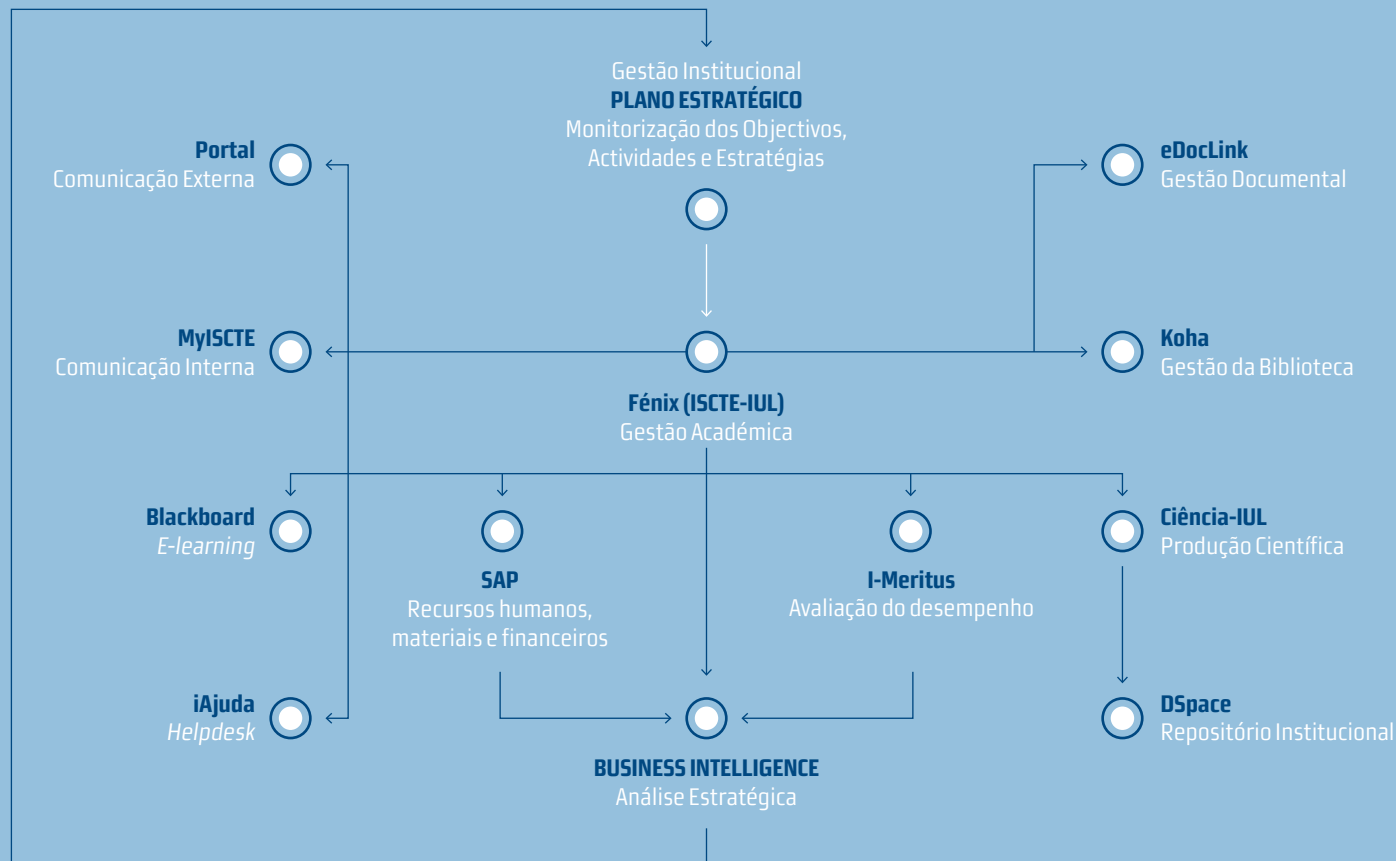
Na área das unidades de investigação, houve que concretizar o funcionamento informatizado da gestão financeira dos projectos, através do SAP/R3, e activar as múltiplas funcionalidades do Ciência-IUL, relativamente à produção científica dos docentes e investigadores, incluindo o registo

automático das citações dos artigos, e também a informação sobre a qualidade das revistas em que se publica, a possibilidade de comparação quantificada e longitudinal da produção de cada um, bem como a integração dessa informação com o sistema de avaliação do desempenho (I-Meritus).

Como a política da qualidade não pode basear-se apenas em regulamentações, houve que estabelecer um cuidado Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IUL), com um modelo organizacional assente em quatro órgãos operativos, a Comissão de Garantia da Qualidade (CGQ), o Conselho Consultivo da Qualidade (ConCQ), a Comissão de Análise Curricular (CAC) e o, entretanto de renomeado, Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade (GEAPQ). Estas seriam as unidades responsáveis por assegurar o funcionamento do modelo sistémico do SIGQ-IUL, envolvendo, permanentemente, instâncias externas e as várias componentes internas.



## Modelo do Sistema Integrado de Informação e Gestão (SIIG) do ISCTE-IUL



O objectivo maior deste modelo é suportado por um Sistema Integrado de Informação e Gestão (SIIG), que monitoriza, quotidianamente, as actividades do Instituto. Toda a informação proveniente deste Sistema é usada pelos órgãos de governo e de coordenação para emissão de pareceres ou tomada de decisões, bem como na actuação para a melhoria no âmbito da garantia da qualidade do ensino e aprendizagem, da investigação, da gestão de recursos humanos e materiais, e da qualidade dos serviços.

Enfim, o que se iria operando, durante estes últimos anos, seria uma mudança de cultura da instituição, atribuindo uma crescente e renovada relevância à melhoria contínua, auto-responsabilização, auto-regulação e prestação de contas, e ao reconhecimento do mérito individual.

Em qualquer das suas facetas, do que estamos a falar é de um processo que não é nada fácil. Independentemente da responsabilidade



## EUA- Processo de avaliação e *follow-up* do ISCTE-IUL

Registo do ISCTE-IUL para participar na avaliação da EUA (IEP)

Envio do relatório de auto-avaliação à EUA

Envio do relatório de avaliação pela EUA para o ISCTE-IUL com *feedback*



Elaboração do relatório de auto-avaliação pelo Grupo de Auto-avaliação; Processo interactivo e colaborativo com a comunidade ISCTE-IUL

Visita ao ISCTE-IUL da equipa de peritos da EUA

Registo do ISCTE-IUL para participar no processo de Follow-up da EUA

Envio do relatório de auto-avaliação à EUA

Envio do relatório de avaliação pela EUA para o ISCTE-IUL com *feedback*



Elaboração do relatório de auto-avaliação pelo Grupo de Auto-avaliação; Processo interactivo e colaborativo com a comunidade ISCTE-IUL

Visita ao ISCTE-IUL da equipa de peritos da EUA

## AACSB- Processo de implementação dos *standards* na IBS-IUL

› AACSB Requests Proposal for the Peer Review Team Members

› AACSB Appoints the Peer Review Team and Sets the Visit Date

› IBS Submit Self-Evaluation Report to the Peer Review Team and to AACSB

› Peer Review Team Sends Report of the Visit to IBS

› Peer Review Team Sends Report of the Visit to AACSB Board of Directors

› AACSB Awards IBS with the Accreditation for a 5 Year Period



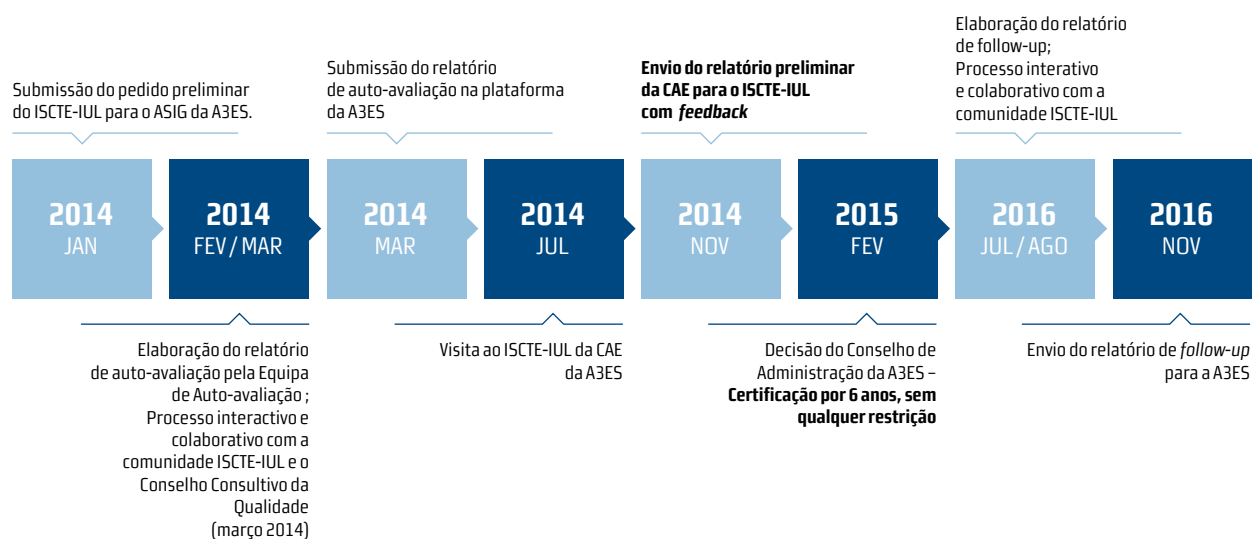
› IBS Submits Proposal for the Peer Review Team Members

› Peer Review Team Visit

› IBS Comments on the Peer Review Team Report

## A3ES– Processo de auditoria ao SIGQ-IUL

240



interna face à garantia da qualidade, o ISCTE-IUL está, inevitável ou opcionalmente, envolvido em inúmeras avaliações externas. Veja-se a complexidade e a própria morosidade que avaliações, como a da EUA, ou creditações internacionais, como a da AACSB, ou mesmo as nacionais, como a da A3ES, envolvem.

Actualmente, nos critérios e processos de garantia da qualidade no ensino universitário, introduzem-se novas problemáticas e desafios, nomeadamente, colocar o estudante como centro da universidade ou endogeneizar na própria instituição a avaliação da garantia da qualidade. A visão *humboldtiana* do ensino universitário sublinhava a autonomia e a liberdade do docente para pesquisar e transmitir o que entendesse adequado. Visões recentes, como as expressas, por exemplo, nos *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ENQA, 2015), consideram essencial criar ou desenvolver condições para se assegurar a liberdade e a responsabilidade académica dos estudantes, na perspectiva de estes aprenderem aquilo de que precisam e é relevante para a sua actividade pós-universidade, responsabilizando-os cada vez mais pelo seu percurso académico e por prestarem contas e demonstrarem realmente as competências que desenvolvem.

Isto suporá aspectos como maior flexibilização dos planos curriculares, capacitação do uso das tecnologias, novas dimensões da criatividade e inovação dos docentes, desenvolvimento do espírito crítico e da abertura ao mundo global, adequados mecanismos de avaliação e validação das competências adquiridas.

Em 2016, António Caetano foi substituído, como Vice-Reitor, por Nuno Crespo, doutorado em Economia e professor da IBS, o qual assumiria o Pelouro da Avaliação e Desenvolvimento Institucional. Entretanto, o referido Gabinete de Avaliação e Qualidade do Ensino, já o dissemos, deu lugar ao actual Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade, coordenado, desde 2015, por Raquel Velada.

No decurso do presente mandato de Nuno Crespo, proceder-se-ia ao debate, aberto a toda a comunidade do ISCTE-IUL, tendo em vista uma terceira versão do *Manual da Qualidade* (a segunda tinha sido finalizada em 2015), a qual se concretizaria em final de 2017. Como se refere no seu texto introdutório, «sendo o sistema já suficientemente maduro, não se pretende com a nova edição introduzir mudanças disruptivas. Visa-se, todavia, acompanhar as novas solicitações e orientações estratégicas, facto que induziu alguns ajustamentos assinaláveis» (ISCTE-IUL, 2017, p. 5).

Uma primeira mudança – a mais proeminente – traduz-se na incorporação no sistema da política da qualidade dos objectivos e da estrutura da sustentabilidade. Trata-se de uma área em que o ISCTE-IUL tem apostado enfaticamente. Ela é o elemento enquadrador de diversas iniciativas e acções em desenvolvimento, em três vertentes – ambiental, social e económica. Neste quadro, o novo *Manual da Qualidade* introduz a criação das figuras do Director de Sustentabilidade do ISCTE-IUL e do Gestor de Sustentabilidade, com incumbência de assegurar a gestão operacional de toda esta área. Por outro lado, por força da internacionalização da área da sustentabilidade no Sistema de Garantia da Qualidade, algumas das suas estruturas formais já existentes (Comissão de Garantia da Qualidade e Conselho Consultivo da Qualidade) são ajustadas em seu



Cerimónia de entrega dos novos certificados ISO 9001-2015, com António Silva, Director da TÜV Rheinland Portugal, o Reitor do ISCTE-IUL e Nuno Crespo, Vice-Reitor (2017)

reflexo, enquanto é criada uma nova, a designada Comissão de Sustentabilidade. Em terceiro lugar, iniciou-se um processo conducente à obtenção das certificações ISO relevantes no domínio ambiental e da responsabilidade social. No ambiental, a obtenção da certificação de acordo com a ISO 14001 está prevista para 2018, dando sequência ao trabalho que vinha sendo empreendido pelo Instituto, num projecto conjunto com a Columbus Association e a Universidade de Gotemburgo. Por seu turno, no domínio da responsabilidade social, para além das várias iniciativas já em curso, a meta da autoavaliação pela ISO 26000 é outro desafio a encarar num horizonte temporal curto.

Uma segunda mudança, assinalada por esta nova edição do *Manual da Qualidade*, situa-se ao nível da Comissão de Análise Curricular. Especificamente, são-lhe avocados todos os aspectos de avaliação de cursos concretizados no quadro do sistema da qualidade. Finda assim a separação de atribuições, até aqui existente, neste domínio, entre a Comissão de Análise Curricular e a Comissão de Garantia da Qualidade. Adicionalmente, a composição da Comissão de Análise Curricular é ampliada aos Directores de Escola, alargando-se o crivo de análise numa temática nuclear da actuação do Instituto enquanto universidade – a criação, reformulação e avaliação global de coerência dos nossos programas de ensino.

Referir-nos-emos adiante a outros aspectos inseridos neste *Manual*, nomeadamente no que diz respeito a acreditações, avaliações, certificações e *rankings* internacionais, bem como à política de prémios, com critérios de elegibilidade aqui bem definidos. Sublinhem-se, no entanto, outras vertentes deste documento normativo: a importância, para a sustentabilidade institucional, do rigor e da eficiência da gestão orçamental da organização, «para almejar melhores condições a todos os seus membros, no quadro de critérios de justiça e de mérito» (p. 7).

Por fim, dando sequência à solicitação do Conselho de Prevenção da Corrupção, entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, o ISCTE-IUL procederá a uma revisão do seu Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infracções Conexas.

Entenda-se, em suma, que todos estes elevados critérios são fundamentais para a persistência desta instituição num nível inovador e competitivo, no complexo quadro internacional do ensino universitário de excelência.



No Laboratório de Culturas Visuais e Digitais

**Novas entidades participadas.** Um necessário e importante passo de reestruturação e de inovação no ISCTE-IUL passaria pela regular integração de inúmeras entidades, nele a operar, mas sem qualquer definição institucional. Falamos de organizações como o Centro de Investigação de Mercados e Activos Financeiros (CEMAF), o IN OUT Global (Instituto Estudos Logística Gestão Global), o OVERGEST (Centro de Especialização em Gestão e Finanças), o GIESTA (Centro de Investigação Estatística e Análise de Dados), o GIEM (Centro de Investigação e Formação em Marketing) ou o GEST-IN (Centro de Investigação e Informação para a Gestão). Haveria que os integrar em entidades participadas onde a presença do ISCTE-IUL estivesse devidamente estabelecida. Tal far-se-ia, recorrendo a entidades já existentes, como o INDEG ou o AUDAX, ou criando outras novas, em áreas estratégicas para o ISCTE-IUL. Foi o que aconteceu, neste ano de 2011, com o IUL-Global e com o IPPS-IUL.

De olhos postos no mundo, no sentido de aproveitar as dinâmicas criadas, o capital humano e o crédito desenvolvido junto da comunidade, e reconhecendo o papel estratégico que as actividades de prestação de



serviços assumem, no quadro da nova institucionalização, foi criada uma empresa de direito privado, sob a forma de sociedade comercial por quotas, tendo por objecto a prestação de serviços de consultoria, formação e intervenção, incluindo estudos em geral e gestão de projectos para entidades privadas, públicas, organismos governamentais e instituições sem fins lucrativos, em Portugal e no estrangeiro. Era para se chamar IUL Knowledge Agency (IKA), mas o registo deste nome tornou-se impossível e ficou IUL-Global.

Em causa estava uma unidade de ponte entre a teoria e a prática, vocacionada para a transferência do conhecimento e expertise gerados por 300 professores de carreira e cerca de 170 convidados, resultantes da investigação e do conhecimento produzidos. Para este efeito foi nomeada uma comissão instaladora com tarefas imediatas:

- Negociar a eventual transição dos negócios desenvolvidos pelos existentes centros de prestação de serviços;
- Proceder ao levantamento das necessidades de recursos físicos, humanos, tecnológicos e financeiros;

Conferência do IPPS-IUL,  
com Luís Filipe Pereira,  
Francisco Madelino e Luís  
Antero Reto



- Proceder à preparação dos processos técnico-administrativos para efectivar procedimentos de apresentação de propostas de prestação de serviços, de regular cumprimentos das obrigações contabilísticas e fiscais, de facturação e gestão bancária,
- Elaborar um plano de desenvolvimento estratégico e de actividades.

Mas estas começaram sem delongas. Foram estabelecidos protocolos com três entidades: uma consultora de extensão internacional a operar em Portugal, Angola, Bélgica, China, Espanha e EUA; uma consultora brasileira, parceira na disponibilização de operações conjuntas em todo o território do Brasil; e uma consultora nacional para a colaboração no domínio da gestão de recursos humanos. Concomitantemente, foram logo conduzidas várias démarches comerciais no sentido de publicitar alguns dos produtos já estruturados, sendo encetados e concluídos três projectos de consultoria e prestação de serviços junto de duas entidades públicas e de uma privada, bem como um projecto de consultoria internacional na Europa de Leste.

Institucionalmente, no quadro do ISCTE-IUL, o IUL-Global viria a tomar rumos específicos, integrando-se na organização Building Global Innovations (BGI), que adiante abordaremos, mas isso não diminuiu a importância da sua missão.

Por outro lado, no vector estratégico das políticas públicas, criou-se, também neste ano, outra nova entidade: o Instituto para as Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL), a ser presidido por uma experiente figura pública, António Dornelas, que foi secretário de Estado do Trabalho e Formação do XIV Governo Constitucional (2001-2002) e assessor do Presidente da República para o Trabalho e Assuntos Sociais (1995-2001). Actualmente, preside ao IPPS-IUL Francisco Madelino, economista, igualmente experiente como Presidente do Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP) e, presentemente, da Fundação INATEL.

Tendo a colaboração da Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), da Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), do Montepio Geral, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), do Instituto Nacional de Administração (INA), do IEFP, da Câmara Municipal de Lisboa e da Câmara Municipal de Cascais, o IPPS-IUL nasceu como uma associação sem fins lucrativos com o propósito de, conforme esclarecem os seus



António Dornelas

Estatutos, «produção, transmissão e transferência de conhecimento científico e técnico que proporcione valor económico, social e cultural à sociedade, a fim de contribuir para a promoção de uma elevada qualidade na concepção, avaliação, regulação, supervisão e concretização das políticas públicas e de intervenção social, tendo em vista o bem-estar das populações bem como a gestão e desenvolvimento das instituições públicas e das organizações não-governamentais».

A construção de uma entidade de formação em serviço público e social, mas também no estudo e intervenção nesses campos, por onde os quadros passem, se desenvolvam e a conservem por referência, no seu papel de aprofundar a qualidade cívica da democracia portuguesa, o poder operacional do seu Estado e das suas instituições sociais, eis o que se esperava do IPPS e o que ele tem vindo a proporcionar durante estes seus anos de vida.

Até aos dias de hoje, esta entidade disponibilizou inúmeras pós-graduações e diversos cursos para formação de dirigentes públicos, já concluídos por algumas centenas de intervenientes, para além de o desenvolvimento de parcerias com outras instituições relevantes no domínio das políticas públicas e sociais.

As suas potencialidades internacionais, nomeadamente no espaço lusófono, são imensas, como o mostra a recente 5.<sup>a</sup> edição do Curso de Verão European Drugs Summer School; a continuação da parceria com a ANGOLAPREV, no âmbito da prestação de serviços e formação necessários à implementação de três escolas da academia do Instituto Nacional da Segurança Social; o início da parceria com o Gabinete do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em Cabo Verde, Tribunal de Contas de Portugal e Tribunal de Contas de Angola, no âmbito da pós-graduação em Finanças Públicas para Auditores do Tribunal de Contas de Angola, de ministérios das Finanças dos PALOP e de Timor-Leste.





O AUDAX-ISCTE, por seu lado, iria persistir numa intensa actividade, no espírito da sua missão de promoção do empreendedorismo através de actividades de ensino e apoio, em áreas diferenciadas que se estendiam da incubação empresarial ou da inovação de base tecnológica ao empreendedorismo social ou cultural. Dispondo de cerca de 100 associados com competências muito diversas de Gestão, mas também tecnológicas, jurídicas, de design ou outras, correspondendo à diversidade de solicitações que os diferentes tipos de empreendedores e *intrapreneurs* colocam, a intervenção do AUDAX-ISCTE estende-se por:

- Audax Start, para a prestação de serviços especializados de capacitação integrada em empreendedorismo e criação de negócios, proporcionando o acesso a um conjunto de parceiros e ferramentas com vista a facilitar o processo do empreendedor. Todos os produtos possuem uma metodologia própria e pretendem ser aceleradores que levem o empreendedor a fazer o seu futuro;



No LABS Lisboa do AUDAX

- InAudax, um programa de incubação de negócios que coloca o empreendedor no centro do processo, proporcionando-lhe um conjunto integrado de serviços, adaptável aos diferentes tipos de negócio e fase de evolução, fundamentado nas melhores práticas internacionais, com enfoque no desenvolvimento dos negócios, acesso a redes de consultores e de investidores;
- Audax Connect, para a fornecimento de serviços personalizados de consultoria e mentoring, nomeadamente na elaboração de planos de negócios para start-up, empresas em expansão e de governação familiar e mentoring nos domínios da estratégia, gestão geral, marketing e financeiro, proporcionando o acesso a fontes de financiamento e investimento e angariação de parceiros de negócio.

Para jovens, desenvolveu o Young Audax, YA First Step, uma actividade em regime não residencial, com a duração de três ou cinco dias, proporcionando aos participantes uma primeira experiência numa incubadora de empresas e num ambiente académico com a qualidade do ISCTE-IUL.

A par do YA First Step, o YA Generation corporizou uma organização de jovens universitários para jovens universitários, desenvolvendo projectos internos e externos, que os exponham à realidade do empreendedorismo, não só inspirando-os e dando motivação para descobrir mais, mas também capacitando-os de forma a criarem as suas próprias oportunidades.

Esta vasta capacidade e intensa actividade seriam potenciadas com um reforço institucional e infra-estrutural. Em 2012, o INDEG transferiu a sua participação no AUDAX para o ISCTE-IUL, ficando este com os 100% desta entidade. Três anos depois, a IUL-Global transitaria, funcionalmente, a maior parte dos seus projectos para o AUDAX, tendo em vista a sua extinção a curto prazo, e permitindo reforçar a área de inovação e prestação de serviço, onde o AUDAX se tornou uma pedra basilar.

No plano das infra-estruturas, em 17 de Fevereiro de 2012, seria assinado um protocolo de colaboração com a EPUL, a Câmara Municipal de Lisboa e a Fundação Calouste Gulbenkian, para a constituição, nas instalações da EPUL da Avenida das Forças Armadas, do LABS Lisboa – Incubadora de Inovação, inaugurado em 25 de Julho de 2013, proporcionando salas de incubação privadas, entre os 30 m<sup>2</sup> e os 80 m<sup>2</sup>, ou de *cowork*,



em agradáveis espaços e envolventes, disponíveis 24 horas e devidamente equipados e assessorados, incluindo formação e *mentoring* específicos. Ali seriam incubadas 25 organizações, envolvendo 130 pessoas. E para além da incubação física, o Audax tem incubação virtual, em que os empreendedores usufruem de todo o *mentoring* como se estivessem fisicamente, desenvolvendo os seus trabalhos em laboratórios e espaços maiores, de acordo com a especificidade dos seus projectos empresariais.

Graças a estas potencialidades, o AUDAX-ISCTE estendeu as suas actividades a inúmeras áreas do país, como Amadora, Odivelas, Loures, Torres Vedras, Alenquer, Almeirim, Viseu, Lafões, Gerês, Arcos de Valdevez, Lousal ou Madeira. Em Torres Novas, por exemplo, em íntima colaboração com a Câmara Municipal, o AUDAX apoia a execução de um Plano Estratégico de Desenvolvimento do Concelho, nomeadamente com a criação da Start Up Torres Novas. Em Torres Vedras, na zona histórica da cidade, foi criado o Labcenter, Centro de Empreendedorismo e Inovação, onde o ISCTE-IUL tem espaço físico para a formação, acções de empreendedorismo, bem como um centro de maquinação digital Fablab. Várias acções já foram levadas a cabo e 2018 será o ano de um plano de actividade bastante reforçado, ano de consolidação das acções de capacitação, empreendedorismo e inovação na zona Oeste. Por seu lado, em Alenquer, foram também desenvolvidos vários projectos de empreendedorismo social e tecnológico, através da criação de um centro de empreendedorismo e inovação neste município.

A colaboração institucional do AUDAX-ISCTE, neste sentido, é vasta, incluindo diversas câmaras municipais e outras instituições, com destaque para a de Lisboa, a Santa Casa da Misericórdia, a AICEP, o CASES, o IEFP, nomeadamente com um programa que proporciona aos participantes desempregados (incluindo licenciados, mestres e até doutorados) a aquisição de competências de reconversão, nomeadamente, conhecimentos na área das TIC associadas às ciências empresariais, com



Sessão do AUDAX YA First Step Young (2005)

forte destaque para o empreendedorismo e criação dos seus projectos tecnológicos, bem como a experiência laboral em várias empresas de carácter tecnológico, de forma a facilitar e proporcionar o seu rápido regresso à vida activa.

É também longa a lista de empresas e instituições onde o AUDAX-ISCTE exerce a sua actividade de consultoria e capacitação: MEO, Santander, Valnor, Liberty Seguros, Galp, Apetro, CTT, Uber, Delta, Brisa, Novartis, EDP, Caixa Geral de Depósitos, Lusoponte, Águas do Porto, entre outras.

A nível internacional, o AUDAX-ISCTE promoveu actividades em cidades como Varsóvia, Bucareste ou Barcelona e foi responsável pelos primeiros anos da já referida ISCTE-IUL-MIT Portugal Venture Competition. Ainda neste plano, têm estado a ser desenvolvidas várias acções e protocolos que visam aproximar alguns países africanos, o Brasil e outros países da América Latina, em acções de empreendedorismo, de criação de centros empreendedores e de mobilidade entre *start-ups*. Já existe, aliás, um programa de empreendedorismo e transferência de tecnologia para o mercado, financiado pela Comissão Europeia, que terá

início em 2018, envolvendo o ISCTE-IUL, o AUDAX-IUL e universidades de países como o Brasil, Argentina, Peru, Chile, Equador e Uruguai.

Actualmente, esta instituição é presidida por Pedro Sebastião, com Gonçalo Pernas como Vice-Presidente e Nelson Ramalho como Vogal. A dimensão e dinâmica que esta entidade tão *sui generis* no panorama nacional foi ganhando desde a sua criação, em 2005, traduzem, aliás, a política do ISCTE-IUL de assumir a dimensão empreendedora na sua identidade e de a generalizar a todas as suas áreas. Como veremos,

o AUDAX-ISCTE irá ter um papel determinante numa outra iniciativa original, a tomar em 2014, de recepção e acompanhamento dos novos alunos, nessa sua tão importante e problemática transição para o ensino universitário.



Pedro Sebastião | Gonçalo Pernas

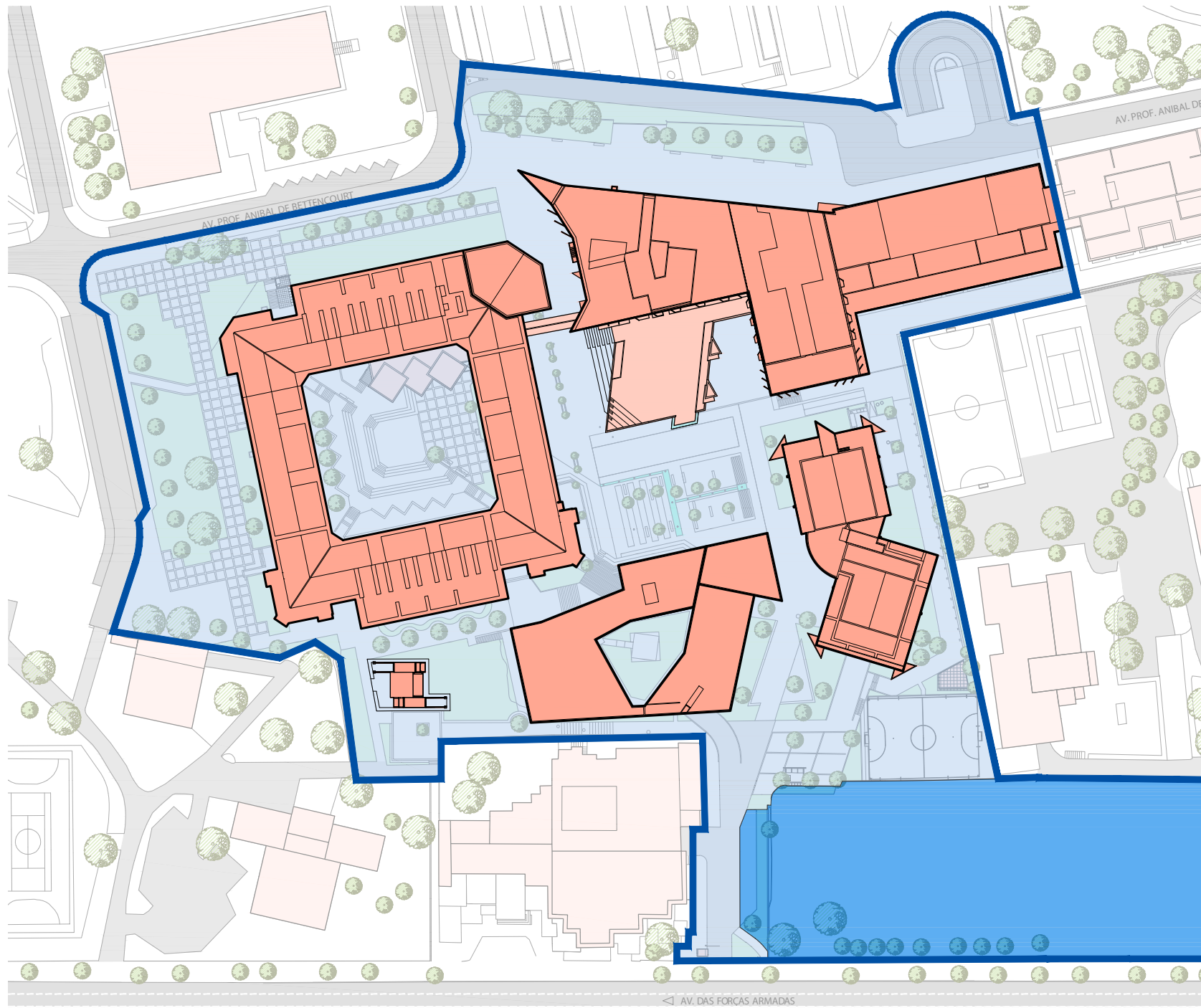
**Novos terrenos.** No final de 2011, em Portugal, a incerteza política e financeira era tremenda. Já o retratámos: todos os dias o Governo surgia com novas medidas restritivas, a insatisfação dos cidadãos generalizava-se, com a consciência de que as crises mundiais e europeias serviam de cobertura para uma supressão de direitos sociais e para uma brutal redução de rendimentos de trabalhadores e de pensionistas. As universidades, como vimos, não escapavam.

Em Dezembro, o Reitor do ISCTE-IUL e o Presidente do Conselho de Curadores da Universidade do Porto, em representação de todas as universidades com estatuto fundacional, pediram uma audiência ao Governo para esclarecimento sobre a dimensão da, já decidida, perda de autonomia financeira, e uma das questões que não ficou clara foi a da possibilidade de utilização própria dos saldos financeiros positivos das respectivas instituições.

Dado que o ISCTE-IUL se aproximava de um saldo positivo de quatro milhões de euros, com o final do ano à porta, o Reitor e o Conselho de Gestão tomaram uma medida de considerável dimensão financeira e de grande projecção para os meios infra-estruturais da instituição. Mas recuemos um pouco nesta matéria.

A área espacial do Instituto, 34 825 m<sup>2</sup>, encontrava-se confinada entre a Avenida das Forças Armadas e os terrenos da Universidade de Lisboa. Segundo qualquer critério, a expansão era absolutamente necessária. A sua área de ensino, por aluno, era de 0,7 m<sup>2</sup>, quando o valor de referência era 1,5. Na informática, possuía 0,23 m<sup>2</sup> por aluno, para uma referência de 2 m<sup>2</sup>. No caso da biblioteca, a sua realidade era de 0,28, para uma referência de 0,5 a 0,6 m<sup>2</sup>. As áreas úteis de salas de estudo estavam em 0,13 m<sup>2</sup> e o valor de referência era 1,5. Enfim, há muito que o diagnóstico estava feito e os esforços para o superar foram constantes.

Ao longo de 2011, foram realizados contactos com a Direcção-Geral do Tesouro, tendo em vista o Horto do Campo Grande, assim como com a Câmara Municipal de Lisboa e com a EPUL, mas foi com a Universidade de Lisboa que as possibilidades se avistaram minimamente fecundas. Estavam em causa diversos lotes contíguos ao ISCTE-IUL, como os da cantina nova, o do pavilhão A da Faculdade de Farmácia, assim como o chamado lote 3 que incluía o campo de jogos, virado para a Avenida das Forças Armadas, e os terrenos do antigo biotério/pavilhão C e do pavilhão D, dando para a Rua Paul Choffat, e ainda a metade Sul do parque de estacionamento da Cidade Universitária.



O campus do ISCTE-IUL e a área dos terrenos do IMTT (a azul escuro)

As negociações prolongaram-se, foram realizadas avaliações imobiliárias profissionais, que estimaram o valor do lote três em seis milhões de euros, valor que o ISCTE-IUL se dispôs a pagar. Contudo, já em 16 de Dezembro, a Universidade de Lisboa comunicou que considerava aquele valor baixo e que já não via interesse na venda, num estilo que continuava, aliás, o tom de anteriores relações com o ISCTE-IUL.

Eis que, ainda em Dezembro, surge a possibilidade da Estamo, a imobiliária da Parpública, colocar à venda os terrenos e instalações do Instituto da Mobilidade e Transportes Terrestres (IMTT), contíguos ao ISCTE-IUL e com uma fachada para a Av. das Forças Armadas, numa localização excelente. Estavam em causa 6435 m<sup>2</sup>, por um preço de 9,2 milhões de euros, com um pagamento inicial de 2,5 milhões e o restante num prazo de seis anos, sendo que o IMTT permaneceria como arrendatário por um período de dez anos.

O Reitor e o Conselho de Gestão do ISCTE-IUL decidiram-se por esta compra, até ao final desse mês de Dezembro, precavendo, deste modo, a possível cativação pelo Governo dos seus saldos positivos. Contudo, para respeitar o poder de decisão do Conselho Geral e do Conselho de Curadores, na impossibilidade destes se reunirem antes daquela data, o contrato incluiu uma cláusula de nulidade sem penalizações para as partes, caso aqueles órgãos não aprovassem, até 30 de Janeiro de 2012, esta operação. Com ela, o Reitor e o Conselho de Gestão davam, aliás, sequência a um ponto do «Programa de Desenvolvimento 2009-2013», acordado para o regime fundacional:

«... o novo projecto mais urgente seria a construção de um novo edifício, preferencialmente permitindo múltiplos usos e localizado em terrenos adjacentes aos actualmente ocupados pelo ISCTE.»



Instalações do IMTT (actual IMT)

Estava assim aberta, em circunstâncias imprevistas, uma porta para este importante objectivo de desenvolvimento do Instituto. Como diria Dale Carnegie, «a inactividade alimenta a dúvida e o medo; a acção gera confiança e coragem» (Carnegie Training, 2004, p. 238). Assim terminava um longíssimo ano – como o foi também o anterior – de tão intensa vida desta instituição ímpar.





# 2012

**Ainda contra a corrente.** Provavelmente, neste 15 de Setembro, veio para a rua a maior manifestação popular, desde 1974. Não era possível encontrar ninguém que não tivesse a apreensão escrita na testa e inscrita na consciência, com Portugal a sentir-se de rastos ou, pelo menos, assim o parecia, porque, na verdade, com um país a caminho dos 900 anos, não é fácil matar-lhe a energia.

O ISCTE-IUL tinha de avançar por entre este mar de tristeza, neste seu segundo ano de profunda reformulação orgânica, e precisava de rumar, por maiores que fossem as adversidades – mas a realidade é que o Instituto ia rumando. O ano de 2012 foi um daqueles em que a máquina, reafinada desde há dois anos, começava a rolar e não seriam os maus presentes que tirariam da cabeça de muitos a vontade do futuro.

Nunca as inscrições no 1.º ano foram tão altas: para o ano lectivo de 2012-2013, 1517 estudantes quiseram entrar, pela primeira vez, no ISCTE-IUL. Das 21 licenciaturas propostas, 17 alcançaram o pleno do preenchimento de vagas. O grande objectivo de reforço do ensino pós-graduado, ultrapassar os 50%, persistia atingido, com mais 2%, e a quebra de inscritos em mestrados, num panorama de enormes dificuldades das famílias, foi relativamente pequena.

A internacionalização persistia a bom ritmo. O ISCTE-IUL já oferecia três doutoramentos e oito mestrados com 100% de ECTS em inglês, sendo que os restantes disponibilizavam bastante nessa língua internacionalizada. A conferir duplo diploma, e em parceria com universidades estrangeiras de referência, nos 2.º e 3.º ciclos existiam 22 cursos, nomeadamente quatro novos mestrados com a BEM-Management School Bordeaux, dois com a Moscow International Higher Business School, um com a Southern Medical University, Guangzhou, China, e uma licenciatura em História Moderna e Contemporânea, com a Unicamp Universidade Estadual do Brasil. E já havia 24 docentes com nacionalidade estrangeira, dos quais cinco como visitantes, representando 5,7% dos que estavam em efectividade de serviço. Por sua vez, 158 deles realizaram actividades de

leccionação, seminários ou conferências em universidades estrangeiras, o que representava cerca de 37,5% dos professores em funções. Alunos estrangeiros a cursarem o ISCTE-IUL eram 1485, uns 16% do total.

A investigação progredia em todos os quadrantes. O total de publicações WoS/Scopus aumentou 7%. Os 1004 membros das nove unidades de investigação atraíram apoios de 1 626 307 euros, 11% deles internacionais.

Financeiramente, o Estado persistia, desde a assinatura do «Contrato-Programa» de 2009, em não pagar os valores adicionais a que se comprometeu, mas as finanças do ISCTE-IUL resistiam, na sua estratégia. As receitas próprias, na profunda recessão geral, aumentaram 6% e os resultados totais finais só baixaram 3% porque as provenientes do Orçamento de Estado baixaram 9%.

No Conselho Geral, logo em 9 de Janeiro, o ano começaria com a apreciação da ousada compra dos terrenos e das instalações do IMTT. Como é usual, houve apreensões, manifestaram-se discordâncias, mas, no seu conjunto, não só se percebeu o perigo que era a possível cativação pelo Governo do saldo positivo alcançado, como permaneceu o sentido de que foi uma boa decisão, na perspectiva do reforço e das possibilidades do Instituto.

A compra foi aprovada por 20 votos a favor, duas abstenções e dois votos contra. A mesma aprovação ocorreu no Conselho de Curadores. Esta aquisição de terrenos e de instalações, bem como toda a evolução estrutural do Instituto, obrigava, novamente, a pensar longe, a apurar caminhos. Era tempo de começar a definir um novo plano estratégico, com 2020 no horizonte, pelo que se foram contratando dois peritos externos em estratégia universitária, ambos consultores da associação universitária

Columbus, Daniel Samoilovich e Georges Blanc, professor das prestigiadas HEC Paris e Fundação Dom Cabral.



Sessão de preparação de Plano Estratégico (2012)

**Áreas recentes que se consolidam.** Sem abandonar a sua estratégia de ser um instituto universitário focado em certas áreas de especialização, o ISCTE-IUL não deixou, durante esta sua mais recente evolução, de criar, no quadro das suas Escolas, novas áreas científicas próximas das existentes, que se foram consolidando e ganhando prestígio. Era o que sucedia, já em 2012, com o Serviço Social e a Ciência Política, ambas integradas na Escola de Sociologia e Políticas Públicas, respectivamente sob a direcção de Jorge Ferreira e de José Manuel Leite Viegas, e o que sucederia, no ano seguinte, com os Estudos Internacionais, centrados no seu centro (CEI-IUL), actualmente sob a direcção de Luís Nuno Rodrigues, resultante da ampliação do experiente Centro de Estudos Africanos (CEA).

Os estudos sobre Serviço Social, em Portugal, surgiram em 1935, com uma instituição privada, o Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa, numa óptica muito ligada às Ciências Naturais e Médicas. O ISCTE-IUL chegou a eles em 2004, quando a área já se inseria claramente nas Ciências Sociais e Humanas. Foi nesse ano que o Instituto, em colaboração com aquele outro Instituto Superior, criou um curso de doutoramento, o primeiro existente em Portugal. Quatro anos depois, dava-se a abertura do curso de mestrado em Serviço Social do ISCTE-IUL e, em 2010, iniciou-se uma licenciatura – que foi, nos anos seguintes, sempre duplicando o seu número de alunos – e um programa de doutoramento, já exclusivamente do ISCTE-IUL, o que permitiu a este tornar-se na principal referência de formação e investigação, no nosso país, para esta área, já integrando, desde 2011, redes internacionais como a ALLISW, Adult Life Long Learning in Social Work, coordenada pela University of Jyväskylä, e pelo Kokkola University Consortium Chydenius, da Finlândia, ou a REDidi, Rede Iberoamericana para a docência e investigação na infância, para além de inúmeros protocolos com universidades estrangeiras.

As necessidades e a procura de formação em Serviço Social são muito grandes e as potencialidades, nesta área, por disciplinas optativas, cursos pós-graduados e especializados, convénios, acções e projectos de extensão comunitária, são imensas.



Jorge Ferreira

A Ciência Política foi outra das áreas que completaram, no ano lectivo 2011-2012, os três ciclos de estudo: a licenciatura, criada em 2007, o mestrado, três anos mais tarde, e, por fim, o doutoramento em Ciência Política, com especialização em Ciência Política e em Relações Internacionais. Tudo isto integrado no Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas, formado em 2010, dirigido, inicialmente, como dissemos, por José Manuel Leite Viegas e, desde 2015, por André Freire, reunindo, para além da Ciência Política, as áreas científicas de Estudos Africanos, Políticas Públicas e Serviço Social, anteriormente pertencentes ao Departamento de Sociologia. Trata-se, para além disto, de uma nova área aberta a diversas parcerias internas. O seu doutoramento resulta de uma parceria entre aquele Departamento e o Departamento de História, responsável pela área das Relações Internacionais, mas ambos pertencentes à Escola de Sociologia e Políticas Públicas.

Com uma forte componente de investigação, a Ciência Política integra-se no Centro de Investigação e Estudos em Sociologia (CIES-IUL) e as Relações Internacionais no Centro de Estudos Internacionais (CEI).

São, contudo, áreas com conexões a outros departamentos, nomeadamente, o de Métodos de Pesquisa Social e o de Economia Política, entre outros, o que garante multidisciplinaridade dos ciclos de estudos e o acompanhamento científico das orientações de teses em áreas distintas, mas conectadas com a Ciência Política.

A procura de estudantes tem aumentado ao longo do tempo, em quantidade e qualidade, preenchendo sempre as vagas disponíveis e assegurando a vitalidade desta área, onde o ISCTE, desde o seu início,

sempre teve, de uma maneira ou de outra, um bom património de conhecimento e experiência.

Por seu lado, no quadro do seu Centro (CEI), criado em 2013 e actualmente dirigido por Luís Nuno Rodrigues, os Estudos Internacionais ganharam uma dimensão a que o Centro de Estudos Africanos já tinha dado visibilidade e credibilidade, agregando investigadores de vários departamentos e áreas científicas, com o objectivo prioritário de reforçar o espaço de pesquisa interdisciplinar e de intervenção perante a



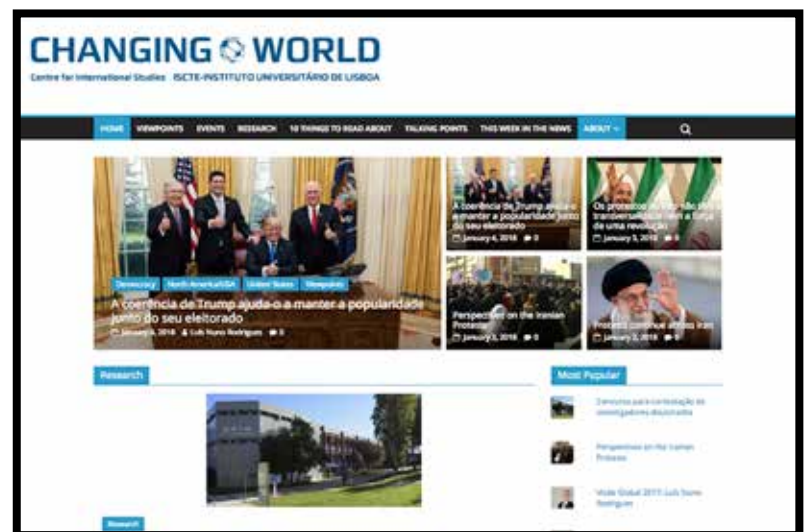
José Manuel Leite Viegas e André Freire



complexidade dos fenómenos sociais, políticos e económicos que se inserem num mundo globalizado e que ultrapassam as fronteiras nacionais e regionais.

As áreas científicas específicas em que o CEI-IUL desenvolve a sua investigação são os Estudos Internacionais e os Estudos Africanos. Contudo, o Centro também realiza investigação multidisciplinar em Ciências Sociais, incluindo áreas como as de Estudos de Desenvolvimento, Relações Internacionais, Antropologia, Sociologia, História, Ciência Política, Economia Política ou Gestão Geral, neste momento focadas em áreas geográficas como África, Ásia e Médio Oriente, América Latina, Europa e relações transatlânticas, enquadradas em três grupos de investigação sobre Instituições, Governação e Relações Internacionais, Desafios Societais e do Desenvolvimento e sobre Economia e Globalização. O *blog* do Centro ([blog.cei.iscte-iul.pt](http://blog.cei.iscte-iul.pt)) é um exemplo de uma ampla *network* comunicativa que une os interessados em todo o mundo. A sua biblioteca de Estudos Africanos é um íman que atrai sempre muitos investigadores internacionais. A revista indexada *Caderno de Estudos Africanos* constituiu-se num espaço científico relevante.

Era nesta capacidade articulada de criar e reforçar novas áreas que se pensava quando se gizou a estratégia de um ISCTE-IUL como uma *learning university* centrada em áreas específicas, com grande ambição de qualidade e intervenção, sem necessidade de se equiparar em tamanho e burocracia a universidades instaladas.



Luís Nuno Rodrigues (à esquerda) na mesa da International Conference Europe as a Global Actor (2016) | Blog do Centro de Estudos Internacionais



Sessão de trabalho  
no Vitruvius FabLab

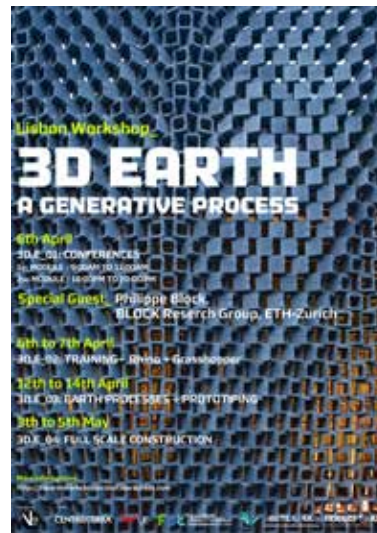
**O Vitruvius FabLab.** Alexandra Paio tinha-se doutorado no ano anterior, em Arquitectura e Urbanismo, e neste 2012 viu concretizado um dos seus sonhos, o de criar, no ISCTE-IUL, um laboratório dotado de *softwares* e de ferramentas digitais que potenciasses novas abordagens aos processos de pensar e de fazer. Proposta feita, proposta aprovada pela Reitoria, espaços destinados e reformulados, assim nascia o Vitruvius FabLab, singela homenagem ao arquitecto romano que fundou, com a sua monumental *De Architectura*, a arquitectura clássica, que bem entendia que «nem talento sem instrução, nem instrução sem talento, podem produzir um perfeito artesão» (I, 3).

O objectivo principal do Vitruvius FabLab é o desenvolvimento exploratório de métodos inovadores de projeto criativo e participativo, e de fabricação, graças ao desenvolvimento de técnicas automatizadas para a produção de modelos de arquitectura e design, explorando sistemas de construção modular, aplicações inovadoras de materiais, intervenções na área do design de produto, equipamento urbano, computação gráfica e multimédia, num contexto transdisciplinar de abrangência participativa.





Alexandra Paio

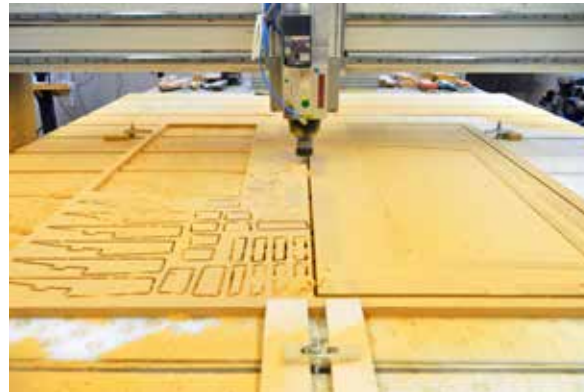


Realizações do Vitruvius FabLab



### Alguns equipamentos do Vitruvius FabLab

CNC Milling OUPLAN 3020 Steel  
 Laser Cutter Trotec Speedy 300  
 Beethefirst+portable 3D printer  
 Formlabs Form 2 SLA 3D Printer  
 Scanner 3D Creaform Go!Scan50 EDU  
 Braço Robótico Colaborativo KUKA KMR iiwa



A CNC Milling OUPLAN 3020 Steel em funcionamento



Graças aos seus meios e equipamentos (ver quadro), o FABLAB não serve apenas a investigação interna do ISCTE-IUL, mas também potencia parcerias com outras universidades, com a indústria e com comunidades. Serve de apoio a diversos projectos de investigação em várias áreas, apoia a inovação através da materialização de ideias e é um constante centro de encontro de experimentados e prestigiados especialistas internacionais.



José Veiga Simão na sessão comemorativa dos 40 anos de ISCTE-IUL (2012)

**40 anos.** Assim se chegou aos 40 anos do ISCTE-IUL. O título do livro editado para comemorar este aniversário dizia muito: *Até onde nos Levar o Saber*. José Veiga Simão, nos seus 83 anos, estava, como se calcula, na sessão comemorativa realizada em 15 de Dezembro, emocionado por ver no que se transformou o que ele tinha gizado em deliberação ministerial, há mais de quatro décadas. A sua presença, por parte do ISCTE-IUL, queria, evidentemente, dizer gratidão:

«É difícil traduzir em palavras sentimentos simultâneos de alegria e de saudade. A alegria por estar entre vós, obreiros do Instituto Universitário de Lisboa, o ISCTE, representando dezenas de milhares de cidadãos portugueses e do mundo que ensinaram, formaram, apoiam ou frequentam a “Universidade da Coragem”, que soube dar vida ao sonho dos que a criaram e aos que nela sempre acreditaram...

Palavras também de saudade, de indefinida tristeza, por não poder partilhar estes momentos com Adérito Sedas Nunes, meu amigo e colaborador, para se orgulhar connosco do percurso de sucesso da primeira instituição universitária da Reforma

Educativa dos anos 70, o seu Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Uma instituição inovadora, deliberadamente associada à modernização do estudo e investigação em Ciências Económicas e Sociais, em Sociologia, Desenvolvimento e Gestão, constituindo um passo significativo para uma “evolução” rompendo com a “continuidade”.»

E acrescentou, citando Hellen Keller, «a vida ou é uma aventura temerária ou não é nada»:

«Ora, desde a criação do ISCTE, em 1972, até aos dias de hoje e na certeza do amanhã, a sua vida simboliza a aventura de espíritos livres que souberam ultrapassar tempos de instabilidade e de incerteza, mercê de elevados índices de autonomia e de desempenho, afirmando-se de forma notória na sociedade do conhecimento em que vivemos, a nível nacional e internacional.»

O velho professor doutorado em Cambridge, a quem o dito Estado Novo chegou a recusar o título, sabia, seguramente, do que falava quando afirmou:

«O ISCTE ao nascer, em 1972, em rotura com o *status quo*,... viu-se desde logo cercado pelo imobilismo dominante de muitos dos conselhos académicos das universidades portuguesas... Agora pode orgulhar-se de recusar integrações e antes criar e liderar parcerias nacionais e internacionais, com o palmarés de ter o mais elevado *ratio* de pós-graduações *versus* licenciaturas de todas as universidades portuguesas.»



E aconselhava:

«A Universidade não pode apenas responder aos desafios que lhe impõe o poder político, a sociedade, a comunidade que ela própria constrói, a internacionalização do ensino e da pesquisa. Ela sabe que a ciência é indomável e a tecnologia, por vezes, é domesticável e que uma e outra têm crescimentos potencialmente infinitos. O ISCTE, ao honrar o passado, deve permanecer sempre e cultivar diariamente esse estado de inovação.»



Parafraseando Bernardino Machado:

«É imperioso: produzir ideias inovadoras que impeçam dissipar improdutivamente os impostos, a acumulação de *deficits* no Tesouro, e não ver desperdiçados os nossos bens e, em perigo, a saúde e o futuro dos nossos filhos, cabendo à Universidade indicar caminhos que ultrapassem os legítimos rebates de revolta e de raiva. Os portugueses, desfeitos sonhos não cumpridos, esperam que as Universidades sejam obreiras do futuro. De entre elas, encontra-se o IUL que tem por génese uma visão criativa entre o trabalho e a empresa, entre o cidadão e a sociedade.» (Simão, 2012, pp. 57 e 61)

O quatro e o zero dos anos deste aniversário juntar-se-iam à imagem institucional criada, em 2009, para o novo ISCTE-IUL por um experiente e prestigiado designer gráfico, Fernando Coelho. O racional da renovada marca pousava nas raízes identitárias do que se pretendia: o universitário e a universalidade. De Lisboa e do mundo. Do trabalho em rede e da cooperação. Da pesquisa e da inovação. Com o azul do céu e do mar, para um globo terrestre definido por energias luminosas, que nele iam traçando diversas rotas – assim se desenhou, a partir de então, este Instituto, escrito numa fonte tipográfica Morgan, também da autoria de um designer português, Mário Feliciano.

Era isso que o ISCTE-IUL queria e passaria a arvorar por milhares e milhares de documentos, *websites* e espaços, que mais de nove mil pessoas, para só falarmos nas da casa, iriam adoptar quotidianamente. Em 2012, uma nova loja *online* assim o reproduziria por camisolas e coisas tais, naquele azul como que *matissiano*, pleno de esperança na condição humana, como parte de um universo inesgotável.

"Todo o mundo é composto de mudança  
Tomando sempre novas qualidades."

**1972**

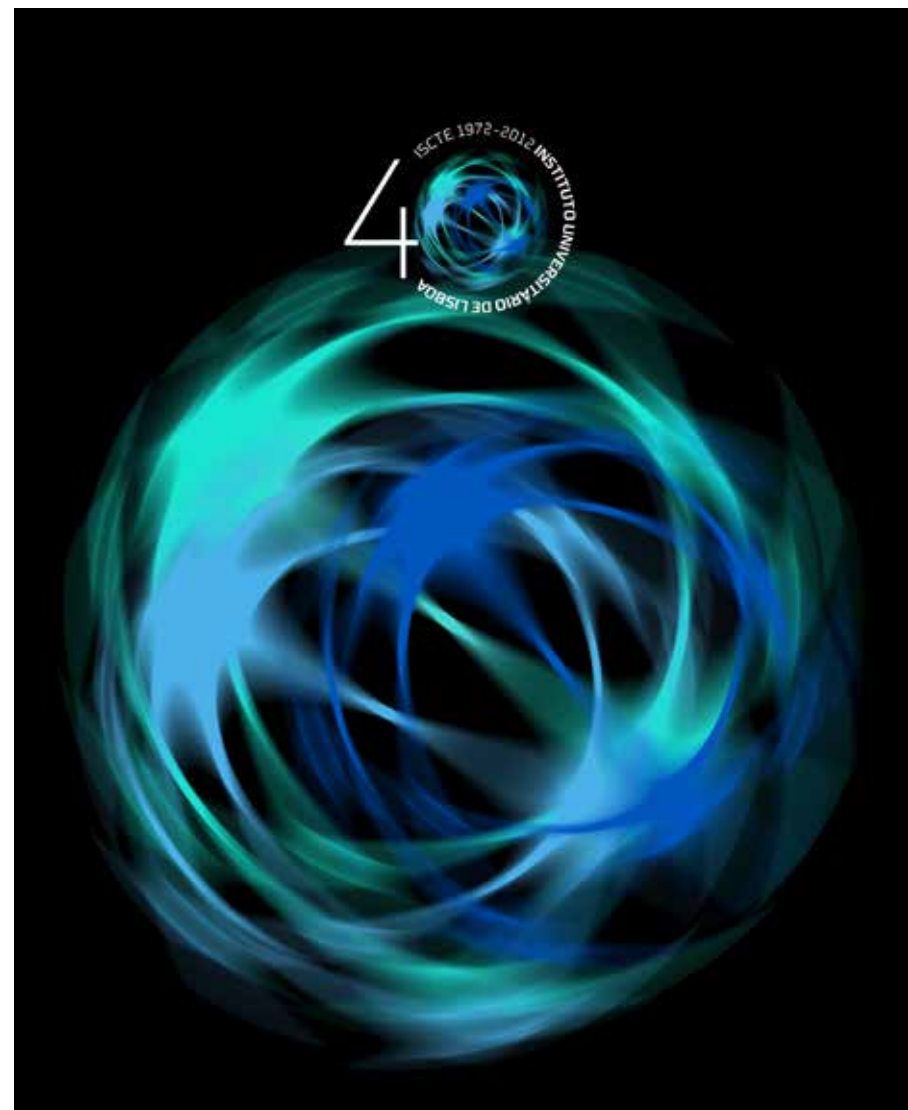
Início do ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa  
296 alunos, 3 licenciaturas.

**2009**

Transformação em fundação pública. 7700 alunos, dos quais 4000 em 16 cursos de licenciatura, 3700 em pós-graduação, mestrado e doutoramento, 5% de alunos estrangeiros, 9 centros de investigação avaliados pela FCT com classificação de bom, muito bom ou excelente.

**ISCTE**  **IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

A designação ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa foi aprovada pelo Decreto-lei n.º 95/0006, de 27 de Abril.



A nova imagem institucional do ISCTE-IUL

# 2013

## Mais uma janela para o empreendedorismo.

A ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition, iniciada em 2010, no âmbito do AUDAX, foi realizando, sempre com grande êxito, as suas competições anuais e, três anos volvidos, dado o seu impacto e dinâmica, justificava uma organização específica e autónoma, com dimensão internacional e que fosse capaz de atingir uma situação de auto-sustentabilidade. Assim nasceu a Building Global Innovations – IUL MIT Portugal Accelerator (BGI), assegurando as parcerias com o MIT Portugal, o Deshpande Centre for Innovation, o Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, a Caixa Capital (Grupo Caixa Geral de Depósitos) e The University Technology Enterprise Network (UTEN), programa criado, em 2007, entre o Governo português e a University of Texas at Austin (UT Austin).

Sob a presidência de José Paulo Esperança e com a direcção executiva de Gonçalo Amorim, a BGI foi firmando a sua posição como um importante acelerador transnacional de empreendedorismo e está, hoje, reconhecida no Top 20 European Accelerators, da Fundacity, bem como no Top 100 Worldwide Tech Accelerators 2015, da Hot Topics, sendo a representante portuguesa na EIT Network (European Institute of Innovation and Technology) em diversas KIC (digital e clima).

As várias edições das actividades da BGI já envolveram, segundo os dados de 2017, um montante de financiamento que ultrapassou os 155 milhões de euros, com 2642 empreendedores, de 94 países, através de 969 propostas, com 60% delas já incorporadas em empresas.

Focada em sistemas de informação (TI) e dispositivos médicos, cidades e tecnologias industriais inteligentes, ICT e *smart data* para empresas, assim como em economia dos oceanos e da água, a BGI desenvolve actividades de aceleração e capacitação em empreendedorismo, através de programas de mentoria que acompanham o Go to Market Plan (G2MP) dos envolvidos, e *networking* global que articula os *alumni* com investidores, parceiros ou clientes. Neste sentido, a actuação da BGI permitiu a criação de mais de 700 postos de trabalho altamente qualificados e de empresas globais,



Gonçalo Amorim



líderes na sua actividade de actuação, tal como é exemplo a Veniam, uma tecnológica que assegura *networks* de veículos conectados.

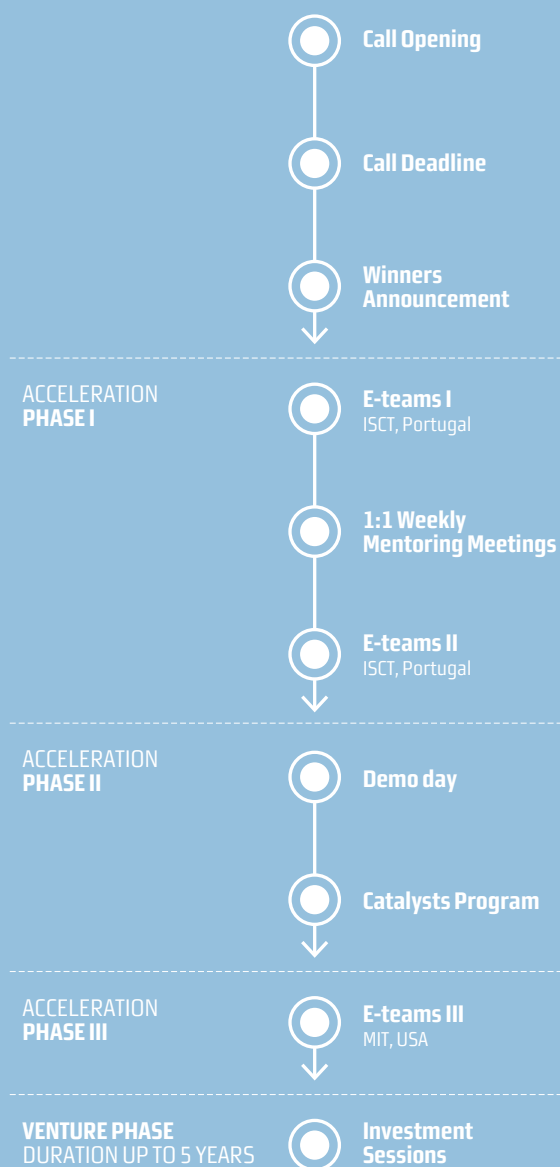
Desde 2016, a BGI organiza um acelerador para o EIT Climate KIC Accelerator Program, focado em tecnologias limpas e na melhoria do seu impacto ambiental.

Na tradição do ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition, a aceleradora da BGI envolve três fases e um período de acompanhamento da implantação dos projectos, que se pode estender por cinco anos, incluindo Bootcamps (*e-teams* e encontros semanais com mentores), um Demo Day (*pitchs* com investidores e um programa de catalisação dos projectos) e a envolvimento em The Boston Global Immersion Program.

A BGI, fundada com uma participação de 66% do ISCTE-IUL e 34% do fundo de capital de Risco Caixa Capital, representa, actualmente, um valor precioso na cultura empreendedora do Instituto e do país, destinando os seus desafios a assegurar a energia necessária para uma área em constante inovação e a encontrar as formas de organização e de financiamento para propósitos com dimensões cada vez mais internacionais.



Participantes e premiados da IUL MIT Caixa Capital Venture Competition (2013)



## Mensagem de fim-de-ano da BGI

### Building Global Innovators

2017 was fantastic for us:

- We held the 8th edition of our acceleration program!
- We created and had four editions of the Hack the Planet!
- We delivered a unique Scale-Up Portugal 2017, with the TOP25 Portuguese startups featured and it was presented at Web Summit together with EIT Digital and an amazing group of investors and stakeholders!
- We hosted our Demo day at the Web Summit powered by KPMG, followed by an exclusive dinner with Paddy Cosgrave and the Portuguese Minister of Economy!
- We launched the I-Danha Food Lab Accelerator batch 1 and hosted the I-Danha Food Lab Annual Event, for the 2nd time! This time in collaboration with Climate-KIC.
- We hosted the first-ever EIT Digital Summer School in Portugal and delivered the 2nd batch of the Climate-KIC Portugal Accelerator!
- We hosted many other key events for the entrepreneur community, reaching over 2000 individuals!

We wish you a fantastic 2018!

Hack the Planet – 48 horas imersivas para desenvolvimento de um modelo de negócio.

Scale-Up Portugal 2017 – análise de 400 empresas para determinar as melhores *start-ups* portuguesas em tecnologia.

Climate-KIC – a maior parceria público-privada europeia focada na inovação climática para mitigar e adaptar mudanças ocorridas.

I-Danha Food Lab Accelerator – iniciativa de captação de empreendedores com inovações para o concelho de Idanha-a-Nova.



**Excelência académica e pedagógica.** A política expressa, anteriormente, nos Prémios Científicos, que levou a um incremento extraordinário de publicações do género, estendeu-se a outros domínios da actividade académica. Em 2013, foram instituídos os Prémios Pedagógicos para docentes de carreira, com base nas respostas dos alunos aos inquéritos de monitorização e na informação disponível no sistema de gestão académica FénixEDU. A atribuição é feita por um júri nomeado anualmente pelo Reitor e por ele constituído, mais os presidentes dos Conselhos Científico e Pedagógico, bem como o(a) Pró-Reitor (a) com o pelouro da Qualidade e Inovação Pedagógica. A estes se juntam dois docentes por Escola, que já tenham tido pelo menos um prémio deste tipo.

No ano de 2017, foram atribuídos três prémios por Escola, nos valores de 3000, 2000 e 1000 euros, respectivamente para os primeiros, segundos e terceiros classificados.

Ainda a nível do reconhecimento de carreiras docentes de grande contributo para o Instituto, são distinguidos com o título de Professor Emérito todos os que assim o mereçam, por uma vida consagrada a esta instituição e às respectivas áreas científicas. A lista dos eméritos do ISCTE-IUL perpassa por personalidades de grande significado para a vida académica e cultural portuguesa, evocadas por milhares de alunos de várias gerações (ver quadro).

Algumas personalidades externas foram, também, agraciadas pelo Instituto através da figura do doutoramento *honoris causa*, quer pela

### Professores Eméritos do ISCTE-IUL

Joaquim Maria Valença Pais de Brito  
 João Carlos de Oliveira Moreira Freire  
 João de Freitas Ferreira de Almeida  
 Jorge Correia Jesuíno  
 José Manuel Paquete de Oliveira  
 Juan Pedro Mozzicafreddo  
 Maria Benedicta Vassalo Pereira Bastos Monteiro  
 Mário Murteira  
 Miriam Halpern Pereira  
 Victor Manuel Matias Ferreira  
 Virgínia Maria Trigo  
 Victor Domingos Seabra Franco  
 Victor José Sequeira Roldão



Alguns doutorados *honoris causa* do ISCTE-IUL: Serge Moscovici, André Jordan, Fernando Henrique Cardoso e Manuel Marín

### Doutoramentos *honoris causa* do ISCTE-IUL

2012  
Fernando Henrique Cardoso  
Manuel Marín  
2011  
José Veiga Simão  
André Jordan  
2003  
Serge Moscovici  
1999  
Immanuel Wallerstein

sua real dimensão, quer pelo contributo que deram, directa ou indirectamente, à actividade do ISCTE-IUL (ver quadro).

Os alunos não poderiam, evidentemente, ser esquecidos, nesta política de premiar os melhores contributos. Os Prémios de Excelência Académica são consagrados aos que, pelo mérito e esforço individual, se distinguem nos seus cursos. Para os recém-chegados, os Prémios de Ingresso, no valor da propina, são atribuídos a todos os estudantes colocados na 1.ª fase, que tenham escolhido o curso do ISCTE-

-IUL em primeira opção e cuja nota de ingresso seja superior a determinados valores, que oscilam entre os 150 e os 180 euros, conforme os respetivos cursos.

Para os finalistas, há prémios no valor de 1000 euros nas licenciaturas e de 1500 nos mestrados integrados, para os melhores estudantes,

## Prémios externos ganhos por estudantes do ISCTE-IUL (2015-2017)

PRÉMIO	LUGAR	ALUNOS	PROJETO	CURSO
<b>2017</b>				
António Dornelas	Menção Honrosa	Margarida Barroso	Qualidade de vida profissional em contextos organizacionais no Norte e no Sul da Europa	PhD Sociologia (ESPP)
Paquete de Oliveira para Teses de Doutoramento	Prémio único	Jorge Vieira	Consumos em rede não autorizados: Pirataria digital em Portugal	PhD Sociologia (ESPP)
REHAB	3.º	Micaela Raposo	SeeARch: See architecture through digital technologies	Mestrado Integrado Em Arquitectura (ISTA)
<b>2016</b>				
EARLI-SIG 5 - Conference on Bridging Multiple Perspectives in Early Childhood Education	Best Junior Research Poster	Nadine Correia (aluna), Cecília Aguiar (professora)	Assessing children's ideas about participation in preschool	PhD Psicologia (ECSH)
Productize.It, The Lisbon Hardware Accelerator	3.º	Tiago Pedro, Filipe Gaspar, Miguel Sales Dias (professor)	Protótipo do YPS3D - Your personal scanner	MSc Multimedia, PhD Ciências e Tecnologias da Informação (ISTA)
Prémio Científico IBM	Prémio único	Caroline Conti	Efficient solutions for light field coding	PhD Ciências e Tecnologias da Informação (ISTA)
Fraunhofer Portugal Challenge	Prémio único	Miguel Duarte	Bringing artificial intelligence for swarm robotics systems to the real world	PhD Ciências e Tecnologias da Informação (ISTA)
Oscars of Artificial Intelligence (AAAI)	Best Robot Video	Miguel Duarte, Vasco Costa, Jorge Gomes (U. Lisboa), Tiago Rodrigues, Fernando Silva (alunos) Anders Christensen, Sancho Oliveira (professores)	A sea of robots	MSc PhD Ciências e Tecnologias da Informação (ISTA)
EDP University Challenge (10.ª edição)	1.º	Ana Guerra, Filipa Marques, Maite Sena, Patrícia Ventura, Pedro Pereira (alunos) Vicente Rodrigues (professor)		Licenciatura em Gestão de Marketing (IBS)
André Jordan	Vencedores na categoria Doutoramentos/ Artigos Científicos	Vanda Martins, Marlene Filipe, Sílvia Canas	Enhancing real estate decisions using cognitive mapping and MCDA: insights from real-life applications	Msc in Economics (IBS)
Gap Year Grupo Associação Gap Year Portugal	1.º	João Bonifácio da Silva		Licenciatura em Economia (IBS)
Primus Inter Pares Banco Santander Totta e Jornal Expresso	1.º	André Dias		Msc in Economics (IBS)
L'Oréal Reload My Pharmacy	1.º	Tiago Paula		BSc in Marketing Management (IBS)
Manage Your Future Unibanco	1.º	Eric Stange, Nina Wieggers, Ricardo Serra		MSc in Marketing (IBS)
SONAE Innovation Quest'14	1.º	Fernando Rodrigues, Vanessa Pacheco		BSc in Management and Industrial Engineering (IBS)
L'Oréal Brandstorm	1.º e 2.º	Anel Imanbay, António Allegro, Inês Menezes		Msc in Marketing (IBS)

## Prémios externos ganhos por estudantes do ISCTE-IUL (2015-2017)

272

PRÉMIO	LUGAR	ALUNOS	PROJETO	CURSO
<b>2015</b>				
EDP University Challenge EDP	3.º	Vários	Viva a energia do Sabor	Licenciatura em Gestão de Marketing (IBS)
Junior Empresa do Ano Jade Portugal	1.º	IJC - ISCTE Junior Consulting		Vários
Exemplary Student Branch Award IEEE	1.º	IEEE Student Brach ISCTE-IUL		Vários (ISTA)
L'Oreal Reload My Pharmacy	1.º na final nacional	Diana, Mónica e Tiago	Farmácia Paula de Campos	Mestrado Int. Arquitectura e Licenciatura em Gestão de Marketing (ISTA e IBS)
Prémio da Academia GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial GRACE	1.º	Nádia Almeida, Pedro Cunha, Susana Martins	A dimensão empreendedora da formação universitária: uma experiência em Serviço Social	Licenciatura em Serviço Social (ESPP)
Primus Inter Pares Banco Santander Totta e Jornal Expresso	1.º e 3.º	Carolina Monteiro, Afonso Nunes		Mestrado em Gestão de Empresas e em Economia (IBS e ECSH)



Caroline Conti recebe o prémio IBM (2016)

com média igual ou superior a 15 valores. O ISCTE-IUL atribui também um diploma de Mérito Académico aos estudantes que obtiverem classificação A, de acordo com a escala europeia. Já para não falar nos inúmeros prémios que os mesmos ganham, nas mais diversas competições externas (ver quadro).

Ainda para estudantes, existem as Bolsas de Estudo por Mérito – uma prestação pecuniária, de valor fixo, destinada aos que tenham mostrado um aproveitamento escolar excepcional – suportadas integralmente pelo orçamento do Ministério da

Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. São elegíveis os estudantes que tenham obtido uma classificação média, ponderada e arredondada às centésimas, igual ou superior a 16 (sem qualquer arredondamento). Não é necessário que os possíveis beneficiários se candidatem. Os escolhidos são apurados a partir de listas de alunos fornecidas pelos Serviços de Gestão de Ensino para o ano curricular em causa, sendo a sua identificação e ordenação da competência de um júri nomeado pelo Presidente do Conselho Pedagógico.





Em homenagem ao Professor António da Silva Leal, que, enquanto professor e político, muito se distinguiu na defesa e desenvolvimento de políticas subordinadas ao dever de solidariedade entre todos os cidadãos, o ISCTE-IUL e a Secretaria de Estado da Segurança Social instituíram o Prémio Silva Leal, destinado a galardoar alunos do Instituto que se tenham destacado através da elaboração de trabalhos com relevância para o estudo das políticas e das práticas nos domínios da segurança social, da solidariedade e da economia social. São admitidos a concurso teses e trabalhos finais de alunos do ISCTE-IUL (1.º, 2.º e 3.º Ciclos), que tenham como objecto esses domínios. Todos estes premiados, bem merecem a frase do poeta inglês Alexander Pope: «O charme impressiona a vista, mas o mérito conquista a alma» (1717, p. 150).

Participantes na  
Research Week 2017





**Eleições e tensões.** Com 2013, estava a chegar ao seu termo de funções o Conselho Geral eleito quatro anos antes e as eleições que se avizinhavam trariam um grau de confronto, nesta vibrante comunidade que é o ISCTE-IUL, nunca antes alcançado. Realizadas em 6 e 7 de Junho, foram disputadas, entre os docentes e investigadores, por duas listas. A lista I, encabeçada pelo Reitor em exercício, Luís Reto, tinha por lema *Inovação e Sustentabilidade*, e, como programa essencial, «consolidar as medidas implementadas no período anterior e desenvolver novos projectos estruturantes com vista a enfrentar com sucesso os novos desafios». Entre estes, destacava-se, para além de reforçada atenção à estruturação organizacional e à eficiência do ISCTE-IUL, duas novas áreas, a de Hospitalidade e Turismo, e a de Gestão de Serviços de Saúde, com base, nomeadamente, na utilização de infra-estruturas possibilitadas pelos terrenos e instalações adquiridos ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT; ex-IMTT).

A lista D foi encabeçada por Nuno David e assumiu-se como herdeira da oposição à passagem ao regime fundacional, crítica, portanto, do processo que se lhe seguiu. Maria Eduarda Gonçalves, que tinha encabe-

gado a disputa eleitoral, em 2007 e 2009, surgia desta vez em segundo lugar. No seu programa, esta lista D, sob o lema *Universidade Democrática, Responsável e Criativa*, apelava frontalmente a uma mudança, onde se punham em causa diversos aspectos decorrentes do próprio RJIES, como a confluência no Reitor do papel central de condução da instituição, o acento tónico na política da qualidade e no reforço administrativo, na competição por objectivos e nos resultados, a predominância da internacionalização, entre

outros. Fundada em palavras de autonomia, descentralização, participação e cooperação, a lista D representava uma oposição, dir-se-ia total, ao processo que o ISCTE-IUL trilhou desde 2007.

Nos estudantes, a lista A foi encabeçada por João Mineiro, e a lista U por Luís Pinto Ventura. Entre os funcionários não docentes, a lista A era liderada por Maria João Amante e a Lista I por António Casqueiro, reflectindo diferentes entendimentos sobre o papel a desempenhar neste órgão. Os resultados traduzir-se-iam, nos docentes, pela vitória da lista I, com nove mandatos para o Conselho Geral, contra oito da lista D. Nos estudantes,



a lista A conquistou todos os mandatos e nos funcionários o eleito foi António Casqueiro. Luís Reto, como cabeça da vencedora lista de docentes, conforme os Estatutos, assumiu a presidência do Conselho, que procederia à escolha das personalidades a cooptar.

Na primeira reunião deste órgão, ocorrida em 28 de Junho, Luís Reto, o Reitor a concluir, também, o respectivo mandato, reafirmaria o propósito essencial do seu exercício transacto, o de «um olhar externo, neutro e mais interessado na estratégia e numa visão macro do que no pormenor»:

«Como Reitor, o meu papel centrou-se na mobilização das energias e contributos de todos, para que se pudessem tomar decisões importantes e participadas. Houve momentos de tensão em algumas discussões, mas atribuo-os à própria vida interna e académica de uma instituição de ensino superior. É recomendável uma aprendizagem sobre o momento político, extremamente difícil, que vivem as universidades portuguesas em geral e o tipo de pressões a que estão sujeitas para serem mais adaptadas ao mercado, correndo o risco, com essa exigência, de perder algum do capital que têm. Uma forma de se preservar esse capital é o reforço da marca e da imagem de forma coordenada e com grande espírito identitário, pois uma marca forte tem mais condições negociais.» (ISCTE-IUL, 2013b)

Em 13 de Setembro, tomariam posse as personalidades externas seleccionadas e votadas para o Conselho Geral: Afonso Camões, Ana Benavente, Aurora Batista, Carlos Brazão, Catarina Vaz Pinto, José Eduardo Carvalho, Luís Filipe Pereira, Margarida Marques, Vasco Cal e Carlos Lopes, eleito, este, pela segunda vez, Presidente do órgão, agora plenamente constituído.

A este ponto chegados, a política que tinha conduzido o ISCTE-IUL nos últimos anos havia assegurado, democraticamente, a maioria no Conselho Geral e preparava-se para a eleição do Reitor, para a qual se apresentariam dois candidatos: Luís Reto e Maria Eduarda Gonçalves, enquadrados nas divergentes posições atrás referidas. Até aqui tudo decorria com normalidade, mas, posteriormente a essa reunião de 13 de Setembro, um grupo constituído por oito docentes, integrando diversos membros da referida lista D, dirigiu ao Conselho um pedido de parecer jurídico sobre «a possível incompatibilidade» do Reitor em exercício,

cabeça da lista vencedora nas eleições, poder candidatar-se ao Conselho Geral e ter exercido, por inerência do mesmo e de acordo com os Estatutos, a função de Presidente do Conselho, na reunião de cooptação das personalidades externas.

Perante aquele pedido, o Presidente do Conselho entretanto eleito, Carlos Lopes, ainda pensou solicitar um parecer formal à Direcção-Geral do Ensino Superior, mas, conforme assinala a respectiva acta, «constatou-se que não iria ser possível obter esse parecer em tempo útil» para a reunião posterior, marcada para 27 de Novembro.

Os pareceres jurídicos, contudo, foram aparecendo. Um, emitido pelo jurista João Caupers, a pedido da lista D, era tendente à incompatibilidade e acabaria por estender essa condição à própria impossibilidade legal de Luís Reto se poder recandidatar ao cargo de Reitor, por tal ser considerado, segundo o parecer, um terceiro mandato, interpretando, deste modo, o facto de Reto já ter sido Presidente do ISCTE-IUL, antes da sua primeira eleição para Reitor, em 2009. Outros pareceres sobre estas matérias foram surgindo. Freitas do Amaral, solicitado, foi também tendente, com algumas nuances, à incompatibilidade. Martinho Madaleno e, posteriormente,

Alberto Costa, também solicitados, mostraram-se favoráveis à compatibilidade e legitimidade da candidatura de Luís Reto, uma vez que a mudança institucional, ocorrida em 2009, tornava o seu mandato de 2009-2013 como o primeiro como Reitor, com direito, portanto, a um segundo, conforme os Estatutos.

A própria responsável pelos serviços jurídicos do ISCTE-IUL, Graça de Almeida Funico, emitiu um parecer, também favorável à compatibilidade. Não seria, já se vê, em pareceres que o juízo desta questão se poderia dirimir. Como assinalaria, no próprio Conselho

Geral, o experiente gestor Luís Filipe Pereira:

«Da sua experiência pessoal e ao longo da sua vida profissional, sempre viu pareceres e pareceres contraditórios quando há posições diferentes em discussão.» (ISCTE-IUL, 2013b, 13 de Dezembro)

A reunião de 27 de Novembro de 2013, que iria analisar esta questão das incompatibilidades, decorreu, como se calcula, ao rubro. O foco da



António Ramalho Eanes com Carlos Lopes

disputa centrou-se, é claro, na elegibilidade de Luís Reto, já que a questão da legitimidade da formação do próprio Conselho foi ultrapassada através da aprovação unânime da seguinte declaração:

«O Conselho Geral analisou a questão das incompatibilidades e, dada a sua importância para os processos em curso, decidiu que o único questionamento refere-se à possível elegibilidade do actual Reitor e que, por isso, a questão vai ser considerada na análise do relatório da Comissão Eleitoral.»

Assim foi. Margarida Marques, a Presidente da Comissão Eleitoral, informou o Conselho de que as duas candidaturas a Reitor foram devidamente analisadas, na sua documentação, e consideradas como cumpridoras dos requisitos do Regulamento Eleitoral. De seguida, defensores de cada uma das partes, no que diz respeito à elegibilidade de Luís Reto, pronunciaram-se detalhada e repetidamente, até o Presidente do Conselho submeter à votação a elegibilidade dos dois candidatos. Maria Eduarda Gonçalves recolheu 27 votos a favor, um voto contra e um voto em branco. Luís Reto recolheu 15 votos a favor, 12 votos contra e dois em branco. Assim sendo:

«O Conselho deliberou aprovar, por maioria simples, por escrutínio secreto, a elegibilidade dos dois candidatos que se apresentaram à eleição para Reitor do ISCTE-IUL.»



Margarida Marques | António Vitorino

Em 13 de Dezembro, o Conselho procederia à eleição do Reitor. Maria Eduarda Gonçalves tinha, entretanto, retirado a sua candidatura. O resultado da votação quanto à candidatura de Luís Reto foi de 17 votos a favor, 11 votos nulos e dois votos em branco. Foi eleito Reitor do ISCTE-IUL para o período 2013-2017.

Quatro dias depois, reuniu-se o Conselho de Curadores, a quem cabia apreciar a eleição do Reitor e assumir uma decisão sobre a legitimidade da mesma. Presentes, estiveram António Ramalho Eanes, que presidiu, António Costa e Silva, António Vitorino, Carlos Santos Ferreira e Mercedes Cabrera. Vitorino introduziu o debate, situando os três pontos essenciais:

- «– Inelegibilidade do candidato pela questão de limitação dos mandatos;
- Ilegalidades no processo eleitoral pela questão da incompatibilidade de funções;
- Violação dos princípios do Código do Procedimento Administrativo: princípio da imparcialidade.» (ISCTEc, 2013)

O próprio António Vitorino e Carlos Santos Ferreira pronunciaram-se a favor da compatibilidade e da legitimidade da eleição de Luís Reto, salientando que não se tratava de um terceiro mandato, dado que o modelo organizacional da instituição tinha sido alterado em 2009, e que o facto de Luís Reto ter presidido ao Conselho Geral, como primeiro elemento da lista mais votada, como esclarece o Regulamento do ISCTE-IUL, estava legitimado pelo seu pleno direito de ter concorrido e sido eleito para esse órgão. Por seu lado, António Costa e Silva pronunciou-se pela incompatibilidade e Mercedes Cabrera manifestou dúvidas sobre a legitimidade da eleição. António Ramalho Eanes desempatou estas posições, dando o seu parecer favorável à eleição de Luís Reto. Por três votos a favor e dois contra, este era confirmado como Reitor eleito.

No entanto, assim não o entendeu um pequeno grupo, constituído pelos docentes Rui Pena Pires e Nuno David e pela aluna Margarida Couto dos Santos, que deu entrada, no Tribunal Administrativo do Círculo de Lisboa, de uma acção judicial para impugnação da eleição de Luís Reto, tendo por base os argumentos já expressos nesse sentido.

O Conselho de Curadores do ISCTE-IUL, de novo reunido em 17 de Janeiro de 2014, apreciou aquela acção e reafirmou a legitimidade da sua decisão. António Ramalho Eanes sublinhou que «o Conselho de Curadores deve fidelidade à instituição e que a grande preocupação deve ser

com o futuro, a estabilidade do ISCTE-IUL e garantir o bom funcionamento de todos os órgãos de governo», acrescentando que, «ciente da contestação existente e normal em processos democráticos, o Conselho deve manter uma posição imparcial e distanciada, de forma a poder garantir a legalidade dos processos em curso» (ISCTE-IUL, 2014b).

Em 14 de Fevereiro, aquele grupo que apresentou o processo judicial contra a eleição do Reitor pediu, ao





Tribunal, a instauração de uma providência cautelar, na qual era peticionada a suspensão da «eficácia da deliberação do Conselho de Curadores e a correspondente e anunciada tomada de posse» do Reitor. Institucionalmente, o ISCTE-IUL, através do Reitor eleito e do formado Conselho de Gestão, com o apoio do Conselho de Curadores, respondeu com uma Resolução Fundamentada, reconhecendo que o deferimento da execução do acto de tomada de posse seria gravemente prejudicial para os interesses públicos prosseguidos pela instituição ISCTE-IUL. Em 11 de Março de 2014, o Tribunal acabaria por negar provimento à Providência Cautelar e o Reitor acabaria por tomar posse oficial, dando sequência às suas funções.

Os autores do processo iniciariam, então, um longo caminho de recurso para o Tribunal Central Administrativo do Sul, o Supremo Tribunal Administrativo, o Supremo Tribunal de Justiça e, finalmente, para o Tribunal Constitucional, tendo perdido em todas as instâncias, num processo que só terminou em Fevereiro de 2017, com o trânsito em julgado.

Foi uma iniciativa que trouxe graves prejuízos reputacionais para o ISCTE-IUL, acarretou custos para a instituição e, sobretudo, quebrou a solidariedade e o respeito democrático nesta comunidade, que sempre por eles se pautou. O pluralismo e o direito de defesa de quaisquer opiniões não podem justificar uma tão grande e desgastante perturbação institucional.

Sessão de tomada de posse e cumprimentos ao Reitor eleito, Luís Antero Reto (2014)





**Seguir em frente.** A vida no ISCTE-IUL continuaria a decorrer de forma progressiva. Luís Reto constituiu uma equipa reitoral integrada por António Caetano (o qual, já o vimos, em 2016, seria substituído por Nuno Crespo), Carlos Sá da Costa, Fernando Luís Machado e Nuno Guimarães, como Vice-Reitores, e por Graça Cordeiro, Susana Fonseca Carvalhosa, como Pró-Reitoras. O Conselho de Gestão manter-se-ia, no essencial, com Carlos Sá da Costa, Teresa Laureano, Ana Sampaio e Pedro Mota.

Tendo em vista os objectivos estratégicos traçados em 2009, muitos deles já se encontravam concretizados ou estavam sujeitos a processos que se iam consolidando. No campo do ensino, o número de alunos e a sua qualidade continuava a progredir. No ano lectivo de 2013/2014, o Instituto tinha um total de 8872 alunos, sendo 51% de cursos pós-graduados, superando, portanto, a meta estabelecida no «Contrato-Programa».

Na 1.ª fase do concurso nacional de acesso, o índice de força do Instituto foi de 131% (candidatos em primeira opção/número de vagas), o maior valor atingido pelas universidades na zona de Lisboa e o segundo a nível nacional. Nos mestrados, o número de candidaturas aumentou 17% face ao ano anterior. Outra meta superada, foi a dos alunos estrangeiros,

Equipa Reitoral (da esquerda para a direita): Fernando Luís Machado, Nuno Crespo, Susana Fonseca Carvalhosa, Luís Antero Reto, Graça Cordeiro, Nuno Guimarães e Carlos Sá da Costa

que alcançavam os 1564, o que representava cerca de 17% do total dos estudantes.

Por outro lado, logo em Janeiro de 2013, preparou-se a primeira auto-avaliação institucional, de acordo com o Institutional Evaluation Programme, da European University Association (EUA). Em Julho, a equipa de avaliação dessa instituição, constituída por peritos internacionais provenientes de universidades europeias, publicou o seu primeiro Relatório de Avaliação, com uma apreciação geral bastante positiva do ISCTE-IUL, apresentando, como veremos adiante, um conjunto de recomendações nas dimensões da governação, investigação, ensino, serviço à sociedade, internacionalização e promoção da cultura da qualidade. Também em 2013, o Instituto propôs-se certificar o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) pela A3ES, num relatório de auto-avaliação a submeter em 2014. Entretanto, relembremos, ainda em 2013, a acreditação da AMBA para o Executive MBA do INDEG-ISCTE foi renovada.

A investigação permanecia em crescendo. As equipas das nove unidades publicaram um total de 1566 trabalhos científicos, o que representou um acréscimo de 20% face ao ano anterior e um aumento do rácio de publicação por doutorado elegível de 2.96 para 3.5. Os 48 prémios científicos atribuídos a 51 autores – correspondentes a 34 artigos científicos publicados em revistas do Quartil 1 indexadas na Web of Science (Thomson Reuters) e 14 artigos publicados em revistas do Quartil 2 – totalizaram o valor de 156 000 euros.

Estiveram em curso 230 projetos de investigação, 66% sendo financiados por programas nacionais e 17% por fundos europeus. Foi um aumento de financiamento de 19% e 18%, respectivamente. A actividade académica de supervisão de formação avançada, por membros das unidades de investigação, somou 1921 supervisões, sendo 4% de pós-doutoramentos, 40% de doutoramentos e 56% de mestrados. De destacar, ainda, a participação em 78 redes de I&D e de actividades de cooperação científica, das quais 91% foram internacionais.

Neste período, algumas unidades de investigação tiveram alterações. Nasceu o Information Sciences, Technologies and Architecture Research Center (ISTAR-IUL), substituindo a ADETTI-IUL. Já atrás referimos o alargamento do âmbito temático e da redesignação do anterior CEA-IUL, que passou a Centro de Estudos Internacionais (CEI-IUL). O CEHC-IUL seria desactivado, sendo que os seus membros passaram a

integrar um novo grupo de investigação no CIES-IUL, designado História Moderna e Contemporânea. O CRIA iniciou o processo de transformação para centro interuniversitário em que estão envolvidos o ISCTE-IUL, a Universidade Nova de Lisboa, a Universidade do Minho e a Universidade de Coimbra.

Neste ano, continuou-se o processo de aperfeiçoamento da gestão e da política da qualidade. Os processos de comunicação e de coordenação do sistema Fénix, por exemplo, passaram a envolver mais aspectos da actividade do Instituto:

- Horários no Portal Estudante e Horário do docente;
- Adaptação do processo de candidatura a 1.º e 2.º ano dos doutoramentos;
- Gestão de orientações do 2.º ciclo;
- Gestão das permissões de acesso às salas e pedidos de reserva de sala;
- Candidatura e inscrição em unidades de ciclo de estudos subsequentes;
- Registo de informação dos learning goals (nos cursos da Escola de Gestão, para a certificação AACSB);
- Gestão dos estados da candidatura a bolseiro da Acção Social.

Financeiramente, o Instituto teve um orçamento de 38,2 milhões de euros, com um saldo final positivo, continuando a assegurar receitas próprias de 52,8%, superiores, portanto, à meta fixada. Enfim, é isto que é uma instituição. Independentemente das circunstâncias e das perturbações que sempre ocorrem, o ISCTE-IUL prosseguia o seu caminho como uma universidade moderna e inovadora.



# 2014

**Mais desenvolvimento.** Na sua mensagem que antecedeu o Relatório de Actividades deste novo ano, o Reitor Luís Reto traçava uma esclarecedora descrição:

«O ano de 2014, a que se reporta este Relatório de Actividades, foi, como os últimos, marcado por um contexto particularmente adverso: mais cortes no financiamento público às universidades (9%); menos dinheiro para a investigação por parte da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), desestabilização das unidades de investigação provocada pelo processo (mais que controverso) da avaliação por parte da FCT, concorrência acrescida por recursos escassos dada a continuação da crise económica; desmotivação dos docentes, funcionários e investigadores pelo bloqueamento das progressões nas carreiras e pelos cortes salariais. No caso concreto do ISCTE-IUL, todo este cenário negativo é agravado pela continuidade do subfinanciamento face às outras universidades decorrente da não aplicação integral da fórmula de financiamento, continuando o ISCTE-IUL a ser a universidade com menos financiamento por aluno, por parte do Orçamento de Estado. Se acrescentarmos a este cenário o aumento da burocracia e do controlo do Ministério das Finanças e a ameaça, até há poucos meses, da extinção do Regime Fundacional, sem qualquer avaliação, que a própria legislação estabelece, poderíamos esperar resultados bem menos positivos do que aqueles que o presente relatório revela.» (ISCTE, 2014a, p. 9)

Poderíamos... mas no caso do ISCTE-IUL não foi assim, dando continuidade, aliás, à dissonância entre o percurso deste nosso Instituto e a situação do país. Este, lembre-se, foi o ano em que colapsou, entre outras empresas, a mais antiga e uma das maiores instituições bancárias portuguesas, no prolongamento, portanto, de uma crise económica



que tardava em esfumar-se. Pois foi neste ano que o ISCTE-IUL analisou o cumprimento do seu «Plano de Desenvolvimento 2009-2013» e aprovou um outro para o período posterior, porque também é em tempo de guerra que se afinam armas. O designado «Plano Estratégico 2014-2017» foi submetido pelo Reitor e aprovado, por 15 votos a favor e 11 abstenções, na reunião do Conselho Geral de 13 de Maio.

Sem voltarmos a alinhar números e relatórios, lembremos que, entre 2009 e 2013, o ISCTE-IUL concretizou uma impressionante mudança e um desenvolvimento que temos vindo a descrever aqui, com alguma minúcia, mesmo que alguns aspectos incumpridos existissem, como não deixa de assinalar o referido Relatório de Actividades:

«Estes resultados não nos podem fazer esquecer as metas que não alcançámos ou as debilidades que ainda continuam a existir na nossa estrutura. Enumero apenas alguns aspectos: atraso na utilização das variadas formas de *e-learning*; insucesso escolar excessivo em várias unidades curriculares e cursos; abandono e demora excessiva na conclusão das dissertações de mestrado; falta de racionalização na oferta formativa, particularmente nos mestrados e doutoramentos com um nível de interdisciplinaridade aquém do desejável; falta de capacidade de várias unidades de investigação para atracção de projectos e bolsas internacionais e diminuta publicação em revistas de topo.»

A instituição queria e precisava, portanto, de mais e, em alguns casos, de diferente, dado que também diferentes seriam necessariamente os tempos e os desafios. O trabalho para a elaboração deste novo «Plano Estratégico» iniciou-se, como assinalámos, em 2012, através da consultoria da Columbus, prestada por dois dos seus especialistas em estratégia universitária, Georges Blanc e Daniel Samoïlovich. Foi um processo participativo, que passou por inquéritos e entrevistas a docentes, funcionários e estudantes, diversas reuniões internas, discussões alargadas e mesmo um seminário internacional com a Université de Technologie Compiègne, a University of Warwick e a HEC Paris.

Este trabalho foi contemporâneo de aspectos internos e externos, como a formulação do Novo Quadro Comunitário 2014-2020, as orientações políticas de qualidade definidas pela A3ES e pelas agências

internacionais, nomeadamente a AMBA, a AACSB, a EQUIS ou a EUR-ACE, assim como pelo Relatório da Avaliação Institucional, levado a cabo pela EUA. A nível interno, para além dos contributos dos diversos intervenientes, não foram alheios a este novo Plano Estratégico o Programa Eleitoral da Lista I ao Conselho Geral, sufragado maioritariamente, e o Plano de Acção que suportou a eleição do Reitor por maioria absoluta dos membros do mesmo.

A reflexão inicial da Columbus constituiu o que se desejava, um olhar externo, conhecedor, que estimulasse a análise crítica e a inovação. Chamava a atenção, por exemplo, para a grande fragmentação organizativa do ISCTE-IUL e apelava à criação de sinergias entre áreas, bem como entre as funções do ensino, da investigação e da prestação de serviços. Impunham-se novos projectos transversais, novos processos de integração organizacional e o desenvolvimento de um corpo intermédio de responsáveis, com uma boa capacidade de autonomia e de inovação. A organização, no seu conjunto, deveria voltar-se, sobretudo, para fins adequados e não para meios.

Na formulação de cursos, quer *in-instituição*, quer *in-company*, apontava-se a criação de licenciaturas e de mestrados de banda larga, com colaboração de várias Escolas, departamentos e áreas, através de responsáveis de renovação, tidos como gestores empreendedores e com perfil de estrategos. «As Escolas», recomendava-se no documento de Reflexão Estratégica, «deveriam ter professores que repensam ou criam novas grelhas curriculares, desde as competências de saída dos formados até ao recrutamento». Ou seja, as competências a adquirir deveriam predominar sobre as disciplinas. Em tudo isto, o empreendedorismo não poderia limitar-se tão-só a uma área especializada, mas também caracterizar todos os processos internos do Instituto.

O ensino profissionalizante e o *e-learning* deveriam merecer cada vez mais e mais eficiente atenção. Tal como a internacionalização, de que era preciso impregnar, muito mais, todas as dimensões do Instituto.

O aprovado Plano Estratégico 2014-2017 espelhou este espírito, a começar por uma análise crítica das debilidades da instituição:



Reunião de planeamento estratégico da Columbus

«– Estrutura académica complexa, tendo em conta a dimensão da universidade e a existência apenas de três grandes áreas científicas;

– Portefólio de cursos de grande dimensão e sem optimização das sinergias possíveis entre as várias áreas científicas;

– Insuficiente inovação no ensino e reduzida utilização do *e-learning*;

– Insuficiente transferência dos resultados da investigação para o ensino e para a sociedade;

– Ainda insuficiente oferta de cursos em inglês nas Ciências Sociais e tecnológicas;

– Necessidade de obtenção de mais creditações internacionais, particularmente nas áreas de gestão e em administração e políticas públicas;

– Falta de foco nos *rankings* internacionais pertinentes para o nosso perfil institucional;

– Comunicação e informação interna insuficientes;

– Trabalho de ensino e gestão académica excessivo face às exigências de investigação e publicação;

– Bloqueamento dos concursos e dos perfis docentes, por falta de recursos financeiros e por impedimentos legais;

– Trabalho conjunto diminuto entre as várias estruturas;

– Fraco envolvimento e participação dos funcionários, docentes e não-docentes, em algumas atividades;

– Poucos contratos consolidados com a indústria e as instituições.» (ISCTE-IUL, 2014c, pp. 17-18)

Tendo isto presente, as linhas deste novo «Plano Estratégico» distribuir-se-iam entre o reforço de aspectos que já constituíam a identidade e o percurso recente do ISCTE-IUL, e o lançamento de novas linhas que dessem resposta a debilidades e a desafios. A identidade institucional deveria continuar a privilegiar uma dimensão média (cerca de 10 000 alunos), mas reforçar a especialização em três grandes áreas científicas, autónomas e interdisciplinares, com aproximadamente o mesmo peso no conjunto do ISCTE-IUL: Gestão e Economia; Ciências Sociais e Políticas Públicas; Tecnologias e Arquitectura. Um debate interno maximamente participado sobre o número de Escolas, departamentos e unidades de

investigação era uma expressa orientação deste Plano, bem como a criação de uma escola doutoral que permitisse otimizar os recursos investidos nos diversos programas, intensificar a colaboração entre unidades de investigação e a interdisciplinaridade, e desenvolver a cultura de *research university*.

Seria necessário caminhar numa forte distintividade face à concorrência, baseada na interdisciplinaridade, numa cultura de proximidade, de empreendedorismo, cosmopolita, plural, participativa e aberta à sociedade, com valorização da produção de conhecimento, tendo em atenção os problemas reais das organizações e da sociedade, e a sua articulação com o ensino e com a transferência de conhecimento.

A promoção e prática da inovação, de forma sistemática e em todos os campos da sua actividade, seria essencial, bem como um bom nível de internacionalização, desde logo pela obtenção máxima de acreditações existentes em cada área científica, pela publicação, pela captação de alunos, professores e investigadores estrangeiros e também pelas actividades *off campus*.

Também essencial seria apostar, continuar a apostar, em fontes de financiamento diversificadas e na procura de novas, incluindo através da crescente e renovada actividade das entidades participadas, da internacionalização e do mecenato, envolvendo consórcios, parcerias e redes sustentáveis no país e, sobretudo, no estrangeiro, com duplos diplomas e oferta de produtos de ensino e de transferência de conhecimento, pensando, acentuadamente, nas grandes potencialidades que a comunidade lusófona encerra.

Apontava-se, ainda, para novas áreas de ensino e investigação, com o foco em três: Hospitalidade e Turismo, Gestão de Serviços de Saúde e Formação para o Sector Público e Terceiro Sector. A utilização a dar às instalações adquiridas ao IMT deveria acompanhar este desejo de expansão estratégica.

Não se esquecia, enfim, que as condicionantes contextuais eram significativas – nomeadamente, a nível nacional, o crescente desinvestimento do Estado em educação e ciência, a prolongada crise económica, que o país enfrentava e a negativa evolução demográfica –, mas o contexto do período anterior a este novo Plano também não foi cor-de-rosa e os resultados do ISCTE-IUL não deixaram de ser positivamente marcantes.

**Estratégia para os terrenos do IMT** Tal como vimos, este Plano Estratégico dava especial enfoque à criação de novas áreas, entre elas a de Hospitalidade e Turismo e a de Gestão de Saúde. É escusado referir a sua importância em Portugal. O Plano de Actividades do ISCTE-IUL para 2014, aprovado pelo Conselho Geral com 16 votos a favor e 12 abstenções, já dava ênfase à criação de oferta formativa em Hospitalidade e Turismo, através da contratação de docentes nela especializados, do aumento de actividades de investigação específicas e, finalmente, da criação de um Centro de Formação em Hospitality, bem como de um hotel-escola, a erguer nos terrenos adquiridos ao IMT. Era, sem dúvida, um grande projecto estratégico para o ISCTE-IUL e o início de um vasto trabalho de desenvolvimento.

No ano seguinte, 2015, o Reitor apresentaria uma proposta que definia um modelo para a concretização daquele desígnio, através do qual o ISCTE-IUL alienaria, por um valor monetário adequado, parte dos terrenos do IMT a uma entidade que se comprometesse a construir um conjunto de edifícios e de espaços, sendo que um deles seria propriedade e para utilização do Instituto, e o restante para uma unidade hoteleira, articulada com actividades de formação nesta área, para alunos nossos. A fundamentação desta proposta residia na viabilidade de o ISCTE-IUL não só desenvolver as novas áreas, como ganhar mais espaços para utilizações diversas, ficando exposto, espacial e arquitectonicamente, à Avenida das Forças Armadas, num conjunto de grande qualidade urbana. Tudo isto, arrecadando recursos financeiros e sem quaisquer despesas.

Este modelo foi sendo cuidadosamente apreciado e aprovado pelos diversos órgãos do Instituto. O fiscal único, Carlos Soeiro, nos termos dos Estatutos, deu o seu parecer favorável. O Senado fê-lo em 12 de Maio de 2015, com 34 votos a favor e cinco abstenções; o Conselho Geral aprovou, em 18 de Maio, com 16 a favor, quatro contra e quatro abstenções; e o Conselho de Curadores também o aprovou, em 19 de Maio, com o apoio unânime dos três membros presentes. Inclusive, a Câmara Municipal de Lisboa, em 30 de Dezembro de 2015, daria o seu parecer favorável a um Plano de Informação Prévia (PIP), que incluía o novo edifício do ISCTE-IUL e os projectos adjacentes, nos terrenos a alienar, os quais muito poderiam beneficiar aquela zona da cidade.

A apreciação continuou com uma ampla participação interna, nomeadamente sobre a utilização dos novos espaços disponíveis. Em Maio



de 2015 e Dezembro de 2016, realizar-se-iam duas consultas formais, que recolheriam 32 propostas, incidindo, sobretudo, em salas para reuniões com alunos, gabinetes para investigadores e doutorandos e espaços de apoio a refeições próprias, entre outras.

Internamente, procedeu-se à elaboração de estudos sobre o desenvolvimento das novas áreas: o da Saúde, coordenado por Francisco Nunes, concluído em Julho de 2015; o de Hospitalidade e Turismo, coordenado por Ana Brochado e concluído em Junho de 2016. Neste caso, reconhecendo este sector como estratégico, o estudo apontava aspectos significativos como este:

«Não obstante a evolução positiva dos indicadores do turismo, dados recentes do Banco de Portugal revelam que a autonomia financeira das empresas do sector tem diminuído. Deste modo, uma oferta formativa direccionada para o empreendedorismo e a inovação, para a utilização dos canais digitais (*high tech*), para a gestão financeira e para o conhecimento do mercado revela-se de importância crescente.» (Brochado *et al.*, 2016, p. iii)

Por outro lado, constatava-se muitas vezes que a maioria dos actores envolvidos no turismo (empresários, agências, organizações estatais, administração pública, organizações sem fins lucrativos, etc.) tendem a perceber o turismo puramente do ponto de vista económico (maximização do lucro) ou numa perspectiva de marketing e de gestão, negligenciando muitas vezes os aspectos sociais e culturais. Ou seja, tudo situações que potenciavam as capacidades do ISCTE-IUL para expandir a investigação e a formação naquela área, para além das ofertas já existentes (ver quadro), assunto a que o estudo dedicou um cuidadoso levantamento, quer nacional, quer internacional, apresentando as suas propostas de cursos e de abordagens a promover no Instituto.

### Recursos académicos do ISCTE-IUL já relacionados com Hospitalidade e Turismo e com Saúde (2016)

Hospitalidade	Saúde
33 UC 1 doutoramento 1 mestrado 1 pós-graduação 41 artigos publicados	63 UC 1 mestrado 1 pós-graduação 137 artigos publicados

Dada a envergadura do projecto que envolvia os terrenos adquiridos ao IMT, a Reitoria, por recomendação do Conselho Geral, não deixou de solicitar estudos à PricewaterhouseCoopers, sobre as estratégias de desenvolvimento da área da Hospitalidade e Turismo, com enfoque na gastronomia, e à Rockbuilding, sobre a melhor hipótese de investimento imobiliário naqueles terrenos, bem como um outro, pedido à Amiacom, sobre a hipótese de reabilitação do actual edifício do IMT. O objectivo foi, é claro, fundamentar e ponderar muitíssimo bem todas as possibilidades.

O estudo da Rockbuilding considerou várias opções, mas recomendou que o terreno a alienar fosse preenchido com um projecto de hotel de três estrelas, um aparthotel e residências para estudantes, em regime hoteleiro. Entretanto, o arquitecto João Baltazar coordenou uma equipa que elaborou um programa do novo edifício escolar com seis pisos e uma área de construção de 15 297 m<sup>2</sup>, prevendo espaços específicos para salas de aula e de estudo, anfiteatros, áreas de investigação, locais para formação pós-graduada e conferências doutorais, uma zona de empreendedorismo e de incubação, áreas técnicas, ginásio, um espaço multiusos, esta-

cionamentos e uma área destinada às ciências gastronómicas.

Na reunião de 3 de Abril de 2017, o Conselho Geral apreciou, com base nos estudos disponíveis, toda esta matéria e aprovou, por 15 votos a favor, 13 contra e uma abstenção, o chamado «Plano de Investimentos em Activos Imobiliários», proposto pela Reitoria. O mesmo seria aprovado pelo Conselho de Curadores, em 2 de Junho deste mesmo ano, com quatro votos e favor e um contra.

Este Plano supunha a abertura de um concurso internacional para a venda de uma área de 5215 m<sup>2</sup>, pelo valor de referência de 10 824 500 euros, correspondente ao valor da construção do novo edifício do ISCTE -IUL, de acordo com o respectivo projecto, incluindo o custo da



Planta de piso do Edifício III



Modelo tridimensional  
do projecto para o  
Edifício III

elaboração e revisão do projecto de execução, da assistência técnica e da fiscalização da obra, bem como das taxas municipais devidas. O Conselho de Gestão assim o decidiu, em 7 de Setembro de 2017, sendo o respectivo edital publicado no *Diário da República* 184, de 22 de Setembro, além de que um anúncio, no *New York Times*, deu conta pública da abertura deste concurso.

Revisitando a compra efectuada em Dezembro de 2011, se ao valor inicial (9,2 milhões de euros) adicionarmos juros e deduzirmos rendas pagas, entretanto, pelo IMT, o custo real daquele imobiliário estava em 6 309 099 euros. Considerando o já citado valor a pedir pelo terreno a alienar, 10 824 500 euros, bem como o valor de 2 584 180 para o terreno onde será construído o Edifício III do ISCTE-IUL, as potenciais mais-valias desta operação seriam de 7 099 581 euros para o Instituto, mais um novo edifício, correspondente a um aumento de 21% da sua actual área. Quando este livro se concluiu e editou, o concurso internacional ainda decorria e esperar-se-á que o resultado deste grande projecto marque significativamente os próximos anos do ISCTE-IUL.



# 2015

**Avaliação do regime fundacional.** O período contratual para a primeira fase do regime fundacional terminou em 2014, cinco anos volvidos, e era chegada a altura de uma apropriada avaliação, que acabaria por ser concluída em Setembro do ano seguinte.

A primeira conclusão – surpreendente – foi a de que dos 12,5 milhões de euros estabelecidos como contributo do Estado nem um único cêntimo tinha sido entregue ao ISCTE-IUL. Tudo, nesta matéria, teve, portanto, de ser assegurado pelo Instituto, numa altura extremamente adversa e perante crescentes obstáculos à concepção inicial das características das fundações universitárias, quanto a autonomia e desempenho. Obrigado a contribuir com 8,5 milhões, o ISCTE-IUL realizou, nestes cinco anos, 14 milhões e assim os investiu na concretização do seu novo estatuto.

Do que foi feito, foram estas páginas narrando e o quadro que aqui vedes mostra bem o quanto se realizou, o quanto se mudou. Na realidade, apesar das sucessivas restrições a que foi sujeito nos últimos anos, o regime fundacional revelou-se, no essencial, benéfico para a gestão das instituições em geral. Contudo, no âmbito da autonomia das fundações universitárias públicas, e no sentido de maior flexibilidade na gestão, tornar-se-ia nítida a necessidade de proceder a algumas alterações nas regras próprias da administração pública, nomeadamente as fundações universitárias deixarem de ser consideradas entidades públicas reclassificadas e, por isso, serem retiradas do perímetro orçamental do Estado, voltando a tornar possível uma gestão plurianual.

Justificar-se-ia a não aplicação do Código dos Contratos Públicos à aquisição de bens, serviços e empreitadas, nas verbas angariadas como receita própria, bem como a dispensa da obediência ao princípio da unidade de tesouraria, permitindo que se fizessem aplicações financeiras de acordo com as melhores ofertas do mercado. Provas de confiança, como a dispensa da obrigatoriedade do princípio do equilíbrio orçamental – o que permitiria que a despesa num dado ano económico pudesse ser superior ou inferior à receita cobrada, ou a prestação de contas única



Brochura com o balanço dos 8 anos do regime fundacional do ISCTE-IUL (2017)



poder ser, exclusivamente, com base na contabilidade patrimonial –, eram bem admissíveis, assim como a possibilidade de dispor, sem qualquer restrição, dos resultados das suas contas anuais.

No âmbito da gestão de pessoal, tornava-se sensata a clarificação das regras e princípios da administração pública aplicáveis a essa área, distanciando as fundações de procedimentos administrativos processuais morosos, que têm como consequência a burocratização negativa, nomeadamente no que ao recrutamento diz respeito: flexibilização, pois, das regras de contratação de pessoal não-docente, para que permitam atrair e reter talento, e a possibilidade de proceder à contratação, em regime de direito privado, de pessoal docente sem as restrições do ECDU, nomeadamente em relação à respectiva distribuição de serviço lectivo e de liberdade de criação de perfis de pessoal próprios. E deveria ser também possível premiar o mérito com critérios rigorosos, na sequência de adequados processos de avaliação de desempenho.

### Comparação de resultados entre os períodos pré e pós-Fundação

	2009	2016
Receitas próprias (incluindo PIDDAC, FCT, Financiamentos europeus e receitas próprias)	11 260 261 €	22 286 549 €
Proveitos/Orçamento consolidado	50%	59%
Número de alunos	6980	8944
% de alunos em formação pós-graduada	44%	52%
% de estudantes estrangeiros	6%	17%
% de docentes doutorados (ETI)	74%	89%
% de funcionários CIT (contrato individual de trabalho)	0%	54%
% de funcionários com formação superior	45%	55%
Artigos científicos publicados por docentes e investigadores do ISCTE-IUL (indexados na <i>Web of Science</i> e na <i>Scopus</i> )	393 (2003-2007)	1404 (2009-2013)

Apesar de todas as contrariedades, as instituições universitárias que optaram por este estatuto fundacional – o ISCTE-IUL, a Universidade do Porto e a Universidade de Aveiro, bem como, posteriormente, a Universidade do Minho e, mais recentemente, a Universidade Nova de Lisboa – têm feito o seu caminho com resultados globalmente positivos e esperançosos. Em 2017, instituições como o Instituto Politécnico do Cávado e Ave, a Universidade

de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), o Instituto Politécnico de Leiria (IPL) ou a Universidade de Coimbra (UC) considerariam a possibilidade de adoptar aquele regime. As reservas e vozes críticas, essas, mantêm-se, mas há uma crescente tendência para um lúcido reforço da opção fundacional, para a qual o ISCTE-IUL deu, sem dúvida, o seu precioso contributo, pela maneira participada, transparente e séria com que foi fazendo o seu caminho.

**Uma reestruturação académica.** No quadro do «Plano de Desenvolvimento Estratégico 2014-2017» e após a profunda reestruturação operada nos serviços do Instituto, o Reitor abriu, em 4 de Setembro de 2015, um processo considerado essencial:

«É tempo de, passados mais de cinco anos, fazer o balanço da organização académica implementada após o RJIES e a passagem a Fundação» (ISCTE-IUL, 2015b, p.1).

A presente estrutura organizativa deste campo, decorrente, em grande parte, da situação anterior à constituição do ISCTE como Universidade, apresentava, por esta altura, aspectos nitidamente problemáticos. Os órgãos e cargos proliferaram de forma excessiva, complicada, algumas vezes conflituante e muitas outras inoperante. Estamos a falar de quatro Escolas, quatro comissões científicas de Escola e mais quatro comissões pedagógicas, 16 departamentos, 16 comissões científicas departamentais e 48 áreas científicas. A operacionalização deste intrincado dispositivo organizativo implica a existência de cerca de 400 cargos, incluindo directores, subdirectores, coordenadores de cursos e membros dos órgãos descentralizados, havendo ainda a acrescentar os órgãos centrais e respectivas comissões permanentes. Isto num Instituto que dispõe apenas de três centenas de docentes de carreira.

As próprias entidades externas que avaliavam o ISCTE-IUL, como a European University Association (EUA), ou, no caso da IBS, a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), assinalavam a necessidade de enfrentar a complicação daquela estrutura organizativa, aumentando em eficiência e simplificação a organização e os procedimentos internos. Qualquer análise isenta dos dados do Instituto apontaria para os pontos essenciais que a proposta da Reitoria formulava: a melhoria da qualificação dos professores, a redução do número de Escolas e, nestas, a estruturação de departamentos e cursos, conferindo, a essas Escolas, uma maior autonomia no poder de decisão estratégica e executiva e na gestão de recursos.

Tendo em conta o estabelecido no ECDU, ou seja, que 50% a 60% dos docentes deveriam ocupar lugares de catedrático ou associado, o ISCTE-IUL, muito condicionado pela impossibilidade de aumentar a massa salarial, estava longe desses níveis, com apenas 24% desses lugares. Para o concretizar, haveria um grande trabalho a fazer, estabelecendo

objectivos progressivos, mas firmes. Em 2015-2016, deveria alcançar-se, pelo menos, os 30% de docentes naquelas posições. Nesse sentido, no ano anterior, já se tinham aberto sete concursos para catedráticos e nove para associados.

### Docentes de carreira do ISCTE-IUL (1 de Setembro de 2015)

	Área de Economia e Gestão	Área de Tecnologias e Arquitectura	Ciências Sociais e Políticas Públicas			TOTAL
			ECSH	ESPP	ECSH+ESPP	
DOCENTES	IBS	ISTA	ECSH	ESPP	ECSH+ESPP	TOTAL
CATEDRÁTICOS	10	5	6	4	10	25
ASSOCIADOS	16	7	12	9	21	44
AUXILIARES	76	71	33	44	77	224
TOTAL	102	83	51	57	108	293

No conjunto dos docentes, os dados mostram (ver quadro) que o segundo ponto da proposta – a reestruturação do número de Escolas – fazia todo o sentido. A junção da Escola de Sociologia e Políticas Públicas com a Escola de Ciências Sociais e Humanas reforçá-las-ia e criaria um maior equilíbrio com as restantes. O mesmo se verificava quando se apreciavam os restantes dados relativos a número de alunos, receitas e despesas.

### Número de alunos por Escola (2015)

	Economia e Gestão	Tecnologias e Arquitectura		Ciências Sociais e Políticas Públicas	
2014/2015	IBS	ISTA	ECSH	ESPP	ECSH+ESPP
Total de Alunos	3666	1950	1433	1895	3328
Alunos inscritos em licenciaturas	1702	1224	567	782	1349
Alunos inscritos em mestrados (inclui PG)	1724	679	811	852	1663
Alunos inscritos em doutoramento	240	47	55	261	316

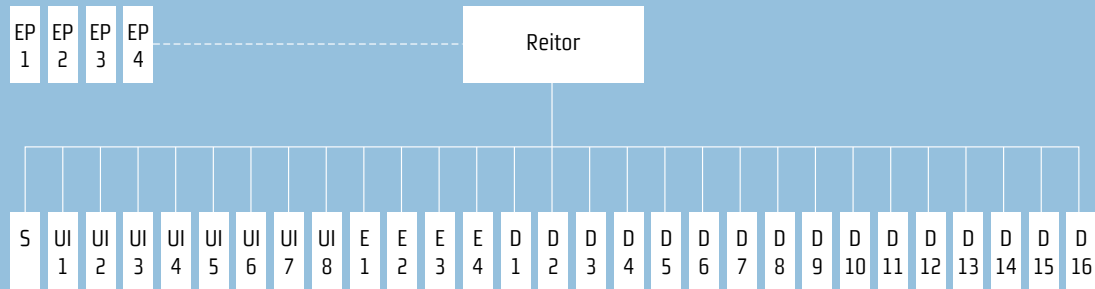
Para se perceber a estrutura actual – quatro Escolas e uma fragmentação entre departamentos e unidades de investigação –, é essencial conhecer os condicionamentos que *ab initio* determinaram tal configuração. De certo modo, ela não foi criada por qualquer órgão, nem assentou em critérios de racionalidade estrutural. Data, sim, de 2009, altura em que o ISCTE-IUL foi sujeito a diversos processos de constrangimentos e de mudanças súbitas. A estrutura então obtida acabou por ser um híbrido entre a anterior (em que os departamentos tinham um papel central e único) e uma estrutura universitária, sendo que as Escolas ficaram muito aquém da condição de faculdades, com um poder limitado, vendo-se impedidas de fazerem uma gestão eficiente dos cursos e da integração dos projectos pedagógicos, e sem meios para gerirem consensos interdepartamentais, o que, na prática, impossibilita a sua afirmação e autonomia. Por outro lado, a existência de uma Escola de Sociologia e Políticas Públicas respondeu a uma tradição, o respeito pela posição específica da Sociologia, mas que, segundo a presente proposta da Reitoria, «não é passível de explicação, quer em termos epistemológicos, quer em termos de racionalidade organizacional». Daí a perspectiva de concentração desta Escola com a de Ciências Sociais e Humanas.

Quanto às áreas científicas e departamentos, as distorções vão desde a existência de departamentos com uma única área científica a departamentos com muitas, que diferem, por vezes, das suas áreas curriculares, bem como em situações em que a mesma área curricular está dividida entre dois departamentos. Acresce a esta realidade que a actual estrutura não contempla qualquer lugar para áreas de aplicação interdisciplinares, tão essenciais para o desenvolvimento do Instituto, como é o caso da Saúde e do Turismo (entre outras), dado o espartilho departamental existente.

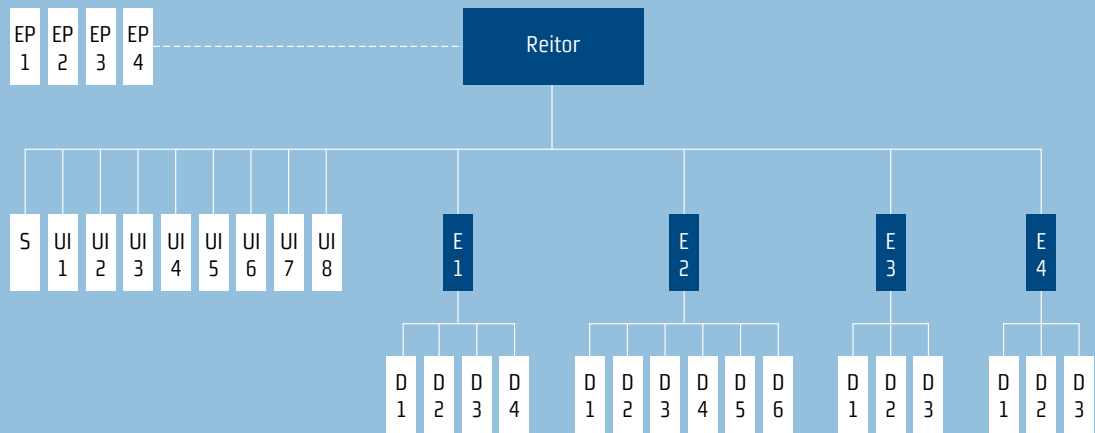
Perante isto, a proposta do Reitor avançava com a substituição dos departamentos por áreas científicas integradas nas Escolas, áreas essas a definir pelos respectivos docentes (podendo continuarem a designar-se departamentos, mas com competências exclusivas de área científica). Todas elas passariam a ter representantes eleitos na Comissão Científica da respectiva Escola, assegurando-se assim, em cada uma, a liberdade académica e científica.

O papel principal do Conselho Científico central passaria a ser, sobretudo, o de definir as linhas estratégicas científicas e de articular

### Estrutura actual das diversas unidades orgânicas do ISCTE-IUL



### Estrutura geral proposta



- S** Serviços
- UI** Unidades de Investigação
- EP** Entidades Participadas
- E** Escolas
- D** Departamentos



a actividade científica entre as Escolas e as unidades de investigação, tendo em atenção o «Plano de Desenvolvimento Estratégico» da instituição. Cada Escola passaria, deste modo, a ter autonomia, tanto ao nível da gestão da carreira dos docentes, como dos recursos, com afectação de orçamento próprio. Passar-se-ia, assim, da estrutura actual para uma nova (ver figuras), com níveis intermédios de responsabilidade e autonomia.

Esta alteração estrutural visava criar uma base orgânica que permitisse aumentar a agilidade e a descentralização na tomada de decisão por parte dos directores das Escolas, dotando-os de autoridade para gerirem, com a autonomia delegada pelo Reitor, os recursos materiais, financeiros e humanos da respectiva Escola, responsabilizando-se e prestando contas, perante o Reitor e o Conselho de Gestão, relativamente à gestão dos mesmos. E deve acrescentar-se que esta proposta não ia mais longe, com a própria integração das unidades de investigação com as Escolas, porque, a nível legal, à generalidade das instituições universitárias depara-se-lhes uma absurda separação estrutural entre o campo da investigação e a estrutura académica que assegura a gestão do ensino.

Na realidade, o sistema universitário nacional encontra-se espartilhado entre duas estruturas claramente não-alinhadas. De um lado, as unidades de investigação, acreditadas e financiadas pela FCT, e, por outro, a agência de acreditação dos cursos (A3ES), independente quer da FCT, quer da Direcção-Geral do Ensino Superior. Ou seja, sistemas de ciência e de ensino totalmente separados, mas obrigados a conviver de forma interdependente, a partir do momento em que a investigação e a publicação se tornaram condição *sine qua non* para a acreditação dos cursos conferentes de grau e para a progressão da carreira profissional dos docentes.

Acresce que a diminuição drástica do financiamento da ciência por parte da FCT conduziu a uma situação em que a larga maioria das unidades de investigação do país apenas conseguem sobreviver, principalmente em termos de tesouraria, através de uma forte integração nas universidades. Neste contexto, a ideia de *research department* do modelo anglo-saxónico não tem qualquer conexão com a nossa realidade. O papel dos departamentos reduz-se, na prática, à gestão burocrática do serviço dos docentes, sem relevância na gestão dos recursos, pois a gestão dos cursos e os orçamentos estão atribuídos às Escolas, as quais, por seu lado,

dado o limitado poder que lhes é conferido nos actuais Estatutos, vêem-se impedidas de fazer uma gestão eficiente dos cursos e da integração dos projectos pedagógicos, sem meios para promover consensos interdepartamentais, o que na prática impossibilita a sua afirmação e autonomia. Como se conclui, se avançar todo o proposto processo de mudança, os referidos Estatutos necessitariam de ser repensados e adequados.

Enfim, o que esta proposta de reestruturação académica do ISCTE-IUL abria era uma alargada e complexa dinâmica de reflexão e debate. «Aqui chegados», já o dizia a própria proposta, «sabemos também, quer pela teoria, quer pela experiência, que a mudança que agora se propõe não vai ser facilmente aceite, pelo que se apela a todos que sejam capazes de se distanciarem dos interesses individuais e sectoriais imediatos, focando-se nos que são colectivos, pois só assim conseguiremos salvar, no futuro, os legítimos interesses e aspirações de cada uma das áreas científicas da instituição, o trabalho interdisciplinar e as legítimas aspirações ligadas às carreiras profissionais» (ISCTE-IUL, 2015b, p. 8).

Em qualquer caso, o debate abriu-se, os inúmeros órgãos reuniram-se e debruçaram-se sobre o documento apresentado pela Reitoria. No decurso daquele mês de Setembro, todas as Escolas emitiram posições sobre ele. De uma maneira geral, foi sendo exprimido o reconhecimento de que «a estrutura organizacional do ISCTE-IUL é muito pesada, tem demasiados órgãos e acarreta uma enorme quantidade de trabalho burocrático para muitos docentes», pelo que «a criação de áreas científicas transversais é necessária e desejável», assim como «a eliminação e/ou redução de cargos de gestão académica» (ISCTE-IUL, 2015d, p. 1). Mas as objecções emergiam, variando entre uma oposição total, sobretudo vinda da Escola de Sociologia e Políticas Públicas, considerando as propostas globalmente «inoportunas» (ISCTE-IUL, 2015e, p. 1), e as dúvidas sobre o processo e o âmbito da concretização das mesmas. As questões relativas à eliminação dos departamentos foram colhendo uma oposição bastante generalizada. O próprio Conselho Científico, em 3 de Novembro, emitiu um parecer recomendando mais clarificação, tempo e participação.

A Comissão de Estratégia do Conselho Geral, entretanto, em 14 de Outubro, já tinha exprimido «a necessidade de mudança, no sentido de uma maior simplificação da estrutura e na descentralização das competências», assim como «é relevante considerar todas as soluções apresentadas e elaborar um modelo de criação de áreas de aplicação

interdisciplinares e definir as competências ao nível das Escolas e dos departamentos» (ISCTE-IUL, 2015g, p. 1).

Procurando clarificar questões e preocupações manifestadas no processo de discussão, a Reitoria emitiu, em 26 de Novembro, um novo documento, «Informação complementar e propostas de reestruturação orgânica do ISCTE-IUL a apresentar pelo Reitor ao Conselho Geral», que sublinhava que «a necessidade de mudar a actual estrutura é genericamente partilhada» e que reconhecia a oposição à eliminação dos departamentos, pelo que «a proposta final a levar ao Conselho Geral manterá os departamentos como subunidades orgânicas descentralizadas, procurando conciliar a estrutura departamental com as áreas científicas ao nível das Escolas» (ISCTE-IUL, 2015h, p.3).





**Ainda a reestruturação académica.** Em 19 de Janeiro de 2016, a Reitoria apresentaria ao Conselho Geral uma proposta que tinha em conta os anteriores seis meses de debates e de contributos, não abdicando, contudo, do essencial: levar a cabo a reestruturação orgânica do sector académico do Instituto, de acordo com o sentido estratégico e operacional do Programa de Acção do Reitor e do «Plano de Desenvolvimento Estratégico 2014-2017». A proposta foi objecto de análise por parte da Comissão Especializada de Orientação Estratégica do Conselho Geral, no dia 5 de Fevereiro, tendo-lhe dado parecer globalmente positivo, mas acrescentando-a de alguns contributos específicos. Tendo-os em conta, sete dias depois, a Reitoria enviou uma nova proposta para apreciação final do Conselho Geral, na sua próxima reunião a ocorrer em 26 de Fevereiro.

Dada a persistente divisão, que se prolongava desde o início do processo fundacional, era expectável um confronto de posições, no Conselho, que logo começaria com um conselheiro a apresentar um requerimento visando impedir a discussão da referida proposta da Reitoria, por considerar que tal só poderia ser feita depois de uma revisão dos Estatutos, por a mesma implicar a criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas. Diversos membros do Conselho contrapuseram que cabia precisamente a este órgão essas alterações, coisa que já o havia feito (nomeadamente com a extinção do Centro de Estudos de História Contemporânea Portuguesa e com a criação do Centro de Estudos Internacionais), e que, por outro lado, do que se tratava neste momento era de um processo de debate prévio de uma dinâmica, que levaria, evidentemente, a uma alteração dos Estatutos.

A verdade é que aquele requerimento gerou uma enorme fiada de intervenções e o próprio Presidente do Conselho Geral, Carlos Lopes, acabou por considerar «não estarmos, ainda, num “ponto de rebuçado” e, por tal, precisamos de mais discussão não só a nível das Escolas, mas de todas as entidades do ISCTE-IUL, e também ao nível do Conselho Geral»





(ISCTE-IUL, 2016c, p. 12). De seguida, deu a palavra ao Reitor, o qual, perante tal polémica, aparentemente apenas prolongada para paralisar qualquer reestruturação, decidiu retirar a sua proposta e ir apre-

ciar, em próxima reunião da Reitoria, se voltaria ou não a apresentá-la ao Conselho Geral. Em 1 de Março, o Reitor emitiu um comunicado anunciando que, perante o impasse gerado no Conselho Geral, retirava as propostas feitas e assumia que neste mandato não haveria qualquer reestruturação da orgânica académica. E acrescentou:

«É necessário salientar que esta (a necessidade de reestruturação académica) não é um problema apenas da área das Ciências Sociais. Este é um problema que afecta todo o ISCTE-IUL, pela perda de recursos que a actual estrutura acarreta.» (ISCTE-IUL, 2016d, p. 1)

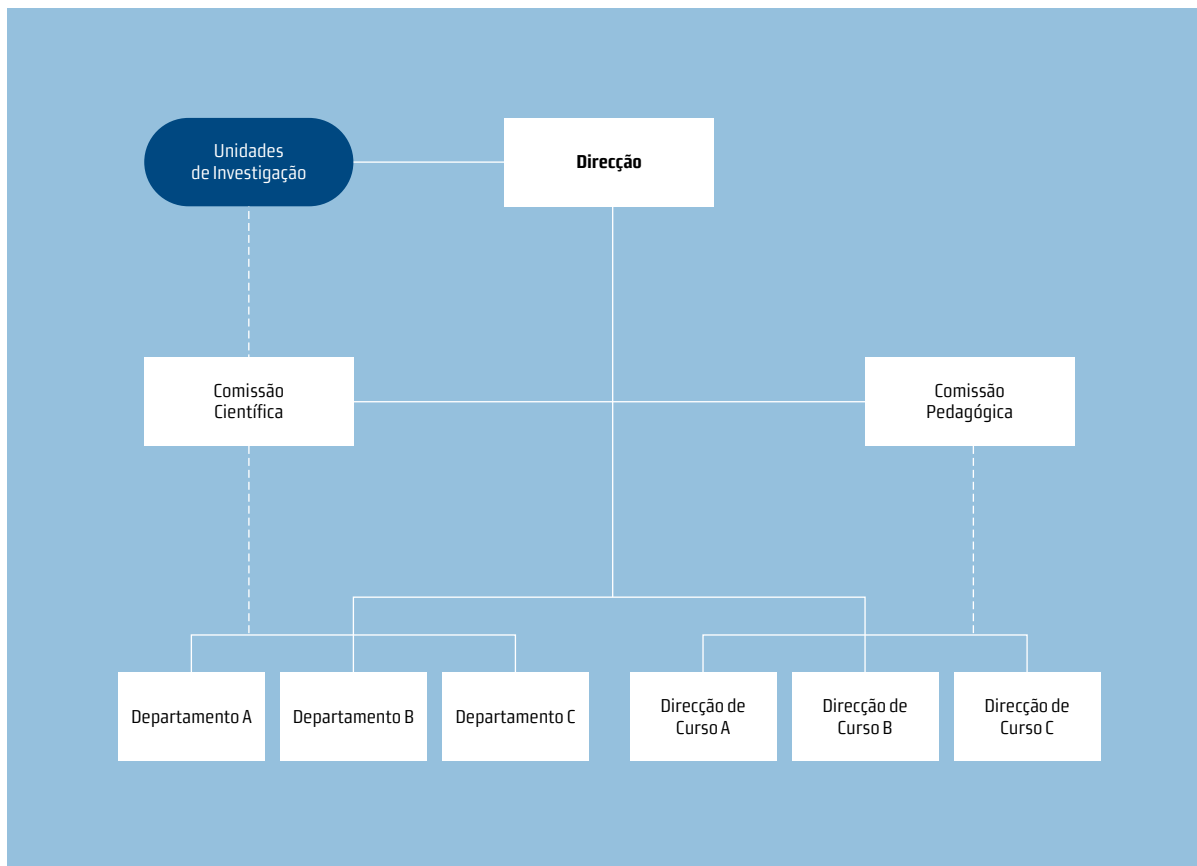
Em 7 de Abril, os directores das quatro Escolas, «considerando a importância de uma alteração estrutural que resulte na integração dos departamentos nas respectivas Escolas não só ao nível do bom funcionamento dos produtos de ensino do ISCTE-IUL e da gestão do seu corpo docente, mas também ao nível dos vários processos de acreditação nacionais e internacionais em que o Instituto se encontra envolvido, e considerando ainda o largo consenso conseguido em torno desta questão... vêm soli-

citar ao Magnífico Reitor que submeta ao Conselho Geral, para discussão, a proposta de revisão dos Estatutos do ISCTE-IUL... no sentido de os departamentos passarem a ser parte integrante da respectiva Escola, como constava da proposta da Reitoria sobre reorganização das unidades orgânicas descentralizadas [ver figura], apresentada em Fevereiro último» (ISCTE-IUL, 2016e, p. 1). O Reitor anuiu e a referida proposta foi apresentada ao Conselho Geral, que a apreciou, na sua reunião de 24 de Maio.

O resultado, contudo, foi o mesmo: o Conselho foi lugar de inúmeras intervenções sem claro propósito de dar sequência àquela proposta. O Reitor, face à estratégia de eternizar o processo para que ele não se verifique, acabou por retirar a sua proposta de revisão estatutária e abandonaria a reunião, lamentando que o pedido dos directores de Escola não se concretizasse, reforçando que no seu mandato não haveria mais propostas de reestruturação e considerando ter sido perdido demasiado tempo e forças que poderiam ser canalizadas para outras prioridades do ISCTE-IUL.

Contudo, a mesma reunião do Conselho acabaria por aprovar, por 20 votos a favor, dois contra e quatro abstenções, a abertura do processo de revisão estatutária, mas esta decisão não teve, até hoje, qualquer implementação, ficando, deste modo, em aberto uma importante questão para a vida do Instituto.

### Proposta de estrutura orgânica de Escola





Troféus da cerimónia  
IBS Top Master 2017

**Acreditações, avaliações e certificações.** A verdade é que a dinâmica criada no ISCTE-IUL tem uma enorme capacidade de superar conflitos e inoperâncias. Em 2016, o Instituto obterá uma importante consagração internacional, com a atribuição à ISCTE Business School (IBS) da acreditação, por um período máximo de cinco anos, da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), a principal agência de creditações no sector da Gestão, ao nível internacional, reconhecendo a excelência e a elevada qualidade da Escola no desenvolvimento de gestores e líderes num mundo globalizado. Foi um processo que começou em 2008, envolvendo um enorme esforço financeiro e inúmeras visitas de acompanhamento.

Já neste ano de 2016, para tal efeito, o Instituto entregou o Self Evaluation Report (SER), que seria avaliado por três *Deans* de instituições acreditadas, resultando, por parte da AACSB, numa avaliação muito positiva do mesmo. Para a visita de avaliação definitiva, em Abril do mesmo ano, vieram a Lisboa, ao ISCTE-IUL, três *Deans* de escolas de gestão internacionais, também todas acreditadas: a Warwick Business School (Reino Unido); a Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN),

uma escola peruana, a primeira instituição académica de pós-graduação em gestão nos países de língua hispânica, criada com base num convénio com a Stanford University; e o terceiro *Dean* foi proveniente da Toulouse Business School. O resultado foi a acreditação, comunicada formalmente em Agosto desse ano, e Lisboa passaria a ser uma das raras cidades europeias com três universidades a deterem esta distinção, graças também às da Universidade Nova e da Universidade Católica. Conforme salientava o referido SER:

«In recent years, IBS has consolidated its position as a reference school in Portugal and a business education recognised player in Europe. Despite the unfavourable environment created by the recent financial and economic crisis in Portugal, the School has reinforced its positioning as capable of attracting quality students and faculty in management.» (ISCTE-IUL, 2015i, p. 3)

Este relatório apontava as principais capacidades da IBS:

- «– A strong reputation in management education and a location in the heart of Lisbon:
- A higher level of autonomy than other Portuguese public universities and schools, mainly regarding finance and human resources management, and solid financial resources that strongly support the School's strategic plan;
- Faculty members with expanding research activities and quality peer-reviewed intellectual contributions;
- Teaching excellence in high quality classroom and campus facilities, with strong links to the corporate world, resulting in high student employability rates;
- The offer of a comprehensive program portfolio addressing key management domains, with a strong international focus and various international exchange agreements with a large number of top schools accredited by AACSB and/or EQUIS;
- A welcoming environment that embraces a multicultural and diverse population with a high percentage of international students;
- A steadily rising position in international rankings such as Eduniversal;
- Solid and reliable IT tools and systems.» (p. 4)

Por outro lado, para o ISCTE-IUL no seu conjunto, decorria, desde 2013, uma importantíssima avaliação da European University Association (EUA), que teve, logo no ano seguinte, um primeiro relatório daquela instituição, a assinalar:

«The team has found that ISCTE-IUL is a well-recognised higher education institution of good reputation in the country. It is marked by a strong, strategically thinking leadership, a highly motivated staff, committed students and very supportive stakeholders. ISCTE-IUL has established an excellent basis for meeting actual and future challenges and opportunities in higher education.»

Apresentava, na altura, 48 recomendações de melhoria, dando sequência a um *follow-up* que se prolongaria até 2016, quando, após novas apreciações, a EUA emitiu outro relatório concluindo:

«During the site visit, the team gained the overall impression that ISCTE-IUL has been effective in making its mark as a successful, modern university with a recognised brand.»

Acrescentando:

“ISCTE-IUL is a well-managed, forward-looking university with a staff and students who work together in a collegiate atmosphere and with a shared mind for quality and ongoing enhancement. The follow-up review has confirmed that ISCTE-IUL continues to identify its strengths and weaknesses and to apply management skills and dedication to move forward. The team commends the activities of ISCTE-IUL and as such the recommendations provided in this report and summarised below are not issues that require urgent attention, but rather some suggestions for further development which could help ISCTE-IUL in steering towards its goals.»

Este relatório da EUA avançava, desta vez, apenas com 12 recomendações de melhoria, decisivas, contudo, para uma boa evolução estratégica e operacional do Instituto, nomeadamente:

«1. The team encourages ISCTE-IUL to go further in its mission statement to include other values that permeate its community,



namely internationalisation, outreach to society, and students' personal development, such as explicit emphasis on development of soft skills and self-confidence, with a view to not only fostering their individual opportunities but also to becoming a supportive member of society and placing value on democratic citizenship.

2. The team considers it a rational move to have one single advisory body with the merging of the University Council and the Senate, but the desired effectiveness of such a sizeable body needs to be ensured in operational terms, for example, by providing such internal structures and processes that make a sufficient degree of quality input and follow-up both of discussions and decisions likely.

3. The team encourages ISCTE-IUL to continue its discussions on the restructuring of departments/schools under consideration of their fitness for purpose and departments should not be seen as legal entities; instead the programme responsibilities should shape its organisational set-up.

4. ISCTE-IUL might consider including students in both the scientific and pedagogic committees at the school/department level and even joining the two bodies.

5. If the full strategic plan of the university does not set priorities, ISCTE-IUL should consider defining these in order to ensure that the most important things get done.

6. ISCTE-IUL might start discussions on what constitutes fitness of purpose, that is, a concise analytical view of identified learning outcomes in teaching could be stronger.

7. ISCTE-IUL is advised to maintain and strengthen the role of the quality committee as a 'robust' gatekeeper to quality-related decisions and measures in teaching and learning.

8. The team suggests that ISCTE-IUL considers a more holistic approach to evaluating ongoing programmes, not only the individual course or teacher but extending to the entire student life-cycle, from entrance requirements to the selection process to support systems, ICT, library service, blended and e-learning, the examination system, and learning outcomes and attained competences, keeping in mind that a programme is not just the



Equipa de avaliação  
da EUA com Reitor do  
ISCTE-IUL (2016)

sum of its tutorials but rather a matter of fit for purpose compilation in terms of coordination and progression.

9. The team suggests that ISCTE-IUL continues to think about possibilities for developing blended and e-learning methods and reconsiders the compulsory attendance policy of the course that would allow for a more customised learning process and facilitate part time studying.

10. Openness to the customer, especially in its subsidiary organisations, is a clear trademark of ISCTE-IUL and it would benefit from underlining this approach in its marketing.

11. ISCTE-IUL should take care of the quality assurance of its international activities in a holistic way, and not only by way of the internationally required programme accreditation.

12. ISCTE-IUL should make sure to continuously track the academic, institutional and financial success and viability of its international programmes, both collaborative and franchised.»

A par desta importantíssima avaliação, lembremos que, especificamente, a Escola de Tecnologias e Arquitectura (ISTA) possuía a marca European Network for Accreditation of Engineering Education (EUR-ACE), atribuída pela Ordem dos Engenheiros (OE), e que o Executive MBA do INDEG-ISCTE estava acreditado pela Association of MBAs (AMBA). Já em 2017, o mestrado em Administração Pública da Escola de Sociologia e Políticas Públicas (ESPP) foi acreditado pela International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs (ICAPA), em conformidade com os Standards of Excellence da International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA), e pela European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA). Também em 2017, iniciaram-se novos processos de candidatura, desta vez ao European Quality Improvement System (EQUIS).

No plano nacional, igualmente no ano de 2017, o ISCTE-IUL iniciou o processo de avaliação institucional junto da A3ES. Este processo representa a conclusão de um primeiro ciclo regular de avaliação/acreditação de todos os ciclos de estudos que se encontravam em funcionamento. A avaliação institucional, por seu lado, obedece aos objectivos consagrados na lei: proporcionar a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior; prestar informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das instituições; e desenvolver uma cultura institucional interna de garantia de qualidade.

O modelo adoptado para a avaliação institucional segue as quatro fases habituais nos processos de garantia externa da qualidade da A3ES:

- Elaboração de um relatório de auto-avaliação por parte da instituição, já concretizado em Julho de 2017;
- Visitas da Comissão de Avaliação Externa (CAE);
- Elaboração pela CAE de um relatório preliminar de avaliação institucional, eventual apresentação de contradita pela instituição e elaboração pela CAE do relatório final;
- Tomada de decisão por parte do Conselho de Administração da A3ES e divulgação do respectivo relatório.



Reunião de análise para a certificação ISO 14001 do Sistema de Gestão Ambiental do ISCTE-IUL

Por outro lado, em 2014, o ISCTE-IUL submeteu um pedido preliminar para uma Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade (ASIG) da A3ES. Ainda nesse ano, a CAE emitiu um relatório preliminar e, em Fevereiro do ano seguinte, o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) do ISCTE-IUL foi certificado por aquela entidade, por um período de seis anos, sem qualquer restrição. Já em 2016, o Instituto iniciou um processo interactivo, junto da sua comunidade, para a elaboração de um *follow-up* das recomendações de melhoria indicadas pela A3ES, sendo que o respectivo relatório foi, entretanto, concluído e enviado, para aquela entidade, em Novembro desse mesmo ano.

Entretanto, em 2008, o ISCTE-IUL foi certificado de acordo com a norma ISO 9001:2008 e, desde então, esta tem vindo a ser sistematicamente renovada. Inicialmente, o campo de aplicação do sistema de gestão da qualidade daquela norma estava centrado, maioritariamente, nos processos de gestão e suporte (serviços), envolvendo também os Conselhos Científico e Pedagógico. Em 2014, o âmbito da certificação foi alargado aos processos de ensino e aprendizagem e investigação, e, no ano seguinte, ao de interação com o exterior. Em 2017, o Instituto manifestou a intenção de transitar o seu sistema para a norma ISO 9001:2015, certificação essa que foi obtida em Novembro deste mesmo ano.

**Nos rankings internacionais.** O trabalho que o Instituto tem vindo a fazer no sentido da sua qualificação internacional traduz-se numa crescente melhoria de posição nos diversos *rankings*. Em 2016, o ISCTE-IUL entrou, pela primeira vez, no Times Higher Education (THE), no escalão 601-800, num total de 980 universidades, a nível mundial, mantendo esse nível em 2017, mas melhorando nos parâmetros «investigação», «citações» e «visibilidade internacional». Entre as nove universidades portuguesas presentes neste *ranking*, conseguiu o 4.º lugar nos parâmetros «ensino» e «investigação».

Se considerarmos o Times Higher Education Young University Ranking, para as universidades com menos de 50 anos, o Instituto posiciona-se no escalão 101-150, a par da Universidade Nova de Lisboa, da Universidade do Minho e da Universidade da Beira Interior.

Dado que estas classificações utilizam a Scopus para aferir a produção científica das instituições avaliadas, o incremento da publicação científica do Instituto teve uma influência decisiva naquelas posições,

ao passar de 393 para 1404 publicações, em média, por ano, do período 2003-2007 para o de 2009-2013.

No final de 2017, a IBS entrou para a 80.<sup>a</sup> posição do *Financial Times* Business Schools Ranking, dispondo Portugal de quatro instituições nessa importante referência. Também no Eduniversal Business Schools Ranking, a IBS detém, desde 2014, uma posição de três palmas, correspondente a Excellent Business School with Strong Global Influence.

Por seu lado, já o referimos, o mestrado em Finanças da IBS é o 40.<sup>o</sup> melhor do mundo, nessa modalidade do *ranking* do *Financial Times*, ocupando o quinto lugar no indicador de rapidez de progressão na carreira dos seus graduados.

Nos Scimago Institutions Rankings, as instituições são classificadas de acordo com três conjuntos de indicadores baseados na *performance* da investigação (50%), *outputs* de inovação (30%) e impacto social (20%) medidos pela sua visibilidade na Web. De 2009 para 2016, o ISCTE-IUL passou da posição 769 para a 644.

Em referências como o Ranking Web of Repositories, o Round University Ranking, o U Multirank ou o Eduniversal Masters Ranking, as tendências são semelhantes: a progressiva melhoria do ISCTE-IUL, algo que será potenciado cada vez mais, assim se persista na crescente publicação em revistas indexadas na Web of Science e na Scopus, nos Quartis 1 e 2, no seu acesso aberto e na visibilidade, bem como na generalizada melhoria dos padrões da qualidade do Instituto.



Rank 2016	Rank 2015	Rank 2014	3-year average rank	Business school
1	1	1	1	London Business School
2	2	2	2	HEC Paris
3	3	3	3	Insead
4	4	4	4	IESE Business School
5	5	5	5	University of St. Gallen
6	6	6	6	ESADE Business School
7	7	7	7	SDA Bocconi University Business School
8	8	8	8	INSETEC Business School
9	9	9	9	IMD
10	10	10	10	Rothamsted School of Management



**António Ramalho Eanes**, para além de todos os serviços que, como bem se sabe, prestou ao país, teve, para com o ISCTE-IUL, um contributo inestimável como Presidente do Conselho Consultivo e, depois, do Conselho de Curadores, ambos em períodos de importantes e de complexas decisões estratégicas da vida do Instituto. Por isso mesmo, em 27 de Abril de 2016, a Reitoria e o Conselho de Curadores decidiram agradecer-lhe com uma homenagem em que lhe foi atribuída a medalha Sapiência, concedida a personalidades que tenham tido um papel relevante para o desenvolvimento institucional do ISCTE-IUL. A medalha foi uma criação do designer Fernando Coelho, um livro aberto onde se lê «Sapientia quae sola libertas est», citação de Séneca, a dizer que só a sabedoria é liberdade.

Na respectiva cerimónia, o ecrã do Grande Auditório exibia uma fotografia do General a rir, ao que ele lembraria uma história passada com o seu irmão. Alguém lhe foi dizer: «É, senhor, vimos o seu irmão a rir.» Ao que o irmão comentou: «Mas, que diabo, lá está este meu irmão a estragar a imagem!»

«Para finalizar», acrescentou Ramalho Eanes (como o reafirma no depoimento que adiante publicamos), «gostaria de dizer que espero

(mais que espero, desejo) que esta Escola... não faça dos seus filhos, dos seus estudantes, só bons profissionais, mas... que faça deles homens que não querem nunca renunciar, nem à utopia, nem à revolta.»





Cerimónia de atribuição da medalha Sapiência a António Ramalho Eanes (2016)

# CERIMÓNIA DE FINALISTAS

## ISCTE IUL

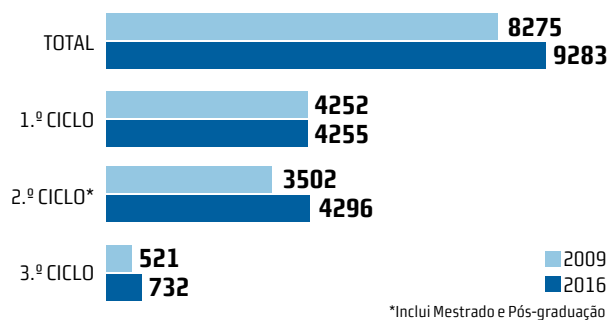


# 2017

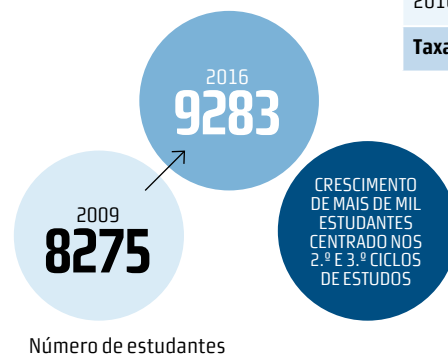
**Evidências de muito trabalho.** O ISCTE-IUL de hoje, oito anos volvidos sobre a sua passagem a fundação, 45 anos depois de um incerto nascimento, dá sinais bem evidentes, em diversas áreas, de uma instituição dinâmica, cheia de vida e de propósito. Foi, como vimos ao longo destas páginas, preciso muita tenacidade, muita imaginação, para ultrapassar as contrariedades e dificuldades de que se reveste o movimento de uma instituição desta dimensão, envolvendo a vida e o futuro de milhares de pessoas. Um olhar para os mais recentes dados apurados, os de 2016, comparados com os números de 2009, é bem esclarecedor.

**Ensino.** O ISCTE-IUL cresceu neste período mais do que o ensino público universitário em geral.

## PROGRESSÃO DO NÚMERO DE ESTUDANTES

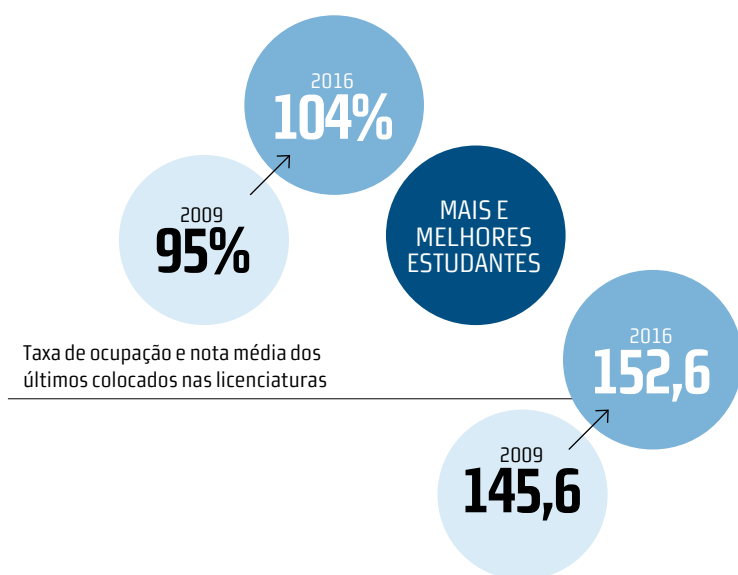


Número de Estudantes	Sistema Público Universitário	ISCTE-IUL
2009	175 465	8275
2010	183 806	8480
2011	193 106	9312
2012	197 912	9060
2013	197 036	8872
2014	198 380	8944
2015	191 707	8655
2016	191 633	9283
<b>Taxa de crescimento 2009-2016</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>



Este crescimento deu-se em simultâneo com um significativo aumento do índice de força, da taxa de ocupação e da nota média dos colocados nas várias licenciaturas.

Indicadores	2009	2016
Taxa de ocupação	95%	104%
Índice de força	152%	172%
Nota média dos últimos colocados nas licenciaturas	145,6	152,6



#### TAXAS DE EMPREGABILIDADE DOS ESTUDANTES DO ISCTE-IUL



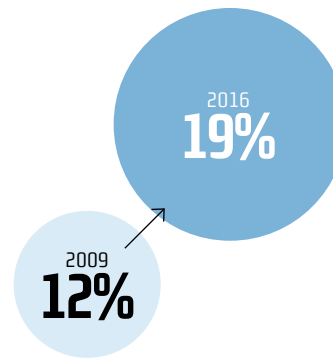
O ensino pós-graduado reduziu a fragmentação e aumentou o seu peso na oferta global do Instituto.

	2009			2016		
	N.º de cursos	N.º de estudantes	N.º médio de estudantes por curso	N.º de cursos	N.º de estudantes	N.º médio de estudantes por curso
Pós-graduações	43	811	19	26	576	22
Mestrados	67	2691	40	50	3720	74
Doutoramentos	20	521	26	21	732	35
TOTAL	145	8275	57	112	9283	83
% de formação pós-graduada		46%			54%	



A internacionalização e o número de estudantes estrangeiros conferiram ao ISCTE-IUL uma natureza mais cosmopolita e aberta ao mundo.

	2009	2016
N.º de estudantes estrangeiros	1030	1684
% de estudantes estrangeiros	12%	19%
N.º de nacionalidades estudantes estrangeiros	nd	87
N.º de cursos em Inglês	2	19
Unidades Curriculares em inglês	79	277
N.º de cursos internacionais com dupla titulação	4	34



Percentagem de estudantes estrangeiros no campus

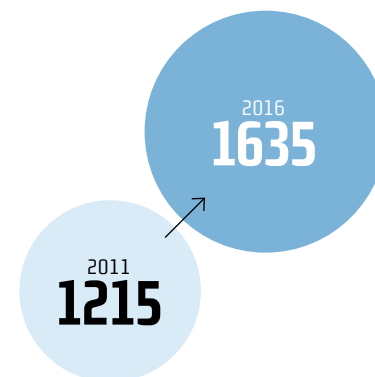
**Investigação.** Foram grandes as mudanças ao nível do ensino, ao longo destes de oito anos fundacionais, mas no domínio da investigação elas foram ainda mais profundas, tanto qualitativa, como quantitativamente. Por força da integração dos centros de investigação e de uma estratégia de recompensa do mérito, o panorama da publicação do ISCTE-IUL transformou-se de forma radical, aumentando, e muito, a publicação indexada (WoS/Scopus) e o nível dessa publicação. Não existindo dados fidedignos desde 2009, a tabela assinala os valores de 2011 até 2016.

#### EVOLUÇÃO DA CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS DAS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO DO ISCTE-IUL ENTRE 2011 E 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
N.º total de membros das equipas	1004	1056	1122	1048	918	938
N.º de bolsas individuais de pós-doutoramento FCT	67	80	74	78	73	73
N.º de bolsas individuais de doutoramento FCT	98	162	146	62	119	121

#### PUBLICAÇÃO INDEXADA WoS/SCOPUS

Publicações científicas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Artigos científicos em revistas indexadas WoS/Scopus	142	188	291	303	349	414
Artigos em revistas classificadas no Quartil 1	21	43	60	131	159	180
Outras publicações com revisão científica	423	382	418	440	446	326



Total de publicações

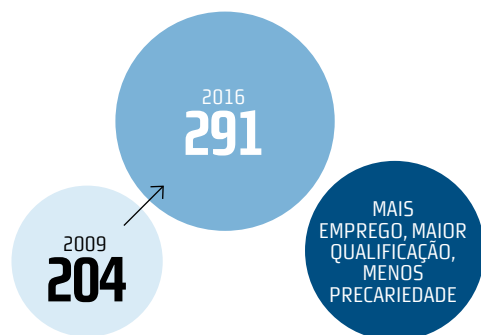
**Recursos humanos.** Não se conseguiriam os resultados alcançados sem uma permanente qualificação dos recursos humanos. Em período de profunda recessão, aumentou-se o emprego, em quantidade e qualidade, e diminuiu-se a precariedade dos vínculos laborais.

#### PROFESSORES DE CARREIRA / EQUIVALÊNCIA A TEMPO INTEGRAL (ETI)

	2009	2016
ETI* totais	344	354
N.º de doutorados de carreira	204	291
% de ETI docentes com contrato a termo	33,4	19,2

#### PERCENTAGENS DE DOCENTES COM CONTRATOS A TERMO

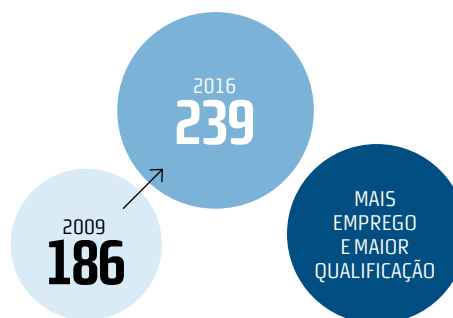
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
33,4	32,9	29,9	24,2	21,1	19,4	20,1	19,2



Número de doutorados de carreira

#### FORMAÇÃO ACADÉMICA DO PESSOAL NÃO-DOCENTE

	2009	2016
Ensino Básico	21,5%	8,2%
Ensino Secundário	37,6%	28,7%
Ensino Superior	40,9%	61,1%
Número Total	186	239



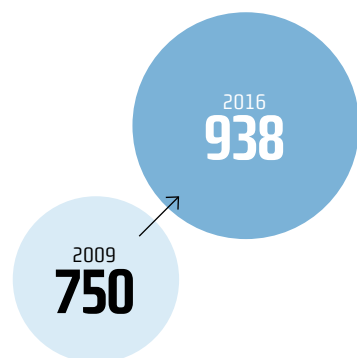
Número total de funcionários não-docentes

Tal como abordámos, outra mudança significativa, decorrente da nova situação jurídica ocorrida em 2009, foi a possibilidade de o ISCTE-IUL dispor de serviços próprios de Acção Social. O financiamento público, neste campo, é quase irrisório quando comparado com as restantes universidades públicas, dado este serviço ser muito recente e a criação do mesmo ter coincidido com a crise económico-financeira de 2008. Apesar de tudo, foi possível a concessão da gestão da residência universitária de Santos-o-Novo, com 70 camas, e o apoio com meios próprios a algumas dezenas de estudantes mais necessitados, para além da gestão das bolsas da acção social, financiadas pelo Ministério da tutela.

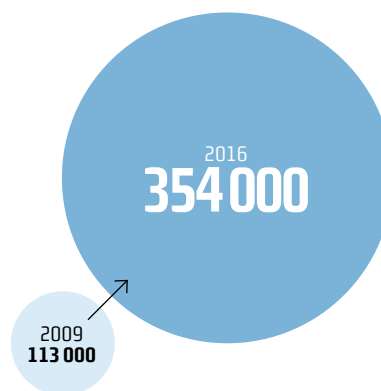
## INDICADORES SOCIAIS

	2009	2016
Número de bolsas	750	938
Bolsa média anual	1390 €	1700 €
Apoios de emergência	0	11
Valor médio dos apoios de emergência	0	768 €
Bolsas de colaboração institucional	0	61
Valor médio por bolsa	0	928 €
Bolseiros alojados na Residência	6	27

	2009	2016
Prémios de excelência académica - Estudantes	113 000€	354 000€
Prémios pedagógicos - Docentes	0	24 000€
Prémios de carreira académica	36 000€	146 000€
Sucesso Escolar (Orientações de Doutoramento e de Mestrado)	0	132 000€
Prémios Publicação Indexada (Q1 e Q2)	47 000€	600 000€



Número de bolsas



Prémios de excelência académica - Estudantes (em euros)

As mudanças organizacionais mais lentas e mais difíceis de concretizar situam-se ao nível da cultura organizacional. Os seus resultados não são logo visíveis, exigindo uma estratégia clara, continuada e consistente. No ISCTE-IUL, apostou-se na consolidação de uma cultura meritocrática, que envolveu a avaliação de desempenho e de um conjunto alargado de estímulos monetários, tanto ao nível dos estudantes, como dos docentes. Apesar das restrições financeiras e legais, foi possível criar um conjunto significativo de bolsas e prémios, que ajudaram a recrutar melhores estudantes e a aumentar as verbas de apoio à investigação.

**Evolução económico-financeira.** Este foi um período particularmente difícil dada a diminuição do financiamento público, por via directa ou indirecta. Como vimos, as universidades não tinham de contribuir para a Caixa Geral de Aposentações e, com aumentos progressivos, essa contribuição é, hoje, igual à das empresas (23,75%), tudo suportado por receita própria. Mas, apesar de todos os «cortes», o ISCTE-IUL não só aumentou os seus activos, como continua a dispor de uma situação económico-financeira positiva.

	2009	2016	Taxa de evolução
Orçamento do Estado	19.314	18.545	-4%
Orçamento total	30.575	42.233	38%
Receitas próprias - ISCTE-IUL	11.260	23.688	110%
% Receitas próprias - ISCTE-IUL	37%	56%	
Activos	77.999	98.355	26%
Saldo Gerência	1.993	5.445	173%











ISCTE-IUL Global Village 2017

**Welcome & IULCOME.** Não há nada como ser bem recebido, logo de início, onde quer que se vá, sobretudo quando se é natural de outro país. Ora, chegar ao ISCTE-IUL não podia senão ser um bom acontecimento. Coordenado por Sónia Henriques, advogada de formação, mas pessoa com os alunos no coração, o Gabinete de Relações Internacionais recebe e acompanha os recém-vindos de outros países através de inúmeras actividades e serviços, que incluem mentores e tutores seleccionados entre professores e alunos, para tal voluntários. Sónia Henriques recorda as primeiras experiências, ainda nos finais do século passado, apenas com oito alunos, que vinham para a Escola de Gestão:

«Algumas actividades eram feitas por mim em dois carros, um deles emprestado ao meu namorado, que depois se tornou meu marido. Era assim que íamos a Monsaraz, a Évora... O contacto era muito directo e próximo. Pode dizer-se que fui a primeira *buddy* do ISCTE, alguém que ajudava os alunos. Mesmo quando tinham tristezas ou desgostos amorosos era comigo que choravam. À medida que fomos criando mais condições, nomeadamente de cursos em inglês, os alunos foram crescendo e, hoje, são muito mais de um milhar, de 88 nacionalidades.»

Actualmente, Sónia Henriques coordena o referido gabinete, envolvendo toda a mobilidade *ingoing* e *outgoing*, incluindo as cerca de 500 parcerias detidas com instituições estrangeiras. A recepção e o acompanhamento de novos estudantes estrangeiros tornaram-se uma vasta organização, levada a cabo por mais de 100 *buddies*, desde a chegada ao aeroporto, ao alojamento e aos vários momentos da estada e dos cursos. A própria formação dos *buddies* – algo completamente original no ensino português – é feita numa unidade curricular optativa, que lhes dá direito, quando eles também são estudantes do ISCTE-IUL, a alguns ECTS para os seus cursos.



Passeio por Lisboa com novos estudantes | Sessão do MFamily Erasmus Mundus 2017



Ponto alto é a semana de recepção aos novos alunos estrangeiros, antes do início das aulas, um portentoso programa que inclui sessões de multiculturalidade, *talks* sobre História portuguesa, mas também aulas de culinária, provas de vinhos e queijos, jantares, tours de bares e discotecas, *surf*, excursões e muito mais.

Paralelamente, decorre a IULCOME para todos os estudantes, nacionais e estrangeiros, um vasto conjunto de iniciativas, preparado para promover a sempre delicada transição e integração no ensino superior, o desenvolvimento de competências, de criatividade e trabalho em

equipa, o *networking* entre os actuais e os novos estudantes. Susana Fonseca Carvalhosa, Pró-Reitora para a Inovação Curricular e Pedagógica, criou, em 2014, esta importante realização:

«Tivemos a percepção, por parte de estudantes e de docentes, de que a entrada na universidade, para quem vem do secundário, é um desafio muito significativo, quer a nível pessoal e familiar, quer na postura perante uma licenciatura e os respectivos níveis e métodos de estudo.»

Todos os participantes na IULCOME são convidados a conhecer o Instituto e a Escola onde farão a sua formação académica, a propor e desenvolver soluções para problemas concretos da sociedade, tendo elas versado, este ano, o tema da sustentabilidade, no ambiente e na responsabilidade social. Também aqui, mentores (discentes mais velhos) e tutores (docentes) acompanham devidamente os novos estudantes nas visitas, em *speed-projects* com *teamwork* e na prepara-

ção de *pitchs* finais, que serão avaliados e premiados, sem esquecer os *nightstormings*, o Sunset IULCOME e a IULCOME Night, *powered by* AEISCTE-IUL, a Associação dos Estudantes, que são o que se calcula, a alegria e o prazer de frequentar este original Instituto português.

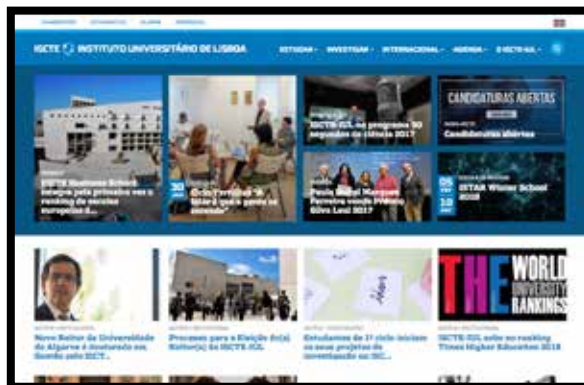


Apresentação de *speed-projects* no IULCOME



**Comunicar.** Todos os dias, o ISCTE-IUL assegura a interacção entre os seus mais de 9000 participantes e não só. Coordenado por um experiente e bem conhecido profissional de comunicação social, Vasco Trigo, com uma equipa de técnicos altamente qualificados, a missão do Gabinete de Comunicação e Multimédia do Instituto começa nos outros muitos milhares de estudantes do ensino secundário que, um dia, poderão querer optar por aqui estudarem. Em colaboração inicial com a empresa Inspiring Future, fundada por ex-alunos do ISCTE-IUL, e agora com o apoio do Audax, o Gabinete organiza constantes visitas às escolas secundárias, apresentando o Instituto, o seu projecto, a sua prática, as suas aspirações, para além da presença em feiras como a Futurália ou da gestão de actualizados suportes como a *app* Go to ISCTE-IUL.

Por outro lado, o Instituto recebe no seu *campus* inúmeras delegações de potenciais futuros alunos. A Academia ISCTE-IUL realiza-se, todos os anos, para alunos dos 10.º e 11.º anos do ensino secundário, durante as férias da Páscoa, com dois dias de aulas e *workshops*, convívio com estudantes e professores e experimentação da Universidade, bem como um dia de experiência no mercado de trabalho. Para os alunos do 12.º ano, realizam-se Bootcamps de um dia, com apresentações das licenciaturas do Instituto e esclarecimento de dúvidas sobre as candidaturas ao ensino superior, sem nunca esquecer, também, momentos de bom convívio no *campus*.



Abrir o *website* [www.iscte-iul.pt](http://www.iscte-iul.pt) ou a sua página de Facebook é entrar em contacto com uma ininterrupta cadeia de realizações e de áreas para os mais diversos destinatários.



Uma Intranet assegura a comunicação interna e operacional da instituição, mas externamente tanto os alunos, como as diversas Escolas e centros de investigação possuem canais próprios e autónomos. O Centro de Estudos Internacionais, por exemplo, edita, como vimos, o blog Changing World, com grande audiência e impacto.

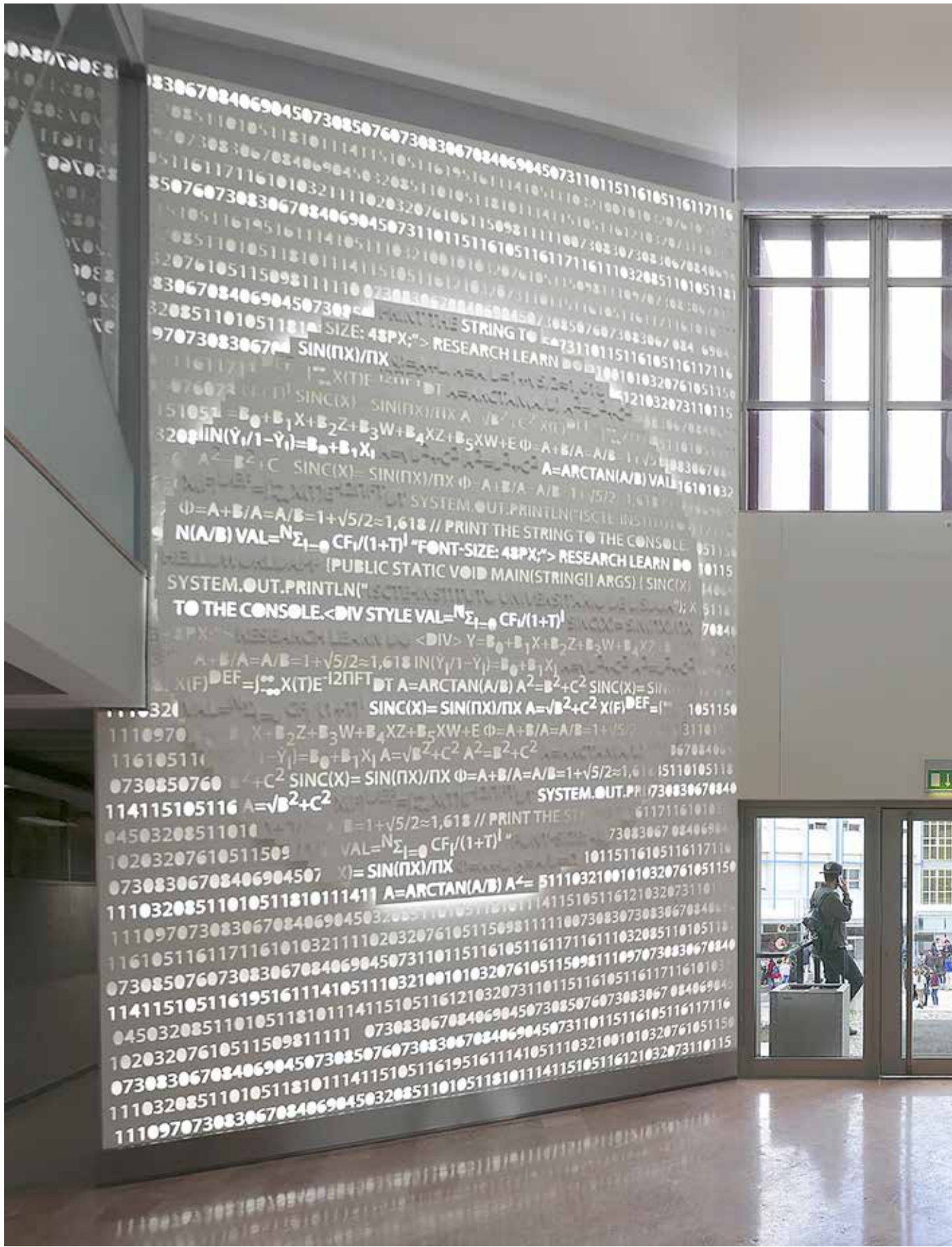




Graças a uma equipa interna de produção, quer na rede interna de televisão, quer através do *Youtube*, as actividades e as mensagens informativas são amplamente divulgadas.



A publicidade do ISCTE-IUL, na *Web* ou em órgãos impressos, obedece a uma estratégia criativa muito cuidada e bem posicionada.



Painel de Entrada do Edifício Sedas Nunes





**Entremos pelo *campus* adentro.** Se escolhermos ir pela porta principal do primeiro edifício do ISCTE-IUL, concebido pelo arquitecto Raúl Hestnes Ferreira e começado a construir em 1976, agora chamado Edifício Sedas Nunes, depara-se-nos, de imediato, o mural, concebido por Fernando Coelho, o designer que tem criado a imagem corporativa do Instituto, construído no Vitruvius FabLab e enquadrado arquitectonicamente por João Baltazar, o arquitecto que tem coordenado as amplas e constantes transformações e renovações dos mais ínfimos cantos deste curioso *campus*. Ana Sampaio, contratada, em 2010,

como Directora Coordenadora do Instituto, no âmbito da profunda reestruturação institucional da casa, recorda:

«Quando eu entrei, o ISCTE era muito diferente do que é hoje. Via-se logo quando se chegava: umas instalações, cinzentas, deterioradas, tristes, escuras...»

Esta responsável era, sem dúvida, uma imagem do que se desejava para o novo caminho do Instituto.

Entrada da Reitoria  
e Sala de Actos





Formada em Engenharia Química (só um pequeno aparte: a área de formação que o falecido Eng. Belmiro de Azevedo achava essencial para um bom gestor), com um MBA e um mestrado em Marketing, iria, felizmente, viver num novo espaço:

«Hoje, são umas instalações renovadas, bem pensadas, com uma imagem actual em que dá gosto estudar e trabalhar»

É o que aquele mural logo espelha, uma universal mistura de humanidades e de tecnologias, bem professada por esta instituição, pleno de palavras simbólicas, emergentes de mantos luminosos, a desenharem dois globos planantes. Nada de escuridão, de cinzentismo ou de tristeza!

Vamos lá, então, pelos corredores lineares, que dão lugar a serviços de acolhimento, a espaços de estudo e de trabalho. A Reitoria abre-se, no primeiro andar, em parede transparente, como se quer para a função, com uma recolhida Sala de Actos, toda ela oval e participativa, ladeada pelas linhas triangulares que há tanto tempo fascinam os humanos e os podem levar a profunda reflexão.







Por dentro daquele quadrilátero, que o Edifício Sedas Nunes é, ladeado pela cromática das diferentes alas, abre-se um pátio arborizado, que mostra logo a atitude que se pretende para os estudantes do ISCTE-IUL: céu aberto sobre os degraus da vida, liberdade de estarem onde bem entendam, com o pavilhão-esplanada a nunca se poder considerar deserto, tal é a permanente vida, de trabalho e de justo intervalo dele, que em redor se vive. Por um túnel, dali se sai para a Praça Central, pentágono pintado, sobretudo, pelo betão branco, «limpo, forte e complexo» (Botelho, 2006, p. 74), dos outros edifícios *hestnianos*. À direita, a Ala Autónoma, começada em 1989, de base triangular e um percurso interior de grandes rampas entre os níveis, iluminados por amplas aberturas vidradas. Ao fundo, o INDEG-ISCTE, iniciado em 1991, mais triângulos e cilindros, a desafiarem outras bissectrizes, de alvenaria revestida com mosaico vidrado; por fim, à esquerda, o L do mais recente Edifício II, moldado, como vimos, de 1993 a 2002, a perfeita imagem de um ISCTE-IUL que crescerá e se consolidará cada vez mais.

Como se calcula, nestes anos fundacionais, muito se teve de fazer em tudo isto. A Praça Central ganhou oliveiras, água, luz, percursos e



A renovada Praça Central | Aspecto da Clínica do SAMS | O Edifício de Convívio da Associação de Estudantes

repousos. Os espaços exteriores reproduziram-se em mais árvores, circuitos de manutenção, espaços desportivos e novos pormenores vários. Os interiores rechearam-se de novas funcionalidades, de infra-estruturas com actualizadas comodidades e estéticas.

Logo que se entra na Praça Central, depara-se-nos a recente Clínica, fruto do acordo entre o Instituto e a SAMS, uma rede nacional prestadora de cuidados de saúde, a fornecê-los, deste modo, em condições especiais, a todos os membros da comunidade ISCTE-IUL. Fora da Praça, ao lado do Edifício Sedas Nunes, surgiu o Edifício de Convívio da Associação de Estudantes, um original conjunto de oblíquos contentores amarelos.



Muitos laboratórios, gabinetes de investigação, salas e auditórios viram vida nova e refrescada, sem falar de muitas intervenções invisíveis, mas que asseguram a essencial requalificação dos edifícios e das suas operacionalidades. No poderoso Edifício II, ergue-se a prestigiada Biblioteca do ISCTE-IUL, dirigida por Maria João Amante, com uma equipa bem qualificada, no âmbito dos Serviços de Informação e Documentação. São três pisos, de ampla luz natural, com um extenso leque de recursos electrónicos de elevada qualidade, um acervo de 105 130 volumes impressos e acesso a cerca de 67 166 publicações periódicas, em formato digital ou

papel. Especializada nas áreas da Gestão, das Ciências Sociais e Humanas e das Tecnologia e Arquitectura, a Biblioteca disponibiliza acesso a plataformas de informação de referência como a B-On (44 713 revistas científicas e 20 428 livros electrónicos), a ABI/Inform Complete, a Web of Science, a Scopus e a JSTOR, entre outros. Permite, também, aceder a algumas bases de dados orientadas para a área financeira, tais como a Bloomberg e a Datastream.





Na Biblioteca do  
ISCTE-IUL



Compreenda-se que vivemos, cada vez mais, uma tendência de contenção das instituições universitárias no investimento neste tipo de equipamentos e de serviços, por isso é particularmente assinalável este esforço do ISCTE-IUL na manutenção de uma Biblioteca com elevados padrões de qualidade de serviços e de recursos. Muitíssimo frequentada pelos estudantes, investigadores e docentes da casa e de muitas outras instituições, ela é, também, um palco de iniciativas e de acontecimentos.

«As nossas janelas são abertas ao mundo», diz-nos Maria João Amante, «mas o que sempre procurámos foi que o mundo, em nosso redor, também entrasse na Biblioteca; que as actividades não se centrassem apenas na consulta de documentos e obras, mas no desenvolvimento de outro tipo de experiências, exposições bibliográficas, conversas temáticas, enquadradas nas áreas de investigação do Instituto, conversas com os autores sobre os seus livros, quer ao vivo, quer em vídeo.» Por outro lado, através da criação e manutenção do *Repositório ISCTE-IUL*, a Biblioteca contribui não só para a preservação da memória científica, mas também para a visibilidade e internacionalização da investigação realizada e da própria instituição.







Anfiteatros







Salas, laboratórios e espaços de estudo



De forma a garantir que todo este investimento é rendibilizado pelos utilizadores, são organizadas acções de formação, com o objetivo de desenvolver competências no domínio da literacia de informação. Em 2016, realizaram-se 89 destas sessões de formação, envolvendo 719 formandos.

De resto, todo o *campus* do ISCTE-IUL e as respectivas práticas subordinam-se a uma sistemática política de incremento da sustentabilidade. Desde 2012 que o Instituto se focou no desenvolvimento sustentável através, nomeadamente, da criação de um Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social Universitária, constituído por diversos coordenadores e técnicos de serviços internos. Participando no U-Benchmarking Club sobre Responsabilidade Social Universitária, uma rede de conhecimento de práticas de excelência nesta área, incluindo a ambiental, o Grupo foi decisivo na implementação de uma base de dados sobre práticas e esteve na origem do Projecto de Eficiência Energética do Campus do Instituto, envolvendo, entre outros, um programa de optimização dos consumos de energia. Para tal, muito contribuiu a incorporação no Fénix da gestão de ocupação dos edifícios.

Anfiteatro de MBAs  
do INDEG-ISCTE



Ainda em 2012, o ISCTE-IUL candidatou-se ao Fundo de Eficiência Energética, no âmbito do ECO.AP, o Programa de Eficiência Energética na Administração Pública, o que permitiu o financiamento de uma auditoria energética, cujo trabalho de campo decorreu em 2014, com a medição das condições dos ambientes interiores nos edifícios, resultando na sua certificação energética. Graças a isto, o Instituto candidatou-se ao POSEUR, o Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos, promovido pela Comissão Europeia, que atribuiu, em 2017, uma contribuição do Fundo de Coesão no valor de 1 793 114 euros, para um investimento total de 2 007 426 euros. Assim se irá proceder à reabilitação da cobertura do Edifício Sedas Nunes, retirando o amianto que nele existe e renovando-a. As obras envolverão também a actualização dos sistemas de iluminação interiores, em todos os edifícios, com a montagem de 1220 painéis fotovoltaicos para produção de energia eléctrica a partir da energia solar, prevendo-se uma poupança anual de 37% na energia final, 29% na primária e 31% nas emissões de CO<sub>2</sub>.

Enfim, um imenso desafio, presentemente coordenado por um grupo de trabalho dirigido por Vasco Rato, envolvendo três áreas temáticas: social, da responsabilidade de Susana Fonseca Carvalhosa, ambiental, de Catarina Roseta-Palma, e económica, de Ana Simaens. O Sistema de Gestão Ambiental, em que este trabalho se insere, está a ser desenvolvido no âmbito de uma parceria com a associação Columbus, a Universidade de Gotemburgo e a Universidade de Aveiro, encontrando-se a sua implementação integrada no Sistema Interno de Gestão da Qualidade.

Para além deste *campus*, concentrado entre a Cidade Universitária e a Avenida das Forças Armadas, o ISCTE-IUL possui, como já referimos, a Residência Universitária Professor José Peixoto, instalada no Mosteiro de Santos-o-Novo, sobranceiro ao Tejo, em Xabregas, um imponente edifício seiscentista, com um claustro, que é tido como o de maior área coberta da Península Ibérica.

Sejam, pois, bem-vindos aos espaços do ISCTE-IUL, onde toda esta nossa história se tem desenrolado e que, como sabemos, enfrenta o desafio da sua expansão para os terrenos do IMT, face à própria Avenida das Forças Armadas, pois, como diz David Lodge, o autor da célebre *Campus Trilogy*, «a vida, afinal de contas, deve ir em frente e não para trás» (2011, p. 179). Enfim, algo que todos bem sabemos, mas que alguns tendem a não entender.



Livro de João Baltazar, *Uma Década de Intervenções no Campus* (2017), compilação das inúmeras obras arquitectónicas levadas a cabo no *campus* do ISCTE-IUL



**Uma casa de cultura.** A vida de busca do conhecimento não pode reduzir-se a aspectos limitados, por muito importantes que sejam na actual avaliação do ensino universitário. Por isso mesmo, o ISCTE-IUL dá liberdade e incentiva que nele surjam as mais variadas expressões de cultura e de visão do mundo, desde que elas se baseiem no essencial, a digna condição humana. Vamos, assim, encontrar, nesta casa, muitos exemplos que o provam.

**Arte.** O INDEG-ISCTE possui uma enorme colecção de artes plásticas, de que o livro *100 Obras* dá uma imagem. Com a coordenação do arquitecto João Baltazar, a respectiva galeria, a GestArte, surgida em 2001, por iniciativa do então Presidente daquele Instituto, Luís Reto, já deu acolhimento e visibilidade a centenas de artistas das mais variadas abordagens estéticas.

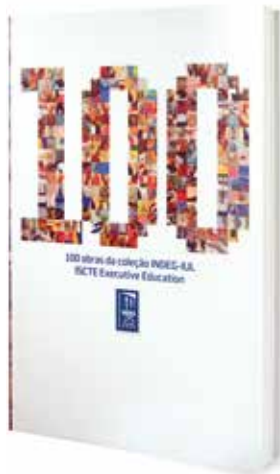


**Teatro.** O teatro surgiu, em 2001, pela mão do mISCuTEm, um grupo sob a direcção de Ana Isabel Augusto. Ibsen, Ionesco ou Woody Allen foram alguns dos autores que já passaram por encenações desta companhia.

**Coro.** Em 2015, Graça Cordeiro, Pró-Reitora, desafiou Patrícia Durães Ávila e Maria João Lima para a criação do Coro ISCTE-IUL e ele nasceu, aberto a estudantes, alumni, docentes, investigadores e funcionários, logo com grande adesão. Uma maravilha! Com direcção do maestro Pedro Miguel, num harmonioso conjunto de vozes diversas, as composições de Cole Porter e Milton Nascimento a Israel Kagaruki e Ricks Veenker ecoam nos espectáculos onde o Coro mostra o seu valor.

**Tuna.** Desde 1990 que a Tuna Académica do ISCTE-IUL enche de folgado e sonoridades esse mundo fora. Liga-se um *Parts Unkown* de Anthony Bourdain, calcorreando as ruas do Porto, e lá está a nossa Tuna, que tem uma das suas maiores criações na capital: a organização do festival Lisboa Eterna, onde se apresentam tunas de todo o país e do estrangeiro.

**AE ISCTE-IUL.** Fundada em 1988, actualmente sob a direcção de Jorge Dias, a Associação de Estudantes do ISCTE-IUL é uma autêntica



Exposição no INDEG e o livro *100 Obras da Coleção INDEG-IUL ISCTE Executive Education* (2013)



Cartaz do mISCuTEm

lenda, tal a dimensão e o prestígio que têm atingido as suas Galas e, sobretudo, a sua impressionante Festa do Caloiro, já na 21.ª edição, tida, sem favores, como «a melhor festa universitária de Lisboa». Mais de 7000 pessoas enchem o *campus*, espalhadas por três palcos onde passaram nomes como Martin Solveig, os saudosos Buraka Som Sistema, 2 Many Djs, Pendulum, Mundo Segundo, Sam the Kid, Regula, Mind da Gap, SBCR, Valete ou Nélsón Freitas, entre muitos outros. É indescritível, mas é, sobretudo, uma capacidade enorme de organização da nossa AE, que promove também diversas actividades desportivas, integrando vários destacados atletas nacionais. Com viagens como o fim-de-semana do ISCTE-IUL, este último ano em Madrid, no El Escorial Bungallow Park, e com muitas outras iniciativas, a AE do ISCTE-IUL sustenta, sobretudo, o apoio e a representação dos milhares de estudantes que aqui vivem diariamente, dando um bom exemplo da energia e da capacidade que eles querem pôr na sua vida.

O Coro na Biblioteca |  
A Tuna em actuação |  
A Festa do Caloiro da  
AE ISCTE-IUL







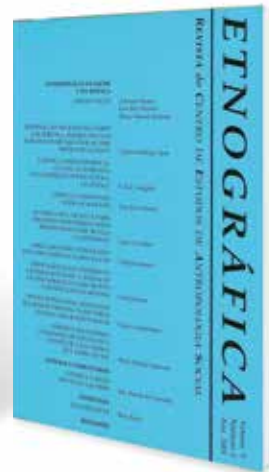
### *Cadernos de Estudos Africanos*

Revista científica publicada pelo CEI-IUL, com enfoque na África subsariana, acolhe contributos da comunidade científica internacional de Ciências Sociais especializada neste campo. Desde o primeiro número, de Julho de 2001, a *Cadernos de Estudos Africanos* tem publicado regularmente dois números por ano.



### *CIDADES, Comunidades e Territórios*

Fundada em 2000, por um grupo de investigadores do antigo Centro de Estudos Territoriais, vem consolidando um acervo de investigação científica e de trabalho académico ao longo de mais de 25 anos. Actualmente, é publicada pelo Dinâmia' Cet-IUL, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território. Agora em formato electrónico, a *CIDADES* procura disseminar a investigação e a discussão na área científica dos Estudos Urbanos.



### *Etnográfica*

Revista dedicada exclusivamente à Antropologia Social e Cultural, tendo adquirido amplo reconhecimento internacional como publicação científica de qualidade. A *Etnográfica* cobre um amplo leque de contextos, reflectindo a diversidade de perspectivas teóricas, domínios e lugares de produção de conhecimento antropológico contemporâneo, bem como um leque variado de contextos geopolíticos e sociais em foco. Está indexada em diversas bases de dados e colecções, como Anthropological Index Online, EBSCO, Revues.org, SciELO, Scopus, Web of Science – SciELO Citation Index.



### *Sociologia, Problemas e Práticas*

Revista científica, fundada em 1986, cujo principal objectivo é publicar artigos de análise sociológica resultantes de pesquisa original, do desenvolvimento teórico ou de avaliação temática. Tem abertura interdisciplinar a trabalhos resultantes de outras áreas das Ciências Sociais e direcciona-se para um público internacional. Está indexada e referenciada em várias bases de dados bibliográficos internacionais (Scopus, WoS-Thomson Reuters, SciELO Citation Index, ERIH PLUS, Capes, DOAJ, EBSCO Publishing, Latindex, Sociological Abstracts, Revues.org, SHERPA/RoMEO, SCImago).

Presentemente, o ISCTE-IUL assegura várias publicações, incluindo credenciadas revistas, fruto do trabalho dos seus centros de investigação, com uma ampla colaboração internacional.



### *Ler História*

Fundada em 1983, por Miriam Halpern Pereira, é uma publicação focada na promoção dos estudos em História e Ciências Sociais. Desde 2007, está publicada, em texto integral, na plataforma OpenEdition e, mais recentemente, na Scopus.



### *Portuguese Journal of Social Science*

Criada em 2002, é uma revista transdisciplinar, em língua inglesa, focada na investigação sobre a sociedade portuguesa, embora aceitando artigos que não se restrinjam a essa característica. É indexada pela ISI Web of Science e pela Scopus.



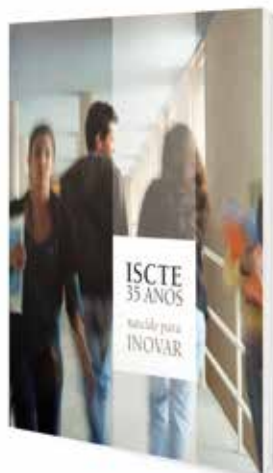
### *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*

Publicada pelo INDEG/ISCTE, em colaboração com a Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro (Brasil), é uma publicação trimestral que promove uma abordagem científica e a disseminação de diversas áreas da Gestão, da Estratégia ao Marketing, Recursos Humanos, Turismo, Logística, Finanças, Contabilidade ou Sistemas de Informação, entre outras. Está indexada na plataforma SciELO.



### *Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas*

Editado pelo INDEG-ISCTE Executive Education, em colaboração com o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC), tem o apoio institucional da AICEP Portugal Global. Pretende ser um instrumento de medição do desempenho e de disseminação das práticas adoptadas pelas principais empresas do país, na concepção e implementação das suas estratégias internacionais.



### *ISCTE 35 Anos, Nascido para Inovar*

Livro comemorativo do 35.º aniversário, em 2007, co-organizado por Luísa Tiago de Oliveira, Jorge Freitas Branco e Carlos Oliveira Santos, com prefácio de Luís Reto, reunindo um vasto conjunto de depoimentos dos principais intervenientes na vida do Instituto.



### *Até onde nos Levar o Saber. Uma História dos 40 Anos do ISCTE-IUL*

Livro de Carlos Oliveira Santos, com prefácio de Luís Reto, publicado no 40.º aniversário do ISCTE-IUL, em 2012.



**Novas responsabilidades.** Concluiu-se, em 2017, o mandato do Conselho Geral eleito em 2013, pelo que, em 7 e 8 de Junho, se realizou o respectivo acto eleitoral, supervisionado por uma comissão eleitoral presidida por Teresa Calapez. Pelos professores e investigadores, concorreram três listas: a lista C, encabeçada por António Firmino da Costa, sob o lema *Um Novo Rumo para o ISCTE-IUL*, a lista I, por Nuno Guimarães, e a lista V, por Alexandra Ferreira Lopes. Entre os estudantes, apresentaram-se a lista A, encabeçada por João Costa Rodrigues, a lista D, por Filipe Gonçalves Prudêncio, e a lista ISCTE 4ALL, por João Roxo Virtudes. Os votos dos funcionários foram apenas disputados por uma lista, a P, encabeçada por Maria do Rosário Candeias, sob o lema *Pela Valorização das Pessoas*.

Os resultados atribuíram oito mandatos à lista C, sete à lista I e dois à lista V. Nos estudantes, a lista A obteve quatro mandatos e a lista D um. Nos funcionários, a lista P obteve um mandato. Votaram 1287 eleitores dos 9713 que estavam inscritos nos cadernos eleitorais e que compõem a comunidade ISCTE-IUL.



A estes 23 membros do novo Conselho Geral juntaram-se, como membros cooptados, dez personalidades: Alda Carvalho, Presidente do Instituto Nacional de Estatística; Ana Benavente, secretária de Estado da Educação (1995-2001) nos XIII e XIV Governos Constitucionais; Diogo Leão, deputado à Assembleia da República, desde 2015; Isabel Cordeiro, vogal do Conselho de Administração da Fundação Centro Cultural de Belém, tendo desempenhado inúmeros cargos na gestão do património; Jorge Figueira, Professor do Departamento de Arquitectura da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra; Jorge Wemans, Provedor do Telespectador da RTP e com vários anteriores cargos em importantes órgãos de comunicação; José Manuel Constantino, Presidente do Comité Olímpico de Portugal; Júlio Pedrosa, ministro da Educação do XIV Governo Constitucional e Reitor da Universidade de Aveiro (1994-2001); Nuno Santos, *Managing Director* do grupo Gfi; Paula Guimarães, Directora da área da Responsabilidade Social do Montepio Geral.

O Professor Júlio Pedrosa foi eleito Presidente deste Conselho Geral, a quem cabe, em articulação com os demais órgãos e com toda a comunidade, a condução dos destinos do ISCTE-IUL, incluindo a eleição, em Fevereiro de 2018, do próximo Reitor.

Lembremos que o presente Conselho de Curadores é presidido por Carlos Santos Ferreira e integrado por António Costa e Silva, António Saraiva, António Vitorino e Fernando Medina.

Quem tenha lido estas páginas e, sobretudo, tenha acompanhado as realidades que elas espelham sabe que esta casa atravessou uma vida de enorme desenvolvimento, de profunda inovação e rigor, com firmado prestígio entre os seus e os que com ela se relacionam. É isto que este novo Conselho de Gestão, o Conselho de Curadores, um novo Reitor e todos os demais órgãos do ISCTE-IUL terão entre mãos e mentes, com o único propósito de mais desenvolver, mais inovar, de sempre renovado rigor e de ainda maior prestígio.



Membros do Conselho Geral (2017)

**Palavras eméritas.** Se houver, algum dia, uma língua transversalmente europeia (ou mesmo mundial), a palavra *sage* é daquelas que lá têm de ser inscritas, com o devido agradecimento aos franceses. O *sage*, graças a uma longa e experimentada vida, conquista a distância da espuma dos dias, pela reflexão e pela relativização dos episódios, das grandezas ou fraquezas de que a raça humana é feita. A prudência e o bom senso dos seus juízos e modos misturam-se com um certo pudor de postulados rígidos e autoritários. A verdade é que eles são um imenso património de riqueza para a vida humana.

Nós temos estas pessoas, todos eles Professores Eméritos do ISCTE-IUL (com o que isso significa de terem dedicado a vida a esta instituição), como *sages*, e aqui os juntámos com esse desejo: iluminarem e motivarem, com distanciamento e sabedoria, a nossa história de ontem, de hoje e de amanhã. Foram conversas e palavras soltas e algo informais, cujo registo, selecção e ordenação só a nós nos compromete, mas oxalá tenhamos assimilado o essencial do seu espírito.



**Miriam Halpern Pereira** – A Universidade desempenhou um papel notável na sociedade portuguesa, nas últimas quatro décadas, em dois aspectos essenciais, a qualificação e a democratização do acesso ao saber. O ISCTE-IUL teve um papel de relevo e muito definido nesta evolução nacional. Com base em três pilares, Gestão, Sociologia e Antropologia – de forma intermitente, acompanhados pela Economia –, diversificou os cursos na área das Ciências Sociais e de Gestão, cruzando saberes diversos. Soube aproveitar a diversidade de especializações disponíveis, no mesmo espaço, para promover a interdisciplinaridade, que veio a tornar-se um traço distintivo desta instituição universitária. A inovação nas áreas científicas foi acompanhada por uma prática pedagógica distinta do habitual. Hoje banalizada, a apresentação de trabalhos individuais e também em grupo, promovendo aprendizagens de pesquisa, organização e exposição pública, foi prática corrente no ISCTE, desde cedo.



**Victor Roldão** – Também sublinho esse aspecto e considero muito forte, desde a sua criação, a postura de ligação à prática e à experiência empresarial, e o que ela vai permitir implicitamente: a empregabilidade e a relação com a sociedade. Isto é de grande valor. O INDEG, sublinhe-se, teve por si só um grande papel neste campo, muito inovador e com muitos impactos. Outro aspecto muito importante, que foi persistindo, é o ambiente muito aberto do ISCTE, bastante transparente e cooperante. Claro que o crescimento trouxe algumas complexidades. A carreira académica tornou-se mais competitiva, mas tudo isso passou-se naturalmente, muito graças às características intrínsecas apontadas. Ainda outro aspecto muito importante, na minha perspectiva, foi o Processo de Bolonha e a sua implicação na internacionalização e, até mesmo, no incremento do ensino pós-graduado, processo aquele, aqui, bem conduzido, cedo e com muita tranquilidade. Portanto, o que é muito harmónico no ISCTE-IUL, quanto a mim, são as soluções de continuidade, com desenvolvimento. Quer nas várias fases da sua história, quer, sobretudo, nesta última fase fundacional, há um salto claro, muito grande, mas mesmo aqui houve a conjugação dos aspectos profundos com os aspectos de reestruturação. Hoje, podemos afirmar que temos um Instituto de que nos podemos orgulhar, com um bom trabalho à sociedade, uma boa empregabilidade, um considerável prestígio, cá e no estrangeiro.



**Virgínia Trigo** – Eu tenho de vos falar a partir da minha experiência na China. Sempre que participo em eventos onde se reúnem as universidades de todo o mundo presentes neste país e sou convidada a apresentar o ISCTE, sinto sobre mim uma curiosidade muito especial. Como pode uma universidade de um país pequeno, pouco conhecido, sem créditos especiais ou reconhecimento internacional na educação, ter dois programas de doutoramento oficialmente reconhecidos pelo Ministério da Educação da China, em colaboração com importantes universidades deste país, e recrutar dezenas de alunos para mestrados e licenciaturas fora das áreas mais habituais do estudo da língua? Na verdade, somos um caso único e enchem-me de perguntas sobre a nossa estratégia e as nossas ligações. A resposta é, e não é, simples. São 30 anos de trabalho ao longo dos quais o ISCTE reconheceu e acreditou bem cedo no desenvolvimento da China, quando isso ainda não era bem visível, e no que poderíamos fazer para estabelecer relações. Estávamos no princípio dos anos 1990 e, talvez pela primeira vez, uma universidade portuguesa oferecia mestrados em inglês fora do território nacional. Estas relações são importantes não apenas para a nossa internacionalização, mas também para a criação de uma massa crítica de conhecimento privilegiado sobre a segunda economia mundial, que é de utilidade para o nosso país. Além disso, a educação é o produto de exportação mais sustentado, com maior efeito multiplicador e que mais nos poderá beneficiar no longo prazo. Isso vê-se no número de investimentos que podem ser feitos e na ligação afectiva que ficará para sempre entre os que estudam connosco e a sua mais extensa rede de relações. Hoje, mais de 50 professores no ISCTE acompanham teses de doutoramento de alunos chineses, em áreas tão diversas como a Economia, a Gestão, a Saúde ou a Tecnologia. Fazem-no ultrapassando barreiras culturais, lógicas de pensamento, dificuldades linguísticas, sistemas de ensino, procurando um caminho onde a curiosidade intelectual e a abertura de espírito do orientador se cruzam com a capacidade de trabalho e a inteligência do aluno chinês. Esse caminho tem tido enorme sucesso na percentagem de doutorados e no número de candidatos que todos os anos concorrem aos nossos programas. O nosso trabalho de colaboração com a China nunca foi e nunca será fácil, mas diz o poeta chinês Li Zexu que é preciso subirmos até ao cimo da montanha para sermos o topo da montanha. Pessoalmente, creio que não poderia ter feito este trabalho se não fosse no ISCTE. Passar 30



anos, com avanços e recuos, a merecer confiança, a beneficiar de espaço e de apoio institucional é algo que se consegue numa instituição por natureza empreendedora. Nestes 45 anos da história do ISCTE, apenas poderemos cumprir a nossa missão se nunca esquecermos a razão pela qual começámos.

**Juan Mozzicafreddo** – Tenciono focar-me nas questões das dinâmicas das decisões. O início e o crescimento de uma instituição de ensino superior, numa situação de incerteza e de insegurança institucional, onde o contexto envolvente é um factor ambíguo, tanto de inserção, como de exclusão, estimulam um desenvolvimento organizativo experimental e estratégico. A consolidação institucional depende, principalmente, da concretização das estratégias definidas e da diferenciação do seu trabalho interno, nos campos da ciência, investigação e ensino. Todavia, o contexto também evolui e cria espaços e oportunidades de expansão normativas, que a organização, no caso do ISCTE, conseguiu aproveitar. O Instituto, desde o seu início, de 1974 a 1988, lidou com formas organizativas onde tinham lugar os debates em torno do tipo de inserção e de sustentabilidade institucional, do perfil académico inovador, que fizesse a diferença no contexto universitário. Ora, a definição e implementação destas estratégias incorporavam as diferentes opiniões, interesses e perspectivas dos docentes, estudantes e funcionários, numa discussão seguida de deliberação por consenso ou por votação. Os constrangimentos externos e o desenvolvimento de uma instituição de ensino superior, ainda pouco estruturada, permitiram que as divergências não ganhassem destaque sobre a necessidade de entendimento e de unidade de interesses. Numa segunda fase, de crescimento e consolidação institucional, de 1988/90 a 2000, o desenvolvimento da organização caracteriza-se pelo estabelecimento de uma direcção unificada e central, eleita em Assembleia de Representantes, com competências de direcção do Instituto, tendo havido alguma redundância e sobreposição de competências entre as da Presidência, recém-estabelecida, e as do Conselho Directivo, criando alguma fricção, que obrigou a encontrar um entendimento, de ajuste e colaboração nas tarefas. Em 2000, introduz-se um salto em frente nas perspectivas institucionais, com o estabelecimento de um lugar de Presidente, com um mandato de quatro anos, e o cessar dos Conselhos Directivos. Implicou um aumento das



competências de direcção, particularmente as tarefas de gestão e regulação dos assuntos internos, a par da representação e negociação institucional ao nível do contexto universitário. A institucionalização começa a sedimentar-se. Quando, em 2007, se chega à possibilidade de transitar para um sistema fundacional, digladiam-se posições divergentes, mas o dilema ficou resolvido, por decisão democrática, com a deliberação de passagem a Fundação. Procurando sintetizar e simplificar a complexidade da nossa trajectória, têm coexistido, de uma maneira bastante pacífica e democrática, divergências resolvidas em situações de deliberação, negociadas, consensuais ou por votação, em sistema de maiorias de votos. Verifica-se, pois, uma síntese – entre a tese e a antítese *hegeliana* – que, de alguma maneira, atenua as diferenças entre as posições. O poder e as decisões organizacionais balançam entre a centralidade e a descentralização, ao som da negociação regular entre ambas, à procura de uma síntese operacional e pragmática.

**Jorge Correia Jesuíno** – Os 45 anos do ISCTE são também os meus 45 anos de docência, que iniciei, já perto dos 40 anos de idade, aqui. Assim sendo, olho para trás e não tenho dúvida nenhuma de que o ISCTE conseguiu superar todas as barreiras que o tornavam uma espécie de «ilha flutuante», no quadro do ensino universitário português. Actualmente, o ISCTE está, digamos assim, irreconhecível. A Reitoria do Luís Reto foi muito dinâmica e, realmente, beneficiou muito a instituição. O ISCTE de hoje não tem nada a ver com esses tempos em que o que procurávamos, no fundo, era sobreviver. De resto, como se sabe, eu sou um homem velho e os velhos têm uma certa tendência para serem «reaccionários» – digo isso com à-vontade –, de modo que tenho uma certa nostalgia do que consideramos ser a Universidade *humboldtiana*, de investigação, muito académica, com a tal autonomia universitária. Tenho nostalgia desses tempos e aflige-me muito o que, hoje, se chama a universidade-empresa, que vemos por todo o mundo – e Portugal aqui não tem mais nada a fazer do que seguir a onda. Não há dúvida nenhuma de que isto avançou, há muito mais eficiência e maior produção, mas entrámos num período, com dizem os gregos, *húbris*, em que a Universidade perdeu muito dos seus valores autónomos, de uma certa veneração pela academia e pelas ciências. Mesmo a própria investigação voltou-se muito para ajudar a economia a crescer e isso,



hoje em dia, dá ideia de que é o pensamento único. Sob este aspecto, reconheço que, dentro da lógica que se criou, o ISCTE é um exemplo extraordinário, de crescimento, de capacidade de se afirmar, de diversificar os produtos, de desenvolver a investigação, de se impor junto da comunidade científica e da comunidade civil, de um modo geral, mas, seja o ISCTE ou qualquer outra universidade, eu olho para esta tendência sempre com uma certa nostalgia. Por outro lado, esta empresarialização julgo que traz como consequência inevitável uma certa *proletarização* do corpo académico, traduzida nas avaliações constantes, na obsessão pelos *rankings*, na precarização das carreiras, no *publish or perish*, com todas as perversões que isso pode causar. Isto provoca uma tensão, que se criou e que julgo ser inevitável. Os tempos que vivemos são esses. A minha recomendação seria a de procurarmos preservar a capacidade crítica e autocrítica das Ciências Sociais, evitando, por um lado, serem marginalizadas e, por outro, não cederem ao canto de sereia de se juntarem às ciências duras, dando ideia de que não ficam nada atrás. Mesmo a ênfase posta na interdisciplinaridade não pode redundar em torná-las ciências meramente auxiliares, no fundo para encontrarem boas estratégias para «venderem os produtos» a uma comunidade que pode estar um pouco mais reticente. Isso também me faz pena, porque julgo que as Ciências Sociais podem ser o último reduto de uma postura mais crítica, mais *habermasiana*, de uma chamada vocação emancipatória, que ajuda a sociedade e o político a conceber novos cenários e caminhos.

**Miriam Halpern Pereira** – A esse propósito, gostaria de assinalar alguns aspectos.

A rede de centros de investigação, hoje existente, espelha o longo empenhamento do corpo docente para conseguir criar espaços de trabalho adequados para os projectos de investigação que a lei integrou na carreira docente. A sua diversidade e qualidade têm sido, como já se referiu, acompanhadas por uma forte articulação com a sociedade e a administração pública. O ISCTE-IUL é hoje uma «marca» no domínio dos estudos em diversos sectores, desde as políticas públicas aos estudos de mercado. Pelo caminho, contudo, perdeu o mais antigo centro de investigação de História Contemporânea do país e um dos mais antigos do próprio ISCTE (1975-2015), dispersando-se o capital intelectual e científico acumulado, porventura uma mais-valia para outros centros. A sua actividade visou a valorização da vertente de investigação na carreira docente, bem antes



de a lei o reconhecer, e a sua internacionalização, pela promoção de intercâmbio científico de alto nível. Várias revistas científicas atestam a vitalidade da comunidade científica do ISCTE-IUL e a sua internacionalização, sendo uma das mais antigas, devo lembrá-lo, a *Ler História*, criada em 1983. De resto, há, de facto, alguns espectros que ameaçam o dinamismo e a qualidade do ensino universitário, quase todos se prendendo com a situação financeira. Ao longo das últimas décadas, o Estado incentivou as instituições universitárias a encontrarem fontes próprias de rendimento. Esta iniciativa, estimulada pelo Estado para poder reduzir o investimento público na Universidade, não aumentou, contudo, a autonomia financeira desta tanto quanto se poderia pensar. Os rendimentos obtidos são entregues ao Estado, que os devolve de modo e em tempo incerto, com graves prejuízos para a Universidade e o seu planeamento. A limitada autonomia universitária reflecte-se também na possibilidade de diversificação dos cursos, pesando aqui duramente os factores financeiros de diferentes formas – a principal é a difícil especialização do corpo docente, constrangido a leccionar disciplinas muito diferentes, situação indesejável, no nível universitário, e que pode colocar em risco a sua qualidade. O envelhecimento do corpo docente constituiu outra das consequências, tornando-se incerta a substituição, que deveria ser acompanhada da transmissão de saberes e experiência intergeracional, problema que a contratação precária a 20-30% nem esconde, nem resolve. Está em risco a qualificação do ensino adquirida nas últimas décadas. Quando se considera que a parcela da população com formação universitária é ainda reduzida se comparada com outros países europeus, é urgente repensar o caminho a seguir.

**João Ferreira de Almeida** – Gostaria de olhar, especialmente, para estes anos recentes.

Tenho a percepção de que nós, sobretudo em Portugal, temos uma fraca cultura e prática de avaliação, particularmente nas políticas públicas. Reconheço que, para além da dimensão e dos méritos do José Mariano Gago, de quem fui amigo, desde muito cedo, todo este processo de mudança do ensino superior, que inclui Bolonha, que inclui a hipótese fundacional, entre muitos outros aspectos, gerou posições, que eram a favor ou contra, muito por palpite ou por formação, sem grande sustentabilidade. Isso ainda se passa, em parte – já não tanto, porque já há alguma experiência para trás –, mas o que estou a tentar dizer é que todo este



processo educacional, que decorreu desde 2007, tem, no essencial, de ter uma avaliação, nos processos e nos resultados, que julgo não estar feita. E isto não é surpreendente porque passaram dez anos, o que, em políticas públicas, não é um longo prazo, nem mesmo um médio. Não escondo que não fui favorável ao regime fundacional, mas nem contra. Achava que era preciso tentar perceber o que estava em cima da mesa. Se o objectivo é pôr as universidades a funcionar melhor, com mais autonomia, com mais capacidade de intervenção nos seus próprios destinos, nós temos de ver se isso aconteceu ou não – e deve-se fazer isso, por um lado, de uma forma temporal, no que estava a acontecer ao longo do tempo, e também numa dimensão comparativa, a nível internacional. No meu ponto de vista, há alguns lados negativos, não são muitos, mas são alguns; um deles é uma verticalização muito forte, uma centralização muito grande na organização das universidades. Eu não sou a favor deste factor. Isto, normalmente, tem contrapartidas para o poder ser mais ou menos eficaz e fluido, mais capaz de lidar com a complexidade da organização, mas a verdade é que uma das consequências negativas que costuma ter é um certo alheamento dos governados. Portanto, atenção aos mecanismos compensadores, à representação e ao estímulo da participação dos diversos intervenientes, aos vários níveis da organização – e isto é muito importante no campo científico e pedagógico!

**Victor Franco** – Termino com estas palavras. Com o feitio que eu tenho, agora já aposentado, entro aqui dentro com gosto e sinto-me bem com todos os colegas. Percebo que fazer como eu, ter a tendência para andar sempre no equilíbrio com todas as partes, é muito duro. Um homem tem de se aguentar, muitas vezes sozinho. Assim sendo, acho que as opções tomadas foram num bom caminho e a verdade é que temos cumprido os nossos objectivos, com um esforço muito grande de todo o corpo do ISCTE-IUL. O meu conselho, presente e futuro, é o de não se pretender atacar em todos os sentidos. Acho que temos de nos focar em menos coisas, mas com mais intensidade. E percebo, sobretudo, como se referiu, a enorme preocupação de deixar uma instituição sustentável, nomeadamente do ponto de vista financeiro. Que persista, no fundo, o espírito de sempre do ISCTE, uma espécie de «serviço público à antiga», que vise, acima de tudo, a solidez e a permanência da instituição, com a inovação adequada aos tempos.



**De nós, pelos outros.** Se haveis lido algumas das palavras deste livro como elogios em causa própria, por favor, não o façais. Foi apenas a vontade de descrever realidades que, mesmo os que as possam ler com diferentes juízos, têm de considerar dignas de nota para memória futura. Em qualquer caso, aqui ficam palavras de quem não deve, nem teme, pessoas absolutamente autónomas do ISCTE-IUL, mas que com ele se cruzaram e sobre ele têm a sua opinião.



«Following the launch of the MIT Portugal Program in 2006 the movement of faculty and students between Cambridge, MA and Portugal increased dramatically with the opportunity to collaborate with multiple institutions along technical and entrepreneurial themes. This platform for collaboration provided an opportunity to explore and experiment in technological innovation. One such experiment was with ISCTE-IUL in which we worked to create a community of students, faculty and practitioners of innovation that could help accelerate both learning and practice of technology based entrepreneurship.

The experiment began with a competition seeking innovative technologies that could serve as a foundation for new companies and later evolved into a more comprehensive model for technology acceleration *Building Global Innovators* that had its home at ISCTE-IUL. With support from the ISCTE-IUL administration, leadership from the Business School and enthusiasm of the students, a lasting program was built that effectively identified new ideas from not only Portuguese universities but also other European and Latin American institutions that have led to new company creation. ISCTE-IUL used its convening power to build an entrepreneurial ecosystem to accelerate commercialization of emerging technologies with a new generation of entrepreneurs. While faculty from MIT brought ideas and practices that worked in Cambridge, it was the ISCTE-IUL and other local universities that adopted these ideas to make them work in the local ecosystem.

The notion that failure of a technology venture was a learning opportunity to do it better then next time began to catch on. As a result a cadre of technology entrepreneurs continues to build; they will be the leadership of a knowledge based economy. I congratulate all those students and the Institute who have tried, failed, tried again and succeeded in building this new economy in Portugal.»

### **Charles L. Cooney**

Professor Emeritus, Massachusetts Institute of Technology, Department of Chemical Engineering, USA

«Na base da competitividade global de um país, sabemo-lo, por exemplaridade, quer histórica, quer actual, está sempre o conhecimento, a educação, a investigação, a inovação, tecnológica nomeadamente, e os correlativos novos produtos, novos processos, novas estratégias e novas tecnologias. Caminho bem difícil, mas indispensável, é o do conhecimento sério, ambicioso, em que se invistam meios suficientes, capacidades, nacionais e estrangeiras, reconhecidas, vontades motivadas, em instituições com liberdade e responsabilidade programada e controlada pela avaliação dos resultados conseguidos.

É por entender assim que aceitei colaborar, enquanto Presidente do Conselho Consultivo, com o ISCTE-IUL e com a sua governação, presidida por um homem que muito estimo e por quem tenho grande consideração: o Professor Luís Reto. Uma grande consideração pelo seu empenho, pelo seu entusiasmo, pela sua juventude permanente, mas, sobretudo, pela sua ambição de estrategista, pela sua capacidade executiva, pela sua dimensão ética de líder e de empreendedor.

O Professor Luís Reto é, consabidamente, responsável, enquanto Presidente do ISCTE-IUL desde Fevereiro de 2005, pela posição de liderança adquirida por esta reputada instituição de ensino superior público. Fundado, em 1972, para formar técnicos nas áreas do trabalho e da gestão de empresas (como a sua denominação inicial bem revelava), o ISCTE-IUL cedo ultrapassou o seu propósito inicial e marcou progressiva presença no universo universitário português. A qualidade do ensino ministrado, da investigação desenvolvida e dos serviços qualificados prestados à sociedade asseguram-lhe a imagem de credibilidade que detém no universo universitário e no mercado de trabalho.

A excelência desta instituição reflecte também a excelência do trabalho desenvolvido pelo Professor Luís Reto e pelos seus colaboradores. Excelência, a do Professor Reto, assente nas suas capacidades e qualidades, notória ao longo da sua actividade profissional, que se tem desenvolvido em diversas dimensões: ensino, investigação, publicação de obras e estudos, gestão de organizações de ensino, criação e gestão de empresas.

Ora quem conhece a história do ISCTE-IUL, a sua personalidade – a sua unidade e continuidade –, sabe que este Instituto nunca aceitou ser um rio sem ambição, de margens feitas, de foz parada no espaço e no tempo; sabe que forjou essa unidade e continuidade na luta, que



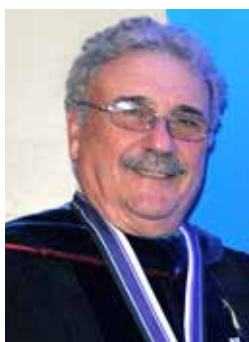
nos insucessos desta colheu ânimo, adquiriu engenho, forjou a vitória, porque sabe que está dotado de uma estrutura aberta, motivada e motivadora, capaz de transmitir conhecimento actualizado, de ser fonte que, em muito, contribua para alimentar criativamente a corrente cultural, dada, até, a especialização universitária de que dispõe.

Quem conhece a história do ISCTE-IUL sabe que, para além de ensinar e investigar, para além de ser motor de inovação, lhe cabe ser, também, alfobre “de líderes e de empreendedores e fonte de transferência de conhecimento para a sociedade” – cito o próprio Professor Luís Reto, na cerimónia da sua tomada de posse como Reitor do ISCTE-IUL, em 27 de Janeiro de 2010 –, capazes, também, de estimular a imaginação democrática da sociedade civil, contribuindo, decisivamente, para a emergência de uma cidadania informada, competente, cosmopolita, intransigentemente pluralista e tolerante.

Gostaria de desejar a esta escola que ela saiba, sempre (e sempre é todos os dias, todos os meses, todos os anos), sem nunca se cansar nem envelhecer, de fazer com que a pressão tecnocrática – que é cada vez maior – não faça dos seus estudantes só bons profissionais, mas, antes, que faça deles cidadãos de sentida responsabilização social. Desejo, pois, que o ISCTE-IUL faça deles homens que não queiram, nunca, renunciar nem à utopia nem à revolta, para que, quaisquer que sejam as vagas que a vida lhes levante à frente, eles se lembrem, sempre, de que é com vagas alvoroçadas vencidas que se chega ao porto, com satisfação.»

## **António Ramalho Eanes**

Presidente da República (1976-1986); Presidente do Conselho de Curadores do ISCTE-IUL (2009-2016)



«O tempo é generoso ao nos oferecer o benefício, e mesmo o privilégio, de vivenciar processos evolutivos nacionais e institucionais de imenso significado. De longe, de perto, ou de dentro. Sendo generoso, o tempo me poupou de conhecer, de perto, o Portugal acanhado e

sombrio do salazarismo e da projecção demasiadamente prolongada do colonialismo europeu. Tive o privilégio, contudo, de acompanhar de perto, e mesmo de dentro, o rebrotar de Portugal. Embora não precursor dos novos tempos globais, como o foi na sua gloriosa contribuição histórica de registro indelével para a humanidade, mas absoluta e mui valorosamente resintonizado com eles, os novos tempos, tais quais se apresentam na globalização hodierna.

Nos últimos 16 anos, a Fundação Getulio Vargas tem vindo a estabelecer forte cooperação com o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Sob a direcção do Reitor Luís Antero Reto, assistimos à impressionante evolução académica e patrimonial de um projecto universitário consistente e inovador, comprometido com um país que se vem consolidando plenamente nos padrões políticos, sociais e económicos do desenvolvimento europeu. O mundo sabe que Portugal está de bem com o presente e com o futuro. No que diz respeito aos papéis do ISCTE-IUL no exercício do contributo engajado para a consolidação e transformação em curso, nós, parceiros, sabemos que não podem pairar dúvidas. Os objectivos nacionais que animaram as mudanças de regime jurídico e de estatuto da instituição parecem ter sido plenamente

atingidos. Mas não cabe a brasileiros opinar sobre esta ordem de questões institucionais referentes a Portugal e suas instituições públicas de ensino. Cabe, sim, demonstrar, com actos e factos, a crença, profundamente enraizada, na competência da instituição parceira.

No que diz respeito à Fundação Getulio Vargas, posso afirmar que encontrámos no ISCTE-IUL uma parceria excepcional. Desde há muito, nosso Centro de Pesquisas e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC-FGV) mantém estreita colaboração com o ISCTE-IUL. Na área da gestão pública e empresarial, muito distinguidos professores e dirigentes associados à FGV vieram buscar seu doutoramento no ISCTE-IUL. Este foi o caso do Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE-FGV) Doutor Armando Santos Moreira da Cunha, seu ex-director e Professor Visitante do Instituto Nacional de Administração (INA) de Portugal, um dos maiores especialistas brasileiros em finanças públicas e orçamento governamental; do Professor Doutor José César Castanhar, consultor sénior, ex-professor, ex-Vice-Director da EBAPE e ex-Director da Directoria Administrativa da FGV, dedicado às políticas públicas e ao empreendedorismo em pequenas e médias empresas; e do Professor Doutor Frederico Lustosa da Costa, hoje na Universidade Federal Fluminense e, sem dúvida, um dos maiores especialistas em administração pública no Brasil. Não lhes faltam relatos de imensa satisfação e genuíno agradecimento académico, que posso testemunhar. Da mesma forma, dirigentes de organizações associadas à FGV, na qualidade de importantes projecções regionais,

também foram buscar seu doutorado no ISCTE-IUL. Foi o caso de Norman de Paula Arruda Filho, Director do Instituto Superior de Administração e Economia do Paraná (ISAE-PR); de Carlos Sebastião Andreani, conveniado da FGV na dinâmica região industrial de Campinas e Sorocaba, no Estado de São Paulo; e de Agliberto Alves Cierco, todos dedicados à gestão da educação executiva de alto nível.

Talvez mais significativo ainda sejam as centenas de brasileiros que, no âmbito de nosso convênio, vêm buscar no mestrado executivo *stricto sensu* do ISCTE-IUL a complementação aos seus programas de educação executiva *lato sensu*, em franca opção às alternativas oferecidas no Brasil, inclusive pela própria FGV. O liberalismo nas trocas comerciais tem vencido, também na formação, o corporativismo brasileiro e as reservas de mercado obstaculizadoras da educação internacionalizada na qualidade e escala que o Brasil necessita. Instituições de ponta como o ISCTE-IUL podem com o Brasil colaborar, assim como colaboramos com Portugal através da FGV.

No âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, ISCTE-IUL e FGV estão juntos. Através da *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa* buscamos complementar os valores culturais compartilhados na formação e desenvolvimento de nossos povos, com aqueles associados à racionalidade e à ética da gestão pública e privada, fundamentais ao desenvolvimento.

Na FGV, o ISCTE-IUL encontra parceiros originais e sinceros admiradores, como nosso Presidente Carlos Ivan Simonsen Leal, nosso Pró-Reitor Antônio de Araújo Freitas e

o Professor Marcus Vinicius Rodrigues, importantes artífices da cooperação, assim como todos os coordenadores e professores de nossos programas conjuntos. São muitos. Não daria para citá-los aqui.

O ISCTE-IUL é, sem dúvida, uma instituição que disse a que veio, em alta e clara voz. A FGV se orgulha de nossa consolidada e vigorosa parceria. Eu, pessoalmente, me orgulho muito em tê-la no meu CV, de ex-Diretor da EBAPE-FGV e Director Internacional da FGV.»

## **Bianor Scelza Cavalcanti**

Director Internacional da Fundação Getúlio Vargas; Presidente da International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)



«A Fundação Getúlio Vargas tem uma longa história de cooperação com Portugal, a começar pela parceria com o Instituto Nacional de Administração, iniciada ainda nos anos 1970, sob a liderança dos Professores Paulo Roberto Motta e Bianor Cavalcanti. Mas foi a partir do ano 2001, por uma iniciativa do Professor Marcus Vinicius Rodrigues, que se iniciou o profícuo intercâmbio com o ISCTE-IUL.

Ao longo dos últimos 16 anos, foram muitas iniciativas fecundas que se realizaram, sob a liderança dos professores Luís Reto e Bianor Cavalcanti, nas áreas de ensino, pesquisa, publicações, como o desenvolvimento dos programas de mestrado profissional conjuntos, em várias especialidades do campo da Administração, a publicação da *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (hoje *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*), que tive a honra de co-dirigir com o Professor Luís Reto, a criação da cátedra da Gestão de Organizações Públicas e Privadas nos Países de Língua Portuguesa, além de vários eventos importantes no Brasil e em Portugal.

Eu fui particularmente beneficiado por essa parceria, pois tive a oportunidade de completar meu doutorado em Gestão no ISCTE-IUL, sob a orientação da professora Maria Eduarda Gonçalves, que me ofereceu diretrizes seguras e ampla liberdade. Ali encontrei o ambiente mais adequado e estimulante para o desenvolvimento do meu trabalho de pesquisa. Além das excelentes condições materiais e dos seminários de investigação, contei também com a interlocução com os professores Luís Reto, Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes.

Por tudo isso, apesar de não fazer mais parte do quadro de professores permanentes da FGV, minha ligação com o ISCTE-IUL continua muito forte, gerando novas oportunidades de cooperação e aprendizado.»

### **Frederico Lustosa da Costa**

Professor da Universidade Federal Fluminense; ex-Professor Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas; membro da Academia Brasileira de Ciências da Administração



«It has been eight years since the cooperation between SMU and ISCTE-IUL was initiated. Year after year we have been working together to build the joint program of Doctor of Management focusing on Healthcare and Health Policy, in China. The quality of this program is well evidenced in the increasing number of annual applications, the number and quality of the graduates and the publications that are starting to consistently emerge. In addition, we have also developed a Master Program that offers students the unique opportunity to expand their education through placing them in a setting that differs immensely from their own at ISCTE-IUL, in Lisbon, after of thorough preparation at SMU.

We may say that this success stems from the synergies brought by joining what both universities have to offer: the outstanding quality of medical programs at SMU and the accredited excellence of academic expertise in management that characterises ISCTE-IUL.

Nevertheless this success also bases on the willingness of both universities to understand each other's specificities and to put the interest of students as well as that of the society in the first place. Making efforts jointly is a start, working together in harmony is a progress, while creating and reaching common interest is what define success.

At this 45th anniversary I want to congratulate ISCTE-IUL for its achievements both nationally and internationally and sincerely wish that our cooperation and friendship will go further with better results in future.»

## **Yu Yanhong**

Professor and President of Southern Medical University, China





«It is my great pleasure to congratulate ISCTE University Institute of Lisbon on the occasion of its 45th anniversary as a leading institution in Europe. We have been cooperating for the past eight years and I may say that, together, we have one of the most successful doctoral programs in the field of management providing high level education and research to professionals and leaders in many different fields. Together we are building a body of alumni who have experienced the best education from China and the west and are empowered to build bridges of friendship and understanding.

It is not always easy to establish international cooperation and it is still less easy to make it successful. Our cooperation with ISCTE-IUL has proved to be beneficial to both universities as both of them have been willing to put their efforts in mutual understanding, progressive learning and in a strong will to move forward. Such efforts are beneficial not only to our students and alumni but also to other sectors of our societies.

I sincerely wish that our cooperation will further prosper in the future and that ISCTE-IUL will continue its paths of sustainable quality in education, research and academic relationships for the next 45 years and beyond.

My warmest congratulations and those of UESTC!»

## **Li Yanrong**

President of University of Electronic Science & Technology of China



«Congratulations on 45 years of excellence! What a privilege it is to be associated with such a fine institution. In fact, among the highlights of my time as U. S. Ambassador to the Republic of Portugal from 2010-2012 was the opportunity to become involved with ISCTE-IUL. And, it's been my honor to play an ongoing role with this fine organization as Chairman of the Advisory Board for IBS, since 2013.

First, I was impressed at the way IBS sought to solidify its global reputation by seeking its accreditation and acknowledgment of excellence through the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), engaging faculty, staff, students and the community in the effort. Then, the designation was achieved in 2016. As a result of several efforts, my pride for the organization continues to grow.

Personally, I have been directly involved with two initiatives that continue to enhance the organization's esteem. First, in partnership with Professor José Paulo Esperança, we are working to internationalize the Advisory Board. We have brought together global business leaders from Belgium, Brazil, China, the Netherlands, Slovenia, the United States and, of course, Portugal, to lend their significant talents to our efforts. Coming together at least once or twice per year, the Advisory Board serves to address strategic questions and challenges faced by our vibrant institution.

Secondly, as part of the Advisory Board's focus, we are working to create a three-year strategic plan for our organization. Once again,

in addition to participation by the Advisory Board, the initiative is being undertaken in conjunction with ISCTE-IUL faculty, staff and students to ensure transparency, ownership and involvement by all appropriate stakeholders. In fact, a special task force has been established that is charged with crafting a thorough strategic plan that outlines specific imperatives, objectives, metrics and tactics. When the plan is unveiled in mid-2018, it will address a) internationalization, b) accreditation and c) fundraising needs. I am looking forward to implementation of the plan and anticipate an even brighter future for the school as a result of this project.

As we embark on our next 45 years and beyond, I am looking forward to growing our relationships with global corporations and enhancing the involvement in our institution by our many alumni around the world. Together, we have established a reputation for the highest quality education and I am confident that we will continue in this tradition. Thank you for allowing me the opportunity to participate in your success.»

## **Allan J. Katz**

U S Ambassador to the Republic of Portugal  
(2010-2012)



«Our friend and colleague Prof. Rosa Maria Perez introduced us to ISCTE-IUL many years ago, and eventually, we spent an unforgettable year living in Lisbon and working at the University. My wife Lina Fruzzetti and I offered different courses, hence our separate accounts here. I will provide more general remarks on both our behalf, once I complete the academic part.

In 2010, I was inducted into the newly evolving Master's Degree in Visual Anthropology and worked closely with Paolo Favero, who was in the process of designing entire program. A sustained and rewarding collaboration followed, repeated a year later when I returned to offer a short, intensive version of the course. Although Paolo is no longer at ISCTE-IUL (having moved on to equally innovative work at the University of Antwerp), we remain lifelong friends.

The experience was transformative, the degree of freedom provided by ISCTE-IUL was exemplary, and the support and encouragement gave us the opportunity to improvise and innovate when traditional, more tried means failed (notwithstanding the occasional disagreement and even heated argument, all in a day's work). The Institute provided the structure, the equipment, the wherewithal, and the freedom to try different solutions, but the people, colleagues, staff, and students made it work in the most creative ways possible.

From to the Rector to the Custodians from Administrators and Accountants to the Cafeteria Staff, from colleagues to students, I had met with the warmest reception and willingness to help.

Over the months and the years that followed with shorter trips for a lecture or a conference, long conversations ensued with the many people I encountered, sharing stories about our lives and work, some maturing into lasting friendships. And wonderful stories they were about Portuguese culture and its many regional, local varieties, the rich mix of ethnicities and histories, and the unique personal intricacies devolving from the abstractions of culture, place and time.

Now to the people:

Pedro Prista introduced us The Man with Seven Names, taking us around Tagus Bay and its communities, the radical politics of the swamplands' inhabitants, the eateries of the indigent, and the abandoned settlements and cemeteries still around, fishing shacks on stilts, and boats navigating narrow passages around fields of reeds.

The protean Joaquim Pais de Brito, Professor and Director of the Ethnographic Museum and creative spirit behind our exhibition of scrolls from Singing Pictures, Songs of a Sorrowful Man, and a gourmet of indigenous dishes we continue to share.

Luís Reto, Rector, famed for people skills, sharp insights into the potentials of Portuguese. Delightful company, along with his wife Maria Augusta, at many a lunch or dinner eatery serving unforgettable dishes of fish, exquisite wine, while discussing work and life with equal passion.

Rosa Perez, raconteur, of elegant style and warm personality, and unending enthusiasm, peripatetic academic of many accomplishments, our closest friend and frequent visitor to Providence.

Beyond the creative life at the University what links us to these friends is a zest for life, interest in localities and varieties of cooking, exploring tascas known for particular dishes and unique ways of preparing them, in the most unexpected places, yet well known to the proprietors.

Much more we cannot mention here, in Departments from Social Sciences and Humanities to Business and Labor, friends of friends, good company, alive with stories, conversing over long evenings on any topic imaginable.

Finally a word on the buildings of ISCTE-IUL, the unique architecture in a compact, intricately utilized space, built in warm white marble, replete with wood and glass, at once grand and homely.»

## **Ákos Östör**

Emeritus Professor of Anthropology and Film Studies, Wesleyan University, Middletown, CT, USA



«It was in 2011 when begun the tale of friendship between our two institutes. The foundation of this friendship was laid through the initiative of Professor Rosa Maria Perez, ISCTE, and Professor Jaison Manjaly, IITGN. Professors Luís Reto, Nuno Guimarães, and Jorge Louçã, from ISCTE-IUL, have played a very important role in advancing the relationship with IITGN. This collaboration was one of the very first international engagements of IITGN. Since the inception of this relationship, there has been a tremendous synergy and enthusiasm to build mutual collaboration.

It makes me immensely happy that we have been a witness and a friend in ISCTE-IUL's journey over the recent years. Indeed, IITGN-ISCTE relationship is very special to us. The exchange of faculty and students between both the institutions has been very successful. IITGN students have benefited from the courses offered by the ISCTE faculty while research collaboration between both the institutions has been steadily increasing.

IITGN and ISCTE-IUL have also been closely collaborating on the institution-building exercise by learning from each other's experiences. We are very encouraged by ISCTE's openness and inclusive approach in the decision-making process and ability to work together towards academic vibrancy. We have been able to establish successful summer internship programme for students of both the institutions, which has resulted in scholarly publications. It is also heartening to see that faculty of both the institutions are now working on joint collaborative projects.

We have also initiated a collaborative Masters programme between the Complexity Sciences of ISCTE-IUL and Cognitive Science of IITGN. Further, both the institutions are also working towards collaboration between the libraries through the visits of Dr. Maria João Amante.

As it turns 45, I want to congratulate ISCTE-IUL for the legacy that it has built over the past four decades, both nationally and internationally. With time, I believe our association will only grow stronger.»

### **Sudhir K. Jain**

Professor of Civil Engineering, and Director of Indian Institute of Technology Gandhinagar, India



«Durante um período importante da vida do ISCTE-IUL tive a oportunidade de presidir aos trabalhos do seu Conselho Geral. Este órgão de supervisão criado pelo regime fundacional era um teste para uma instituição que contava já com três desafios de monta: a sua autonomização e reconhecimento como instituição universitária, a conjuntura económica recessiva e a reestruturação interna centrada numa oferta renovada de ensino e uma centralização administrativa e financeira.

Os caminhos do ISCTE-IUL foram difíceis, mas cheios de sucessos e conquistas do seu dedicado corpo docente, discente e competentes funcionários. O Conselho Geral nem sempre esteve à altura das muitas expectativas que gerou. A constituição do órgão em forma de representações de listas de candidatos com programas diversos mimetizou no extremo os vícios da política confrontacional e partidária. Os exemplos de falta de tolerância democrática abundaram. A relação entre a Reitoria e o Conselho foi marcada por muitos momentos de tensão e, em alguns casos, membros do Conselho recorreram à via judicial para reivindicar posições ou direitos.

Os principais ultrapassados por estas querelas foram certamente os membros externos cooptados, que não tiveram muitas vezes o espaço, informação ou compreensão necessários para poderem contribuir de forma equilibrada. Viram-se muitas vezes empurrados para batalhas jurídicas, tendo mesmo, numa ocasião, sido postos em causa os seus direitos de participação.

O meu papel como Presidente foi sempre o de tentar ser construtivo e defender os

interesses da instituição. O que deveria ser tarefa ordinária, a que estou habituado como membro de conselhos similares em outras universidades e países, transformou-se num desafio considerável. Estou ciente de ter tentado o meu melhor, mas também das limitações que demonstrei num contexto tão específico insular. Espero apenas que o meu sucessor nas funções, cuja eleição felicito, possa contar com a experiência acumulada destes últimos oito anos e possa ter um mandato mais tranquilo.

Gostaria de agradecer a todos os que me ajudaram na tarefa de Presidente, a Rui Pena Pires, Margarida Marques, Fernando Luís Machado e Luís Filipe Pereira, que actuaram em diferentes momentos como meus coadjuvantes, e a Ana Duarte e Carlos Braceiro, que actuaram como secretários do Conselho. Ao senhor Reitor, os meus parabéns pelas conquistas da sua gestão. À comunidade ISCTE-IUL, o meu sentido reconhecimento pelo que faz todos os dias para engrandecer o nome da instituição.»

## **Carlos Lopes**

Presidente do Conselho Geral do ISCTE-IUL (2009-2017); ex-Subsecretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU)

**45 anos.** Com a atribuição do nome de três professores eméritos a três anfiteatros foi assim que começou o dia 15 de Dezembro de 2017, em que o ISCTE-IUL chegou ao seu 45.º aniversário. Passaram, deste modo, a designar-se pelos nomes de três figuras tutelares desta casa: o do falecido e muito querido Professor José Manuel Paquete de Oliveira e os de dois outros estimados professores, felizmente, ainda vivos, João Ferreira de Almeida e Juan Mozzicafreddo. Uma pequena homenagem de preservação da memória do enorme contributo que cada um deles deu ao Instituto.

Pelo início da tarde, realizou-se uma primeira sessão onde se entregaram os diversos prémios a alunos, docentes e funcionários, que descrevemos em capítulo próprio. Luís Reto, o Reitor, sublinhou esta cultura fundamental para a essência e existência do ISCTE-IUL:

«Nesta cerimónia, comemoramos, essencialmente, o mérito. Este é, a par da liberdade, o valor mais importante das sociedades modernas e democráticas. A meritocracia está na base da modernidade, opondo-se aos valores da supremacia da raça, da fortuna e da tradição, do género e da religião.»



E, permita-se que acrescentemos nós, opondo-se ao clientelismo, ao servilismo e corporativismo, que corroem, há séculos, o saudável desenvolvimento da sociedade portuguesa. Assim sendo, os melhores devem ser justamente destacados e agradecidos, mas eles só se distinguem pelos resultados das suas capacidades, porque, em direitos, são absolutamente iguais a todos.

Havia, por aquele repleto Grande Auditório do Edifício II, muitas centenas de presentes e, entre eles, estavam representantes de várias empresas e instituições, sinal das muitas mais que acolhem, todos os anos, alunos do Instituto, numa vida de trabalho e crescimento. As presentes foram agraciadas, nesta cerimónia, como as cinco empresas mais acolhedoras, em cada uma de cinco categorias: banca e seguros, consultoras, instituições públicas e sociais, indústria e serviços, e tecnologias de informação (ver quadro).

Pelo fim da tarde, reencheu-se o Grande Auditório, para a sessão de comemoração solene do aniversário, iniciada por uma intervenção

de Carlos Santos Ferreira, o Presidente do Conselho de Curadores, a lembrar que uma cerimónia deste género «implica dois actos: comemorar o passado e celebrar uma visão de futuro». Atento aos tempos que aí vêm, acrescentou:

«É normal que cada pessoa tenha a sua visão de futuro... A visão de um mundo futuro resulta, necessariamente, de as várias visões serem postas em confronto, serem debatidas de coração aberto, aproximadas, tanto quanto possível, e decididas, finalmente, pelo maior denominador comum, com a salvaguarda – perdoem-me o plebeísmo – desse denominador comum não ser um “albergue espanhol”.»

Jorge Dias, o Presidente da Associação de Estudantes, tomou, de seguida, a palavra para reafirmar «o ensino diferente, inovador e próximo dos alunos» aqui praticado e sublinhar:

«É de ressaltar que foi um esforço conjunto que permitiu que nos tornássemos em uma das instituições de ensino superior

### Top empregadores de alunos do ISCTE-IUL

Banca  
e Seguros



Millennium  
bcp

NB<sup>1</sup>

Santander Totta

Consultoras

accenture

Deloitte.

EY

KPMG

pwc

Indústria  
e Serviços

edp



L'ORÉAL

Nestlé

SONAE

Instituições  
Públicas e Sociais



SANTA  
CASA

Tecnologias  
de Informação

ALTRAN

NOKIA

NOVABASE

SIEMENS

vodafone

mais acreditadas do país, instituição que prima pela diversidade e pluralidade, pelo rigor e exigência, pelo bom ambiente que aqui se vive, já inerente à nossa cultura, algo conhecido e reconhecido fora destas paredes.»

A cerimónia incorporou ainda o lançamento do Prémio Pacote de Oliveira, com o patrocínio do ISCTE-IUL e da Porto Bay Hotels & Resorts, representada por Bernardo Trindade, seu administrador. Originária da Madeira, esta empresa associou-se, deste modo, à personalidade daquele que, nas palavras de Bernardo Trindade, «marcou uma geração» naquelas ilhas, antes de marcar muitas outras, como professor do ISCTE-IUL e interventor na sociedade portuguesa. O prémio, no valor de 5000 euros, destina-se a distinguir a melhor tese de mestrado em Comunicação, a nível nacional, através de um júri presidido pelo Professor Juan Mozzicafreddo, integrando várias universidades e personalidades, nomeadamente Vicente Jorge Silva, também ele um madeirense que bem privou com Pacote de Oliveira, assim como um representante da Associação de Jornalistas.

André e Ricardo, filhos de Pacote de Oliveira, tomaram a palavra para agradecer esta sentida homenagem, nesta que se tornou, sem dúvida «a sua segunda casa... que para ele, mais do que um local de trabalho, foi uma missão».

Outro dos homenageados deste dia, o Professor João Ferreira de Almeida usou da palavra para lembrar o longo caminho de resistência a adversidades deste Instituto a que ele próprio presidiu. Palavras também do Professor Juan Mozzicafreddo, o terceiro homenageado, que não quis deixar de nomear as inúmeras pessoas, entre professores, funcionários e alunos, que o ajudaram a desempenhar os muitos cargos que exerceu no ISCTE-IUL.

O momento seguinte foi a justa entrega do Prémio Carreira a Nuno Amado, o Presidente do Millennium-BCP, licenciado no ISCTE, em Organização e Gestão de Empresas, em 1980, e do Prémio Revelação a Daiana Karen Ferreira, da licenciatura em Psicologia, de 2012, tendo-se distinguido na área do treino de cães de ajuda social a pessoas com dificuldades, nomeadamente através da associação Kokua.

Ouvimos ainda as emocionadas palavras de Joaquim Vicente Rodrigues e de Carlos Torcato, ambos envolvidos na criação de uma

instituição que congrege os 200 e tal alunos que entraram no ISCTE no ano da sua fundação e que comemoram os 40 anos da conclusão das suas licenciaturas.

De seguida, o Reitor Luís Reto, há 13 anos à frente das responsabilidades máximas desta nossa instituição, fez a intervenção que aqui reproduzimos integralmente, cujas palavras falam por si próprias. E eis que se ergueu nos ares a voz de Teresa Cardoso de Menezes, uma das nossas grandes cantoras líricas, mas, imagine-se, licenciada em Gestão de Empresas no ISCTE, em 1990. Acompanhada, ao piano, por João Lucena e Vale e, à guitarra portuguesa, por António Cardoso, Teresa maravilhou com um repertório que foi desde Puccini a Rossini, Bizet, Offenbach e Brahms, mas também a Amália Rodrigues e a Alfredo Marceneiro. E nós bem poderíamos acabar este livro, já longo de 45 anos, com ela a cantar *O Mio Babbino Caro*, de Puccini, homenagem ao pai que nos acompanha nas paixões e nos meandros da vida, o que este Instituto terá sido para muitos e muitos dos que nele viveram. Parabéns, ISCTE-IUL!



Nuno Amado, Prémio Carreira, e Daiana Karen Ferreira, Prémio Revelação, com Carlos Gomes Nogueira, Presidente do Alumni Clube ISCTE-IUL (2017)





E IUL  
Universitário de Lisboa

E IUL  
UNIVERSITÁRIO DE LISBOA  
PLORANDO O FUTURO  
FEBRERO 2017

ISCTE - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA - INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIAIS E HUMANAS



«Comemoramos, hoje, 45 anos de existência do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Por coincidência temporal, esta cerimónia do nosso aniversário está próxima do término do meu mandato de Reitor, sendo possivelmente este o último acto público a que presido nessa condição. Dada esta circunstância, estou condenado, portanto, a falar do passado e não do futuro, como sempre gosto de fazer. Porém, se o que nos deve mobilizar é o futuro, conhecer o passado e sobre ele reflectir poderá ajudar-nos a cometer menos erros, na construção desse mesmo futuro.

Analisando de forma sumária a nossa história institucional, com base na minha vivência pessoal nesta instituição desde 1986 e pelo que me foi dado conhecer da história anterior do ISCTE, arrisco agrupar estes 45 anos de existência da nossa universidade em quatro grandes períodos, que poderíamos denominar de sobrevivência, rejeição, institucionalização e afirmação internacional.

A fase da sobrevivência decorre da fundação, em 1972, até ao ano de 1979. A da rejeição inicia-se em 1979 e prolonga-se até 2002. A longa via da institucionalização começa timidamente em 1990 e só termina, de facto, no ano de 2009. E, finalmente, encontramos-nos na fase de afirmação internacional, fase essa que é desenhada originalmente pelo INDEG, em 1991, e que apenas se generaliza ao ISCTE-IUL, a partir de 2009. Vejamos, de forma sintética, cada um destes quatro períodos.

A luta pela sobrevivência da instituição é um desafio que leva quase uma década a vencer e resulta de dois factos maiores: o primeiro de natureza académica, quando se não concretiza o objetivo que presidiu à fundação do ISCTE – o de ser o primeiro instituto da futura Universidade Nova de Lisboa; outro histórico, a enorme indefinição e instabilidade decorrente do 25 de Abril de 1974, com que uma instituição acabada de nascer foi obrigada a confrontar-se.

Ao falhar o objectivo fundacional referido, o ISCTE enfrentou uma situação de limbo institucional, obrigado a ficar na dependência directa da Direcção-Geral do Ensino Superior, e travando uma luta titânica pela sua sobrevivência financeira, académica e mesmo por instalações próprias.

A dimensão entretanto alcançada (2000 alunos e 150 professores) e o reconhecimento social da qualidade dos seus cursos tornavam impossível, aos poderes públicos, avançarem para a decisão pretendida pelo *status quo* académico, de mandar encerrar o ISCTE. Dá-se, por isso, início a uma série de tentativas de integrar o Instituto nas outras universidades existentes em Lisboa. É este o período que podemos apelidar de rejeição.

Em 1979, o ISCTE vê rejeitado o seu pedido de integração na Universidade Técnica e, em 1981, é a vez de a Universidade de Lisboa vetar, também, essa pretensão. A proximidade com a Universidade Técnica, que, em 1982, passou a outorgar e a reconhecer os graus de mestre e

doutor realizados no ISCTE, conduz ainda a um novo pedido de integração nessa universidade, em 1985, pedido que conheceria destino idêntico aos dos anteriores, ou seja, um novo veto.

Depois destas quatro tentativas falhadas de ver a sua integração numa das três universidades públicas existentes em Lisboa, não restava ao ISCTE outro caminho do que assumir o seu destino de forma autónoma, o qual esteve quase a concretizar-se, em 2002, quando o XIV Governo, presidido por António Guterres, aprovou a sua passagem a Universidade, com a denominação de Universidade Metropolitana de Lisboa. Infelizmente, o Governo seguinte, presidido por Durão Barroso, não teve a mesma opinião, solicitando, por isso, ao Presidente Jorge Sampaio a não promulgação do respectivo Decreto-Lei, que o Governo anterior tinha já enviado à Presidência da República. Fruto desta decisão, mais uma vez o ISCTE se mantinha, ao nível académico, numa indefinição institucional.

A esta longa fase de rejeição, sobrepõem-se, no entanto, pequenos passos a caminho da institucionalização progressiva do nosso Instituto. Em 1982, como referi, é-lhe concedida a possibilidade de conferir os graus de mestre e doutor, sob a tutela da Universidade Técnica. Em 1983, o Decreto-Lei 167, de 29 de Abril, reconhecia o seu carácter, cito, «de estabelecimento de ensino superior universitário», e, em 2002, dá-se aquela proposta de um Governo para passagem a universidade, que acabaria por falhar.

Em 2005, por decisão de José Mariano Gago,

o ISCTE consegue finalmente um estatuto idêntico às restantes universidades, ao ser-lhe reconhecido o direito de integrar o Conselho de Reitores, como membro pleno. Mas a fase de completa institucionalização só terminará em 27 de Abril de 2009, com a publicação dos actuais Estatutos e a criação da Fundação ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, 37 longos anos depois da sua fundação pelo ministro Veiga Simão, a 15 de Dezembro de 1972, aniversário que hoje comemoramos.

Haverá maior prova de resiliência e de afirmação na universidade portuguesa do que aquela que demonstrámos ao longo de todos estes anos? Estou certo de que não! O actual ISCTE-IUL é fruto desta história invulgar, que lhe conferiu uma forte identidade e diferenciação, face às restantes universidades do país. Essa identidade dotou-o de uma cultura organizacional própria, em que os valores de liberdade, autonomia, inovação e empreendedorismo, a par de um clima de informalidade, sem perda de rigor, continuam a ser a matriz do seu ADN.

Alcançada a institucionalização, não aumentaram, porém, os recursos financeiros provenientes do Orçamento de Estado, pelo que, em plena crise económica e demográfica de 2008, o ISCTE-IUL teve de acentuar ainda mais a sua diferenciação e alargar por essa via, a capacidade de obter mais receitas próprias. Essa nova fase de diferenciação assenta, sobretudo, num grande esforço de internacionalização, que ajudou a desenvolver o ensino ao nível das

pós-graduações, dos mestrados e dos doutoramentos, como base fundamental para o aumento da autonomia financeira face ao Estado.

Na afirmação internacional do ISCTE, poderemos considerar dois períodos e dois tipos de geografias. O primeiro movimento significativo de internacionalização teve origem no INDEG, por iniciativa do seu primeiro Presidente, o Eng. Gomes Cardoso, que no princípio dos anos 90 estabeleceu um protocolo com a Universidade de Macau, para aí realizar o nosso mestrado em Gestão. É de salientar, a este propósito, que este programa é o primeiro curso de uma universidade portuguesa leccionado em inglês e fora do território continental.

Este gesto pioneiro teve outras réplicas, a partir de 1998, já por minha própria iniciativa, como Presidente do INDEG, ao alargarmos os mestrados de Gestão a Moçambique, Cabo Verde e Brasil, em parceria com universidades locais, continuando a desenvolver acções de ensino pós-graduado já não em Macau, mas na própria China. Dada a presença nesta cerimónia dos nossos parceiros da Fundação Getulio Vargas, quero aqui agradecer-lhes publicamente a frutuosa colaboração que mantemos há quase 20 anos. Bem hajam, Professor Bianor Scelza Cavalcanti e Professor Marcus Vinicius Rodrigues.

Um segundo momento significativo da internacionalização do ISCTE-IUL pode situar-se a partir de 2009, obedecendo já a uma estratégia consistente de internacionalização académica, plasmada no “Plano de Desenvolvimento

Estratégico” apresentado ao Governo, como condição de passagem ao estatuto fundacional. Os resultados alcançados neste domínio ultrapassam, em muito, os objectivos definidos no referido Plano.

Caros convidados, caros professores, investigadores, funcionários, estudantes e ex-alunos:

Depois desta atribulada história, que de forma muito sucinta acabo de expor, o ISCTE-IUL pode orgulhar-se de ter conquistado um lugar de destaque, no conjunto das universidades públicas em Portugal. No que se refere à internacionalização, destacam-se os seguintes indicadores:

- A maioria dos nossos estudantes frequenta cursos acreditados por Agências Internacionais relevantes, nas diferentes áreas científicas (Gestão e Economia, Engenharias e Administração Pública);

- Estamos presentes em *rankings* internacionais altamente competitivos, como o do *Financial Times* ou o *Times Higher Education*;

- Temos uma das mais elevadas taxas de alunos internacionais do país (cerca de 20%, oriundos de mais de 80 nacionalidades);

- Oferecemos cerca de 300 disciplinas ministradas em inglês, 33 cursos com dupla titulação e desenvolvemos mais de 300 acordos de parcerias com universidades internacionais.

Por outro lado, somos, presentemente, a sétima universidade pública (em 14) em número de estudantes, com cerca de 9500 matriculados. Preenchemos, há vários anos, 100% das vagas de licenciatura e detemos neste âmbito,



o 2.º maior índice de força do país, só suplantado pela Universidade do Porto, com uma nota média do último aluno colocado, nas nossas licenciaturas, superior a 15 valores, o que revela bem a elevada atractividade da nossa oferta formativa. Apresentamos a mais elevada taxa de ensinos pós-graduado (54% dos nossos estudantes estão inscritos em pós-graduações, mestrados ou doutoramentos), a par de uma empregabilidade média superior a 95%. Temos, actualmente, um corpo docente altamente qualificado e profissionalizado, com uma produção científica relevante a nível nacional e internacional.

Possuímos um *campus* moderno e tecnologicamente actualizado, no centro de Lisboa, com capacidade de extensão física para a Avenida das Forças Armadas, pela aquisição, com receitas próprias, desse terreno, efectuada há seis anos. Conseguimos, aliás, como instituição universitária, alcançar o maior *ratio* de receita própria face ao financiamento do Estado, rondando essa autonomia os 60%.

Fomos a universidade portuguesa que mais cresceu, em contraciclo, nos últimos anos, fruto de uma estratégia clara, de um forte envolvimento de toda a comunidade interna e do apoio dos nossos parceiros empresariais e institucionais. Conseguir alcançar resultados deste nível, depois da história atribulada que acabei de vos relatar, pareceria, há poucos anos, uma missão impossível. Não me compete, como disse no início, falar de futuro, no término das minhas funções, depois de 13 anos à frente do ISCTE-IUL.

Quero, porém, deixar um alerta. Os êxitos alcançados não são, por si só, garante de futuro. Os desafios que a instituição terá de enfrentar, são seguramente diferentes, mas serão com certeza mais complexos, dada a crescente concorrência nacional e internacional por estudantes e recursos.

Neste contexto, o ISCTE-IUL só poderá justificar a sua existência e manter a credibilidade se conseguir desenvolver um projecto altamente diferenciado, internacionalizado, com manifesta relevância social e partilhado pela maioria da comunidade académica, dotando-se também de uma liderança forte, mas participada.

Não posso terminar sem expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que partilharam comigo estes 13 anos e, também, a todos os outros que me apoiaram e ajudaram neste período longo da vida da nossa universidade. Um agradecimento, igualmente, ao Conselho de Curadores e aos dois Conselhos Gerais que comigo trabalharam, desde 2009, muito em particular aos seus Presidentes, General Ramalho Eanes e Dr. Carlos Lopes, pelo elevado sentido institucional com que exerceram os seus cargos. Foi para mim um gosto e uma honra ter servido o ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.»

**Luís Reto**, 15 de Dezembro de 2017



**ISCTE**  **IUL**  
Instituto Universitário de Lisboa

 EDIFÍCIO  
PORTA NORTE



**Obrigado.** Responsáveis de cargos directivos no ISCTE-IUL e em entidades participadas, ao longo da sua história.

**ISCTE****Director**

1973-1974 Henrique Martins de Carvalho

---

**Presidentes do Conselho Directivo**

1977-1978 José Joaquim Laginha  
1979 Francisco Xavier Pina Prata  
1980-1982 Eduardo Gomes Cardoso  
1983 Carlos Caiano Pereira  
1984-1989 José M. Prostes de Fonseca  
1990-1995 José Manuel Paquete de Oliveira  
1996-2000 Manuel Alberto Martins Ferreira

---

**Vogais do Conselho Directivo**

1977 Zola da Cruz Simões  
Carlos Gomes Nogueira  
Carlos Pires Cardoso  
Aleixo Guerreiro da Silva

---

1978 Mário Murteira  
Rogério Rodrigues  
José Ferreira Baptista  
Rui Martins  
José Lourenço  
Jorge Correia Tomé  
Carlos Gomes Nogueira  
Carmina dos Anjos Cardoso  
Lídia dos Anjos Reiçadas

---

1979 Victor Seabra Franco  
José Paulo Esperança  
Mariana da Conceição Dias  
Maria Emília Figueiredo

---

1980 José Joaquim Laginha  
Carlos Caiano Pereira  
José Manuel Paquete de Oliveira  
Maria Isabel Serafim  
Maria Alice Figueiredo  
Carlos Carreira Ferreira  
Carlos Alberto Gomes  
Carla Pedro Gomes  
Carlos Lopes dos Reis

---

1981 Carlos Alberto Caiano Pereira  
José Joaquim Laginha  
José Manuel Paquete de Oliveira  
Maria Margarida Coutinho  
Maria de Lurdes Freire  
Guilherme da Silva Vidinha  
Paulo N. J. Courela  
Joaquim Pinto Monteiro  
Jorge Manuel S.P. Pichel

---

1982 José Joaquim Laginha  
António Mendes de Sousa  
José Manuel Paquete de Oliveira  
Vítor Dias Afonso  
Isaura Ferreira  
Aurora Silva Batista  
Joaquim Pinto Monteiro  
Paulo Gaspar Godinho  
Paula Margarida Vieira

---

1983 Carlos Gomes Nogueira  
José Joaquim Laginha  
Rui Pena Pires  
Maria José Fialho  
Maria Margarida Coutinho  
António José Seguro  
José Carlos Canas-Mendes  
José M Carvalho  
Maria H. Vilhena Rodrigues

---

1984 Carlos Gomes Nogueira  
Pedro Croce Rivera  
Jorge Freitas Branco  
Maria Emília Figueiredo  
Vítor Ferreira  
David Cabral  
Mariana Vintém Rodrigues  
Mário Carneiro  
João Canas-Mendes

---

1985 Jorge Freitas Branco  
João Abrantes Costa  
Pedro Croce Rivera / Maria Carrilho  
Carmelita Cunha  
Margarida Coutinho  
Jorge Faustino  
José Gorjão  
Manuel Reis Duarte  
Mário Melo Monteiro

---

1986 Maria Bernardo Carrilho  
Eduardo Antunes Duarte  
Clementina Silva  
Margarida Coutinho  
Aleixo Agnelo Silva  
Jorge Faustino  
José Gorjão  
João Coutinho Ferreira  
Pedro Brito Colaço

---

1987 Jorge Freitas Branco  
Clementina Silva  
Eduardo Antunes Duarte  
Margarida Coutinho  
Raul da Silva



	Álvaro Cidrais Fernando Lima João Coutinho Ferreira Jorge Faustino
1988	Manuel Vaz Juan Mozzicafreddo Raul Rato Fernando Jorge Lima Carmelita Cunha Margarida Coutinho José Ângelo Rui Almas Alberto Godinho José Lopes Farinha
1989	António Alexandre Pereira Borges José Manuel Paquete de Oliveira João da Silva Batista Carmelita Cunha Margarida Coutinho Alberto José Godinho Manuel Ricardo Banha Octávio Pato Santos Rui Ribeiro das Almas
1990-1991	António Alexandre Pereira Borges João da Silva Batista José Maria Duarte Carmelita Cunha Maria Margarida Coutinho Fernando Viera da Silva Gustavo Cardoso Vítor Manuel Paulino Cavaco
1992-1993	José Carlos Ataíde Remédios Furtado Maria Antónia Resende Pedroso de Lima Carmelita Marcelina Cunha Maria Margarida Coutinho Carlos Sérgio Oliveira Daniel Carlos Bento Ferreira Gustavo Cardoso Inês da Silva Esteves Pereira
1994-1995	António Miguel Catela Teixeira João Rosmaninho de Menezes Manuel Alberto Martins Ferreira Aleixo Agnelo Silva Maria Margarida Coutinho Filipe José Marques Montargil Gustavo Cardoso Maria Emília Gil Ramos Roseiro Rita dos Santos Cheta da Silva

1996-1998 Juan Mozzicafreddo  
Maria da Graça Índias Cordeiro  
Rui Manuel C. Pereira de Menezes  
Carmelita Marcelina Cunha  
Maria Leonor Muralha  
Filipe Miguel Ramos de Abreu Nunes  
Maria João dos Santos Ataíde Taborda  
Maria Rute Cadete Xavier  
Pedro Miguel Castanheira da Silva

1998-2000 Juan Mozzicafreddo  
Rui Manuel C. Pereira de Menezes  
Maria da Graça Índias Cordeiro  
Carmelita Marcelina Cunha  
Maria Leonor Muralha  
João Patricio Dias Ferreira  
Nuno Miguel Ribeiro Ferreira  
Miguel Filipe Pardal Cabrita  
Rui Manuel Adul Carimo Alidhai

#### **Presidentes do ISCTE**

1990-1992 Afonso de Barros  
1992-2004 João Ferreira de Almeida  
2005-2009 Luís Antero Reto

#### **Vice-Presidentes**

2000-2004 Manuel Alberto Ferreira  
2000-2006 José Manuel Paquete de Oliveira  
2005-2009 Vivaldo Pereira Mendes  
2006-2009 Juan Mozzicafreddo

#### **Conselho Consultivo (2005-2009)**

##### **Presidente**

António Ramalho Eanes

##### **Membros**

Alberto da Ponte  
André Jordan  
António Costa e Silva  
António Maldonado Gonelha  
Carlos Monjardino  
Fernando Lima  
João Cravinho  
João Ferreira de Almeida  
José Miguel Júdice  
Nuno Amado  
Nuno Jordão  
Vasco Vieira de Almeida

---

**Reitor do ISCTE-IUL**2010-2018 Luís Antero Reto

---

**Vice-Reitores**

2010-2016 António Caetano  
 2010-2013 António Firmino da Costa  
 2010-2018 Carlos Sá da Costa  
 2014-2018 Fenando Luís Machado  
 2014-2018 Nuno Guimarães  
 2016-2018 Nuno Crespo

---

**Pró-Reitores**

2010-2014 José Paulo Esperança  
 2010-2013 Rui Pena Pires  
 2012-2014 Nuno Guimarães  
 2013-2018 Susana Fonseca Carvalhosa  
 2013-2014 Luís Nuno Rodrigues  
 2014-2018 Graça Cordeiro

---

**Conselho de Curadores**

2009-2015

**Presidente**

António Ramalho Eanes

**Membros**

António Costa e Silva  
 António Vitorino  
 Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo  
 Carlos Santos Ferreira

---

2016-

**Presidente**

Carlos Santos Ferreira

**Membros**

António Costa e Silva  
 António Saraiva  
 António Vitorino  
 Fernando Medina

---

**Conselho Geral**

2009-2013

**Presidente**

Carlos Lopes

**Membros**

Albino Lopes  
 André Jordan  
 António Firmino da Costa  
 António Gomes Mota  
 Artur Jorge Morna  
 Carlos Nogueira  
 Carlos Sá da Costa  
 Célia Maria Ramalho  
 Diogo Conceição  
 Edmundo Martinho  
 Emanuel Leão  
 Esmeralda Dourado

Inês Godinho Quintas

João Fragoso Curvêlo

João Leão

João Pedro Nunes

Luís Matos Martins

Margarida Marques

Maria do Céu da Cunha Rego

Maria Eduarda Gonçalves

Maria João Vaz

Maria Luísa Lima

Nicolau Santos

Nuno David

Nuno Vasconcellos

Paulo Tormenta Pinto

Pierre Guibentif

Rui Menezes

Rui Pena Pires

Sílvia Silva

Victor Roldão

2013-2017

**Presidente**

Carlos Lopes

**Membros**

Afonso Camões

Ana Benavente

André Santos Pereira

António Caetano

António Silveiro Casqueiro

Aurora Batista

Carlos Brazão

Catarina Vaz Pinto

Elisabeth de Azevedo Reis

Emanuel Leão

Eurico Brilhante Dias

Fernando Luís Machado

Filipe Brito Reis

Helena Carvalho

Henrique O'Neill

Isabel Salavisa Lança

João Costa Rodrigues

Jorge Borges da Rosa

José Eduardo Carvalho

Luís Ducla Soares

Luís Filipe Pereira

Luís Santos Martins

Margarida Couto dos Santos

Margarida Marques

Maria Eduarda Gonçalves

Maria João Cortinhal

Nuno David

Pedro e Vasconcelos Coito

Susana Carvalhosa

Teresa Marat-Mendes

Vasco Cal

Vasco Moreira Rato

---

2017-

**Presidente**

Júlio Pedrosa

**Membros**

Alda Carvalho

Alexandra Maria do Nascimento Ferreira Lopes

Ana Benavente

Ana Margarida Mendes C. Oliveira Brochado

António Manuel Hipólito Firmino da Costa

Augusto Afonso de Albuquerque

Diogo Leão

Elizabeth de Azevedo Reis

Fernando Luís Lopes Machado

Filipe Gonçalves Prudêncio

Henrique José Rocha O'Neill

Isabel Cordeiro

Isabel Salavisa de Oliveira Lança

João Emanuel Costa Rebelo Costa Rodrigues

João Pedro Vidal Nunes

João Silvestre Alexandre Fabião

Jorge Costa Freitas Branco

Jorge Figueira

Jorge Wemans

José Manuel Constantino

Maria Ana Gonçalves Bexiga

Maria de Fátima Palmeiro Batista Ferreiro

Maria do Rosário Caixeiro Santana Deodato Candeias

Maria Helena Chaves Carreiras

Maria Sofia David Santos

Nuno Luis Monteiro Madureira Fernandes

Nuno Santos

Paula Guimarães

Rita Maria Espanha P. Chaves Torrado da Silva

Rogério Marques Serrasqueiro

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares

Vasco Nunes da Ponte Moreira Rato

---

**Conselho de Gestão**

2010-2014

Luís Antero Reto

António Caetano

Teresa Laureano

Ana Sampaio

Artur Morna | Filipa Teixeira | João Lousa |

Miguel Bello | Daniel Nogueira

2014-2018

Luís Antero Reto

Carlos Sá da Costa (2016-2018)

Teresa Laureano

Ana Sampaio

Márcio Fazenda | Miguel Gomes | Pedro Mota |

Jorge Dias

---

**Directores de Escolas****Ciências Sociais e Humanas**

2010-2012 Maria Luísa de Lima

2013- Filipe Reis

**ISCTE-Business School**

2010-2012 António Gomes Mota

2012-2015 M. Azzim Gulamhussen

2015- José Paulo Esperança

**Sociologia e Políticas Públicas**

2010-2013 Juan Mozzicafreddo

2013-2016 Helena Carvalho

2016- Maria Helena Carreiras

**Tecnologias e Arquitectura**

2010-2013 Francisco Cercas

2013- Ricardo Fonseca

---

**Presidentes do Conselho Científico**

1977 Mário Murteira

1978 Adérito Sedas Nunes

1980 Adérito Sedas Nunes / José J. Laginha

1981 José Joaquim Laginha

1982 Mário Murteira

1983 Mário Murteira

1984 Mário Murteira

1985 João Ferreira de Almeida

1986 João Ferreira de Almeida

1987 João Ferreira de Almeida

1988 Afonso de Barros

1989 Afonso de Barros

1990 Jorge Correia Jesuino

1991 Jorge Correia Jesuino

1996 João Freire

1998 João Freire

2000 Victor Roldão

2002 Albino Pedro Lopes

2004 Maria de Lurdes Rodrigues

2005 Jorge Freitas Branco

2007 Carlos Sá da Costa

2010 Victor Franco

2012 Victor Franco

2013 José Rebelo Guinote

2015 Francisco Cercas

2017 Francisco Cercas

---

**Presidentes do Conselho Pedagógico**

1977 Francisco Pina Prata

1979 José Joaquim Laginha / Mário Murteira

1980 Francisco Xavier Pina Prata

1981 Mário Campos Pinto

1982 Mário Campos Pinto

1983 Mário Campos Pinto

1984 Mário Campos Pinto

1985 Mário Campos Pinto

1986 António Silva Leal

1987 António Silva Leal

1988 José Manuel Vaz

1989	Rogério Roque Amaro
1990	Acácio Pereira Magro
1991	Acácio Pereira Magro
1995	Mário Leston Bandeira
1996	Mário Leston Bandeira
1998	Mário Leston Bandeira
2002	Mário Leston Bandeira
2004	Mário Leston Bandeira
2005	Mário Leston Bandeira
2007	Sílvia Costa A. de Silva
2011	Susana Fonseca Carvalhosa
2012	Susana Fonseca Carvalhosa
2013	José Luís Saldanha
2015	Maria Madalena Ramos
2017	Fernando Batista

---

#### **Presidentes da Mesa da Assembleia de Representantes**

1977	José Eduardo N. Hasse Ferreira
1978	Manuel António Braga da Cruz
1979	António da Silva Leal
1980	José Carlos Serras Gago
1982	António de Silva Leal
1983	Albertino José Santana
1984	António de Silva Leal
1985	António de Silva Leal
1986	Alfredo Pereira
1988	José Manuel Paquete de Oliveira
1989	Eduardo Luís Ferro Rodrigues
1990	José Manuel Prostes da Fonseca
1992	João de Freitas Ferreira de Almeida
1994	Luís Manuel C. Nunes de Almeida
1996	Maria Isabel Vieira Nicolau
1999	Maria Isabel Vieira Nicolau
2000	Albino Pedro dos Anjos Lopes
2003	Vivaldo Manuel Pereira Mendes

---

#### **Vogais da Mesa da Assembleia de Representantes**

1977	António da Silva Robalo Carmelita Marcelina Cunha António Gaspar
1978	Maria do Carmo Guerreiro da Silva João Paulo Catarino Tavares António Manuel Vila Maior da Silva
1979	Filomena I. Trindade dos Santos Mariana da Conceição Dias Susana Maria C. Alves
1980	Fernando José Brito da Encarnação José Vítor S. Duarte Pedroso Isabel Maria de Jesus Maria
1982	Maria do Carmo Guerreiro da Silva Miguel Angel Souto Martins João Paulo Raposo de Sousa
1983	Graça Maria Marques Costa Adolfo Morais Rosa
1984	Maria do Carmo Guerreiro da Silva Cristina Isabel Oliveira

1985	Eliseu Bordalo Coelho Maria Emília Figueiredo Manuel Miranda da Mota Maria Julieta M. Ferreira
1986	Carmelita Marcelina Cunha Adérito Adão Soares de Carvalho Maria de Graça Conceição Joaquim
1988	Maria Leonor Muralha Carlos Alberto Correio José Augusto Barreiro
1989	Maria Leonor Muralha José Augusto Barreiro Manuel António da Silva
1990	Manuel Rodrigues Pinto António H. Gomes de Almeida Maria João Mendes Valentim
1994	Marcelina Aurora Antunes J. Pereira Maria Margarida Sousa Reis Ketan Pranjivan
1996	Maria Adelaide Ribeiro Sandra Marina Lino Pereira Rui Manuel Abdul Carimo Alidhai
1999	Maria Adelaide Ribeiro Rui Miguel Gomes da Costa Vanessa Duarte de Alcântara de Sousa
2000	Maria Adelaide Ribeiro Ana Flor Pereira Neves Pedro Miguel Roque Nunes
2003	Célia Maria Fialho Ramalho Emanuel Ramos Rosa João Luís F. Pacheco Loureiro

---

#### **Directores de Departamentos**

##### **Antropologia**

2010-2013	Filipe Reis
2013-2016	Pedro Prista Monteiro
2016-	Miguel Vale de Almeida

---

##### **Arquitectura e Urbanismo**

2010-2013	Vasco Moreira Rato
2013-2016	Sara Eloy
2016-	José Luís Saldanha

---

##### **Ciência Política e Políticas Públicas**

2010-2015	José Manuel Leite Viegas
2015	Jorge Manuel Leitão Ferreira
2015-	Ana Maria Belchior

---

##### **Ciências e Tecnologias da Informação**

2010-2013	Américo Manuel Carapeto Correia
2013-2016	Luís Ducla Soares
2016-	Bráulio Barreira Alturas

---

**Contabilidade**

2010-2012 Ana Isabel Carvalho Morais  
 2012-2015 Maria João Ferreira Major  
 2015- Rogério Marques Serrasqueiro

---

**Economia**

2010-2014 Vivaldo Pereira Mendes  
 2014-2016 Nuno Crespo  
 2016- Maria Catarina Roseta-Palma

---

**Economia Política**

2010-2013 Emanuel Carvalho Leão  
 2013-2016 José Esteves Henriques  
 2016- Maria de Fátima Ferreiro

---

**Finanças**

2010-2014 João Pedro Vidal Nunes  
 2014- António Manuel Rodrigues Barbosa

---

**História**

2010-2016 Maria João Mendes Vaz  
 2016- Luís Miguel Nunes Carolino

---

**Matemática**

2013-2017 Manuel Alberto Martins Ferreira  
 2017- Cristina Isabel Correia Diogo

---

**Métodos de Pesquisa Social**

2010-2013 Helena Maria Barroso Carvalho  
 2013- Nuno Alexandre de Almeida Alves

---

**Métodos Quantitativos para a Gestão e Economia**

2010-2014 Rui Pereira de Menezes  
 2014- Elizabeth Reis

---

**Marketing, Operações e Gestão Geral**

2010-2014 Pedro Dionísio  
 2014- Susana Marques

---

**Psicologia Social e das Organizações**

2010-2012 Sven Waldzus  
 2012-2014 Maria Manuela Calheiros  
 2014-2015 Margarida Garrido  
 2015-2016 Rita Saraiva Jerónimo  
 2016- Isabel Falcão Correia

---

**Recursos Humanos e Comportamento Organizacional**

2010-2014 Francisco Nunes  
 2014-2016 José Gonçalves das Neves  
 2016- Ana Margarida Lopes Passos

---

**Sociologia**

2010-2013 Rui Pena Pires  
 2013-2016 Pedro e Vasconcelos Coito  
 2016- Alan David Stoleroff

---

**Directores de Unidades de Investigação (2010-2018)****ADETTI-IUL/ISTAR-IUL**

2010-2014 Henrique O'Neill  
 2014 Carlos Costa  
 2014-2017 Nuno Guimarães  
 2017 Sara Eloy

---

**BRU-IUL**

2010-2013 Mohamed Azzim  
 2013-2017 Sílvia Silva  
 2017- Maria de Fátima Salgueiro

---

**CEA-IUL/CEI-IUL**

2010-2016 Clara Carvalho  
 2016- Luís Nuno Rodrigues

---

**CEHC-IUL**

(extinto em 2015)  
 2010-2011 Maria Carlos Radich  
 2011-2015 Magda Pinheiro

---

**CIES-IUL**

2010-2014 Fernando Luís Machado  
 2014- João Sebastião

---

**CIS-IUL**

2010-2012 Francisco Esteves  
 2012-2016 Lígia Amâncio  
 2016- Carla Moleiro

---

**CRIA-IUL**

2010-2013 Antónia Lima  
 2013-2014 Jorge Freitas Branco  
 2014- Antónia Lima

---

**DINÂMIA/CET-IUL**

2010-2013 Isabel Salavisa  
 2013-2016 Maria Eduarda Gonçalves  
 2016- Pedro Costa

---

**IT-IUL**

2011-2014 Jorge Costa  
 2014-2017 Isabel Alexandre  
 2017- Octavian Postolache



---

**Responsáveis de Administração, Serviços, Unidades, Núcleos, Áreas e Gabinetes**

(apenas para período pós-Fundação)

**Administradora**

2010- Teresa Laureano

**Directora Coordenadora**

2010- Ana Ortigão Sampaio

**Coordenadora da Unidade Financeira**

2010- Célia Ramalho

**Coordenadora do Núcleo de Gestão Técnica da URH**

2010-2014 Maria Leonor Carvalho

**Coordenadora do Núcleo de Gestão Administrativa da URH**

2010-2014 Marcelina Antunes Pereira

**Coordenadora da Unidade de Recursos Humanos**

2015- 2017 Maria Leonor Carvalho

2017- Cristina Maria Santos Monteiro

**Coordenadora da Unidade Patrimonial e Compras**

2010- Maria Eunice Gonçalves

**Coordenadora da Unidade de Edifícios e Recursos**

2010- Maria Helena Teixeira

**Coordenadora da Área de Apoio Logístico**

2010-2014 Carla Maria Firmino

**Coordenadora do Núcleo de Apoio Geral**

2015- Carla Maria Firmino

**Directora do Serviço de Informação e Documentação**

2010- Maria João Amante

**Coordenadora da Unidade de Informação e Formação**

2010- Teresa Maria Segurado

**Coordenador do Núcleo de Biblioteconomia**

2010-2011 Lúgia Maria Pinto Neto

2012-2015 Daniel Ferreira

**Coordenador da Área de Biblioteconomia**

2015- Daniel Ferreira

**Director do Serviço de Informática**

2010-2011 José Rita Lourenço

2011-2015 João Paulo Antunes Cavaco

**Director do Serviço de Infra-estruturas Informáticas e de Comunicações**

2015-2016 João Paulo Antunes Cavaco

2016- Filipe Batista Duarte

**Coordenador da Unidade de Redes, Comunicação e Sistemas**

2013- Diogo Sampaio Beja

**Coordenador do Núcleo de apoio ao utilizador**

2010-2014 Henrique Borges

**Directora dos Serviços Académicos**

2010-2015 Sandra Salgado

**Coordenadora da Unidade de Estudos Graduated**

**1.º Ciclo**

2010-2015 Célia Gameiro

**Coordenadora da Unidade de Estudos Pós-Graduated 2.º Ciclo**

2010-2015 Cristina Neves Carreira

**Coordenadora do Núcleo de Apoio Técnico e Administrativo**

2010-2014 Ana Cristina Aires de Castro

**Directora do Serviço de Gestão de Ensino**

2015- Sílvia Lopes José

**Coordenadora da Unidade - Escola de Tecnologias e Arquitectura**

2015- Sandra Salgado

**Coordenadora das Unidades - Escola de Sociologia e Políticas Públicas e Escola de Ciências Sociais e Humanas**

2015- Ana Cristina Aires de Castro

**Coordenadora da Área do 2.º ciclo da Escola de Gestão**

2015- Cristina Neves Carreira

**Coordenadora da Área de 1.º Ciclo da Escola de Gestão**

2015- Célia Gameiro

**Coordenadora da Área de Apoio ao 3º Ciclo**

2015- Lara Gonçalves Carregã

**Coordenadora da Área de Gestão Curricular e Apoio aos Docentes**

2015- Letícia Godinho Moço

**Director(a) do Serviço de Acção Social**

2010-2011 Rui Craveira Neves

2012- Maria do Rosário Candeias

**Coordenadora do Gabinete de Apoio à Investigação**

2010- Carina Cunha

**Coordenadora do Gabinete de Apoio à Reitoria**

2010-2013 Ana Duarte Pereira

2013-2015 Ana Ortigão Sampaio

**Coordenadora do Gabinete de Apoio aos Órgãos Universitários**

2015- Ana Ortigão Sampaio

**Coordenadora do Gabinete de Career Services e Alumni**

2015- Marina Ventura Gomes

**Coordenador do Gabinete de Comunicação e Imagem**

2010- 2011 Rui Lomelino Freitas

2013-2014 Christine Nobre Trévidic

**Coordenador do Gabinete de Comunicação e Multimedia**

2015- Vasco Trigo

**Coordenador do Gabinete de Desenvolvimento de Sistemas de Informação**

2015- António da Silva Lopes

**Coordenadora do Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade**

2015- Ana Raquel Velada

**Coordenadora do Núcleos Estudos e Avaliação**

2010-2014 Raquel velada

**Coordenador do Núcleo de Planeamento e Qualidade**

2010-2014 Rui Bento

**Coordenadora do Gabinete de Gestão Curricular**

2010-2015 Sílvia José

**Coordenadora do Gabinete de Relações****Internacionais**

2010- Sónia Henriques

**Coordenadora da Unidade de Novos Projetos**

2010-2015 Elsa Henriques

**Coordenador da Unidade de Multimédia**

2014-2015 Vasco Matos Trigo

**Coordenadora da Unidade de Gestão de Apoios****Institucionais**

2011- 2015 Marina Ventura

---

**Presidentes do INDEG-ISCTE**

1989-1998 Eduardo Gomes Cardoso

1998-2005 Luís Reto

2005-2012 António Gomes Mota

2012- Paulo Bento

---

**Cargos do IPPS-IUL****Direcção****Presidentes**

2011-2013 António Dornelas

2013- Francisco Madelino

**Vice-Presidente**

2011- Sérgio Caramelo

**Vogal**

2011-2013 Ana Paula Gravito

**Vogal**

2011-2013 António Santos Luiz

2013 Filipe Nunes

**Vogal**

2011-2013 José de Almeida Serra

2013- José Pitacas

**1º Suplente**

2011-2013 Maria das Dores Guerreiro

2013- Paula Gomes da Silva

**2º Suplente**

2011-2013 Maria do Rosário Serafim

2013- Eduardo Costa Dias

---

**Mesa da Assembleia Geral****Presidente**

2011- Luís Antero Reto

**Vice-Presidente**

2011- Juan Mozzicafreddo

**Secretário**

2011-2013 Francisco Ventura Ramos

2013- Sara Eloy Rodrigues

**1º Suplente**

2011-2013 Helena Carreiras

2013- Gustavo Cardoso

**2º Suplente**2011- Maria João Vaz

---

**Conselho Fiscal****Presidente**

2011-2013 Ascenso Simões

2013- Álvaro Oliveira

**Vice-Presidente**

2011- Teresa Laureano

**Secretário**

2011- Graça Funico

**1º Suplente**

2011-2013 Luís Capucha

2013- Gonçalo Pernas

**2º Suplente**

2011-2013 Francisco Madelino

2013- Paulo Dias

---

**Cargos do AUDAX-IUL (desde 2017)****Direcção****Presidente**

Pedro Sebastião

**Vice-Presidente**

Gonçalo Pernas

**Vogal**

Nelson Ramalho

**Mesa da Assembleia Geral****Presidente**

José Paulo Esperança

**Vice-Presidente**

Hélia Gonçalves Pereira

**Secretário**

António Cardoso Pereira

**Conselho Fiscal****Presidente**

Rogério Serrasqueiro

**Vogal**

Sérgio Caramelo

Carlos Lisboa Nunes

---

**Cargos da BGI****Conselho de Administração****Presidente**

2013- José Paulo Esperança

**Vogais**

2013- Gonçalo Amorim

2013-2015 Water Palma

2015- Pedro Leite Inácio

**Mesa da Assembleia Geral****Presidente**

2013-2016 Teresa Soares da Cunha

2016 Gonçalo Amorim

2016- Gabriela Pinheiro

**Secretário**

2013-2016 Gabriela Pinheiro

2016- Manuel Cerqueira Gomes

---

**Associação de Estudantes do ISCTE-IUL****Presidentes (após 2003)**

2003-2004 Rui Moreira

2004-2005 Rui Moreira

2005-2006 Pedro Brás

2006-2007 Sérgio Arraiolos

2007-2008 Pedro Inácio

2008-2009 Diogo Conceição

2009-2010 Artur Morna

2010-2011 Filipa Teixeira

2011-2012 João Lousa

2012-2013 Miguel Bello

2013-2014 Daniel Nogueira

2014-2015 Márcio Fazenda

2015-2016 Miguel Gomes

2016-2017 Pedro Mota

2017- Jorge Dias

**Nota do autor à 2.ª edição digital (6 de Julho de 2018)**

Esta listagem de cargos directivos, feita com o sincero sentido de agradecimento, foi um empenhado trabalho dos Serviços do ISCTE-IUL, com base na documentação acessível nos respectivos arquivos, trabalho sucessivamente revisto por diversos intervenientes, dentro, contudo, do limitado período disponível para a edição deste livro. Verificou-se, entretanto, que as referências disponíveis e aqui inscritas deixavam de fora vários contributos. A este propósito, a Professora Miriam Halpern Pereira dirigiu-nos, em 6 de Junho de 2018, esta carta:

«Na sequência da nossa correspondência sobre as listas dos corpos dirigentes do ISCTE publicadas no livro sobre os 45 anos, e respondendo ao seu pedido de informação, abaixo envio as indicações sobre a minha participação nestes órgãos.

1. Por imperativo legal, pertenci aos órgãos dirigentes do ISCTE desde Janeiro de 1973 até a minha nomeação como directora-geral dos Arquivos Nacionais, em 2001. Fui inicialmente membro do Conselho Escolar e depois do Conselho Científico. E também fiz parte da efémera Comissão Directiva mencionada na pág. 64, onde se refere a existência de 22 membros, mas entre os nomes de professores faltam dois (um dos quais creio ser o meu) por isso o total indicado é de 20... e não 22! Só não fui membro de uma posterior efémera Comissão Directiva em que os docentes eram só assistentes.

2. A decisão de indicar os nomes de todos os membros do Conselho Directivo e de apenas destacar os nomes dos Presidentes, no caso do Conselho Científico, é assimétrica, desvalorizando este órgão. E é assim que o meu nome não aparece, como os de outros colegas. Tendo também resolvido não mencionar os responsáveis de diferentes órgãos de licenciatura e de mestrado, anteriores à criação do regime fundacional, também não consta que fui Presidente da Comissão da Licenciatura de História e Presidente da Comissão de Mestrado de História, e também Presidente da Secção de História (anterior à criação do departamento). No entanto, o livro chama-se 45 anos do ISCTE-IUL, em contradição com a selecção temporal acima referida. Também fui membro da Assembleia de Representantes, mas não me lembro das datas e acho que foi por pouco tempo. Fui também membro da Comissão da Biblioteca, logo no início da minha carreira durante cerca de dois ou três anos. A verdade é que nunca me preocupei demais com a cronologia das minhas funções administrativas, certa de que haveria um registo adequado nos serviços administrativos e respectivo arquivo.

3. Esta análise destas listas levou-me também a constatar uma lacuna grave: não é mencionado o nome do subdirector inicial, o Prof. Dr. Adérito Sedas Nunes, mencionando-se tão só o nome do director, que é sabido ser fundamentalmente o testa-ferro do governo de Marcelo Caetano. A consulta dos decretos relativos à criação do ISCTE e nomeações ministeriais teriam evitado tal erro.

Certamente, teria ajudado também ouvir pessoas que já estavam em 1973 no ISCTE, acerca do período anterior ao 25 de Abril e do período imediatamente a seguir. Alguns aspectos teriam ficado melhor esclarecidos, é estranho que as referências a esse período provenham essencialmente de pessoas que só entraram para o corpo docente do ISCTE alguns anos mais tarde...

Nada disto me impede de reconhecer, como já o fiz anteriormente, o belo trabalho realizado com a publicação deste livro e agradecer o relevo dado às minhas funções enquanto fundadora do Centro de História Contemporânea e da revista *Ler História*, assim como a alguns extractos do depoimento que me foi solicitado sobre a Universidade e a sociedade.»

Neste sentido, lamentamos quaisquer omissões existentes e pedimos desculpa aos envolvidos, confiantes de que uma próxima história sobre o ISCTE-IUL melhorará este aspecto do presente livro.

---



- ALBUQUERQUE, A. A. de (2007). «Por um ambiente de abertura à novidade, à inovação, a criar de novo e a construir». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 138-146.
- ALMEIDA, J. F. de (1997). «Linhas gerais de orientação da vida universitária». Lisboa, ISCTE.
- ALMEIDA, J. F. de (2007). «Fez-se de baixo para cima, a partir de si próprio e com desenvolvimento próprio». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 28-45.
- ALMEIDA, O. T. de (2014). «Notas Bárbaras (quase diário)». In website Homenagem José Mariano Gago. Disponível em <http://www.marianogago.org/>; consultado em 13 de Julho de 2017.
- AMARAL, D. (1973). *Diário das Sessões*. Lisboa, Assembleia Nacional.
- AMIACON (2016). «Relatório de diagnóstico IMT». Lisboa, Amiacon.
- BARRETO, J. (2007). «Adérito Sedas Nunes e o bispo do Porto em 1958». *Análise Social*, XLII, 182, pp. 11-33.
- BELCHIOR-ROCHA, H., Almeida, F., Casquilho, I. & Ferreira, J. (2017). «Preparing students to apply transversal skills: A case study in higher education». *EDULEARN17 Proceedings*, pp. 4156-4163.
- BOTELHO, P. V. (2006). «Os três lados do pentágono». In Ferreira, Raúl Hestnes, pp. 73-75.
- BRITO, J. P. de (2007). «Quando estamos numa faculdade em que os alunos sentem que só têm a ganhar, é o esplendor». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 158-167.
- BROCHADO, A. (coord.), com Casanova, J. L., Vidal, F. M., Garrido, M. V., Prista, P., Alexandre, I., & Pinto, P. (2016). «Relatório do Grupo de Trabalho para o desenvolvimento da área de Hospitalidade e Turismo». Lisboa, ISCTE-IUL.
- CAETANO, A. (2016). «Prólogo: O sucesso da garantia da qualidade no ISCTE-IUL: percursos, tensões e tendências». In ISCTE-IUL, 2016b, pp. vii-xvi.
- CARAPINHEIRO, G., Pimentel, D. & Machado, F. L. (1997). «Entrevista com Eduardo Gomes Cardoso, João Ferreira de Almeida e Raul Iturra». *Sociologia – Problemas e Práticas*, 13, p. 195-221.
- CARDOSO, E. G. (2007). «O trabalho e a empresa são uma espécie de ADN do ISCTE». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 48-56.
- CARNEGIE TRAINING, D. (2004). *The 5 Essential People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflict*. New York, Simon & Schuster.
- CARVALHO, L. (2016). *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*. Lisboa, Universidade Aberta, CEFAGE, Universidade de Évora, 2 volumes.
- DGES, Direcção-Geral do Ensino Superior (s. d.) «Despesas do orçamento de funcionamento do ensino universitário público: Comparação entre 1989 e 1990». Lisboa, DGES.
- ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Revised ESG approved by the Ministerial Conference in Yerevan, on 14-15 May 2015.
- ERASMUS ROTERODAMUS, D. (1974). *Collected Works of Erasmus*. Vol. 31. Toronto, University of Toronto Press.
- FERREIRA, F. M. (coord.) (2014). *História da Universidade do Minho*. Braga, Fundação Carlos Loyd Braga.
- FERREIRA, N. E. (2006a). *A Sociologia em Portugal: Da Igreja à Universidade*. Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- FERREIRA, R. H. (2006b). *Arquitectura e Universidade, ISCTE*. Lisboa, ISCTE
- FORJAZ, J. (2006). «Do ISCTE a Fontenay, memórias de viagem». In Ferreira, Raúl Hestnes, pp. 121-125.
- FRANKLIN, B. (1776). *Quotations of Benjamin Franklin*. Ed. usada: Carlisle, MA, Applewood Books, 2003.
- FUNDAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS (1988). «Diversificação, Mobilidade e Organização Curricular». *Documenta*, 3 (Fevereiro), p. 9.
- GAGO, J. M. (1990). *Manifesto para a Ciência em Portugal*. Lisboa, Gradiva.
- GOMES, A. F. (1958). «Carta a Salazar», in Medina (dir.), 1977, p. 122.
- GUERRA, M. (1971). *Diário das Sessões*. Lisboa, Assembleia Nacional. In Stephen R. Stoer (1983), «A reforma de Veiga Simão no ensino: projecto de desenvolvimento social ou «disfarce humanista»?», *Análise Social*, XIX, 77-78-79 (3, 4, 5), p. 793.
- GULGONEN, A. (2006). «O trabalho de Raúl Hestnes Ferreira e o Complexo do ISCTE». In Ferreira, Raúl Hestnes, pp. pp. 35-38.
- HAMILTON, (Publius), A. (1788). «The Executive department further considered». New York Packet, March 18, and *The Federalist: A Collection of Essays Written in Favour of the New Constitution, As Agreed Upon by the Federal Convention, September 17 1787*, Volume Two, n. 70. New York, John and Archibald M'Lean.
- HEIMER, F.-W. (2007). «O que me atraiu foi a atmosfera viva que o ISCTE tinha». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 126-135
- HOLLANDER, S. C., Rassuli, K. M., Jones, D. G. B. & Dix, L. F. (2005). «Periodization in Marketing History». *Journal of Macromarketing*, 25 (1), pp. 32-41.
- HUNTINGTON, S. P. (1991). *The Third Wave, Democratization in the Late Twentieth Century*. Norman, University of Oklahoma Press.
- ISCTE (1973). «Sinopse dos assuntos tratados nas reuniões do director do ISCTE com a comissão dos diplomados em 22/5/73 e 9/7/73». Lisboa, ISCTE.
- ISCTE (1981). «Memorial «O ISCTE e a Universidade». Lisboa, ISCTE.
- ISCTE (1985). «Memorial sobre o processo de integração do ISCTE na Universidade Nova de Lisboa». Lisboa, ISCTE.
- ISCTE (1991). «Plano de actividades do Conselho Directivo. O ISCTE no presente e no futuro», Lisboa, ISCTE.
- ISCTE (1999). «Plano de desenvolvimento a 5 anos». Lisboa, ISCTE.
- ISCTE-IUL (2007-2008). «Actas da Assembleia Estatutária do ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2008). «Fundamentação do Requerimento para Passagem ao Regime Fundacional». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2009a). «Estatutos da Fundação ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2009b). «Contrato-Programa Plurianual para Financiamento Complementar da Fundação ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2009c). «Estatutos do ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2009d). «Actas do Conselho Geral». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2009e). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2010). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2011). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2012a). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2012b). *1972-2012 ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2013a). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2013b). «Actas do Conselho Geral». Lisboa, ISCTE-IUL.



- ISCTE-IUL (2014a). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2014b). «Actas do Conselho de Curadores». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2014c). *Plano Estratégico 2014-2017*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015a). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015b). «Estratégia de desenvolvimento do corpo docente e de reestruturação académica das Escolas e Departamentos do ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015c). «Informação complementar e propostas de reestruturação orgânica do ISCTE-IUL a apresentar pelo Reitor ao Conselho Geral». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015d). «Memorando da Reunião geral de docentes da ECSH sobre o Documento da Reitoria». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015e). «Síntese da tomada de posição aprovada na reunião de docentes e investigadores da Escola de Sociologia e Políticas Públicas». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015f). «Parecer do Conselho Científico sobre a Proposta da Reitoria». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015g). «Conselho Geral do ISCTE-IUL, Comissão Especializada de Orientação Estratégica, Financiamento nas Universidades, de Recursos e Sustentabilidade: Acta da reunião de 14 de Outubro de 2015». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015h). «Informação complementar e propostas de reestruturação orgânica do ISCTE-IUL a apresentar pelo Reitor ao Conselho Geral». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2015i). «ISCTE Business School AACSB self-evaluation report: Executive summary». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2016a). «Relatório de Actividades». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2016b). *Garantia da Qualidade do ISCTE-IUL*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2016c). «Acta da 10.ª Reunião Ordinária do Conselho Geral, 26 de Fevereiro de 2016». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2016d). «Comunicado do Reitor sobre o processo de reestruturação orgânica». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2016e). «Pedido de reagendamento da proposta da Reitoria sobre a reorganização das unidades orgânicas descentralizadas». Lisboa, ISCTE-IUL.
- ISCTE-IUL (2017). *Manual da Qualidade ISCTE-IUL*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- ITURRA, R. (s.d.). «Para Sempre, Tricincos: Allende e Eu. Autobiografia de Raul Iturra». In *blogue Estrolábio*, disponível em <http://estrolabio.blogs.sapo.pt/405156.html>; consultado em Julho de 2012.
- LISTA I (2013). «Programa, Inovação e sustentabilidade». Lisboa, Lista I.
- LISTA D (2013). «Universidade Democrática, Responsável e Criativa». Lisboa, Lista D.
- LODGE, D. (2011). *Changing Places*. London, Vintage; 1.ª edição, London, Secker & Warburg, 1975.
- MARÍN, M. (2012). «Discurso na atribuição do grau de Doutor *Honoris Causa* pelo ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE-IUL.
- MARTINS, P. G. B. (2012). «As universidades fundacionais e o *New Public Management*». Dissertação para obtenção do grau de mestre em Administração Pública, Lisboa, ISCTE-IUL.
- MEDINA, J. (dir.) (1977). *História Contemporânea de Portugal, Ditadura: Estado Novo. Tomo II*. Lisboa, Amigos do Livro.
- MONTESQUIEU, C. L. de S., baron de La Brède et de (1748). *De L'Esprit des Lois*. Tome Premier, Livre XI, Chapitre IV, Genève, Barrillot et Fis.
- MURTEIRA, Mário (1991). «25 anos do Curso do IES 1963/1966». Lisboa, Folheto impresso.
- MURTEIRA, M. (2007). «A qualidade é que permite a universalidade». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 116-123.
- NUNES, A. S. (1963). «A perspectiva socio-cultural do desenvolvimento económico». *Análise Social*, I (3), pp. 375-401.
- NUNES, A. S. (1968). «A população universitária portuguesa: Uma análise preliminar». *Análise Social*, VI (22/23/24), pp. 295-385.
- NUNES, A. S. (1988). «Histórias, uma história e a História: Sobre as origens das modernas ciências sociais em Portugal». *Análise Social*, XXIV (100-1), pp. 11-55.
- NUNES, F. (coord.), com Postolache, O., Marques, S. & Correia, T. (2015). «A área da Saúde no ISCTE-IUL: das competências à estratégia». Lisboa, ISCTE-IUL.
- OCDE (1990). *Main Science and Technology Indicators 1990-1*. Paris, OCDE.
- OLIVEIRA, J. M. P. de (1994). «ISCTE: 20 anos a fazer universidade fora da academia». *Sociologia – Problemas e Práticas*, 13, p. 177-194.
- OLIVEIRA, J. M. P. de (2007). «O interesse colectivo do ISCTE precisa de ser galvanizado». Entrevista, in Santos et al. (org.), pp. 80-90.
- PEIXOTO, J. (1989). «Alguns dados sobre o ensino superior em Portugal». *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 27 (8), pp. 167-181.
- PEREIRA, C. C. (1985). «O ensino da gestão no ISCTE». *Revista de Gestão*, 1 (Maio), pp. 7-8.
- PEREIRA, M. H. (2003). «Vinte Anos da revista *Ler História* 1983-2003». *Ler História*, 45, pp. 3-4.
- PEREIRA, R. da S. (2011). «Depoimento de um dos fundadores da *Análise Social: Ab initio*». *Análise Social*, XLVI, 200, pp. 611-616.
- PwC, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008). «ISCTE-IUL, Estudo sobre sustentabilidade e desenvolvimento». Lisboa, PwC.
- PwC, PRICEWATERHOUSECOOPERS (2017). «ISCTE-IUL, Suprte à decisão de reforço da oferta formativa em Turismo & Hospitality». Lisboa, PwC.
- POPE, A. (1717). *The Works of Mr. Alexander Pope*. London, W. Bowyer, for Bernard Lintot.
- RETO, L. (2009). «Programa de Acção para Candidatura a Reitor do ISCTE-IUL». Lisboa, ISCTE.
- ROCKBUILDING (2017). «Estudo de análise de vários cenários de ocupação do imóvel IMT». Rockbuilding, Lisboa.
- RODRIGUES, M. de L. (2011). «Discurso de Maria de Lurdes Rodrigues». In *Cerimónia de Outorga das Insígnias de Doutor Honoris Causa a José Veiga Simão e André Jordan*, ISCTE-IUL, Lisboa, pp. 7-10.
- ROSAS, F. (1994). *O Estado Novo*. Tomo 7 de Mattoso, José (dir.), *História de Portugal*. Lisboa, Editorial Estampa.
- ROSETA, H. (2006). «Prefácio». In Ferreira, Raúl Hestnes, pp. 19-21.
- SANTOS, C. O. (2012). *Até onde nos Levar o Saber. Uma História dos 40 Anos do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- SANTOS, C. O., Oliveira, L. T. & Branco, J. F. (org.) (2007). *ISCTE 35 Anos, Nascido para Inovar*. Lisboa, ISCTE-IUL.
- SARAIVA, J. H. (2007). *Álbum de Memórias, 6.ª Década (Anos 70) I Parte*. Lisboa, Sol.

- SCHMITTER, P. (1974). «Still the century of corporatism?». *The Review of Politics*, 36 (1), pp. 85-131.
- SIMÃO, J. V. (2012). «Discurso de Veiga Simão na sessão comemorativa dos 40 anos do ISCTE». In ISCTE, 2012b, pp. 57-61.
- SMITH, A. (1795). *Essays on Philosophical Subjects, to which is prefixed An Account of the Life and Writings of the Author by Dugald Stewart*. Edinburgh, T. Cadell Jun. and W. Davies.
- STOER, S. R. (1983). «A reforma de Veiga Simão no ensino: Projecto de desenvolvimento social ou «disfarce humanista»?». *Análise Social*, XIX, 77/78/79 (3, 4, 5), pp. 793-822.
- VIEIRA, P. (2014). *José Veiga Simão, Uma Vida Vivida (Volume I – Do Estado Novo de Salazar à Primavera Marcelista)*. Lisboa, Gradiva.
- VITRUVIUS, M. (c. 20s aC). *De Architectura*. Ed. F. Krohn, Leipzig, Teubner, 1912.

## Índice Onomástico

- Acácio Pereira Magro 385  
Adam Smith 220  
Adelino Amaro da Costa 47  
Adelino Gomes 233  
Adérito Adão Soares de Carvalho 386  
Adérito Sedas Nunes 34-43, 47-48, 52, 56, 63-66,  
81, 84, 93, 145, 263, 332, 334, 335, 341, 385  
Adolfo Morais Rosa 385  
Afonso Camões 275,385  
Afonso de Barros 95, 96, 113, 115  
Afonso Queiró 45  
Aglberto Alves Cierco 361  
Ahmet Gülgönen 74  
Ákos Östör 366-367  
Alan David Stoleroff 386  
Albertino Santana 160, 385  
Alberto Costa 276  
Alberto da Ponte 157  
Alberto Godinho 384  
Albino Lopes 385  
Alcides Vieira 233  
Alda Carvalho 347, 386  
Aleixo Agnelo Silva 383, 384  
Aleixo Guerreiro da Silva 383  
Alexander Hamilton 201  
Alexander Pope 273  
Alexander Todd 45  
Alexandra Ferreira Lopes 346, 386  
Alexandra Paio 260, 261  
Alexandre Coelho do Amaral 56  
Alexandrino de Melo e Silva 56  
Alexis de Tocqueville 13  
Alfredo de Sousa 39, 56, 66, 71  
Alfredo Pereira 385  
Allan J. Katz 365  
Álvaro Cidrais 384  
Álvaro Oliveira 388  
Américo Manuel Carapeto Correia 386  
Américo Saragga Leal 41  
Ana Benavente 275, 347, 386  
Ana Brochado 289, 386  
Ana Cristina Aires de Castro 387  
Ana Flor Pereira Neves 386  
Ana Isabel Carvalho Morais 386  
Ana Margarida Lopes Passos 386  
Ana Maria Alves 232  
Ana Maria Belchior 386  
Ana Ortigão Sampaio 201, 212, 280, 332, 386,  
387, 388  
Ana Paula Gravito 388  
Ana Raquel Velada 241, 388  
Ana Sampaio Barros 233  
Ana Simaens 341  
André Freire 258  
André Jordan 157, 187, 270, 271, 384, 385  
André Paquete de Oliveira 372  
André Santos Pereira 385  
Ângela Esteves Guimarães 83, 93, 100  
Anna Dudik 229  
Anselmo de Castro 45  
António Alçada Baptista 47  
António Alexandre Pereira Borges 384  
António Barreira 232  
António Caetano 200, 201, 235, 241, 280, 385  
António Cardoso Pereira 389  
António Casqueiro 274, 275, 385  
António Cluny 172  
António Costa e Silva 157, 188, 189, 277, 278, 347,  
385, 385  
António da Silva Leal 56, 273, 386  
António da Silva Lopes 388  
António da Silva Robalo 113, 385  
António de Araújo Freitas 361,  
António Dornelas 245, 271, 388  
António Ferreira Gomes 33, 36  
António Firmino da Costa 65, 69, 78, 200, 201,  
346, 385, 386  
António Gaspar 385  
António Gomes Mota 106, 107, 186, 385  
António Guterres 154, 377  
António H. Gomes de Almeida 386  
António José Seguro 232  
António Maldonado Gonelha 157, 384  
António Manuel Rodrigues Barbosa 386  
António Manuel Vila Maior da Silva 385  
António Mendes de Sousa 383  
António Miguel Catela Teixeira 384  
António Morgado 232  
António Ornelle Sendi 23  
António Quitério Paulo 232  
António Ramalho Eanes 11, 276, 277, 278, 314,  
315, 358-359, 379, 384, 385  
António Santos Luiz 388  
António Saraiva 347  
António Vitorino 171, 188, 189, 277, 278, 347, 385  
Armando Santos Moreira da Cunha 360  
Artur Morna 385, 386  
Artur Rocha 64, 123  
Ascenso Simões 388  
Augusto Afonso de Albuquerque 90, 91, 103, 386  
Augusto Santos Silva 152, 232  
Aurora Batista 226, 275, 385  
Belmiro de Azevedo 333  
Benjamin Franklin 8  
Bento de Jesus Caraça 42  
Bernardino Machado 264  
Bernardo Trindade 372  
Bianor Scelza Cavalcanti 360-361  
Boaventura Sousa Santos 93, 97  
Bráulio Barreira Alturas 386  
Buraka Som Sistema 343  
Caetano Cruz Vidal 82  
Capicua (Ana Matos Fernandes) 233  
Carina Cunha 204, 388  
Carla Maria Firmino 387  
Carla Pedro Gomes 383  
Carlos Alberto Correio 386  
Carlos Alberto Gomes 383  
Carlos Alberto Rodrigues 232  
Carlos Brazão 275, 385  
Carlos Caiano Pereira 79, 83, 90, 91, 93, 101, 103, 383  
Carlos Carreira Ferreira 383  
Carlos Fontão de Carvalho 232  
Carlos Gomes Nogueira 90, 187, 226, 227, 373,  
383, 385  
Carlos Ivan Simonsen Leal 361

Carlos Lisboa Nunes 389  
 Carlos Lopes 11, 187, 188, 196, 276, 303, 369, 379, 385, 404  
 Carlos Lopes dos Reis 383  
 Carlos Manuel da Luz Delgado Rocha 24  
 Carlos Monjardino 157  
 Carlos Oliveira Santos 9, 13, 345  
 Carlos Pires Cardoso 383  
 Carlos Sá da Costa 200, 201, 280, 385  
 Carlos Santos Ferreira 11, 188, 189, 277, 278, 347, 371, 385  
 Carlos Sebastião Andreani 361  
 Carlos Sérgio Oliveira 384  
 Carlos Torcato 75, 372  
 Carmelita Cunha 64, 383, 384, 386  
 Carminda dos Anjos Cardoso 383  
 Carolina Maria Gomes Ferra 232  
 Catarina Marcelino Rosa da Silva 232  
 Catarina Roseta-Palma 175, 341, 386  
 Catarina Vaz Pinto 275, 385  
 Célia Gameiro 387, 388  
 Célia Ramalho 186, 187, 385, 387  
 Charles Darwin 45  
 Charles L. Cooney 257  
 Charles-Louis de Montesquieu 189  
 Christine Nobre Trévidic 388  
 Cláudia Joaquim 232  
 Clementina Silva 383  
 Cole Porter 342  
 Conceição Carrapeta 228  
 Cristina Isabel Correia Diogo 386  
 Cristina Isabel Oliveira 385  
 Cristina Maria Santos Monteiro 387  
 Cristina Neves Carreira 387, 388  
 Daiana Karen Ferreira 226, 372, 373  
 Dale Carnegie 253  
 Daniel Carlos Bento Ferreira 384, 387  
 Daniel Nogueira 386  
 Daniel Samoilovich 256, 284  
 Daniela Santiago 233  
 David Cabral 383  
 David Lodge 341  
 Débora Pinto 228  
 Denis Moore 27  
 Desiderius Erasmus Roterodamus 146  
 Diana Almeida 219  
 Diana Andringa 233  
 Diana Malyszczek Oliveira 28  
 Dias Oliveira 45  
 Dilson de Sousa Pontes Tiny 27  
 Diogo Conceição 185  
 Diogo Freitas do Amaral 49, 171, 172, 276  
 Diogo Leão 347  
 Diogo Salvi 226  
 Diogo Sampaio Beja 387  
 Diogo Vieira da Conceição 186  
 Duarte Amaral 49  
 Duarte Pereira Martins 233  
 Dulce Cardoso Mota 232  
 Edgar Rocha 64  
 Edmundo Martinho 187  
 Eduardo Antunes Duarte 383  
 Eduardo Costa Dias 388  
 Eduardo Ferro Rodrigues 67, 113  
 Eduardo Gomes Cardoso 56, 67, 83, 93, 101, 103-106, 110, 113, 142, 378, 383, 388  
 Eduardo Marçal Grilo 152  
 Eduardo Simões 215  
 Elisabete Magalhães 226  
 Eliseu Bordalo Coelho 385  
 Elizabeth Reis 386  
 Elsa Henriques 388  
 Emanuel Carvalho Leão 386  
 Emanuel Leão 385  
 Emanuel Ramos Rosa 386  
 Émile Durkheim 65  
 Esmeralda Dourado 187,  
 Eurico Brilhante Dias 232  
 Fátima Moura Ferreira 196  
 Fernando Batista 385  
 Fernando Coelho 254, 314, 332  
 Fernando Farelo Lopes 95  
 Fernando Henrique Cardoso 270  
 Fernando Jorge Lima 384  
 Fernando José Brito da Encarnação 385  
 Fernando Lima 157, 384  
 Fenando Luís Machado 280, 369, 385, 386, 387  
 Fernando Medina 347  
 Fernando Pessoa Jorge 41  
 Fernando Rosas 34  
 Fernando Teixeira dos Santos 177, 178  
 Fernando Teles 232  
 Filipa Teixeira 386  
 Filipe Batista Duarte 387  
 Filipe Gonçalves Prudêncio 346, 386  
 Filipe José Marques Montargil 384  
 Filipe Keil 233  
 Filipe Miguel Ramos de Abreu Nunes 384  
 Filipe Nunes 388  
 Filipe Reis 384, 385, 386  
 Filipe Vieira 116-117  
 Filomena Almeida 215, 216  
 Filomena I. Trindade dos Santos 386  
 Francisco Cercas 385  
 Francisco Madelino 244, 245, 388, 389  
 Francisco Nunes 289, 387  
 Francisco Pereira de Moura  
 Francisco Pina Prata 56, 383, 385  
 Francisco Ventura Ramos 388  
 Franz-Wilhelm Heimer 145  
 Fred Sanger 45  
 Frederic Verge 220  
 Frederico Lustosa da Costa 360, 362  
 Frederico Valarinho 226  
 Georges Blanc 256  
 Gildo Matias José 24  
 Gonçalo Amorim 266, 389  
 Gonçalo Pernas 250, 389  
 Gonçalo Salazar Leite 232  
 Graça Carapinheiro 63, 65, 68  
 Graça Cordeiro 280, 342, 384, 385  
 Graça de Almeida Funico 276, 389  
 Graça Fonseca 232  
 Graça Maria Marques Costa 386  
 Gu Liong 229  
 Guilherme Collares Pereira 232  
 Guilherme da Silva Vidinha 383  
 Guilherme de Vasconcelos 41  
 Guilherme Oliveira 45  
 Guilherme Oliveira Martins 152  
 Gustavo Cardoso 232, 384, 389  
 Healim Lee 29  
 Hélder Braz 232  
 Hélder Rosalino 232  
 Helena Belchior-Rocha 216  
 Helena Carvalho 385  
 Helena Roseta 143  
 Helena Sacadura Cabral 56  
 Hélia Gonçalves Pereira 389  
 Hellen Keller 263  
 Henrique Martins de Carvalho 52  
 Henrique O'Neill 385, 386  
 Henrique Veiga de Macedo 37  
 Horácio Viana Rebelo 48  
 Immanuel Wallerstein 147, 270  
 Inês da Silva Esteves Pereira 384  
 Inês Godinho Quintas 186  
 Isabel Cordeiro 347  
 Isabel Falcão Correia 387  
 Isabel Maria de Jesus Maria 386  
 Isabel Salavisa Lança 385, 386  
 Isaura Ferreira 383  
 Israel Kagaruki 342  
 Jandira Aguiar 26  
 Joana Costa Reis 160  
 Joana Rego 232  
 João Abrantes Costa 383  
 João Augusto Domingues 64  
 João Baltazar 290, 332, 341, 342  
 João Braz Frade 232  
 João Canas-Mendes 383  
 João Caupers 276  
 João Costa Pinto 64  
 João Costa Rodrigues 346, 385, 386  
 João Coutinho Ferreira 383, 384  
 João Cravinho 157, 158, 384  
 João da Silva Batista 384  
 João de Freitas Branco 47  
 João de Pina Cabral 89, 93  
 João Ferreira de Almeida 63, 64, 67, 68, 77, 78, 83, 95, 102, 128, 131, 135, 150, 152, 155, 156, 157, 269, 354-355, 370, 372, 384, 385  
 João Fragoso Curvelo 385  
 João Freire 95, 269, 385  
 João Leão 385  
 João Luís F. Pacheco Loureiro 386  
 João Mineiro 274  
 João Patrício Dias Ferreira 384  
 João Paulo Antunes Cavaco 387  
 João Paulo Catarino Tavares 386  
 João Paulo Raposo de Sousa 386  
 João Pedro Miller Guerra 47, 48, 49  
 João Pedro Vidal Nunes 386  
 João Pereira de Campos 48  
 João Peste 233  
 João Rosmaninho de Menezes 384  
 João Roxo Virtudes 346  
 João Salgueiro 48  
 João Silvestre Fabião 386

- João Sousa 386  
 João Wengorovius Ferro Meneses 233  
 Joaquim Cruz e Silva 71  
 Joaquim Pais de Brito 89, 90, 92, 96, 269, 367  
 Joaquim Pinto Monteiro 383  
 Joaquim Silva Cunha 48  
 Joaquim Vicente Rodrigues 271, 372  
 John Milton 45  
 Jorge Borges da Rosa 385  
 Jorge Correia Jesuíno 95, 101, 156, 269, 352, 385  
 Jorge Correia Tomé 383  
 Jorge Dias 342, 386, 389  
 Jorge Faustino 383, 384  
 Jorge Figueira 347, 386  
 Jorge Freitas Branco 345, 383, 385, 386, 387  
 Jorge Manuel Leitão Ferreira 386  
 Jorge Manuel S.P. Pichel 383  
 Jorge Miranda 56  
 Jorge Sampaio 154, 232, 377  
 Jorge Tomé 226, 232  
 Jorge Wemans 347, 386  
 José Alberto Antunes  
 José Ângelo 384  
 José António Ribeiro dos Santos 33  
 José Augusto Barreiro 386  
 José Boaventura Belinha 64  
 José Carlos Ataíde Remédios Furtado 384  
 José Carlos Canas-Mendes 383  
 José Carlos Serras Gago 83, 404  
 José César Castanhar 360  
 José de Almeida Serra 388  
 José de Oliveira Ascensão 56  
 José Eduardo Carvalho 275, 385  
 José Eduardo N. Hasse Ferreira 385  
 José Esteves Henriques 386  
 José Fernandes 229  
 José Ferreira Baptista 383  
 José Fialho Feliciano 96  
 José Gonçalves das Neves 387  
 José Gonçalves de Proença 37, 53  
 José Gorjão 383  
 José Hermano Saraiva 47  
 José Joaquim Laginha 83, 93, 95, 103, 383, 385  
 José Lopes Farinha 384  
 José Lourenço 383  
 José Luís Saldanha 385, 386  
 José Madureira Pinto 95  
 José Manuel Constantino 347, 386  
 José Manuel Durão Barroso 154, 377  
 José Manuel Leite Viegas 257, 258, 386  
 José Manuel Paquete de Oliveira 52, 57, 69, 75, 77, 83, 89, 95, 113, 128, 150, 157, 233, 269, 271, 370, 372, 383, 384, 385  
 José Manuel Vaz 385  
 José Maria Duarte 384  
 José Mariano Gago 9, 120, 164, 166, 168, 171, 177, 178, 196, 218, 219, 354, 377,  
 José Mendes Bota 67  
 José Miguel Júdice 157, 384  
 José Norton de Matos 42  
 José Paulo Esperança 160, 200, 201, 218, 266, 365, 383, 385, 389  
 José Peixoto 225  
 José Pena do Amaral 226  
 José Pires Cardoso , 36, 37, 39, 53  
 José Pitacas 388  
 José Rebelo Guinote 385  
 José Rita Lourenço 387  
 José Serrano Gordo 232  
 José Sócrates 233  
 José Tribolet 103  
 José Veiga Simão 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 61, 78, 83, 164, 262, 270, 377  
 José Vítor S. Duarte Pedroso 386  
 Juan Mozzicafreddo 69, 142, 269, 351, 362, 370, 372, 384, 385, 388  
 Júlio Pedrosa 11, 152, 154, 347, 386  
 Juuso Veikkola 26  
 Karl Marx 65  
 Ketan Pranjivan 386  
 Lara Gonçalves Carregã 388  
 Letícia Godinho Moço 388  
 Li Yanrong 364  
 Lídia dos Anjos Reiçadas 383  
 Lígia Amâncio 95, 96, 387  
 Lina Fruzzetti 366  
 Luciano Faria 82  
 Luís Antero Reto 9-11, 106, 155, 156, 157, 160, 171, 172, 173, 174, 178, 188, 192, 193, 200, 201, 218, 244, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 342, 345, 352, 358, 359, 360, 361, 362, 367, 368, 370, 373, 376-379, 384, 388  
 Luís Cachudo Nunes 101  
 Luís Capucha 389  
 Luís Carneiro 41  
 Luís Cecílio 232  
 Luís Correia 233  
 Luís de Matos 82  
 Luís Ducla Soares 385, 386  
 Luís Filipe Pereira 244, 275, 276, 369, 385  
 Luís Justino 232  
 Luís Lindley Cintra 47, 48  
 Luís Manuel C. Nunes de Almeida 385  
 Luís Matos Martins 385  
 Luís Miguel Nunes Carolino 386  
 Luís Nuno Rodrigues 257, 258, 259, 385, 387  
 Luís Pinto Ventura 274  
 Luís Santos Martins 385  
 Luís Todo Bom 160  
 Luísa Pedroso de Lima 96  
 Luísa Tiago de Oliveira 345  
 Manuel Alberto Ferreira 383, 384, 386  
 Manuel António da Silva 386  
 Manuel Antunes 41, 47, 48  
 Manuel Braga da Cruz 89, 95, 385  
 Manuel Brandão Alves 64  
 Manuel Carvalho da Silva 233  
 Manuel Marín 146, 148-149, 270  
 Manuel Miranda da Mota 386  
 Manuel Pereira Crespo 48  
 Manuel Pita 113  
 Manuel Reis Duarte 383  
 Manuel Ricardo Banha 384  
 Manuel Rodrigues Pinto 386  
 Manuel Vaz 384  
 Manuel Villaverde Cabral 89, 90, 93  
 Marcelina Aurora Antunes J. Pereira 389  
 Marcelo Caetano 34, 48, 49  
 Márcio Fazenda 386  
 Marcus Vinicius Rodrigues 361  
 Marcus Vitruvius 260  
 Margarida Couto dos Santos 278, 385  
 Margarida Garrido 387  
 Margarida Marques 188, 385  
 Maria Adelaide Ribeiro 386  
 Maria Alice Figueiredo 383  
 Maria Ana Bexiga 386  
 Maria Benedicta Vassalo Pereira Bastos Monteiro 269  
 Maria Carrilho 95, 100, 102, 233, 383  
 Maria das Dores Guerreiro 65, 69, 78, 388  
 Maria de Fátima Ferreiro 386  
 Maria de Fátima Fonseca 233  
 Maria de Graça Conceição Joaquim 386  
 Maria de Lourdes Lima dos Santos 95  
 Maria de Lurdes Belchior 47, 48  
 Maria de Lurdes Freire 383  
 Maria de Lurdes Rodrigues 155, 233, 385  
 Maria do Céu Cunha Rego 385  
 Maria do Carmo Guerreiro da Silva 386  
 Maria do Rosário Candeias 224, 346, 386, 388  
 Maria do Rosário Serafim 388  
 Maria Eduarda Gonçalves 170, 173, 174, 186, 274, 275, 277, 362, 385, 387  
 Maria Emília Figueiredo 383  
 Maria Emília Gil Ramos Roseiro 384  
 Maria Estrela Serrano 233  
 Maria Eunice Gonçalves 387  
 Maria Ferraz 219  
 Maria Filomena Mónica 64  
 Maria H. Vilhena Rodrigues 383  
 Maria Helena André 189  
 Maria Helena Carreiras 385, 389  
 Maria Helena Teixeira 387  
 Maria Isabel Barreno 39  
 Maria Isabel Serafim 383  
 Maria Isabel Vieira Nicolau 130, 131, 132, 385  
 Maria João Amante Matos Trigo 274, 336, 337, 368, 387  
 Maria João Cortinhal 385  
 Maria João dos Santos Ataíde Taborda 384  
 Maria João Ferreira Major 386  
 Maria João Lima 342  
 Maria João Mendes Valentim 386  
 Maria João Rodrigues 65, 67, 113, 226, 233  
 Maria João Vaz 386, 389  
 Maria José Fialho 383  
 Maria Julieta M. Ferreira 386  
 Maria Leonor Muralha 386  
 Maria Luísa de Lima 385  
 Maria Madalena Ramos 385  
 Maria Manuela Calheiros 387  
 Maria Manuela Silva 37  
 Maria Margarida Coutinho 383  
 Maria Margarida Sousa Reis 386  
 Maria Rute Cadete Xavier 384  
 Maria Sofia Santos 386  
 Maria Teresa Horta 39  
 Maria Velho da Costa 39  
 Maria Viana 135  
 Mariana da Conceição Dias 383  
 Mariana Mortágua 233



Mariana Vieira da Silva 233  
 Mariana Vintém Rodrigues 383  
 Marina Knapic 28  
 Marina Ventura Gomes 226, 388  
 Marínus Pires de Lima 56, 64  
 Mário Bigotte Chorão 41, 56  
 Mário Campos Pinto 385  
 Mário Cardoso dos Santos 39  
 Mário Carneiro 383  
 Mário Lages 82  
 Mário Leston Bandeira 385  
 Mário Melo Monteiro 383  
 Mário Murteira 383  
 Mário Pinto 39  
 Mário Soares 102  
 Martin Solveig 343  
 Martinho Madaleno 276  
 Maurice Melenberg 25  
 Max Weber 65  
 Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo 188, 189, 277, 278, 385  
 Miguel Angel Souto Martins 386  
 Miguel Bello 386  
 Miguel Cabrita 233  
 Miguel Filipe Pardal Cabrita 384  
 Miguel Gomes 386  
 Miguel Pina Martins 160, 226, 232  
 Miguel Sales Dias 232  
 Miguel Torga 45  
 Miguel Vale de Almeida 233  
 Milton Nascimento 342  
 Mind da Gap 343  
 Miriam Halpern Pereira 83, 93, 121, 122, 269, 345, 349, 353  
 Mohamed Azzim Gulamhussen 385  
 Mouzinho Mariano Lopes 24  
 Mundo Segundo 343  
 Narciso de Matos 47  
 Nelson António 113  
 Néelson Freitas 343  
 Nelson Ramalho 250, 389  
 Neto de Carvalho 52  
 Nicolau Santos 159, 385  
 Norman de Paula Arruda Filho 361  
 Nuno Alexandre de Almeida Alves 386  
 Nuno Amado 76, 157, 226, 227, 232, 372, 373, 384  
 Nuno Crespo 241, 280, 385, 386  
 Nuno David 274, 278, 385  
 Nuno Guimarães 280, 346, 368, 385, 387  
 Nuno Jordão 157, 384  
 Nuno Maia Silva 232  
 Nuno Miguel Ribeiro Ferreira 384  
 Nuno Miguel Teixeira 232  
 Nuno Monteiro Fernandes 386  
 Nuno Santos 347, 386  
 Nuno Serra 233  
 Nuno Vasconcelos 188, 385  
 Octávio Pato Santos 384  
 Onésimo Teotónio Almeida 164  
 Óscar Mascarenhas 233  
 Oscar Niemeyer 147  
 Óscar Soares Barata 82  
 Paolo Favero 366  
 Patrícia Durães Ávila 342  
 Paula Gomes da Silva 388  
 Paula Guimarães 347, 386  
 Paula Margarida Vieira 383  
 Paula Neves 233  
 Paulo Bárcia 188  
 Paulo Bento 107, 108, 388  
 Paulo Dias 389  
 Paulo Gaspar Godinho 383  
 Paulo N. J. Courela 383  
 Paulo Pedroso 97  
 Paulo Tormenta Pinho 385  
 Paulo Trezentos 232  
 Pedro Adão e Silva 233  
 Pedro Brito Colaço 383  
 Pedro Croce Rivera 383  
 Pedro Dionísio 66, 387  
 Pedro e Vasconcelos Coito 385, 387  
 Pedro Gabriel Barrias Martins 168, 392  
 Pedro Lynce 152, 154  
 Pedro Magalhães 69  
 Pedro Magalhães Ribeiro 233  
 Pedro Miguel Castanheira da Silva 384  
 Pedro Miguel Roque Nunes 386  
 Pedro Moreira 232  
 Pedro Mota 386  
 Pedro Norton de Matos 232  
 Pedro Pinto 233  
 Pedro Prista Monteiro 386  
 Pedro Quartín Graça 233  
 Pedro Sebastião 250, 389  
 Pedro Vieira 47, 393  
 Pendulum 343  
 Philippe Schmitter 36, 393  
 Pierre Guibentif 69, 193, 385  
 Rafael Santos Costa 41  
 Raul da Silva 383  
 Raul da Silva Pereira 37, 39, 42  
 Raúl Hestnes Ferreira 74, 75, 125, 137, 142, 143, 332  
 Raul Iturra 63, 65, 67, 89, 90, 93, 95  
 Raul Rato 384  
 Regula 343  
 Ricardo Fonseca 385  
 Ricardo Paquete de Oliveira 372  
 Ricardo Sá Pinto 233  
 Ricks Veenker 342  
 Rita Andrade 233  
 Rita dos Santos Cheta da Silva 384  
 Rita Saraiva Jerónimo 387  
 Rita Torrado Silva 386  
 Robert Rowland 83, 90  
 Roberto Carneiro 48, 114  
 Roberto Colazingari 219  
 Rogeiro Rodrigues 383  
 Rogério Marques Serrasqueiro 386  
 Rogério Roque Amaro 93  
 Rómulo Rodrigues  
 Rosa Maria Perez 25, 366, 367, 368  
 Rubina Leal 233  
 Rui Almas 384  
 Rui Ferreira 160  
 Rui Lince Medinas 233  
 Rui Lince Medinas  
 Rui Machete 171  
 Rui Manuel Abdul Carimo Alidhai 384  
 Rui Manuel C. Pereira de Menezes 384, 385  
 Rui Martins 383  
 Rui Miguel Gomes da Costa 386  
 Rui Pena Pires 173, 174, 186, 187, 201, 203, 278, 369, 383, 385, 387  
 Rui Pereira de Menezes 384, 386  
 Rui Ribeiro das Almas 384  
 Sam the Kid 343  
 Samuel Phillips Huntington 57  
 Sandra Cunha 233  
 Sandra Marina Lino Pereira 386  
 Sandra Salgado 388  
 Sara Eloy 386, 389  
 Sarah Rohrmoser 25  
 SBCR 343  
 Serge Moscovici 270  
 Sérgio Caramelo 388  
 Sérgio Machado dos Santos 130  
 Sílvia José 338, 385  
 Sílvia Silva 223, 385, 387  
 Sónia Henriques 325, 388  
 Stanley C. Hollander 150  
 Stephen R. Stoer 50  
 Sudhir K. Jain 368  
 Susana Fonseca Carvalhosa 223, 280, 326, 341, 385, 397  
 Susana Maria C. Alves 386  
 Susana Marques 387  
 Susana Mota Tavares 386  
 Suzy Vasconcelos 219  
 Sven Waldzus 387  
 Tatia Veikkola 26  
 Teodora Cardoso 171, 174, 385  
 Teresa Laureano 201, 212, 213, 280, 386, 387, 389  
 Teresa Maria Segurado 387  
 Teresa Marat-Mendes 385  
 Teresa Zambujo 68  
 Tiago Malato 233  
 Valentim Xavier Pintado 37  
 Valete 343  
 Valter Benetti Júnior 23  
 Vanessa Duarte de Alcântara de Sousa 386  
 Vasco Cal 275, 385  
 Vasco Moreira Rato 341, 385, 386  
 Vasco Pulido Valente 56, 67  
 Vasco Trigo 328  
 Vasco Vieira de Almeida 157, 384  
 Vicente Jorge Silva 186, 187, 208, 355, 372  
 Victor Franco 385  
 Victor Matias Ferreira 95, 269  
 Victor Roldão 96, 210, 269, 349, 385  
 Virgínia Maria Trigo 269, 350  
 Vítor Dias Afonso 383, 397  
 Vítor Ferreira 383  
 Vítor Manuel Paulino Cavaco 384, 397  
 Vivaldo Pereira Mendes 384, 386  
 Vladimir Roque Laia 172  
 Wellington Alves 22  
 Yu Yanhong 363  
 Zola da Cruz Simões 383  
 Zózimo de Castro Rego 82

## Índice Temático

- Acção Social – 131, 132, 179, 180, 183, 185, 214, 224-226  
Acreditações, avaliações e certificações – 235-242, 306-312  
*Alumni* – 226-233  
*Análise Social* – 40-42  
Antropologia Social – 89-90  
Arquitectura (licenciatura) – 131, 134  
Biblioteca ISCTE-IUL – 336-340  
*Campus*  
Ala Autónoma – 125, 136, 138, 334  
Avenida das Forças Armadas – 71-73, 142, 248, 251, 253, 288, 341, 379  
Campo Grande – 70-71  
Edifício I – 74-76  
Edifício II – 142, 199, 325, 332, 334, 336, 370  
Edifício III – 288-290  
Edifício INDEG-ISCTE – 111, 137-140  
Feira Popular – 71, 76  
Terrenos do IMT – 253, 258, 276, 288-291  
Sustentabilidade – 241-242, 324, 340-341  
Ciência Política – 201, 258  
Comemorações  
20 anos – 128  
25 anos – 135  
35 anos – 215, 337  
40 anos – 227, 264-267  
45 anos – 370-379  
Crise económica 2007-2008 – 197-199, 210, 221-222, 251, 283, 287, 320, 377  
CRUP – 9, 114, 130, 132, 152-153, 222  
Cultura – 344-335  
Depoimentos – 22-29, 69, 76, 97, 158, 159, 175, 228-229, 357-369  
Ditadura – 33-57  
Doutoramentos – 93-96  
Doutoramentos *honoris causa* – 147, 271  
Economia – 65  
*E-learning* – 173, 180, 213, 238, 284-286, 309-310  
Entidades participadas  
AUDAX – 160-161, 247-250  
BGI – 245, 266-268  
Centro de Ciência Viva do Lousal – 219-220, 249  
INDEG – 103-111, 125, 137, 140-142, 155, 160, 192, 234  
IPPS – 245-246  
IUL Global – 243-245, 248  
Erasmus (Programa) – 146-149  
Estudos Internacionais – 258-259  
Fundação das Universidades Portuguesas – 132  
Fundações universitárias – 169, 221-222, 293-294  
Fusão de universidades – 9-10, 223  
Gabinete de Investigações Sociais – 39-40  
Gestão da Saúde – 289-291  
História – 121-122, 348  
Hospitalidade e Turismo – 290-291  
Informática e Gestão de Empresas – 90-91  
Instituto de Estudos Sociais – 40-43  
Investigação – 203-204, 283, 299  
ISCTE  
Cargos – 382-389  
Criação – 43, 50-55  
Espírito – 9-11, 68-69, 78, 96, 110, 118-119,  
Estatutos – 113-117, 182-185  
Presidências – 115, 128-129, 150-151, 155-157,  
Tentativas de integração – 9, 80-85  
Universidade Metropolitana de Lisboa – 152-154  
ISCTE-IUL  
Estatutos – 182-185, 170-175, 303-304  
Dados – 18-22, 317-322  
Fundação – 177-181  
Contrato-Programa – 178-181  
Estrutura – 183, 201-214, 295-301  
Conselho Geral – 186-189  
Conselho de Curadores – 189  
Reitor – 192-196  
Unidades orgânicas – 182-183  
Escolas – 201-203, 295-301  
Departamentos – 205, 295-301  
Centros de investigação – 185, 205  
Eleições – 155-158, 276-281, 192-196, 337-338  
Planos de Desenvolvimento – 132, 245, 284-289, 303-305  
ISCTE-IUL MIT Portugal Venture Competition – 218-219  
IULCOME – 326  
Laboratório de Competências Transversais – 215-217  
Nome do ISCTE – 52-53, 81-82  
Nome do ISCTE-IUL – 158, 175  
Políticas Públicas – 180, 193, 245-246  
Prémios – 234, 271-275  
Professores eméritos – 269, 348-347  
Psicologia – 134  
Publicações – 121-122, 333-336, 346  
Qualidade (Sistema) – 235-242, 306-312  
*Rankings* – 312-313  
Reestruturação académica – 295-301  
Reforma Veiga Simão – 48-51  
Revolução do 25 de Abril de 1974 – 60-68  
RJIES – 9, 168-170, 192, 223, 236, 276, 295  
Serviço Social – 257  
Sociologia – 52, 53, 65-78, 203, 295-301  
Vitruvius FabLab – 260-261, 332  
*Welcome* – 325

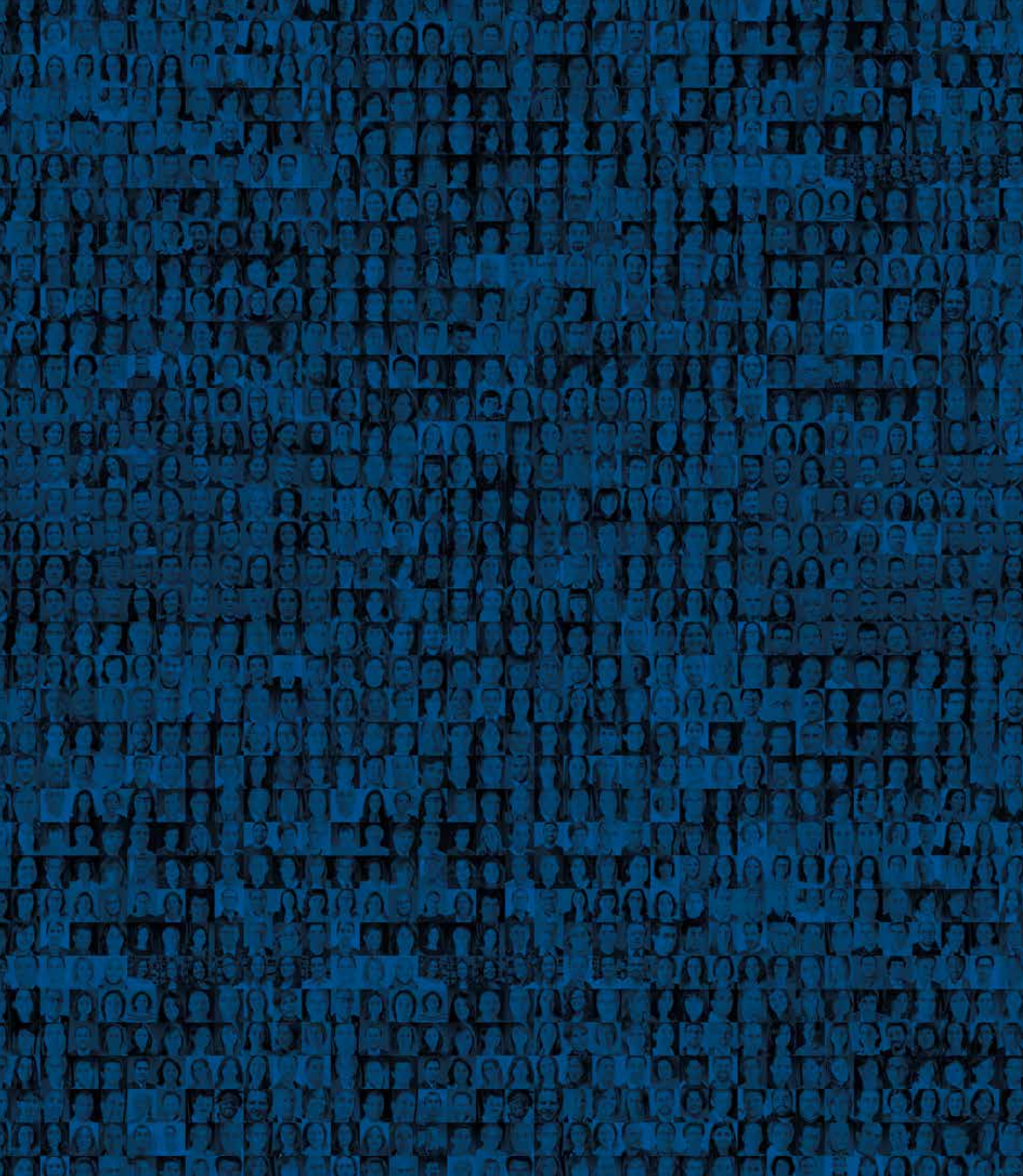
## Lista de Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	ECO.AP	Programa de Eficiência Energética na Administração Pública
AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business	ECSH	Escola de Ciências Sociais e Humanas
ADETTI	Associação para o Desenvolvimento das Telecomunicações e Técnicas de Informática	ECTS	European Credit Transfer System
ADN	Ácido desoxirribonucleico	EDP	Electricidade de Portugal
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal	EFMD	European Foundation for Management Development
AMBA	Association of MBAs	EIT	European Institute of Innovation and Technology
ANQ	Agência Nacional para a Qualificação	ENAM	Escola de Negócios e Administração de Moçambique
ASIG	Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade	ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
BCE	Banco Central Europeu	EPUL	Empresa Pública Municipal de Urbanização de Lisboa
BCP	Banco Comercial Português	EQUIS	European Quality Improvement System
BGI	Building Global Innovations	ERSE	Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
CAE	Comissão de Avaliação Externa	ESPP	Escola de Sociologia e Políticas Públicas
CASES	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social	EUA	European University Association
CEA	Centro de Estudos Africanos	EUR-ACE	European Network for Accreditation of Engineering Education
CEAS	Centro de Estudos de Antropologia Social	FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
CEE	Comunidade Económica Europeia	FDMO	Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra
CEHCP	Centro de Estudos de História Contemporânea Portuguesa	FMI	Fundo Monetário Internacional
CEMAF	Centro de Investigação de Mercados e Activos Financeiros	FGV	Fundação Getulio Vargas
CERN	Organização Europeia de Pesquisa	G2MP	Go to Market Plan
CET	Centro de Estudos Territoriais	GEAPQ	Gabinete de Estudos, Avaliação, Planeamento e Qualidade
CGQ	Comissão de Garantia da Qualidade	GEC	Gabinete de Estudos Corporativos
CIDEC	Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos	GEP	Gabinete de Estudos e Planeamento
CIS	Centro de Investigação e Intervenção Social	GEST-IN	Centro de Investigação e Informação para a Gestão
CIES	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia	GIEM	Grupo de Investigação e Formação em Marketing
CGD	Caixa Geral de Depósitos	GIESTA	Grupo de Investigação Científica e Análise de Dados
ConCQ	Conselho Consultivo da Qualidade	GIS	Gabinete de Investigações Sociais
CRIA	Centro em Rede de Investigação em Antropologia	GMIVA	Gabinete de Mobilidade e Inserção na Vida Activa
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas	HEC PARIS	École des Hautes Études Commerciales de Paris
DGES	Direcção-Geral do Ensino Superior	IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
DINAMIA	Centro de Estudos sobre Mudança Socioeconómica	IASIA	Association of Schools and Institutes of Administration
DSA	Direcção de Serviços Académicos	IBS	ISCTE Business School
DSBD	Direcção de Serviços de Biblioteca e Documentação	ICAPA	International Commission on Accreditation of Public Administration Education and Training Programs
DSFP	Direcção de Serviços Financeiros e Patrimoniais	ICS	Instituto de Ciências Sociais
DSI	Direcção de Serviços de Informática	I&D	Investigação e Desenvolvimento
DSRH	Direcção de Serviços de Recursos Humanos	IEFP	Instituto do Emprego e da Formação Profissional
EAPAA	European Association for Public Administration Accreditation		
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas		

IES	Instituto de Estudos Sociais	PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
IFPA	Instituto de Formação Profissional Acelerada	PEDIP	Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa
IMT	Instituto da Mobilidade e dos Transportes	PIB	Produto Interno Bruto
IMTT	Instituto da Mobilidade e Transportes Terrestres	PIDDAC	Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
INA	Instituto Nacional de Administração	PIDE-DGS	Polícia Internacional e de Defesa do Estado – Direcção-Geral de Segurança
INDEG	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial	PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
INESC	Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores	POSEUR	Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
IN OUT Global	Instituto Estudos Logística Gestão Global	PRODEP	Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal
IPPS	Instituto para as Políticas Públicas e Sociais	RJAES	Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior
IRO	Erasmus International Relations Office	RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
ISAE-PR	Instituto Superior de Administração e Economia do Paraná	SAS	Serviço de Acção Social
ISCEF	Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras	SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
ISCS	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	SER	Self Evaluation Report
ISCSPU	Instituto Superior de Ciências Sociais e Política Ultramarina	SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa	SIIG	Sistema Integrado de Informação e Gestão
ISCTE-IUL	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa	THE	Times Higher Education
ISE	Instituto Superior de Economia	TIC	Tecnologias de Informação e da Comunicação
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão	UE	União Europeia
ISGES	Instituto Superior de Gestão de Empresas e Sociologia	UL	Universidade de Lisboa
ISSAE	Instituto Superior de Sociologia e Administração de Empresas	UNICS	Unidade de Investigação em Ciências Sociais
ISTA	IUL School of Technology and Architecture	UNIDE	Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial
ISUTC	Instituto Superior de Transportes e Comunicações	UNL	Universidade Nova de Lisboa
ITC	Instituto de Telecomunicações	UTEN	University Technology Enterprise Network
JNICT	Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica	UTL	Universidade Técnica de Lisboa
JUC	Juventude Universitária Católica	WoS	Web of Science
JUSOECONOMIAE	Centro de Estudos de Direito das Empresas da Administração Pública e das Comunidades Europeias		
LABS Lisboa	Incubadora de Inovação AUDAX		
LCT	Laboratório de Competências Transversais		
LLCT	Laboratório de Línguas e Competências Transversais		
MBA	Master of Business Administration		
MIT	Massachusetts Institute of Technology		
NGO	Non-governmental organization		
OE	Orçamento do Estado		
OVERGEST	Grupo de Investigação e Formação em Marketing		

**Agradecemos** a todos os que contribuíram para estes 45 anos do ISCTE-IUL e para a elaboração deste livro.









**ISCTE IUL**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA  
1972-2017 EXPLORANDO O FUTURO