



**ISCAL**

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



**RELATÓRIO DE ATIVIDADES | ISCAL | 2018**

**Título** ISCAL | RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2018

**Contactos** Av. Miguel Bombarda, nº 20  
1069 - 035 LISBOA

Gabinete de Qualidade e Planeamento

**Elaboração** Técnico Superior: Jorge Xisto  
Assistente Técnico: Pedro Aleixo

**Responsável** Presidente do ISCAL Orlando Manuel da Costa Gomes

**Aprovação** Conselho de Representantes

**Divulgação** Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet).

<b>Principais Indicadores do ISCAL</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
<b>Ensino e aprendizagem</b>	<b>2017/2018</b>
Total de cursos (conferentes de grau)	12
Licenciaturas	5
Mestrados	7
Total alunos	3495
Licenciaturas	2993
Mestrados	502
Percentagem de alunos do sexo feminino	55,39%
Percentagem de alunos estrangeiros inscritos	9,01%
Número de nacionalidades dos alunos estrangeiros	33
Grau de satisfação dos alunos do 1º ciclo com o ISCAL (Escala de 1 a 5)	3,55
Taxa de ocupação de vagas do Regime Geral de Acesso (inscritos pela 1ª vez no 1º ciclo/número de vagas)	99%
<b>Recursos Humanos</b>	<b>2018</b>
Total Docentes (dezembro)	218
Percentagem de docentes doutorados	32,57%
Total de Pessoal Não Docente (dezembro)	31
Percentagem de docentes do sexo feminino	42,25%
Percentagem de não docentes do sexo feminino	64,52%

# Sumário Executivo

---

O Relatório de Atividades do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (doravante designado ISCAL), é a fase final de um processo que tem como referência um contexto de gestão por objetivos e através do qual pretendemos divulgar as atividades realizadas, bem como analisar os desvios verificados e avaliar os resultados obtidos durante o ano de 2018, prestando contas e fundamentando a autoavaliação.

Cumpra o presente relatório o disposto no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

Com a finalidade de apresentar as ações desenvolvidas, dando sequência ao enunciado, no Plano de Atividades de 2018, serão as mesmas enquadradas pelas seguintes áreas: Ensino/Formação, Investigação, Internacionalização, Comunicação e Imagem /Relações Externas e Empregabilidade, Organização, Gestão de Recursos Financeiros, Qualidade.

<b>ISCAL</b> <b>Plano de Atividades 2018</b>	<b>Qualidade e Inovação no Ensino</b>	<b>Internacionalização</b>	<b>Investigação</b>	<b>Transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade</b>	<b>Gestão de recursos no ISCAL</b>
OE 1 - Melhorar os indicadores de ensino					
OE 2 - Promover a investigação					
OE 3 - Promover a Internacionalização					
OE 4 - Manter o equilíbrio financeiro					
OE 5 - Incrementar a relação com a sociedade					
OE 6 - Consolidar o Sistema de Garantia da Qualidade					

Considera-se importante realçar que apesar do contexto macroeconómico adverso que tem vindo a colocar obstáculos ao desenvolvimento do ensino superior, o ISCAL alcançou bons resultados.

Em primeiro lugar destacam-se os ótimos resultados obtidos no concurso nacional de acesso para os cursos de licenciatura, em segundo salienta-se o aumento da qualificação do corpo docente, bem como a apresentação de um plano para abertura de concursos para o mapa de pessoal docente com a finalidade de renovar e promover a qualidade do ensino prestado pelo ISCAL, bem como o cumprimento integral das exigências previstas no novo quadro legal.

A taxa de realização do Plano de Atividades de 2018 foi de 142%, tendo sido suficiente para alcançar um desempenho global positivo, o que fundamenta a proposta de menção de “Desempenho Bom”

Será o presente documento objeto de apreciação pelo Conselho de Representantes do ISCAL, de acordo com o previsto nos estatutos do Instituto.

# Índice

Ficha Técnica .....	1
Aprovação do documento .....	1
Sumário Executivo .....	3
Índice.....	5
Nota Introdutória .....	8
Órgãos de Governo do ISCAL .....	14
Conselho de Representantes .....	14
Presidência .....	15
Conselho Técnico-científico.....	17
Conselho Pedagógico .....	18
Organização Administrativa .....	18
Associação de Estudantes.....	19
Objetivos Estratégicos .....	20
Alinhamento Estratégico .....	21
Execução do Plano de Atividades de 2018 .....	23
Áreas estratégicas – Indicadores Gerais.....	24
Qualidade e Inovação no Ensino.....	24
Internacionalização .....	29
Investigação .....	31
Transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade .....	32
Gestão de recursos no ISCAL .....	33
Execução geral do Plano de Atividades de 2018 .....	34
Objetivos Operacionais e indicadores .....	37
Outros indicadores relevantes .....	45
Reclamações .....	45
Atendimento ao público.....	45
Recursos Humanos e Financeiros .....	47

Recursos Humanos .....	48
Pessoal Docente .....	48
Pessoal Não Docente.....	51
Recursos Financeiros .....	54
Conclusões.....	59
Anexos .....	60
Figura 1 - Alunos 1º Ciclo .....	29
Figura 2 - Alunos 2º Ciclo .....	30
Figura 3 - Alunos ERASMUS+ .....	30
Figura 4 - fonte <a href="https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica">https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica</a> .....	31
Gráfico 1 – Execução dos Objetivos Operacionais .....	22
Gráfico 2 - N.º Global de alunos por Ciclos e Total .....	25
Gráfico 3 – Alunos 1º Ciclo por Sexo .....	25
Gráfico 4 – Alunos do 2º Ciclo por sexo.....	26
Gráfico 5 – Total de alunos do 1º e 2º Ciclo por sexo .....	26
Gráfico 6 – Pirâmide Etária dos alunos.....	27
Gráfico 7 - N.º global de alunos por NUT (II) de residência.....	27
Gráfico 8 - Alunos nacionalidade .....	28
Gráfico 9 - Diplomados por ciclo 2017/2018 .....	28
Gráfico 10 - fonte <a href="https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica">https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica</a> .....	31
Gráfico 11 – Atividades.....	32
Gráfico 12 – Taxa de Realização pro Parâmetro (SIADAP) .....	34
Gráfico 13 - Taxa de realização dos objetivos .....	35
Gráfico 14 - Taxa de realização dos Indicadores .....	35
Gráfico 15 – Taxa de realização dos objetivos (BSC) .....	36
Gráfico 16 - Relação BSC/SIADAP .....	36
Gráfico 17 - Reclamações .....	45
Gráfico 18 – Atendimento ao público .....	46
Gráfico 19 - Funcionários Docentes (carreira).....	48

Gráfico 20 - Pirâmide Etária Docentes.....	49
Gráfico 21 - Distribuição por Sexo (Docentes) .....	49
Gráfico 22 - Habilitações Académicas (Docentes) .....	50
Gráfico 23 – evolução dos Docentes em ETI's de 01 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018 .....	50
Gráfico 24 – Docentes: Planeados e Executados em 2018.....	51
Gráfico 25 – Pessoal não docente por categoria.....	51
Gráfico 26 - Pirâmide Etária Não Docentes .....	52
Gráfico 27 - Pessoal Não Docente por sexo .....	52
Gráfico 28 - Habilitações Académicas Não Docentes .....	53
Gráfico 29 - evolução dos Não Docentes de 01 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018 .....	53
Gráfico 30 – Não Docentes: Planeados e Executados em 2018.....	53
Tabela 1 - Total Objetivos por parâmetro (SIADAP) .....	22
Tabela 2 - Total Objetivos por Áreas de Intervenção .....	22
Tabela 3 - Total Objetivos por perspetiva (BSC) .....	22

# Nota Introdutória

---

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, tem como principal objetivo contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Com este objetivo, e considerando a missão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), bem como o enquadramento que assume no seio do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), propõe-se o ISCAL através deste Relatório de Atividades analisar o percurso encetado na construção de uma sinergia entre as mais diversas áreas, através de novas iniciativas, novas abordagens, tendo sempre presente a afirmação e a continuidade da missão do Instituto.

Com a consciencialização de que embora tenham sido as principais linhas orientadoras e principais objetivos estratégicos definidos para o ano de 2018, uma continuação do definido por anteriores presidências, bem como, o seguimento das orientações inscritas no Plano Estratégico e Planos de Atividades do IPL a aposta, clara e necessária, na consolidação da Investigação, Internacionalização, Ensino e Formação e por fim na Comunicação e Imagem, Relações Externas e Empregabilidade, neste contexto apresentam-se alguns elementos gerais que marcaram a atividade no ano de 2018 e que possibilitaram o posicionamento do ISCAL como uma instituição de referência em sua área de atuação.

No ano letivo de 2017/2018 o ISCAL ofereceu um total de 12 cursos conferentes de grau: 5 licenciaturas e 7 mestrados, tendo registado no concurso de acesso ao ensino superior uma taxa de preenchimento de 99% das suas vagas.

Tendo por base o mesmo ano letivo, o ISCAL, registou um total de 3495 alunos inscritos, sendo que destes inscreveram-se 2993 alunos (85%) no 1º ciclo e 502 (15%) no 2º ciclo.

Salienta-se que o grau de satisfação dos alunos do 1º Ciclo (medido numa escala de 1 a 5) se situa nos 3,55.

Em 2018, o ISCAL recebeu alunos provenientes de 33 nacionalidades diferentes, representando 9% do total de alunos.

No que se refere aos artigos científicos em revistas, é de sublinhar a melhoria no desempenho dos docentes do ISCAL, quer em termos quantitativos (30 artigos<sup>1</sup>), quer em termos qualitativos, refletindo uma alteração de comportamento, face a anos transatos.

---

<sup>1</sup> Informação obtida através da contagem. <https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica>

Cabe mencionar também as iniciativas na área da empregabilidade dos alunos do ISCAL, através da realização de workshops relacionados com competências transversais e uma Feira de Emprego, esta última promovida em parceria com a AEISCAL. No mesmo âmbito salienta-se que foram publicados um total de 712 anúncios de oferta de emprego/estágio na página oficial do ISCAL, o que representa o interesse crescente de empresas/entidades (321 no total) relativamente aos nossos diplomados.

Relativamente aos recursos humanos, em 2018, o ISCAL tinha 218 docentes dos quais 32% são doutorados. Em 31 de dezembro de 2018, o ISCAL, tinha um total de 31 funcionários não docentes, dos quais 45% técnicos superiores, 19 % assistentes técnicos e 12% assistentes operacionais. A maioria dos funcionários não docentes tem formação superior (48%).

No ano de 2018 a biblioteca do ISCAL disponibiliza 79 publicações periódicas, 309 registos no fundo documental – monografias/dissertações/depósitos e 703 do fundo documental antigo.

“Com relação à comunicação e imagem foi reforçada a presença junto dos estudantes do ensino secundário, nomeadamente através da participação no projeto *Inspiring Future*. Neste contexto, o ISCAL esteve presente em cerca de três dezenas de escolas secundárias apresentando a sua oferta formativo junto dos potenciais candidatos. Ainda no âmbito da captação de novos estudantes destacam-se a participação na *Futuralia* e a dinamização da Academia Politécnico LX. Acresce a estas iniciativa o reforço da comunicação digital, no sentido de alargar o âmbito de divulgação da oferta formativa.

Os resultados obtidos corroboram esta opção de abordagem aos potenciais candidatos, tendo o ISCAL, quando comparado o ano de 2014 e de 2018, demonstrado um aumento de 32% nos candidatos em 1ª opção e de 42% no número de total de candidatos via concurso nacional de acesso ao ensino superior. Este aumento é também verificado no número de candidatos ao mestrado, ainda que em menor escala, tendo o referido crescimento atingido os 20% no mesmo período.

Ainda no contexto da exposição e abertura ao exterior, importa salientar que no decurso do ano em análise foram realizados no seio do ISCAL um total de 49 eventos, nos quais participaram diversas organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais. Importa destacar, de entre estes, o Encontro de Investigadores Lusófonos, o III, IV e V Congresso Internacional de Cidadania e Educação Fiscal na Lusofonia, Congresso Ibero-Americano de Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos Tributários, a Conferência "As empresas e o direito" e a IX *Postgraduate Conference*.

Além destes eventos, outros existiram que fomentaram as relações de proximidade com diversas entidades, tais como: Associação Nacional de Jovens Empresários, CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Deloitte, Aliança ODS Portugal, Global Compact

Network Portugal, PwC, Conceito, Associação Fiscal Portuguesa, Ordem dos Contabilistas Certificados, ESGHT – Universidade do Algarve, EY, AGEPOR – Associação dos Agentes de Navegação de Portugal, AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, APOTEC - Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade, BDO, CGD - Caixa Geral de Depósitos, Delta, Edições Sílabo, Gelpixe, Grupo Your, KPMG, Nucase, OROC, Primavera, SDM - Sociedade de Desenvolvimento da Madeira, Grunenthal, Bose, SAPANA, Mobipium, KPMG, BNP Paribas, GRACE, Solvay Business Services, entre outras.

Retornando à questão da ligação do ISCAL à sociedade, ligação esta considerada fundamental para a implementação da estratégia, importa também salientar os protocolos existentes com a Junta de Freguesia da Penha de França no âmbito da prestação de serviços à comunidade e no âmbito do empreendedorismo, as ações de formação realizadas na Solvay Business Services e as várias dezenas de reuniões tidas com atuais e potenciais entidades empregadoras com intuito de perceber as necessidades do mercado. Podemos neste contexto salientar as reuniões tidas com o BNP Paribas, a Sonae Sierra, a AICEP, o IEFEP, a Mercer, a Siemens, a Grunenthal, a KPMG, a Deloitte, a PwC, a EY, a Manpower, a Conceito, o Grupo Your, a Ordem dos Contabilistas Certificados, entre outras entidades.

Fruto destas reuniões foi implementado o acima referido programa de *soft-skills*, em parceria com a SAPANA, que permitiu desenvolver nos alunos competências relacionadas com Marca Pessoal, Inteligência Emocional, Comunicação, *Design Thinking* e *Pitch*.

No âmbito da internacionalização importa salientar o arranque de uma edição do mestrado em Auditoria, no Instituto Superior Contabilidade e Auditoria de Moçambique, sob supervisão pedagógica e científica do ISCAL e que conta com a participação de docentes da instituição.

Além deste ciclo de estudo foi ainda negociado o arranque de uma nova edição do mestrado em Fiscalidade, no Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais em Cabo Verde.

No âmbito da mobilidade estudantil, de referir o protocolo celebrado pelo ISCAL que permitiu a criação de uma edição do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo destinada a estudantes angolanos, ao abrigo do estatuto de estudante internacional.

Além do referido fluxo de mobilidade, salienta-se ainda o facto de, ao abrigo do programa Erasmus+, terem sido recebidos 112 estudantes *incoming* e enviados 64 estudantes *outgoing*, o que representa um incremento de 65% e 121% respetivamente, face ao ano de 2014/2015.

Ao nível das infraestruturas foi, no decurso de 2018, efetuado um esforço na melhoria das condições de segurança do atual edifício, bem como acompanhado e incentivado o processo conducente à construção de novas instalações.

Relativamente a este último aspeto, importa referir que o processo de revisão do projeto de arquitetura se encontra na fase final, tendo já sido remetido para a tutela o necessário pedido de libertação das quantias necessárias para a construção do edifício, sendo este um dos requisitos legalmente exigidos para a abertura do concurso público internacional para o referido efeito.

O ano de 2018 foi o ano em que o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-IPL) sofreu algumas alterações, tendo sido neste mesmo ano a sua implementação e consolidação, promovida através de reuniões com o IPL.

No ano letivo de 2017/2018, no âmbito das reclamações, o ISCAL recebeu um total de 21<sup>2</sup> reclamações, o que se traduziu num aumento de 23% (variação homologa), face ao ano anterior, aumento este que é justificado pelo reforço do conhecimento e consciencialização da comunidade académica quanto aos direitos e aos meios para os fazer valer.

---

<sup>2</sup> Informação obtida através da contagem de cópia das folhas de reclamações remetidas ao Gabinete de Qualidade e Planeamento.

Considerando as características de transversalidade que as áreas do ensino/formação, internacionalização e da investigação apresentam, o ISCAL assume como compromisso a coordenação operacional integrada de ambas, procurando promover sinergias com vista à concretização das políticas do IPL, bem como das políticas nacionais, com incidência direta ou indireta na sua *missão*.

O ISCAL na sequência das suas atribuições estabelece relações de cooperação com outras entidades, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, sem que tais relações de cooperação impliquem delegação ou partilha de atribuições e competências, mantendo-se fiel à sua *missão* de ser um instituto onde se produz, ensina e divulga conhecimentos, ” *bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que se dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referencia nos planos nacionais e internacionais.*”

O ISCAL tem como visão institucional a excelência nas suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte de diplomados altamente qualificados.

Na prossecução da sua *missão*, e da sua *visão*, o ISCAL, orienta a sua ação por um conjunto de princípios, com aplicação universal, que promovem as boas práticas e os bons comportamentos organizacionais:

- Serviço público;
- Competência e responsabilidade;
- Igualdade, diversidade e inclusão;
- Democracia e participação;
- Ética;
- Avaliação.

São os valores do ISCAL de acordo com os seus Estatutos (artigo 2º, n.º 4) os seguintes:

- Excelência no ensino;
- Excelência da Investigação e Desenvolvimento;
- Abertura e participação na Sociedade;
- Responsabilidade Social;
- Cultura de mérito;
- Cooperação e intercâmbio científico, em especial com os países europeus e de expressão oficial portuguesa.

## Órgãos de Governo do ISCAL

Os Órgãos de Governo do ISCAL são responsáveis pela conceção e prática dos mecanismos da sua administração, que deve orientar-se por princípios de democraticidade e participação.

### Conselho de Representantes

De acordo com o art.º 14.º dos Estatutos do ISCAL, o Conselho de Representantes é composto por 9 docentes, 4 estudantes e 2 representantes do pessoal não docente, sendo eleita pelos respetivos corpos. O mandato dos membros é de quatro anos, exceto no caso dos estudantes, em que é de um ano, não podendo ser destituídos, salvo pelo próprio Conselho de Representantes, por maioria absoluta, em caso de falta grave, nos termos de regulamento do próprio órgão.

A mesa do Conselho de Representantes é composta por um Presidente, um Vice-presidente e um Secretário.

O Presidente faz a ligação com os restantes órgãos de gestão, convoca e preside às reuniões, com voto de qualidade.

De entre as várias competências do Conselho de Representantes enunciadas no artigo 17.º dos Estatutos do ISCAL, salientam-se as seguintes: organizar o procedimento de eleição e eleger o Presidente do ISCAL; apreciar e fiscalizar os atos do Presidente do ISCAL, bem como os do Conselho Pedagógico, sem prejuízo das competências próprias destes; aprovar o regulamento do Diretor de Curso para os ciclos de estudos ministrados no ISCAL, fixando a sua eleição e competências, quanto ao 1.º Ciclo. Ainda nos termos deste artigo, compete ao Conselho de Representantes, sob proposta do Presidente do ISCAL, apreciar e aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriénio do mandato do Presidente; apreciar e aprovar as linhas gerais de orientação da instituição no plano científico, pedagógico, financeiro e patrimonial, sem prejuízo das suas competências próprias, bem como das atribuições e competências das subunidades orgânicas; criar, transformar, cindir, fundir ou extinguir subunidades orgânicas; apreciar e aprovar os planos anuais de atividades e apreciar o relatório anual das atividades da instituição, entre outras competências.

No âmbito do art.º 19.º dos Estatutos do ISCAL, o Conselho de Representantes reúne ordinariamente quatro vezes por ano, podendo ainda reunir extraordinariamente sempre que convocado pelo seu Presidente, por iniciativa deste, a pedido do Presidente do ISCAL, ou ainda de um terço dos seus membros.

## Presidência

De acordo com o Artigo 20.º dos Estatutos do ISCAL, o Presidente do ISCAL é o órgão superior de governo e de representação externa da instituição; e é o órgão de condução da política da instituição.

Nos termos do Artigo 21.º dos Estatutos, podem ser eleitos Presidente do ISCAL:

- Professores e investigadores da própria instituição ou de outras instituições, nacionais ou estrangeiras, de ensino superior ou de investigação;
- Individualidades de reconhecido mérito e experiência profissional relevante, alheias à instituição.

De acordo com o Artigo 22.º, o Presidente é eleito pelo Conselho de Representantes, por voto secreto.

Segundo o Artigo 23.º, o mandato do Presidente tem a duração de quatro anos, podendo ser renovado uma única vez. Em caso de cessação antecipada do mandato, o novo Presidente inicia novo mandato.

O Artigo 24.º refere que o Presidente poderá ser coadjuvado por um máximo de dois Vice-Presidentes; e pode nomear e exonerar, livremente, Pró-presidentes para projetos ou áreas específicas, sempre que o entender.

Em situação de gravidade para o funcionamento da instituição, o Conselho de Representantes, em reunião convocada pelo seu Presidente ou por um terço dos seus membros, pode deliberar, por maioria de dois terços dos membros eleitos, a suspensão do Presidente do ISCAL e, após o devido procedimento administrativo, por idêntica maioria, a sua destituição (Artigo 25.º).

O cargo de Presidente do ISCAL é exercido em regime de dedicação exclusiva (Artigo 26.º).

De entre as suas competências (Artigo 27.º), refira-se que o Presidente dirige e representa o ISCAL, incumbindo-lhe, designadamente elaborar e apresentar ao Conselho de Representantes as propostas de:

- Plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato;
- Linhas gerais de orientação da instituição no plano científico e pedagógico, inclusive das subunidades, se for caso disso;
- Plano e relatório anuais de atividades;
- O suborçamento, nos termos da lei;
- Aquisição ou alienação de património imobiliário da instituição, e operações de crédito, nos termos da lei;

- Criação, transformação ou extinção de subunidades orgânicas;
- Os valores das propinas devidas pelos estudantes, nos termos da lei;
- Propor a criação, suspensão e extinção de cursos, nos termos da lei;
- Orientar e superintender na gestão administrativa e financeira da instituição, assegurando a eficiência no emprego dos seus meios e recursos, no respeito pela autonomia das subunidades orgânicas;
- Atribuir apoios aos estudantes no quadro da ação social, nos termos da lei;
- Conceder títulos ou distinções honoríficas, sob parecer favorável do Conselho Técnico-Científico;
- Instituir prémios escolares no âmbito do ISCAL, sob parecer favorável do Conselho Pedagógico;
- Nomear e exonerar, nos termos da lei e dos estatutos, os dirigentes das subunidades orgânicas sem órgãos de governo próprio;
- Nomear e exonerar, nos termos da lei e dos estatutos, o Diretor de Serviços e os dirigentes dos serviços do ISCAL;
- Exercer o poder disciplinar, em conformidade com o disposto na lei;
- Assegurar o cumprimento das deliberações tomadas pelos órgãos colegiais do ISCAL, executando-as, nos prazos previstos na lei ou em regulamentos;
- Fazer cumprir os regulamentos aprovados pelos órgãos competentes, nos termos dos estatutos, podendo emitir normas de cumprimento genérico, no âmbito das suas competências;
- Velar pela observância das leis, dos estatutos e dos regulamentos;
- Propor as iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento do ISCAL aos órgãos competentes, podendo, no âmbito das suas competências, decidir o que entender por conveniente à concretização do Plano Estratégico aprovado;
- Comunicar à tutela todos os dados necessários ao exercício desta, designadamente os planos e orçamentos e os relatórios de atividades e contas;
- Tomar as medidas necessárias à garantia da qualidade do ensino e da investigação no ISCAL e nas suas subunidades orgânicas;
- Representar o ISCAL em juízo ou fora dele;
- Fomentar a internacionalização e a cooperação cultural, científica e tecnológica, assegurando a mobilidade de estudantes e docentes e apoiando a projeção internacional dos seus trabalhos;
- Patrocinar e incentivar a ligação aos antigos alunos, bem como a participação de outras personalidades e instituições no desenvolvimento estratégico do ISCAL;

- Organizar as eleições para os órgãos de governo, nos termos dos Estatutos e dos Regulamentos aprovados pelos respetivos órgãos;
- Desempenhar as demais funções previstas na lei e nos estatutos.

## Conselho Técnico-científico

As funções do Conselho Técnico-Científico encontram-se consagradas no artigo 29.º dos Estatutos do ISCAL, que refere que, compete a este órgão assegurar a gestão científica e técnica do ISCAL, nos domínios do ensino, da investigação, da extensão cultural e da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Segundo o n.º 1 do artigo 30.º dos Estatutos do ISCAL, o Conselho Técnico-Científico é constituído por vinte e cinco membros com a seguinte composição:

1. Representantes eleitos, pelo conjunto dos:
  - i. Professores de carreira;
  - ii. Professores convidados em regime de tempo integral com contrato com a unidade orgânica há mais de dez anos nessa categoria;
  - iii. Docentes, com o grau de doutor, em regime de tempo integral, com contrato de duração não inferior a um ano.
  - iv. Docentes com o título de especialista não abrangidos pelas alíneas anteriores, em regime de tempo integral com contrato com a instituição há mais de dois anos.
2. Representantes das subunidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente nos termos da lei, quando existam.

O n.º 2 do artigo 30.º, refere que o mandato dos membros do Conselho Técnico-Científico é de quatro anos, podendo ser renovado.

No que diz respeito ao processo de eleição dos membros deste órgão, encontra-se disposto no artigo 32.º dos Estatutos do ISCAL. Relativamente ao processo de eleição do Presidente deste órgão e à duração do seu mandato, vem disposto no artigo 32.º.

As competências deste órgão vêm descritas no artigo 33.º dos Estatutos do ISCAL. Refira-se entre estas: deliberar sobre a distribuição do serviço docente, por ano letivo, sujeitando à homologação do Presidente do ISCAL; pronunciar -se sobre a criação de ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados, ouvido o Conselho Pedagógico; deliberar sobre equivalências e reconhecimentos de graus, diplomas, cursos e

componentes de cursos; praticar os outros atos previstos na lei relativos à carreira docente e de investigação e ao recrutamento de pessoal docente e de investigação.

## **Conselho Pedagógico**

De acordo com o artigo 34.º dos Estatutos do ISCAL, o Conselho Pedagógico assegura a coordenação e supervisão da qualidade pedagógica do ensino no ISCAL.

O Conselho Pedagógico é constituído por dez membros, sendo igual o número de representantes dos docentes e dos estudantes, eleitos pelos respetivos corpos, como estipulado no n.º 1 do artigo 35.º dos Estatutos do ISCAL. O mandato dos membros representantes dos docentes no Conselho Pedagógico é de quatro anos, podendo ser renovado uma vez. O mandato dos membros representantes dos estudantes do Conselho Pedagógico é de um ano, podendo ser renovado três vezes.

O artigo 37.º dos Estatutos do ISCAL menciona as competências deste órgão, entre as quais, pronunciar -se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação, promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, bem como a sua análise e divulgação, promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da unidade orgânica e a sua análise e divulgação, aprovar os regulamentos de frequência, avaliação, transição de ano e precedências.

A eleição do presidente e do secretário é enunciada no artigo 36.º dos Estatutos do ISCAL.

## **Organização Administrativa**

O ISCAL dispõe das seguintes divisões e serviços:

- Divisão Administrativa e Financeira;
- Divisão Académica;
- Serviço de Informação e Documentação.

Constituem ainda unidades de apoio técnico do ISCAL, nomeadamente:

- Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem;
- Gabinete de Relações Externas e Saídas Profissionais;
- Gabinete de Informática;
- Gabinete da Qualidade e Planeamento.

As divisões e serviços estão sob a coordenação da Diretora de Serviços, independentemente da subordinação hierárquica à Presidência.

As unidades de apoio técnico estão na dependência direta do Presidente.

O Secretariado, como serviço, é adstrito aos Órgãos de Gestão e as suas funções serão por estes determinadas.

De acordo com as necessidades do ISCAL, podem ser criados ou extintos outras divisões, serviços ou gabinetes de apoio técnico.

## Associação de Estudantes

“A Associação de Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa é, por definição, a instituição que reúne todos os estudantes desta casa. Considerando, todos os estudantes do ISCAL, como seus sócios, foi legalmente criada em 16 de Março 1981, fruto da necessidade da representação dos estudantes numa estrutura organizativa e oficial que defendesse os seus interesses.

Definindo-se estatutariamente como uma organização democrática e representativa de todos os estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, tem como pilares os princípios do movimento associativo dos estudantes portugueses: Unicidade, Apartidarismo e Areligiosidade.

É um valor inculcado a todos os seus dirigentes desde essa data, como ideal de atuação, trabalhar sempre com todos e para todos os estudantes.

Fiel a este princípio, a AEISCAL desenvolve inúmeras atividades nas áreas político-representativa, científico-pedagógica, recreativa (desportiva e cultural) e social, tendo já um peso significativo na vida do ISCAL, do Instituto Politécnico de Lisboa, da Academia de Lisboa e também no panorama nacional, sendo que neste último, faz-se representar em diversos fóruns de discussão, sempre na salvaguarda dos interesses dos estudantes do ISCAL.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <https://www.aeiscal.pt/a-aeiscal/contexto-historico/historia/>

# Objetivos Estratégicos

---

## Alinhamento Estratégico

A intervenção estratégica do ISCAL para o ano de 2018, foi definida tendo em consideração os objetivos estratégicos definidos em sede do QUAR provisório do IPL em vigor, bem como o seu alinhamento com o Plano Quadrienal do IPL.

Assim, tais objetivos estratégicos constantes do QUAR foram alinhados com as áreas de intervenção definidas pelo ISCAL e seu Plano Estratégico.

Essas áreas de intervenção são os seguintes:

- Qualidade e Inovação no Ensino;
- Internacionalização;
- Investigação;
- Transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade;
- Gestão de recursos no ISCAL.

Decorrentes, da definição, das áreas foram definidos objetivos estratégicos e operacionais a serem concretizados no ano de 2018.

Os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Melhorar os indicadores de ensino;
- Promover a internacionalização;
- Promover a investigação;
- Manter o equilíbrio financeiro;
- Incrementar a relação com a sociedade;
- Consolidar o Sistema de Garantia da Qualidade.

Assim o presente relatório irá dar conta da execução dos objetivos operacionais definidos para 2018 e dos respetivos resultados.

Globalmente, verificou-se uma boa taxa de cumprimento do Plano de Atividades tendo sido alcançada a maioria dos objetivos propostos para o período em análise.

Dos 15 objetivos operacionais estabelecidos para 2018, podemos verificar que 11 foram superados (73%), 3 atingidos (20%) e 1 não atingido (7%) por ter ficado abaixo do definido inicialmente.

## Execução dos Objetivos Operacionais

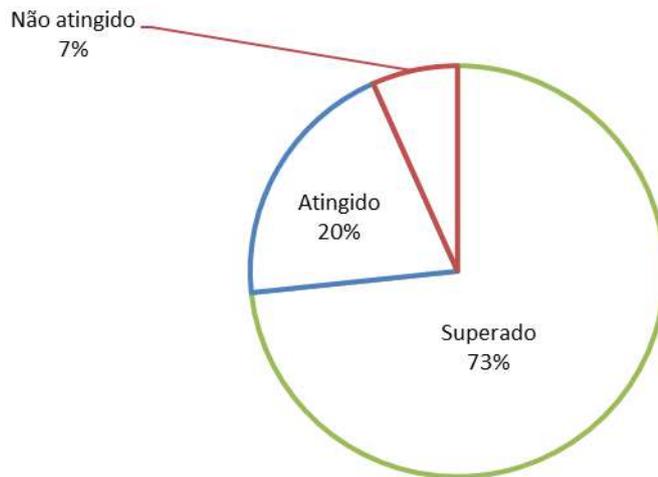


Gráfico 1 – Execução dos Objetivos Operacionais

Numa visão por parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade podemos observar o comportamento que se apresenta na tabela seguinte.

Total Objetivos por parâmetro (SIADAP)		Superado		Atingido		Não atingido	
Eficácia	9	6	67%	3	33%	0	0%
Eficiência	3	2	67%	0	0%	1	33%
Qualidade	3	3	100%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

Tabela 1 - Total Objetivos por parâmetro (SIADAP)

Já ao nível de seu comportamento por área de intervenção e perspetivas do *Balanced Scorecard* as tabelas que se seguem demonstram o comportamento da sua execução.

Total Objetivos por Áreas de Intervenção	Superado		Atingido		Não atingido		
Internacionalização	1	1	100%	0	0%	0	0%
Ensino	3	0	0%	3	100%	0	0%
Investigação	4	3	75%	0	0%	1	25%
Gestão dos Recursos	4	4	100%	0	0%	0	0%
Transferência de conhecimento	3	3	100%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

Tabela 2 - Total Objetivos por Áreas de Intervenção

Total Objetivos por perspetiva (BSC)	Superado		Atingido		Não atingido		
Valor	5	4	80%	0	0%	1	20%
Cliente	3	0	0%	3	100%	0	0%
Recursos	1	1	100%	0	0%	0	0%
Processos	6	6	100%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>3</b>	<b>20%</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>

Tabela 3 - Total Objetivos por perspetiva (BSC)

## **Execução do Plano de Atividades de 2018**

---

# Áreas estratégicas – Indicadores Gerais

## Qualidade e Inovação no Ensino

### Oferta Formativa

A oferta formativa do ISCAL compreende cinco cursos do 1º ciclo (licenciaturas) e sete cursos do 2º ciclo (mestrados), bem como um curso não conferente de grau, designadamente uma pós-graduação em parceria com o ISCSP.

Centrada nas necessidades de mercado, a oferta formativa do ISCAL contém uma importante componente prática, associada a uma sólida componente científica, dotando assim os alunos do ISCAL de um conjunto de competências que lhes permite uma rápida e relevante inserção no mercado de trabalho.

Tipo de Curso	Grau/Ciclo	Designação	Créditos
Licenciatura	Licenciado/1º	Comercio e Negócios Internacionais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Contabilidade e Administração	180
		Ramo Contabilidade	180
		Ramo de Gestão e Administração Pública	180
		Ramo de Fiscalidade	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Finanças Empresariais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Gestão	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Solicitadoria	180
Mestrado	Mestre/2º	Análise Financeira	120
Mestrado	Mestre/2º	Auditoria	120
Mestrado	Mestre/2º	Contabilidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras	120
Mestrado	Mestre/2º	Controlo de Gestão e dos Negócios	120
Mestrado	Mestre/2º	Fiscalidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Gestão e Empreendedorismo	120
Pós-graduação		Contabilidade e Gestão Pública	60

### Alunos e acesso ao ensino superior

No ano letivo de 2017/2018 ficaram colocados no ISCAL 3495 alunos o que corresponde a uma taxa de colocação de 99,5% no Concurso Nacional de Acesso.

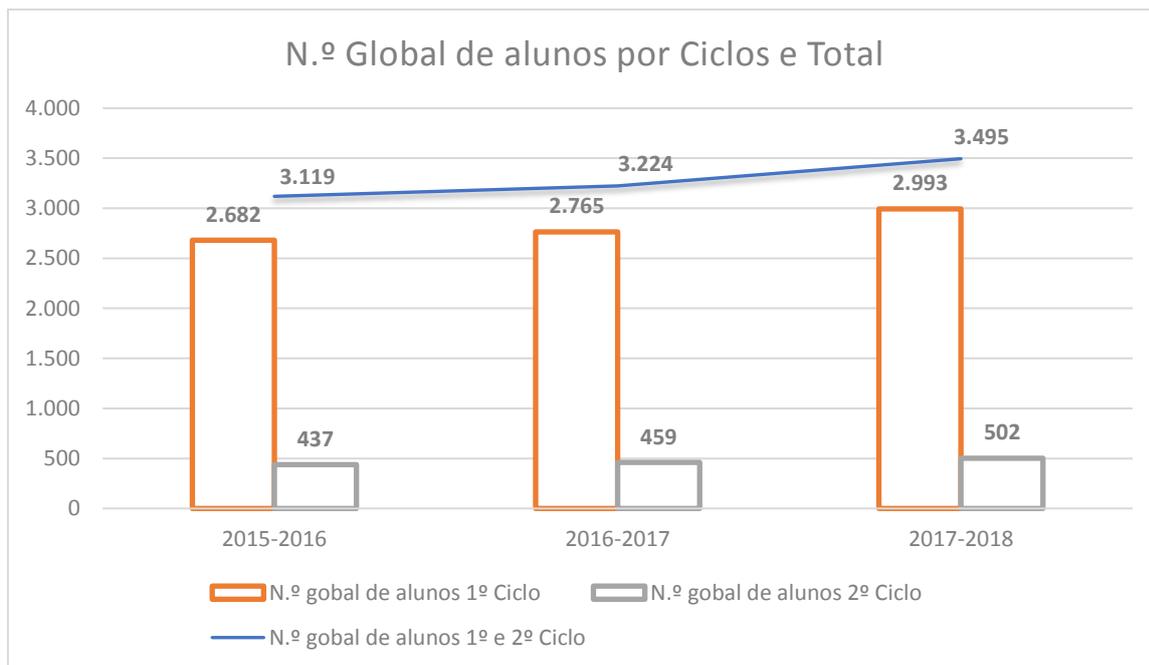


Gráfico 2 - N.º Global de alunos por Ciclos e Total

A análise da evolução do número de alunos permite concluir que entre o ano letivo de 2016/17 e 2017/18 um aumento de 8,41%

Dos 3495 alunos inscritos no ISCAL, 86% são alunos do 1º Ciclo e 14% são alunos do 2º Ciclo, do total de alunos 55% são do sexo feminino.

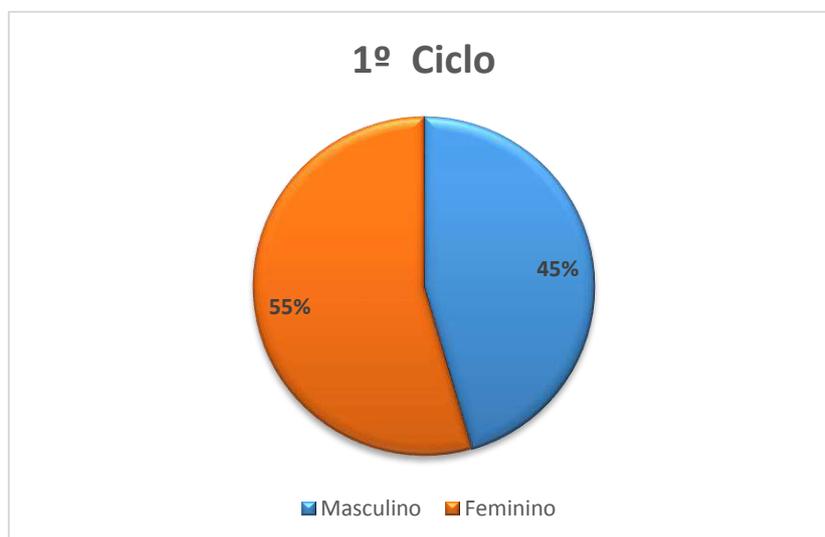


Gráfico 3 – Alunos 1º Ciclo por Sexo

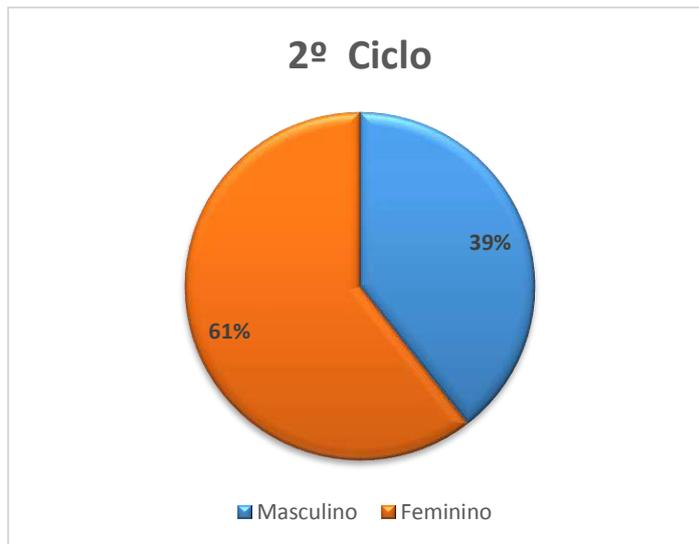


Gráfico 4 – Alunos do 2º Ciclo por sexo

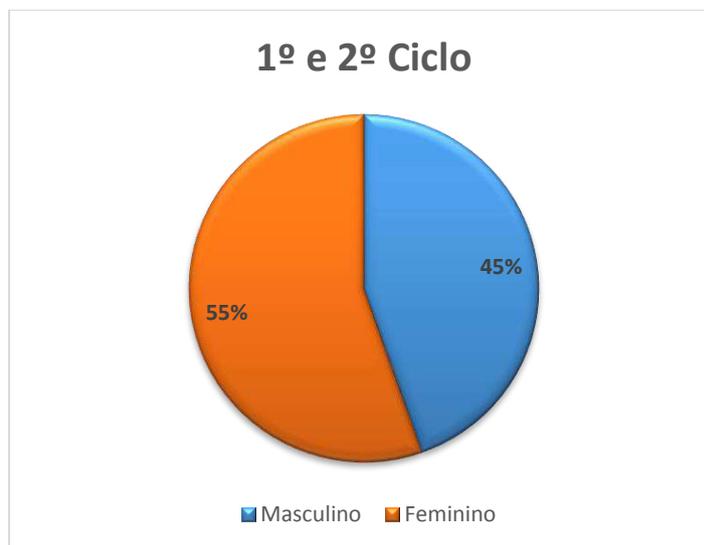


Gráfico 5 – Total de alunos do 1º e 2º Ciclo por sexo

Do universo de alunos em análise predomina a faixa etária compreendida entre 20/24 anos, conforme se pode analisar na pirâmide etária que se apresenta a seguir.

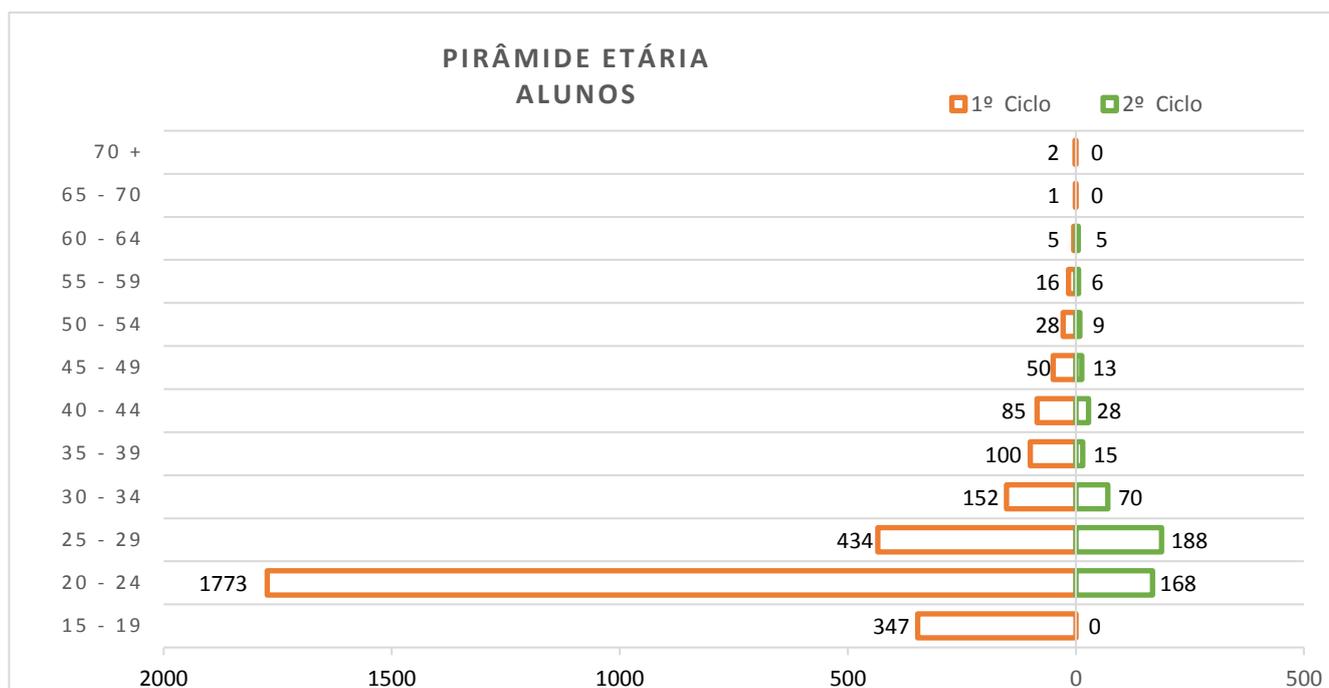


Gráfico 6 – Pirâmide Etária dos alunos

No que concerne à proveniência geográfica (concelhos de residência), podemos verificar que a maioria dos alunos do ISCAL são provenientes da área Metropolitana de Lisboa.

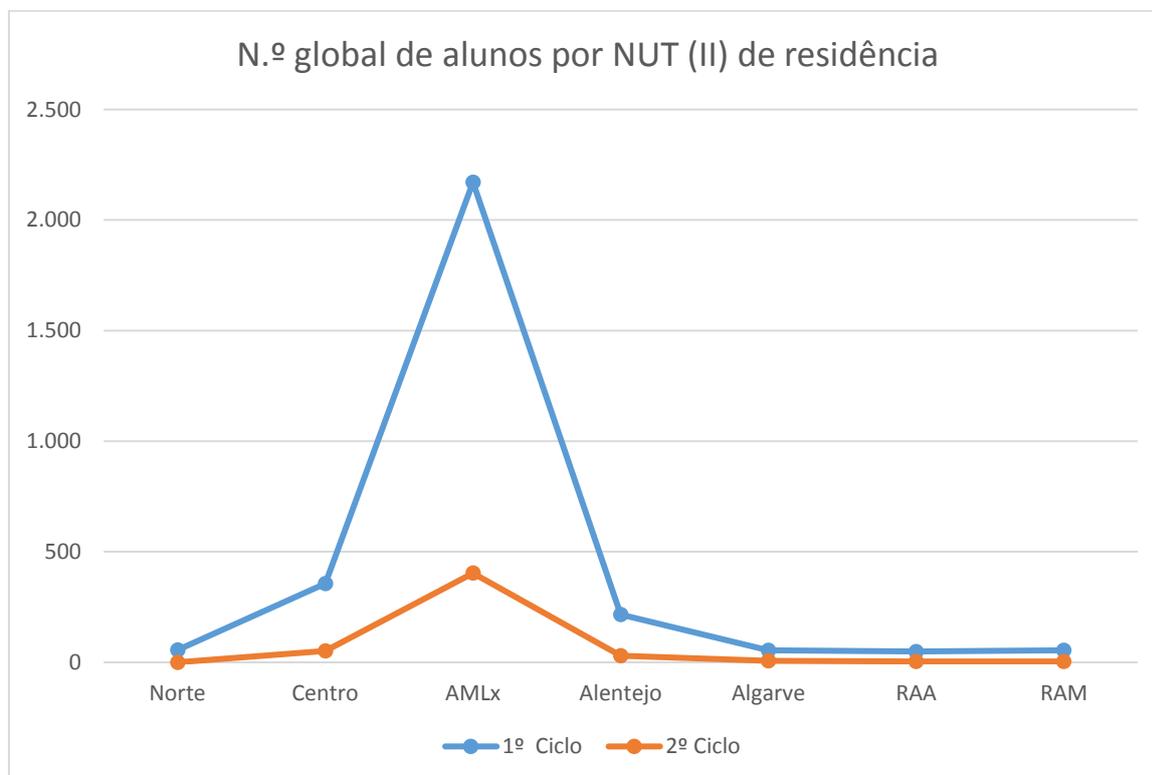


Gráfico 7 - N.º global de alunos por NUT (II) de residência

Analisando a nacionalidade dos mesmos é possível verificar que 8% são de outras nacionalidades, conforme gráfico seguinte.



*Gráfico 8 - Alunos nacionalidade*

No gráfico seguinte apresenta-se o número de diplomados no ano letivo de 2017/2018. No referido ano diplomaram-se 577 alunos em ambos os ciclos.



*Gráfico 9 - Diplomados por ciclo 2017/2018*

## Internacionalização

### Internacionalização dos Ciclos de estudos

No âmbito da internacionalização importa salientar o arranque de uma edição do mestrado em Auditoria, no Instituto Superior Contabilidade e Auditoria de Moçambique, sob supervisão pedagógica e científica do ISCAL e que conta com a participação de docentes da instituição.

Importa ainda referir a assinatura de um protocolo de colaboração com uma instituição angolana que permitiu, no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo, a abertura de uma turma destinada a estudantes internacionais.

Além deste ciclo de estudo foi ainda negociado o arranque de uma nova edição do mestrado em Fiscalidade, no Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias em Cabo Verde.

Por último, foram encetados, no decurso de 2018, um conjunto de negociações tendentes à submissão, em 2019, de um ciclo de estudos conjunto com uma Instituição de Ensino Superior Eslovaca, conducente ao grau de mestre.

Para além do âmbito dos cursos conferentes de grau foram ainda realizadas as III, IV e V edições do Congresso Internacional de Cidadania e Educação Fiscal na Lusofonia que permitiu promover o nome da instituição no espaço lusófono. Associado a estes eventos de cariz internacional foi ainda desenvolvido, por professores do ISCAL, o projeto Educação e Cidadania Fiscal (ECF) apoiado pelo Sistema de Apoio à Investigação Científica e Tecnológica (Aviso N.º 02/SAICT/2016 Educação e Cidadania Fiscal LISBOA-01-0145-FEDER-023491).

### Internacionalização dos Alunos

No ano letivo 2017/2018 o ISCAL recebeu 289 alunos estrangeiros (8%) com um total de 33 nacionalidade diferentes, conforme as figuras seguintes ilustram

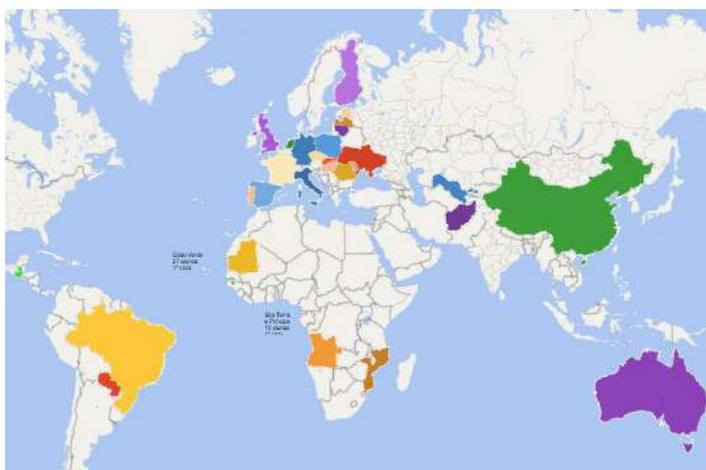


Figura 1 - Alunos 1º Ciclo

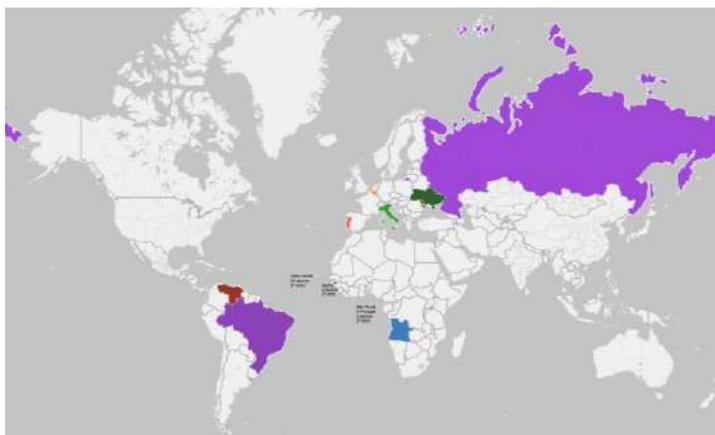


Figura 2 - Alunos 2º Ciclo

No âmbito da mobilidade estudantil, de referir o já citado protocolo celebrado pela Direção do Curso de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo que permitiu a criação de uma edição deste ciclo de estudo destinada a estudantes angolanos, ao abrigo do estatuto de estudante internacional, o que, conjuntamente com os esforços envidados pelo GRIMA-IPL permitiu que o número de estudantes internacionais sofresse um elevado incremento.

Além do referido fluxo de mobilidade, salienta-se ainda o facto de, ao abrigo do programa Erasmus+, terem sido recebidos 97 estudantes *incoming* e enviados 64 estudantes *outgoing*.

Também ao nível dos acordos de mobilidade, ao abrigo do programa Erasmus+, referir que foram celebrado um conjunto de novos acordos, que diversificam não só a origem geográfica das IES parceiras, como também permitem sustentar um crescimento futuro do número de estudantes *incoming* e *outgoing*.



Figura 3 - Alunos ERASMUS+

## Investigação

No Plano Estratégico, bem como, no Plano de Atividades de 2018, o ISCAL consagrou como um dos seus eixos primordiais o reforço da Investigação.

Globalmente a investigação no Instituto tem vindo a afirmar-se de forma gradual através das publicações conforme se pode verificar no gráfico que se segue

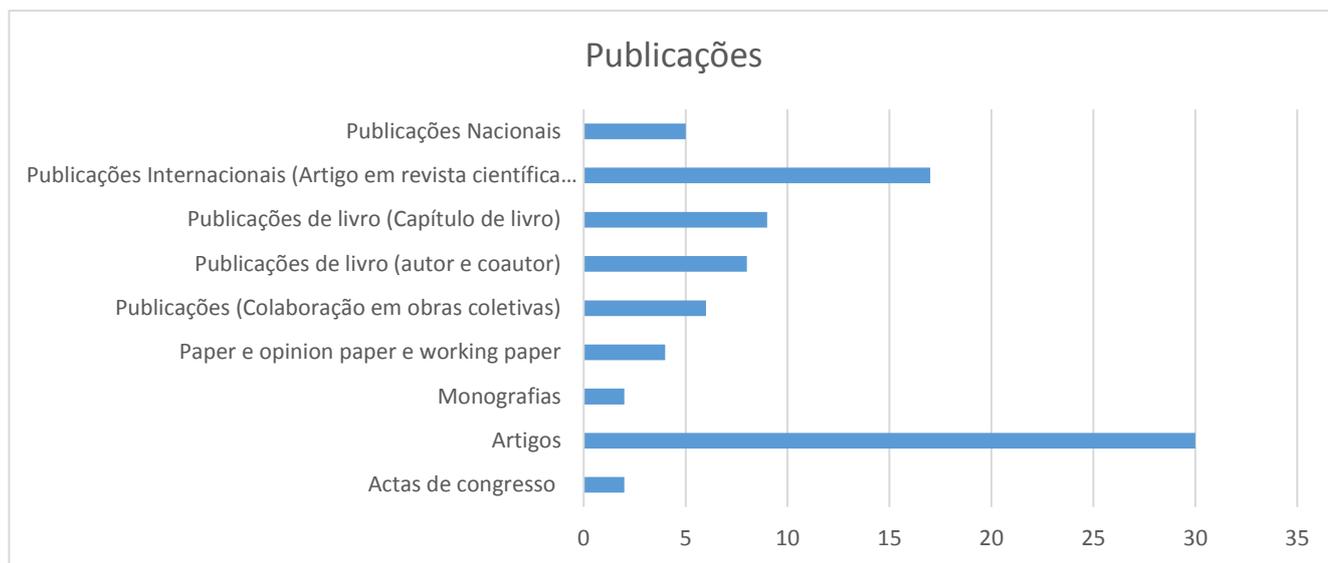


Figura 4 - fonte <https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica>

Ao nível do apoio à investigação, o ISCAL promoveu e participou em 2 congressos nacionais, 6 congressos, conferências e encontros científicos de âmbito internacional e 8 seminários/conferências de natureza científica na perspetiva de divulgar, promover a qualidade da investigação desenvolvida pela comunidade científica do ISCAL.

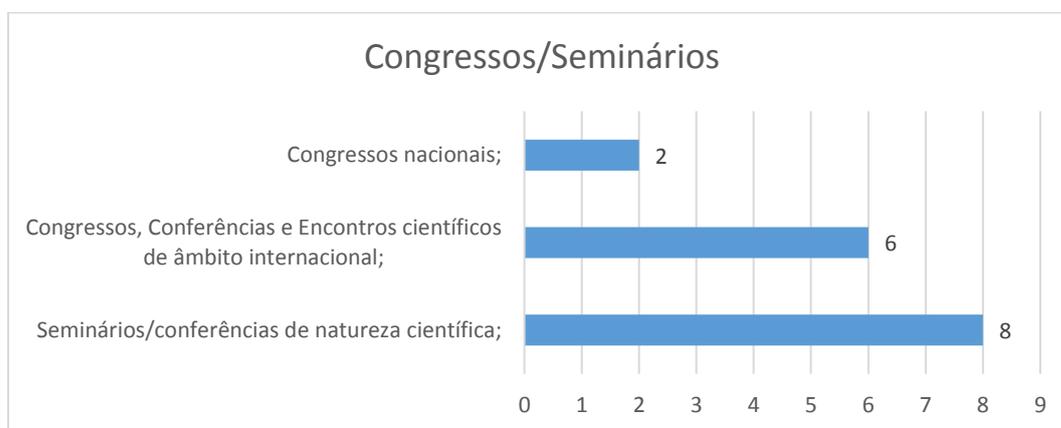


Gráfico 10 - fonte <https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/atividade-cientifica>

Não obstante a importância que todos estes eventos têm no seio da comunidade académica, importa referir a consolidação da linha de investigação relacionada com a Cidadania e Educação Fiscal, que de forma sustentada tem vindo a gerar um vasto conjunto de *outputs*, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

## Transferência de conhecimento, o empreendedorismo e a empregabilidade

A transferência de conhecimento, a empregabilidade e o empreendedorismo, constituem para o IPL, bem como para o ISCAL, outra das componentes fundamentais da sua missão.

Na concretização desse objetivo podemos verificar a participação do ISCAL em diversas atividades que se apresentam seguidamente.

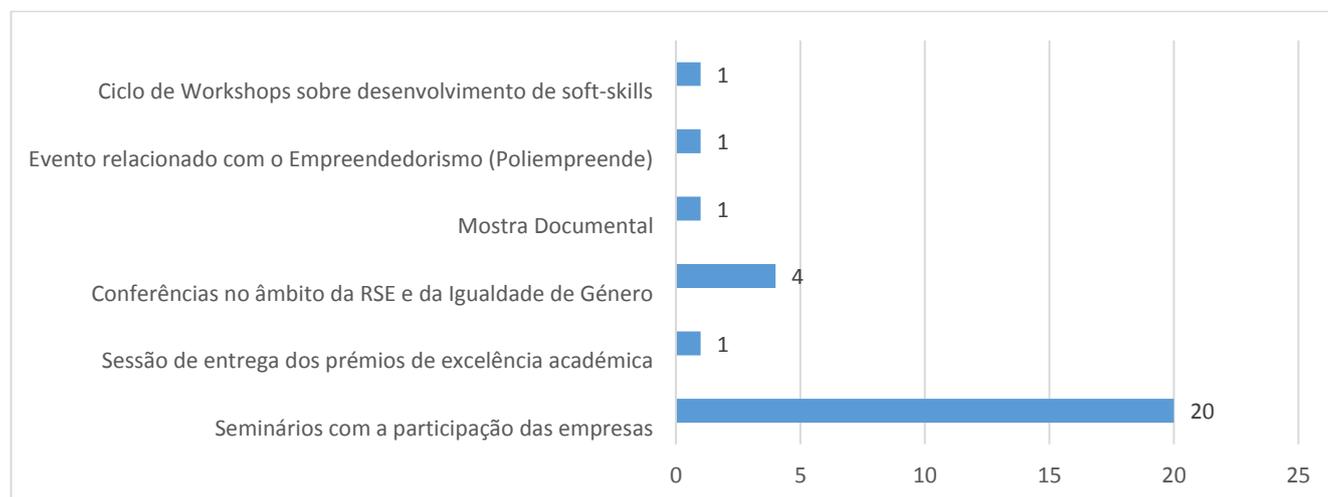


Gráfico 11 – Atividades

A empregabilidades e as questões relacionadas com esta questão têm sido um aspeto tido como essencial na promoção da instituição e dos seus graduados.

Assim, no decurso do ano de 2019, foram efetuadas diversas atividades e reuniões com entidades públicas e privadas, salientando os protocolos existentes com a Junta de Freguesia da Penha de França no âmbito da prestação de serviços à comunidade e no âmbito do empreendedorismo, as ações de formação realizadas na *Solvay Business Services* e as várias dezenas de reuniões tidas com atuais e potenciais entidades empregadoras com intuito de perceber as necessidades do mercado. Podemos neste contexto salientar as reuniões tidas com o BNP Paribas, a Sonae Sierra, a AICEP, o IEFP, a Mercer, a Siemens, a Grunenthal, a KPMG, a Deloitte, a PwC, a EY, a Manpower, a Conceito, o Grupo Your, a NUCASE, a Plataforma Legal, a Ordem dos Contabilistas Certificados, Ordem do Revisores Oficiais de Contas, entre outras entidades.

Fruto destas reuniões foi implementado o acima referido programa de *soft-skills*, em parceria com a SAPANA, que permitiu desenvolver nos alunos competências relacionadas com Marca Pessoal, Inteligência Emocional, Comunicação, *Design Thinking* e *Pitch*.

A principal questão em torno da empregabilidade dos graduados do ISCAL, não passa pela sua inserção no mercado de trabalho (uma vez que a taxa de empregabilidade ronda os 100%) mas antes na qualidade dessa mesma inserção. Assim, as reuniões tidas foram o início de um processo de identificação sistemática de eventuais melhorias que necessitam de ser introduzidas no processo formativo, de modo a melhorar a qualidade na inserção no mercado laboral.

Relativamente às questões da transferência de conhecimento e empreendedorismos foram efetuadas diversas propostas de parceria e de projeto, que pensamos poder trazer em 2019 um forte incremento nestas componentes.

A orientação que dominou o ano 2018 foi a de conhecer de forma mais exaustiva e sistemática o mercado empregador e as suas necessidades para que, em 2019, sejam lançados um conjunto de projetos conjuntos nas mais diversas áreas de atuação.

Por último referir que no ano 2018 foi dado início ao processo tendente à aquisição de uma plataforma de gestão da empregabilidade que permitirá, em 2019, aproximar graduados e empregadores e paralelamente criar uma *network* informal que possibilitará ao ISCAL, no médio prazo, fazer uma gestão muito mais eficaz e eficiente das questões relacionadas com a empregabilidade dos seus diplomados.

## **Gestão de recursos no ISCAL**

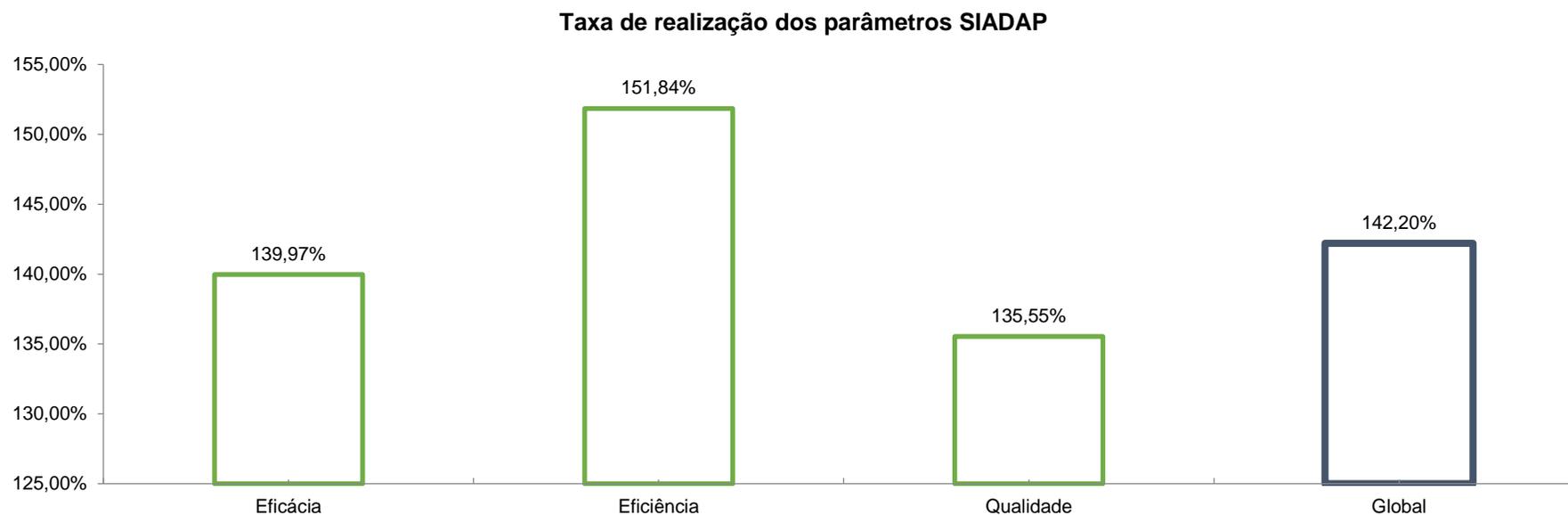
As questões relacionadas com a gestão dos recursos do ISCAL será alvo de análise detalhada em capítulo próprio intitulado “Recursos Humanos e Financeiros”, sendo o mesmo apresentado adiante. Face ao exposto serão adiante apresentados os principais indicadores ao nível dos recursos humanos e financeiros do ISCAL

## Execução geral do Plano de Atividades de 2018

Em 2018, o desenvolvimento das atividades no ISCAL apresentou, globalmente, uma boa taxa de cumprimento.

Numa avaliação final o ISCAL consegue, em continuidade com o ano anterior, atingir uma avaliação final em termos quantitativos de 142% e em termos qualitativos BOM, conforme referido inicialmente

Conforme se pode observar nos gráficos seguintes, o desempenho final é sustentado pelo desempenho nos parâmetros ao nível da eficiência, eficácia e qualidade.



*Gráfico 12 – Taxa de Realização pro Parâmetro (SIADAP)*

Numa apresentação dos resultados por objetivos operacionais, pode-se verificar que só um (O.11) ficou abaixo do expectável, não tendo sido cumprida a meta, ambiciosa, que para ele se definiu.

### Taxa de realização dos objetivos SIADAP

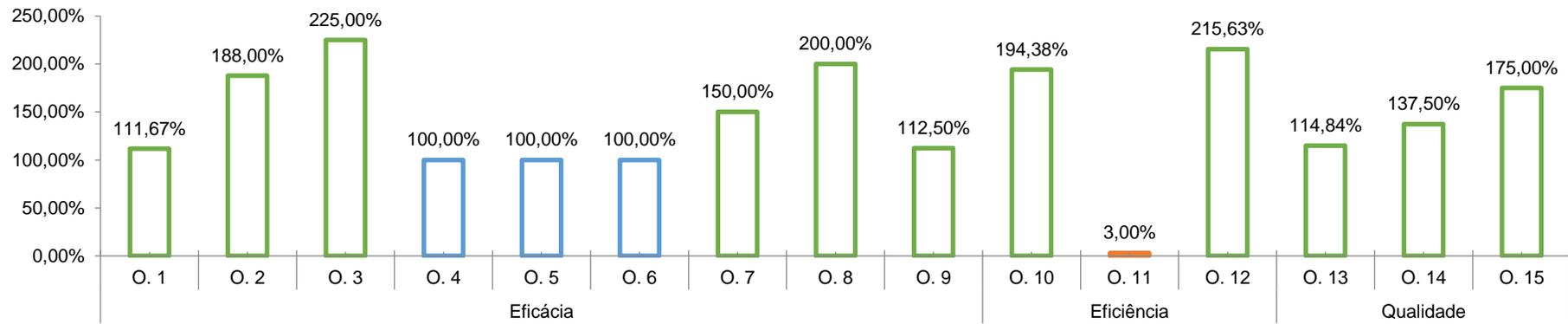


Gráfico 13 - Taxa de realização dos objetivos

### Taxa de realização dos indicadores

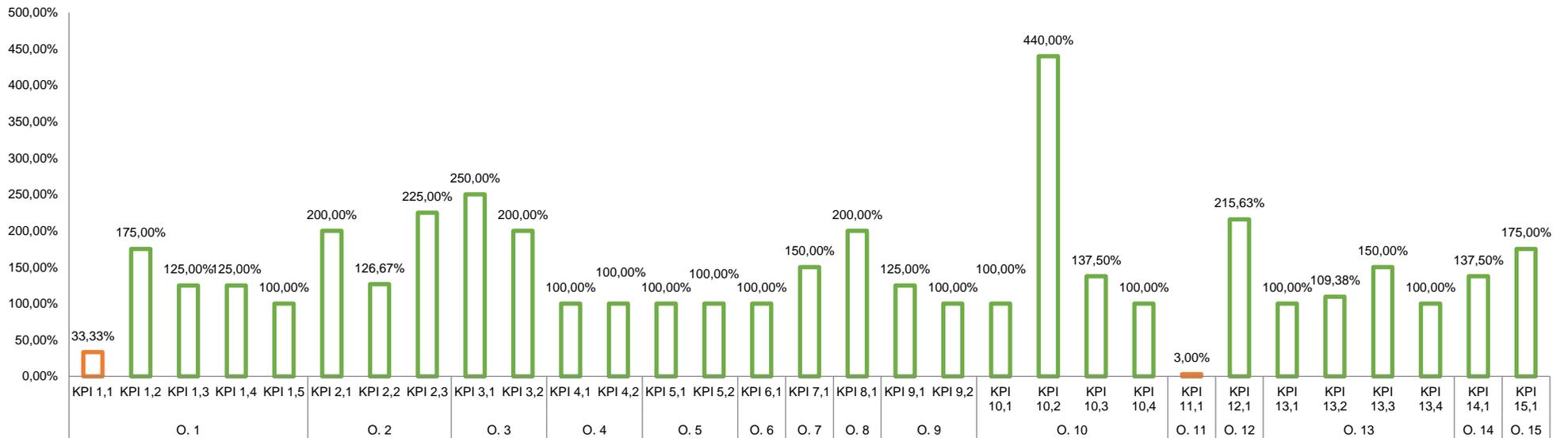


Gráfico 14 - Taxa de realização dos Indicadores

Seguidamente, apresenta-se uma visão da execução dos objetivos operacionais do Plano de Atividades de 2018 através das perspetivas do *Balanced Scorecard* (Valor/aprendizagem, Cliente, Processos Internos e Recursos financeiros).



Gráfico 15 – Taxa de realização dos objetivos (BSC)

O gráfico seguinte pretende relacionar os parâmetros do SIADAP com as perspetivas do *Balanced Scorecard*

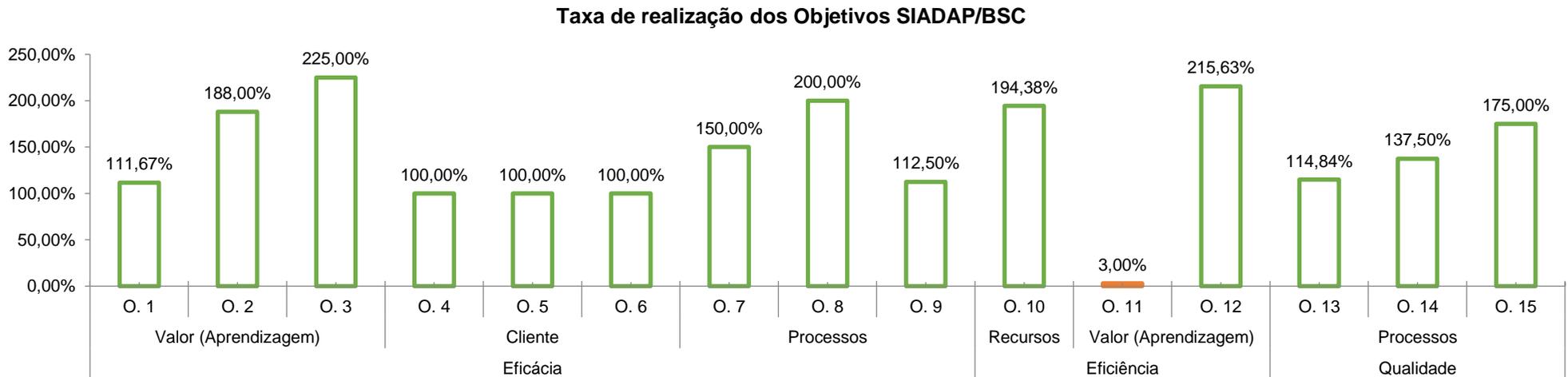


Gráfico 16 - Relação BSC/SIADAP

Seguidamente iremos analisar a execução dos objetivos operacionais através dos indicadores definidos para cada um deles (Gráfico - Taxa de realização dos indicadores).

Nesta mesma análise iremos apresentar as justificações necessárias para o não cumprimento do indicador e propostas para a melhoria em desempenhos futuros a ter em consideração.

No gráfico “Taxa de realização dos indicadores” que apresentamos anteriormente, obtivemos uma visão completa dos objetivos e seus indicadores sendo que, no gráfico em questão, pudemos verificar que dos 31 indicadores, distribuídos pelos 15 objetivos operacionais, dois não cumpriram o esperado, tendo ficado abaixo do previamente definido.

Por outro lado, os restantes indicadores atingiram ou até mesmo superaram os resultados pretendidos, definidos no Plano de Atividades de 2018.

## **Objetivos Operacionais e indicadores**

### **Objetivo Operacional (O1) – Potenciar a imagem do ISCAL como uma instituição dinâmica no seio da comunidade interna e externa**

Taxa de execução: 111%

Classificação: Superado

#### **Superados ou Atingidos: 4 indicadores**

**Indicador** – Número de iniciativas para a captação de novos alunos:

Taxa de execução: 145%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de projetos de responsabilidade social, ambiental desenvolvidos:

Taxa de execução: 125%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de medidas desenvolvidas com parceiros externos ao IPL, com resultados positivos para a missão e imagem do ISCAL:

Taxa de execução: 125%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de iniciativas desenvolvidas que promovam o empreendedorismo:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

### **Não atingido: 1 indicador**

**Indicador** – Número de Newsletters divulgadas através da página oficial do ISCAL que promovam a imagem e dinamismo institucional

Taxa de execução: 33%

Classificação: Não atingido

## **Objetivo Operacional (O2) – Ampliar a internacionalização do ISCAL**

Taxa de execução: 188%

Classificação: Superado

### **Superados: 3 indicadores**

**Indicador** – Número de programas de cooperação implementados com instituições de ensino superior estrangeiras:

Taxa de execução: 200%

Classificação: Superado

**Indicador** – Percentagem de unidade curriculares com material de apresentação (pagina oficial do ISCAL) elaborado em português e outra língua:

Taxa de execução: 126%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de fóruns e outros eventos em que o ISCAL participe no âmbito da internacionalização:

Taxa de execução: 225%

Classificação: Superado

### **Objetivo Operacional (O3) – Aumentar a investigação favorecendo as parcerias institucionais**

Taxa de execução: 225%

Classificação: Superado

#### **Superados ou Atingidos: 2 indicadores**

**Indicador** – Número de parcerias nacionais envolvendo atividades de investigação:

Taxa de execução: 250%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de parcerias internacionais envolvendo atividades de investigação:

Taxa de execução: 200%

Classificação: Superado

### **Objetivo Operacional (O4) – Aumentar a qualidade dos indicadores de ensino através do desenvolvimento de estratégias direcionadas ao cliente externo**

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

#### **Superados ou Atingidos: 2 indicadores**

**Indicador** – Número de ações/reuniões efetuados no âmbito da dinamização das ofertas formativas no sentido de promover a diversificação através da abertura de novas ofertas formativas:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Indicador** – Número de ações/ reuniões ou plenários efetuados no âmbito da dinamização da análise de ofertas formativas no sentido de promover a adequação dos planos curriculares:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Objetivo Operacional (O5) – Organizar as atividades formativas ao nível da prática pedagógica, visando a redução do insucesso escolar e redução do abandono escolar**

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Superados ou Atingidos: 2 indicadores**

**Indicador** – Número de medidas apresentadas na melhoria da taxa de diplomados em período normal com aplicação a médio e longo prazo, licenciaturas:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Indicador** – Número de medidas apresentadas na melhoria da taxa de diplomados em período normal com aplicação a médio e longo prazo, mestrados:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Objetivo Operacional (O6) – Aumentar a qualidade dos indicadores de ensino através do desenvolvimento de estratégias direcionadas para o exterior**

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Superados ou Atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Número de ações/reuniões efetuadas com o IPL no âmbito do levantamento da possibilidade de explorar os modelos *e-learning* e/ou *b-learning* no ISCAL.:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Objetivo Operacional (O7) – Realizar ações em prol da sociedade, fomentando a participação e a colaboração institucional**

Taxa de execução: 150%

Classificação: Superado

**Superados ou Atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Número de ações realizadas em prol da sociedade:

Taxa de execução: 150%

Classificação: Superado

**Objetivo Operacional (O8) – Participar, estar, presente na organização de fóruns e redes relacionadas com a temática da responsabilidade social**

Taxa de execução: 200%

Classificação: Superado

**Superados ou Atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Número de participações em fóruns e redes no âmbito da responsabilidade social:

Taxa de execução: 200%

Classificação: Superado

**Objetivo Operacional (O9) – Promover estilos de vida saudáveis**

Taxa de execução: 112%

Classificação: Superado

**Superados ou Atingidos: 2 indicadores**

**Indicador** – Número de ações de promoção e educação da saúde:

Taxa de execução: 125%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de atividades promotoras da prática de exercício físico:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

### **Objetivo Operacional (O10) – Assegurar uma eficiente gestão financeira**

Taxa de execução: 194%

Classificação: Superado

#### **Superados ou Atingidos: 4 indicadores**

**Indicador** – Número de medidas implementadas no âmbito da sustentabilidade social e ambiental que reflitam em otimização dos recursos financeiros:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Indicador** – Percentagem de recuperação de dívida de alunos:

Taxa de execução: 440%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de medidas implementadas que conduzam a uma diminuição da despesa:

Taxa de execução: 137%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de medidas propostas no sentido de maximização do capital humano:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Objetivo Operacional (O11) – Valorizar a investigação potenciando a capacidade existente no corpo docente**

Taxa de execução: 3%

Classificação: Não atingido

**Não atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Percentagem de investimento interno à investigação:

Taxa de execução: 3%

Classificação: Não atingido

**Objetivo Operacional (O12) – Apoiar a participação e/ou a realização de encontros científicos, seminários e conferências do/com o corpo docente do ISCAL**

Taxa de execução: 215%

Classificação: Superado

**Superados ou Atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Percentagem do corpo docente autorizado a deslocar-se aos encontros científicos, seminários ou conferências:

Taxa de execução: 215%

Classificação: Superado

**Objetivo Operacional (O13) – Consolidar a melhoria contínua do ISCAL através de um aperfeiçoamento das ferramentas e dos processos de autoavaliação e qualificação dos recursos humanos**

Taxa de execução: 114%

Classificação: Superado

**Superados ou Atingidos: 4 indicadores**

**Indicador** – Número de ações destinadas a fomentar uma cultura de boas práticas nos locais de trabalho:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

**Indicador** – Percentagem de ações uniformizadas em respeito às diretrizes do IPL:

Taxa de execução: 109%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de propostas de melhoria de processos e métodos de trabalho, propondo medidas de racionalização e de simplificação, exequíveis:

Taxa de execução: 150%

Classificação: Superado

**Indicador** – Número de propostas no âmbito do aprofundar da investigação e colaboração institucional com a comunidade que estabeleçam políticas e mecanismos formais que envolvam a contribuição dos parceiros externos:

Taxa de execução: 100%

Classificação: Atingido

### **Objetivo Operacional (O14) – Fomentar a integração e o relacionamento interpessoal entre colaboradores**

Taxa de execução: 137%

Classificação: Superado

#### **Superados ou Atingidos: 1 indicadores**

**Indicador** – Número de ações de formação interdisciplinar promovidas no ISCAL:

Taxa de execução: 137%

Classificação: Superado

### **Objetivo Operacional (O15) – Promover o desenvolvimento e cooperação de trabalho em equipa**

Taxa de execução: 175%

Classificação: Superado

### Superados ou Atingidos: 1 indicadores

**Indicador** – Número de projetos apresentados, partilhados entre diferentes grupos profissionais, serviços/gabinetes:

Taxa de execução: 175%

Classificação: Superado

## Outros indicadores relevantes

### Reclamações

No ano letivo de 2017/2018, no âmbito das reclamações, o ISCAL recebeu um total de 21<sup>4</sup> reclamações, o que se traduziu num aumento de 23% (variação homologa), face ao ano anterior, aumento este que é justificado pelo reforço do conhecimento e consciencialização da comunidade académica quanto aos direitos e aos meios para os fazer valer.

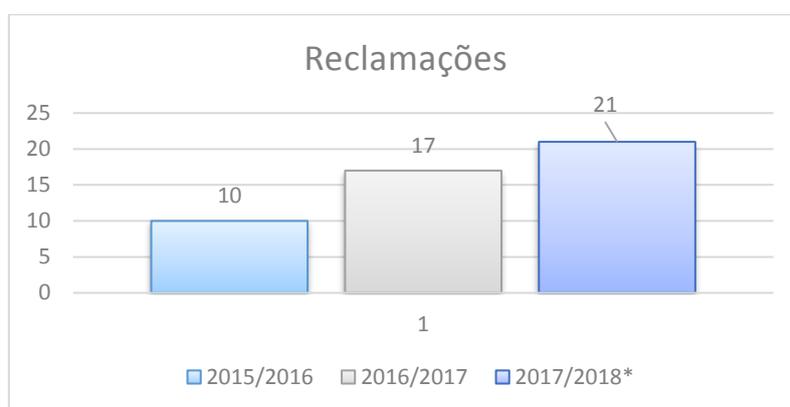


Gráfico 17 - Reclamações

### Atendimento ao público

Relativamente aos dados referentes em epígrafe, podemos verificar que o número de atendimentos na divisão académica e nos serviços financeiros implica um consumo elevado de recursos.

---

<sup>4</sup> Informação obtida através da contagem de cópia das folhas de reclamações remetidas ao Gabinete de Qualidade e Planeamento.

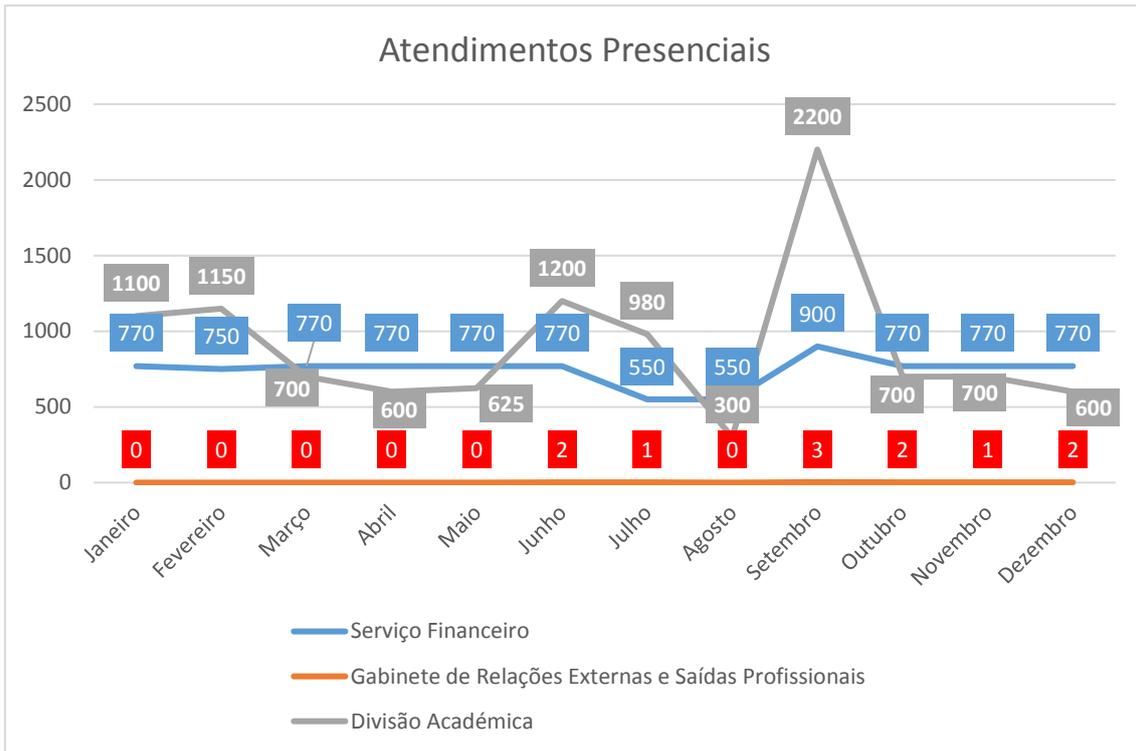


Gráfico 18 – Atendimento ao público

# Recursos Humanos e Financeiros

---

## Recursos Humanos

Nesta secção apresentam-se os principais indicadores ao nível dos recursos humanos.

### Pessoal Docente

À data de 31/12/2018 o ISCAL apresenta 213 docentes (dados não contados em ETI's).

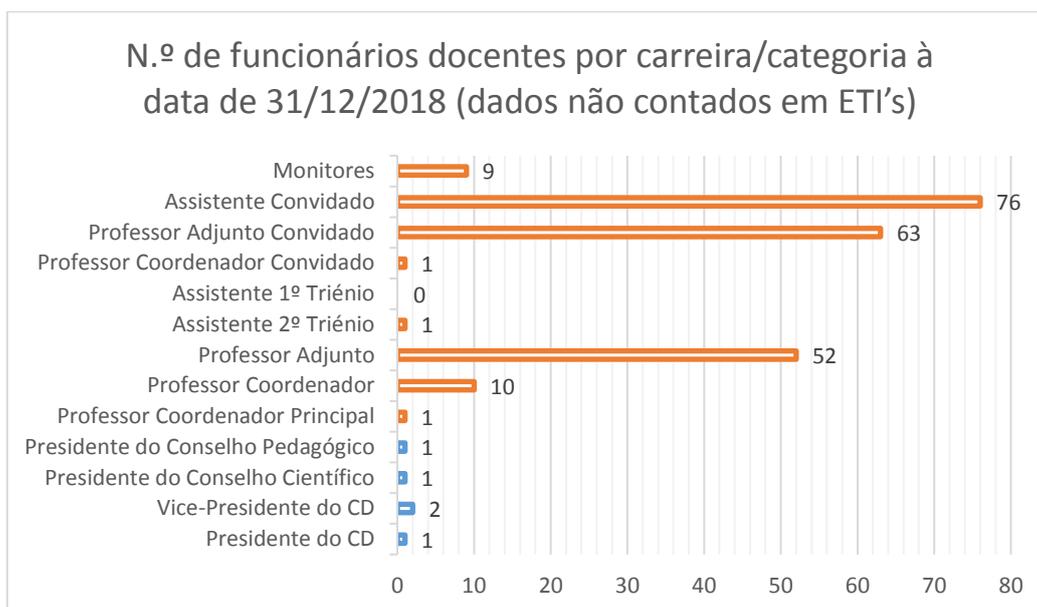
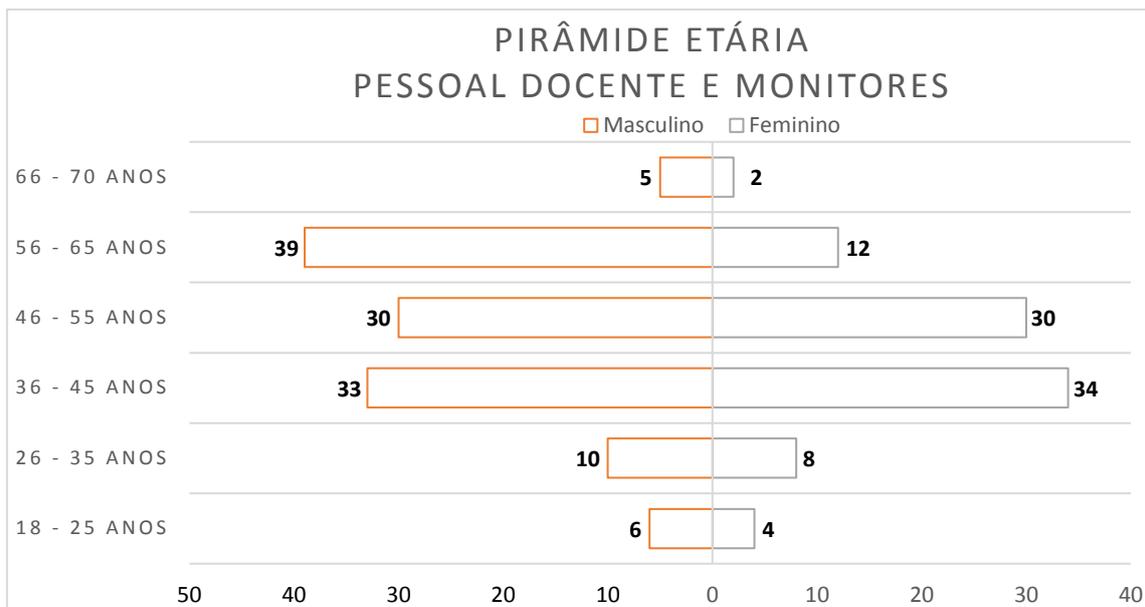


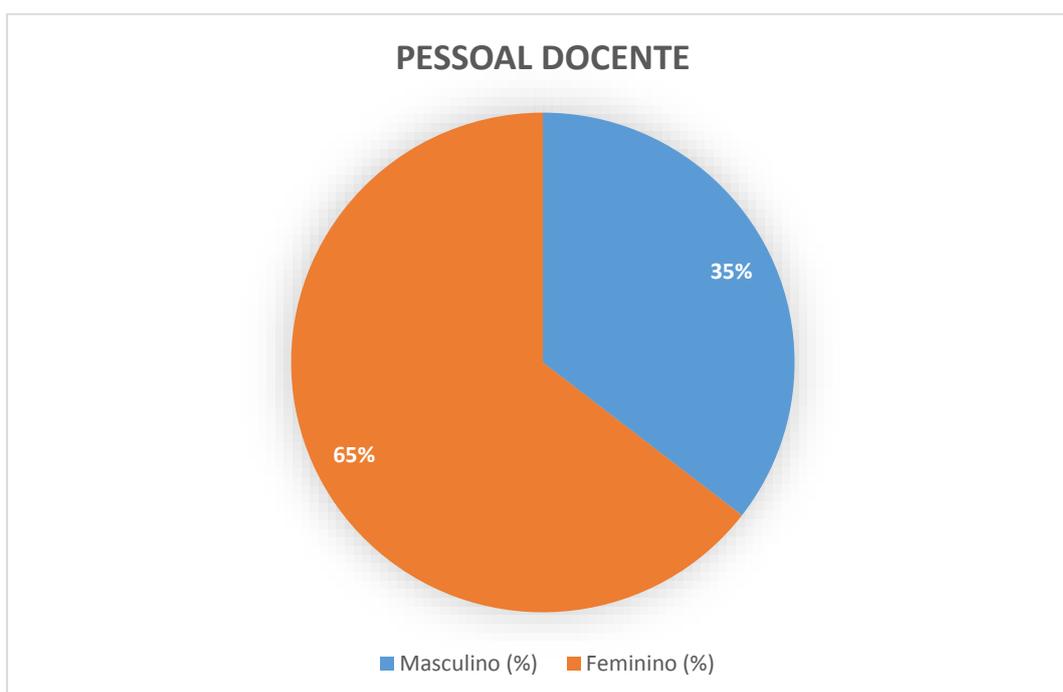
Gráfico 19 - Funcionários Docentes (carreira)

A maioria dos docentes, conforme se pode verificar no gráfico que se apresenta, encontram-se na faixa etária dos 36/45 anos.



*Gráfico 20 - Pirâmide Etária Docentes*

Ao nível da sua distribuição por gênero, pode verificar-se no gráfico seguinte, que o sexo feminino representa 35% do total dos docentes.



*Gráfico 21 - Distribuição por Sexo (Docentes)*

Ao nível das habilitações académicas, o número de docentes com o grau de Doutor tem vindo a crescer de forma sustentada atingindo os 37%.

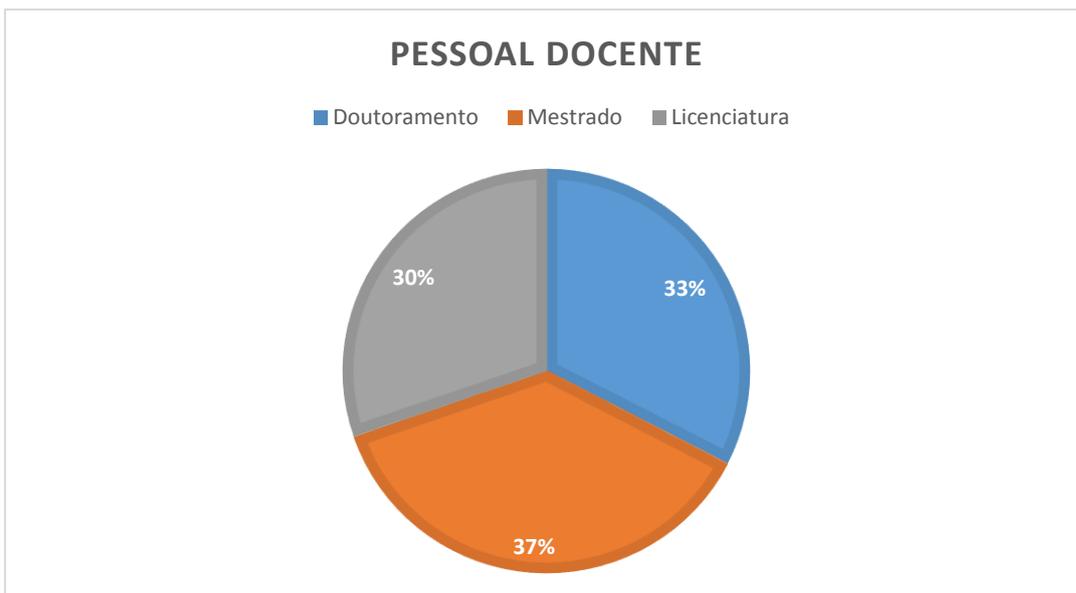


Gráfico 22 - Habilitações Académicas (Docentes)

Já numa análise ao nível de ETI'S pode analisar-se, através dos gráficos seguintes que existiu um aumento dos mesmos relativamente ao corpo docente. Acresce ainda referir que existe uma ligeira margem de crescimento do corpo docente, dado que os ETI's disponíveis ascendam a 8.35. Importa, contudo, salientar que o plano de requalificação do corpo docente implica a necessidade de um aumento do número de ETI's disponíveis.

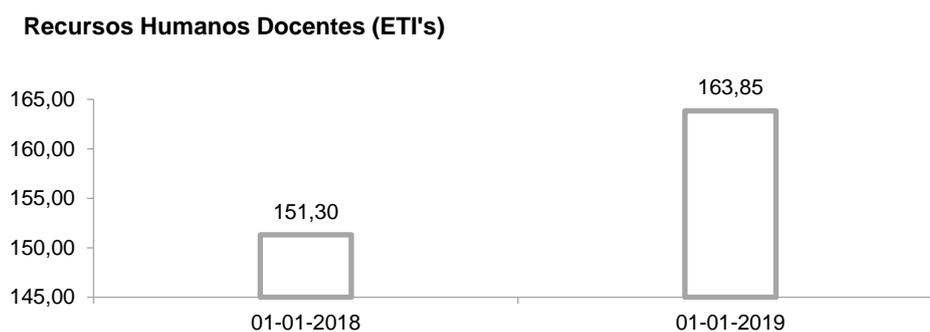


Gráfico 23 – evolução dos Docentes em ETI's de 01 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018

### Recursos Humanos Docentes (ETI's)

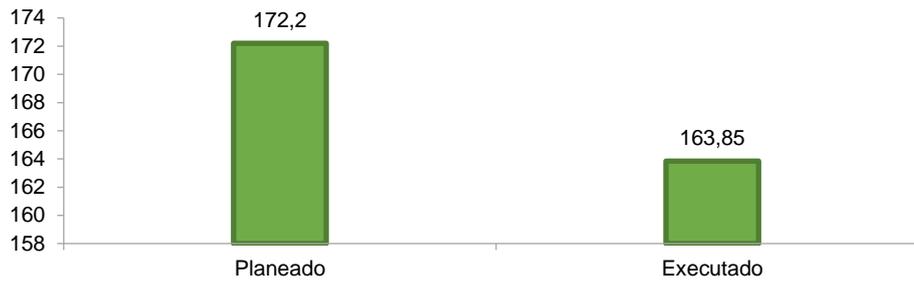


Gráfico 24 – Docentes: Planeados e Executados em 2018

### Pessoal Não Docente

À data de 31/12/2018 o ISCAL integra 31 não docentes, divididos em termos de categoria profissional de acordo com o gráfico seguinte.

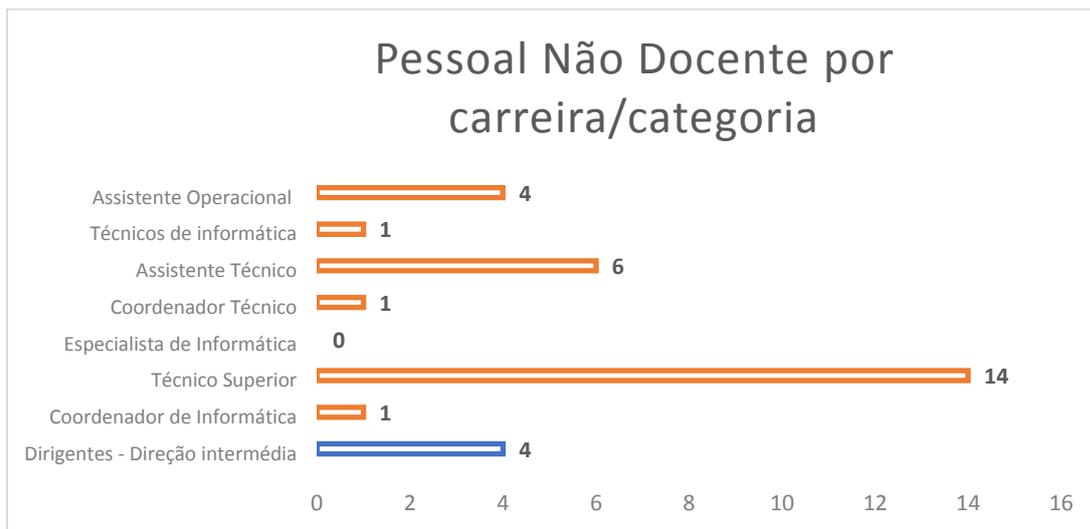
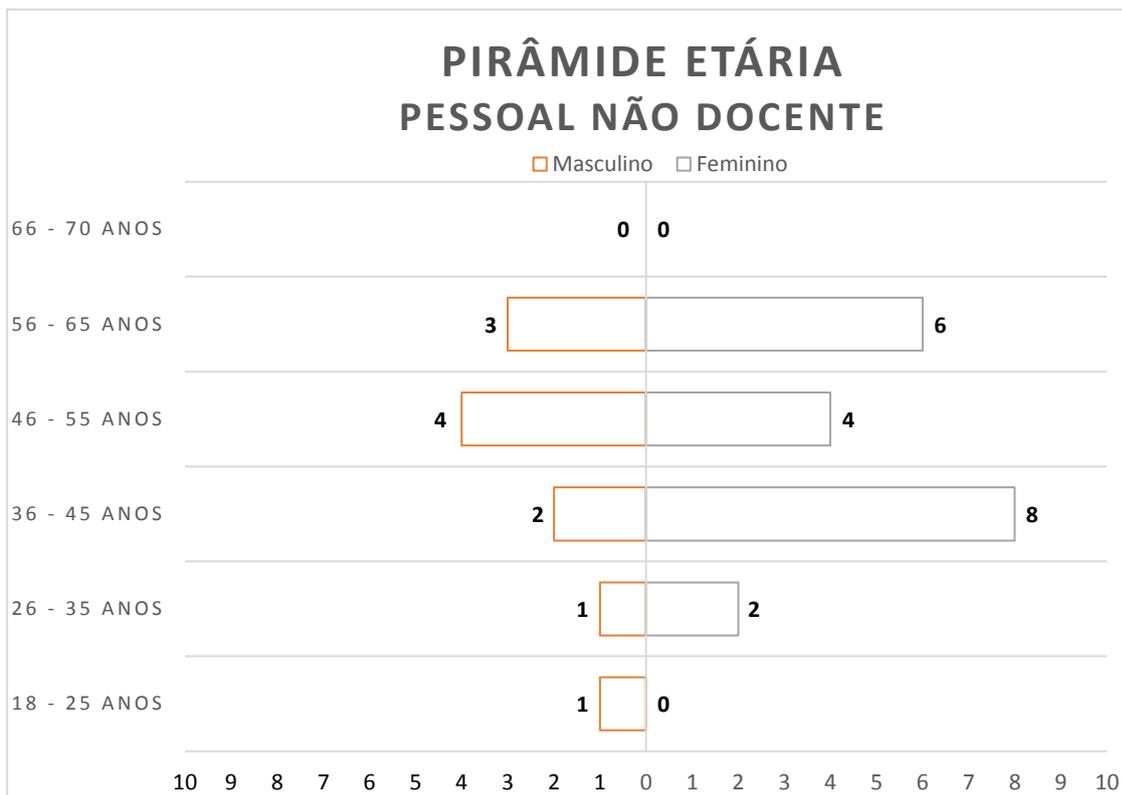


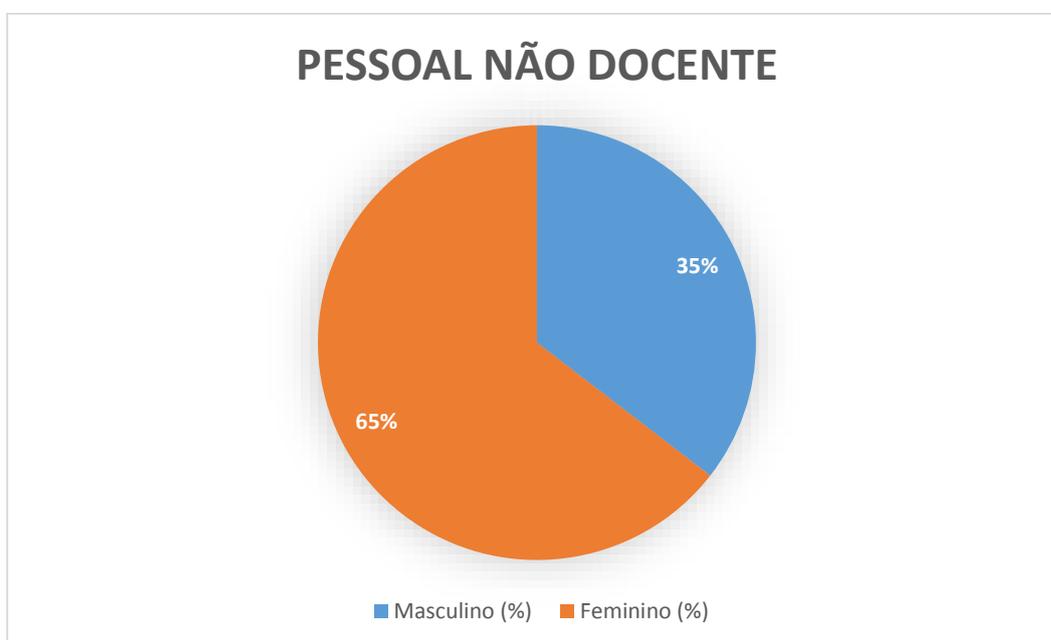
Gráfico 25 – Pessoal não docente por categoria

A maioria dos não docentes, conforme se pode verificar no gráfico seguinte, encontram-se na faixa etária dos 36/45 anos.



*Gráfico 26 - Pirâmide Etária Não Docentes*

Ao nível da sua distribuição por género, pode verificar-se que o sexo feminino representa 65% do total dos não docentes.



*Gráfico 27 - Pessoal Não Docente por sexo*

Ao nível das habilitações académicas o grau de licenciado atinge os 48%



Gráfico 28 - Habilitações Académicas Não Docentes

Já numa análise ao nível de planeado e executado com relação ao Mapa de Pessoal é possível constatar uma redução conforme gráficos infra.

#### Recursos Humanos Não Docentes

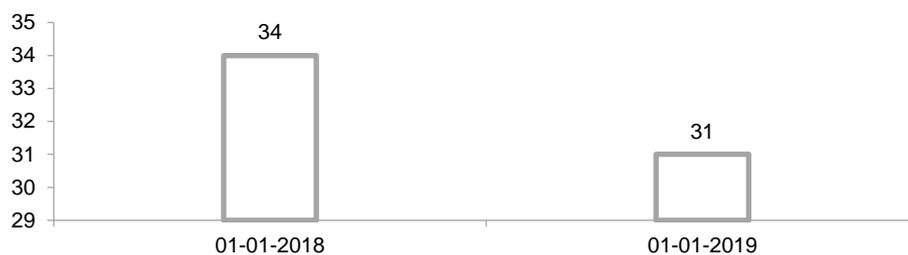


Gráfico 29 - evolução dos Não Docentes de 01 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018

#### Recursos Humanos Não Docentes

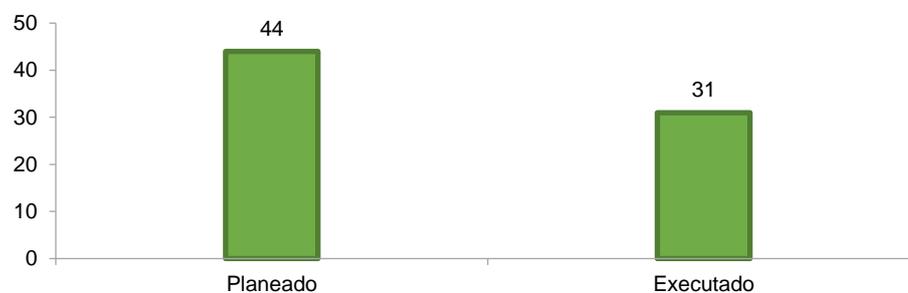


Gráfico 30 – Não Docentes: Planeados e Executados em 2018

## Recursos Financeiros

No âmbito da análise orçamental, cumpre enfatizar alguns indicadores financeiros que são representativos da gerência do ano civil de 2018.

O total da receita cobrada pelo ISCAL (incluindo saldos transitados) ascendeu a 8.698 m€ o que representou um aumento de 428 m€, destacando-se a este respeito o aumento da receita própria cobrada que representou 54% da receita global (4.677 m€).

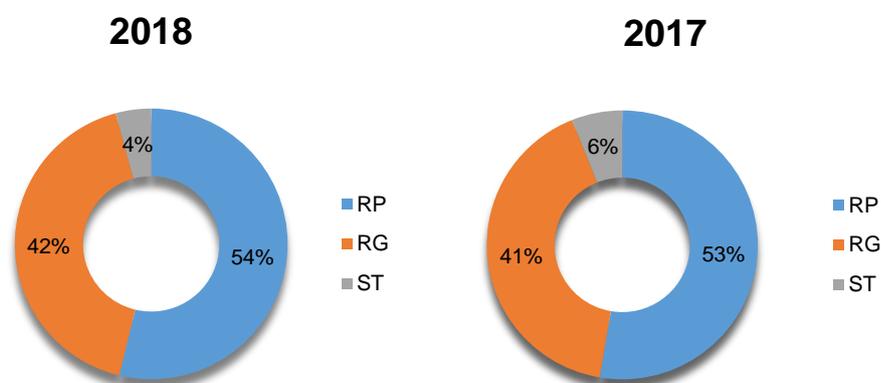
De ressaltar ainda, o facto de que o nível de financiamento de carácter público direto sobre o total das despesas correntes ou ordinárias continua abaixo de 50%, o que é demonstrativo da solidez da Instituição ao nível da geração e arrecadação de receita própria, continuando a prosseguir uma trajetória de equilíbrio orçamental.

Unidade Monetária: EUR

Receita cobrada por Fonte de financiamento	2018	2017	Var. 2018/2017 (%)
<b>Receita Própria</b>	4.677.253,65	4.355.929,10	7%
<b>Receitas Gerais</b>	3.655.392,00	3.413.088,00	7%
<b>Saldos Transitados</b>	365.000,00	500.000,00	-27%
<b>Total</b>	<b>8.697.645,65</b>	<b>8.269.017,10</b>	<b>5%</b>

Fonte: Balancetes de execução orçamental 2017 e 2018, extraídos da aplicação informática *epublica*.

A figura seguinte é demonstrativa da evolução da estrutura de financiamento do ISCAL nos últimos anos.



Acresce que a cobrança de receita própria representou um grau de execução de 116% face ao orçamento inicial de 4.019 m€, bem como um crescimento de 7% da receita própria cobrada face a 2017, para tal contribuíram uma séria de medidas introduzidas no sentido da recuperação da dívida de anos anteriores, assim como o trabalho desenvolvido em prol d promoção e geração de receita por via da venda de serviços.

Unidade Monetária: EUR

Receitas Próprias				
2018			2017	
Orc. Inicial	Orc. Corrigido	Cobrança	Orc. Corrigido	Cobrança
4.019.088,00	4.660.045,00	4.677.253,65	4.355.377,00	4.355.929,10

Fonte: Balancetes de execução orçamental 2017 e 2018, extraídos da aplicação informática *epublica*.

No quadro seguinte apresenta-se a distribuição das receitas próprias do ISCAL por classificação económica.

Classificação económica	Unidade Monetária: EUR					
	2018				2017	Var. anual (%)
	Orc. Corrigido	peso relativo (%)	Cobrança	peso relativo (%)	Cobrança	
<b>Corrente</b>						
Taxas, multas e outras penalidades	4.587.882,00	52,9%	4.605.095,11	52,9%	4.305.420,62	7%
Transferências correntes	3.655.392,00	42,1%	3.655.392,00	42,0%	3.413.088,00	7%
Venda de bens e serviços correntes	57.915,00	0,7%	57.911,91	0,7%	49.914,29	16%
Outras receitas correntes	81,00	0,0%	80,29	0,0%	520,32	-85%
<i>Reposições Não Abatidas nos Pagamentos</i>	14.167,00	0,2%	14.166,34	0,2%	73,87	19077%
Saldo gerência na posse do serviço	365.000,00	4,2%	365.000,00	4%	500.000,00	-27%
<b>Total</b>	<b>8.680.437,00</b>	<b>100%</b>	<b>8.697.645,65</b>	<b>100%</b>	<b>8.269.017,10</b>	<b>5%</b>

Fonte: Balancetes de execução orçamental 2017 e 2018, extraídos da aplicação informática *epublica*.

As taxas, multas e outras penalidades assumem maior peso relativo no total das receitas próprias cobradas com um peso superior a 50%, verificando-se uma variação anual positiva para o que muito contribuíram as medidas acima mencionadas.

Ao nível da despesa, no ano 2018, os pagamentos ascenderam a 7.259 m€, representando uma taxa de execução de 95% relativamente ao orçamento inicial, a mesma justifica-se pela morosidade dos procedimentos concursais centralizados que, por vezes, impede a sua concretização no ano em que estavam orçamentados, bem como pela complexidade da gestão, fruto da falta de autonomia financeira deste Instituto. Refira-se a este respeito, nomeadamente, as despesas previstas para a realização de obras no âmbito do plano de segurança contra incêndios (concluído em fevereiro de 2019), a aquisição de equipamento informático (a concluir em 2019),

equipamento e mobiliário administrativo e de sala de aula (a abrir em 2019), cujo valor planeado ascendia a 400 m€, mas que em virtude de serem assumidos como procedimentos centralizados nos Serviços da Presidência não se concretizaram no ano em que estavam planeados – 2018.

O quadro seguinte sintetiza as despesas do ISCAL por classificação económica:

Unidade  
Monetária: EUR

Rúbricas orçamentais	Dotação inicial	Executado
Despesas com pessoal	7.107.944,00	6.675.739,77
Aquisição de bens e serviços	521.636,00	504.046,72
Transferências correntes	4.000,00	16.825,00
Outras despesas correntes	34.900,00	53.707,24
Aquisição de bens de capital	6.000,00	8.452,56
<b>Total</b>	<b>7.674.480,00</b>	<b>7.258.771,29</b>

Fonte: Balancetes de execução orçamental de 2018, extraídos da aplicação informática *epublica*.

A dotação corrigida, no final do ano, representou 8.734 m€ a qual inclui a aplicação em despesas de saldos transitados do ano anterior, explicando a diferença expressiva relativamente à dotação inicial.

No que se refere à despesa corrente, é expressiva a preponderância das despesas com pessoal que representam 92%, e 7% refere-se à aquisição de bens e serviços, como se mostra na figura seguinte:



Da análise do quadro seguinte pode concluir-se que as despesas de pessoal do ISCAL, registaram um aumento de 5% em relação a 2017, sensivelmente 300 m€, sendo previsível o seu crescimento nos próximos três anos, considerando o plano apresentado, na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, pela Presidência do ISCAL e aprovado em Conselho Técnico Científico.

Unidade Monetária:  
EUR

	2018	2017	Var. (%)
Remunerações certas e permanentes	5.378.974,75	5.168.765,16	4%
Abonos variáveis ou eventuais	16.264,90	16.986,89	-4%
Prestações Sociais	1.280.500,12	1.194.316,56	7%
<b>Total</b>	<b>6.675.739,77</b>	<b>6.380.068,61</b>	<b>5%</b>

Fonte: Balancetes de execução orçamental 2017 e 2018, extraídos da aplicação informática *epublica*.

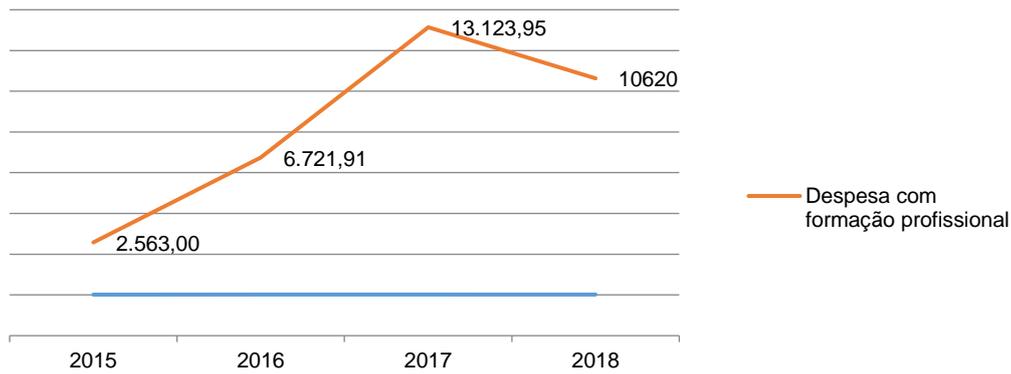
Do quadro anterior sobressai ainda que as remunerações certas e permanentes representam 81% do total das despesas com pessoal, das quais 14% dizem respeito a subsídios de férias e de Natal.

Ao nível das despesas com formação profissional, investigação e publicidade institucional consideradas no Plano de Atividades de 2018, verifica-se que não existiu despesa executada ao nível da classificação económica de publicidade institucional, já quanto à investigação foram consideradas as despesas referentes à inscrição em congressos, conferências, seminários e outros com apresentação de comunicação, despesas relativas a alojamento, deslocação e ajudas de custo, em território nacional (em 2018, permaneceu em vigor, o Despacho n.º 67/2017, de 17 de maio, do Exmo. Senhor Presidente do IPL).

Relativamente às despesas com formação profissional dos colaboradores, registou-se uma execução de 65% do valor planeado e dos 34 colaboradores a abranger participaram 28 (82%), o qual foi motivado pelo facto de muitas das acções propostas a realizar no INA não terem aberto ou estarem esgotadas as inscrições (exemplo que se verificou nos cursos de protecção de dados), o que foi sintomático da menor representatividade de execução orçamental de 2018, face a 2017, sensivelmente menos 19%.

Plano Formação 2018		Formação executada	
Orçamento	Trabalhadores (PND) abrangidos	Orçamento	Trabalhadores (PND) abrangidos
16.327,00	34	10.620,00	28

Fonte: Plano e Relatório de Formação 2018.



Relativamente ao projecto de Educação e Cidadania Fiscal, envolvendo professores do ISCAL (Professora Doutora Clotilde Palma, investigadora responsável), do Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal (IDEFF) e do Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA), cujo período de execução decorre de 2016-2018, com um investimento de 148.228,95 €, do qual 95% considerado elegível, e um financiamento de 40% do projecto pelo FEDER e 45% Orçamento de Estado, em 2018, foram realizadas conferências no Brasil, Cabo Verde, Angola e Moçambique e publicado o livro “A Joanhina e os Impostos” em diferentes línguas e para diferentes países da lusofonia.

A execução do projecto foi prorrogada até Maio de 2019 estando, a 31 de dezembro de 2018, mais de 90% do financiamento inicial executado.

# Conclusões

---

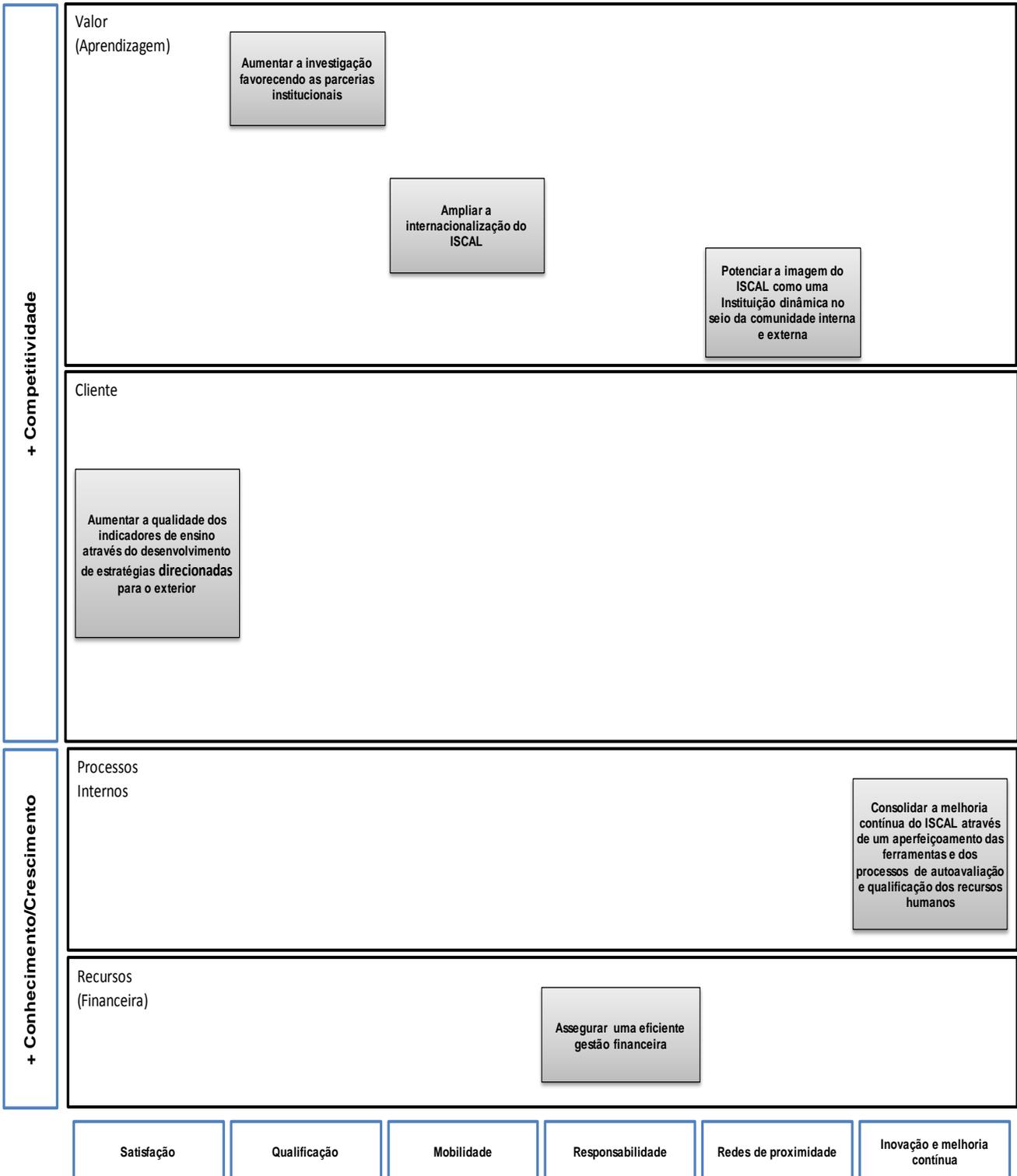
O presente relatório de atividades reúne, discute e avalia um conjunto de informações relevantes relacionadas com o trabalho desenvolvido por docentes, não docentes e alunos do ISCAL ao longo do ano de 2018. Este relatório pretende fazer transparecer a dinâmica das diversas atividades desenvolvidas nesta instituição de ensino, tendo como referência o plano de atividades previamente apresentado ao Conselho de Representantes e relativo ao ano em causa.

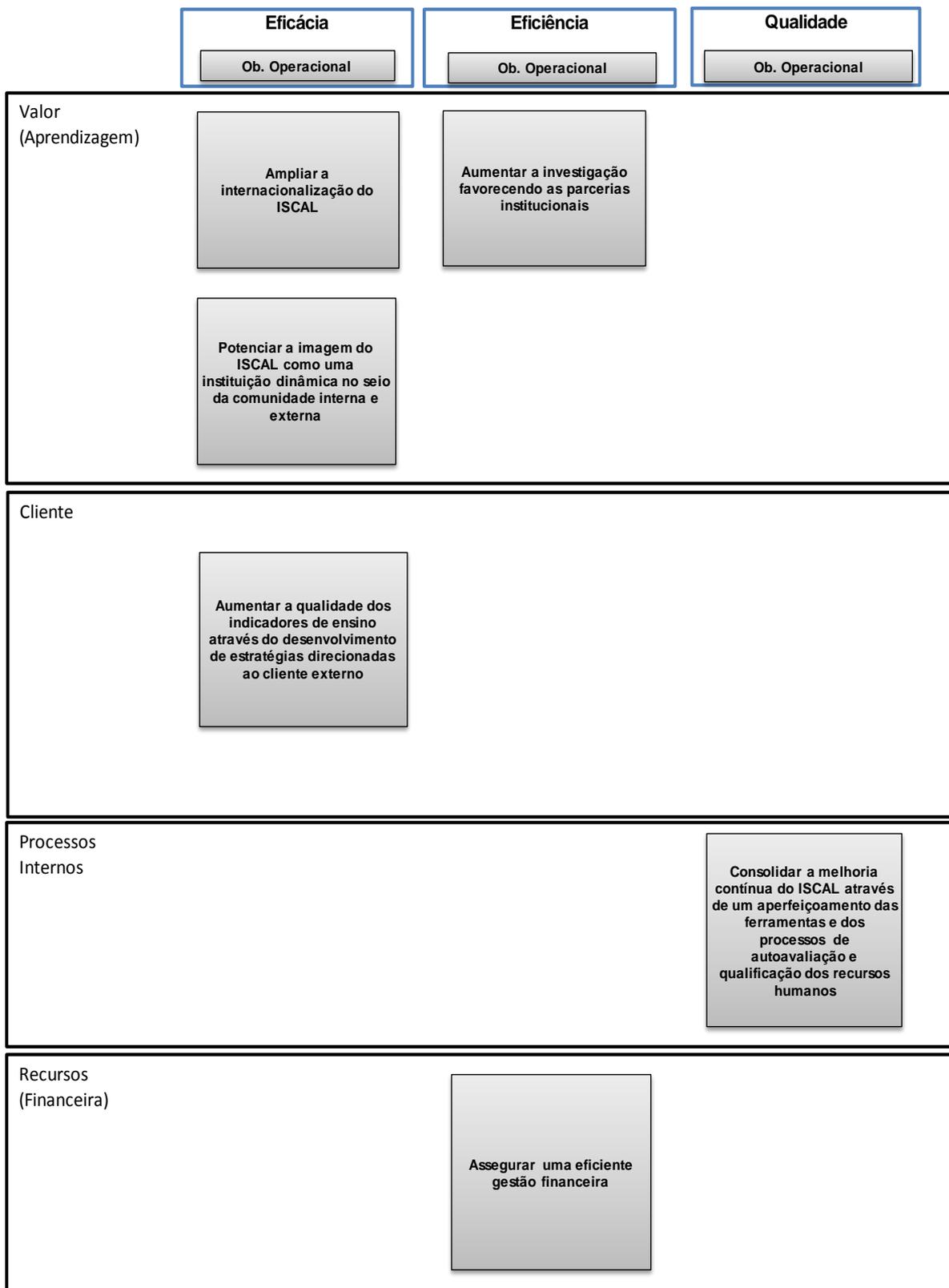
Considerando as grandes áreas de atuação do ISCAL, nomeadamente (i) qualidade e inovação no ensino; (ii) internacionalização; (iii) investigação; (iv) transferência de conhecimento, empreendedorismo e empregabilidade; e (v) gestão de recursos do ISCAL; o balanço da atividade desenvolvida é francamente positivo, conforme se demonstrou neste relatório, do qual transparecem os progressos alcançados ao nível dos objetivos estratégicos (1) melhoria dos indicadores de ensino; (2) promoção da investigação; (3) promoção da internacionalização; (4) manutenção do equilíbrio financeiro; (5) incremento da relação com a sociedade; (6) consolidação do sistema de garantia da qualidade.

Para o futuro, o ISCAL, e todos aqueles que na instituição desempenham as respetivas incumbências, irá continuar a envidar esforços no sentido do cumprimento da sua missão de produção, ensino e divulgação de conhecimento nas suas áreas de competência. O reforço da qualificação do corpo docente e dos resultados de investigação por este produzidos, a modernização e a melhoria contínua das práticas de ensino, e a aposta na internacionalização, continuarão a guiar o trabalho desenvolvido na instituição.

# Anexos

---





Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017	Meta 2018	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2018	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>40%</b>	<b>Eficácia</b>									<b>140,0%</b>	<b>Superado</b>	<b>40,0%</b>
10%	<b>Potenciar a imagem do ISCAL como uma Instituição dinâmica no seio da comunidade interna e externa</b>									111,7%	Superado	11,7%
20%	N.º de news/letters divulgadas através da página oficial do ISCAL que promovam a imagem e dinamismo institucional	0	0	0	0	12	3	15	3	33,3%	Não atingido	-66,7%
20%	N.º de iniciativas para a captação de novos alunos	0	0	0	0	2	1	3	5	175,0%	Superado	75,0%
20%	N.º de projetos de responsabilidade social, ambiental desenvolvidas	0	0	0	0	2	1	3	3	125,0%	Superado	25,0%
20%	N.º de medidas desenvolvidas com parceiros externos ao IFL, com resultados positivos para a missão e imagem do ISCAL	0	0	0	0	1	0	2	2	125,0%	Superado	25,0%
20%	N.º de iniciativas desenvolvidas que promovam o empreendedorismo	0	0	0	0	1	0	2	1	100,0%	Atingido	0,0%
10%	<b>Ampliar a internacionalização do ISCAL</b>									188,0%	Superado	88,0%
30%	N.º de programas de cooperação implementados com instituições de ensino superior estrangeiros	0	0	0	0	2	1	3	6	200,0%	Superado	100%
30%	Porcentagem de unidades curriculares com material de apresentação elaborado em português e outra língua	0%	0%	0%	0%	20%	10%	95%	100%	126,7%	Superado	27%
40%	N.º de fóruns e outros eventos em que o ISCAL participe no âmbito da internacionalização	0	0	0	0	2	1	3	7	225,0%	Superado	125%
10%	<b>Aumentar a investigação favorecendo as parcerias institucionais</b>									225,0%	Superado	125,0%
50%	N.º de parceiras nacionais envolvendo atividades de investigação	0	0	0	0	2	1	3	8	250,0%	Superado	150%
50%	N.º de parceiras internacionais envolvendo atividades de investigação	0	0	0	0	2	1	3	6	200,0%	Superado	100%
10%	<b>Aumentar a Qualidade dos indicadores de ensino através do desenvolvimento de estratégias direcionadas ao cliente externo</b>									100,0%	Atingido	0,0%
50%	N.º de ações/reuniões ou plenários efetuados no âmbito da dinamização da análise de ofertas formativas no sentido de promover a diversificação através da abertura de novos mestrados/formações não conferentes de grau/etc	0	0	0	0	3	2	5	1	100,0%	Atingido	0%
50%	N.º de ações/reuniões ou plenários efetuados no âmbito da dinamização da análise de ofertas formativas no sentido de promover a adequação dos planos curriculares	0	0	0	0	3	2	5	1	100,0%	Atingido	0%
10%	<b>Organizar as atividades formativas ao nível da prática pedagógica, visando a redução do insucesso escolar e redução do abandono escolar</b>									100,0%	Atingido	0,0%
50%	N.º de medidas apresentadas na melhoria da taxa de diplomados em período normal com aplicação a médio e longo prazo, licenciaturas	0	0	0	0	2	1	4	2	100,0%	Atingido	0%
50%	N.º de medidas apresentadas na melhoria da taxa de diplomados em período normal com aplicação a médio e longo prazo, mestrados	0	0	0	0	2	1	4	1	100,0%	Atingido	0%
10%	<b>Aumentar a qualidade dos indicadores de ensino através do desenvolvimento de estratégias direcionadas para o exterior</b>									100,0%	Atingido	0,0%
100%	N.º de ações/reuniões efetuadas com o IFL no âmbito do levantamento da possibilidade de explorar os modelos e-learning e/ou b-learning no ISCAL	0	0	0	0	1	0	2	1	100,0%	Atingido	0%
10%	<b>Realizar ações em prol da sociedade, fomentando a participação e a colaboração institucional</b>									150,0%	Superado	50,0%
100%	N.º de ações realizadas em prol da sociedade	0	0	0	0	1	0	2	3	150,0%	Superado	50%
10%	<b>Participar, estar, presente na organização de fóruns e redes relacionadas com a temática da responsabilidade social</b>									200,0%	Superado	100,0%
100%	N.º de participações em fóruns e redes no âmbito da responsabilidade social	0	0	0	0	1	0	2	5	200,0%	Superado	100%
20%	<b>Promover estilos de vida saudáveis</b>									112,5%	Superado	12,5%
50%	N.º de ações de promoção e educação da saúde	0	0	0	0	1	0	2	2	125,0%	Superado	25%
50%	N.º de atividades promotoras da prática de exercício físico	0	0	0	0	1	0	2	1	100,0%	Atingido	0%
Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017	Meta 2018	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2018	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>30%</b>	<b>Eficiência</b>									<b>151,8%</b>	<b>Superado</b>	<b>52%</b>
50%	<b>Assegurar uma eficiente gestão financeira</b>									194,4%	Superado	94%
25%	N.º de medidas implementadas no âmbito da sustentabilidade social e ambiental que reflitam em optimização dos recursos financeiros	0	0	0	0	3	1	5	2	100,0%	Atingido	0%
25%	Porcentagem de recuperação de dívida de alunos	0	0	0	0	5%	2%	10%	73%	440,0%	Superado	340%
25%	N.º de medidas implementadas que conduzam a uma diminuição da despesa	0	0	0	0	1	0	3	4	137,5%	Superado	38%
25%	N.º de medidas propostas no sentido da maximização do capital humano	0	0	0	0	1	0	3	1	100,0%	Atingido	0%
25%	<b>Valorizar a investigação potenciando a capacidade existente no corpo docente</b>									3,0%	Não atingido	-97,0%
100%	Porcentagem de investimento interno à investigação	0%	0%	0%	0%	2%	1%	10%	0,03%	3,0%	Não atingido	-97%
25%	<b>Apoiar a participação e/ou a realização de encontros científicos, seminários e conferências do/com o corpo docente do ISCAL</b>									215,6%	Superado	115,6%
100%	Porcentagem do corpo docente autorizado a deslocar-se aos encontros científicos, seminários ou conferências	0%	0%	0%	0%	2%	1%	10%	39%	215,6%	Superado	116%
Peso	Objetivos operacionais / indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017	Meta 2018	Tolerância	Valor crítico	Resultado 2018	Taxa realização	Classificação	Desvio
<b>30%</b>	<b>Qualidade</b>									<b>135,5%</b>	<b>Superado</b>	<b>36%</b>
50%	<b>Consolidar a melhoria contínua do ISCAL através de um aperfeiçoamento das ferramentas e dos processos de auto-avaliação e qualificação dos recursos humanos</b>									114,8%	Superado	15%
25%	N.º de ações destinadas a fomentar uma cultura de boas práticas nos locais de trabalho	0	0	0	0	3	1	5	2	100,0%	Atingido	0%
25%	Porcentagem de ações uniformizadas em respeito pelas diretrizes do IFL	0	0	0	0	2%	2%	10%	5%	109,4%	Superado	9%
25%	N.º de propostas de melhoria dos processos e métodos de trabalho, propondo medidas de racionalização e de simplificação, exequíveis	0	0	0	0	4	1	6	8	150,0%	Superado	50%
25%	N.º de propostas no âmbito do aprofundar da investigação e colaboração institucional com a comunidade que estabeleçam políticas e mecanismos formais que envolvam a contribuição dos parceiros externos	0	0	0	0	1	1	3	1	100,0%	Atingido	0%
25%	<b>Fomentar a integração e o relacionamento interpessoal entre colaboradores</b>									137,5%	Superado	38%
100%	N.º de ações de formação interdisciplinar promovidas no ISCAL	0	0	0	0	1	1	3	4	137,5%	Superado	38%
25%	<b>Promover o desenvolvimento e cooperação de trabalho em equipa</b>									175,0%	Superado	75%
100%	N.º de projetos apresentados, partilhados entre diferentes grupos profissionais, serviços/gabinetes	0	0	0	0	1	1	3	7	175,0%	Superado	75%