



PLANO DE ATIVIDADES | 2017

ISCAL – INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Julho | 2016

FICHA TÉCNICA

| | |
|------------------|---|
| Título | Plano de Atividades do ISCAL 2017 |
| Contactos | Av. Miguel Bombarda, nº 20 1069 - 035 LISBOA |





APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

| | Função | Nome |
|--------------------|--|---------------------------|
| Responsável | Presidente do ISCAL | António da Trindade Nunes |
| Aprovação | Conselho de Representantes | |
| Divulgação | Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet). | |





GLOSSÁRIO

| | |
|----------------|--|
| A3ES | Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior |
| CESEs | Cursos de Estudos Superiores Especializados |
| CTC | Conselho Técnico – Científico |
| DGO | Direção – Geral do Orçamento |
| ECPDESP | Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico |
| ETI | Equivalente a tempo integral |
| ICs | Institutos Comerciais |
| IPL | Instituto Politécnico de Lisboa |
| ISCAL | Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa |
| ISCAs | Institutos Superiores de Contabilidade e Administração |
| OE | Objetivo Estratégico |
| QUAR | Quadro de Avaliação e Responsabilização |





I. NOTA INTRODUTÓRIA

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – cujas origens remontam à “Aula do Comércio”, criada na segunda metade do século XVIII, pelo Marquês de Pombal – orgulha-se de ser uma Escola que, considerando inevitáveis os desafios da modernidade, tem sabido adaptar-se aos ventos da mudança.

O Plano de Atividades, enquanto documento orientador da gestão do ISCAL, tem como finalidade ser um instrumento de apoio à tomada de decisão e de acompanhamento dos objetivos estratégicos do Instituto para o ano de 2017.

Num contexto desfavorável de constrangimentos decorrentes da atual situação do país (reduções orçamentais, etc.) é nosso empenho minimizá-los, dando ênfase a objetivos e atividades que elegemos como propiciadoras do crescimento e dinamização do ISCAL em 2017, de forma estratégica, nas seguintes áreas:

- *Ensino / formação*
- *Investigação*
- *Internacionalização*
- *Relações externas e empregabilidade*

Pretendemos que o ISCAL – fomentando um clima de inovação e desenvolvimento do conhecimento – seja uma instituição de referência, que promove a qualidade do ensino que ministra e, assim, contribuir para o desenvolvimento do ensino superior em geral e do IPL, em particular.





Contamos com a participação de toda a comunidade académica, salientando o importante papel que as Direções de Curso, as Áreas Científicas, a Associação de Estudantes, os Docentes, Funcionários não – Docentes e Estudantes em geral têm vindo a demonstrar ao longo do tempo.

O Presidente do ISCAL





II. ENQUADRAMENTO

1. MISSÃO, ATRIBUIÇÕES E VALORES

A missão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) está estabelecida nos seus Estatutos, publicados no Diário da República, 2.ª série n.º 102, de 26 de maio de 2010 (alterados pelo Despacho n.º 3634/2011, de 2 de fevereiro, pelo Despacho n.º 13363/2012, de 11 de outubro e pelo Despacho n.º 2034/2014, de 7 de fevereiro), Capítulo I, artigo 2º, n.º 2: "O ISCAL tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional."



Figura 1 - Missão do ISCAL

Na observância da sua missão e de acordo com os Estatutos (Capítulo I, art.º 3º, nº1), o Instituto tem as seguintes atribuições:

1 — O ISCAL é uma instituição de ensino superior dotada das seguintes atribuições, no âmbito da sua vocação própria:

a) A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós – secundários, de cursos de formação pós – graduada e outros, nos termos da lei;





- b) A criação do ambiente educativo apropriado às suas finalidades;
- c) A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- d) A transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico;
- e) A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras;
- h) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de expressão oficial portuguesa e os países europeus;
- i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura;
- j) Ações culturais, recreativas e desportivas no seio da comunidade académica.

Adotando e aplicando igualmente os valores institucionais de acordo com os seus Estatutos, (artº 2º, nº 4), "O ISCAL assume a:

- a) Excelência do Ensino;
- b) Excelência da Investigação e Desenvolvimento;
- c) Abertura e participação na Sociedade;
- d) Responsabilidade social;
- e) Cultura de mérito;
- f) Cooperação e intercâmbio científico, em especial com os países europeus e de expressão oficial portuguesa.





Figura 2 - Valores Institucionais

2. OFERTA PEDAGÓGICA

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa é uma instituição que se rege pelo rigor académico, com orgulho e respeito pelas suas raízes que remontam à segunda metade do século XVIII.

No ano de 1759, D. Sebastião José de Carvalho e Mello, Marquês de Pombal, Ministro do Rei D. José I, por forma a dotar profissionais aptos para as organizações de negócios e dar resposta às necessidades que se faziam sentir no Reino de Portugal, criou a "Aula do Comércio". Neste Curso, com a duração de três anos, ministravam-se "lições de aritmética, de pesos e medidas das diversas praças comerciais, de câmbios, de seguros e de escrituração comercial" e era frequentado essencialmente por filhos de homens de negócios e também por alunos sem recursos.





O Curso revelou ser muito importante para os negócios do Reino e cedo demonstrou que os seus diplomados garantiam elevada competência comercial, facto demonstrado pela Carta da Lei de 30 de agosto de 1770 que estabelece que ninguém poderia ser admitido como guarda-livros, caixeiro e praticante de casas comerciais portuguesas sem a respetiva Carta de Aprovação, nem mesmo os filhos de comerciantes.

Por Decreto de 30 de dezembro de 1852, o ensino industrial foi entretanto criado por Fontes Pereira de Melo. Em 1869 criou-se o Instituto Industrial de Lisboa e o ensino técnico ganha de novo autonomia que tinha perdido temporariamente.

É de evidenciar ainda uma importante reforma deste género de ensino levada a cabo por Emídio Navarro, por Decreto de 30 de dezembro de 1886, criando nos Institutos Industriais e Comerciais de Lisboa e Porto, os Cursos Comerciais elementares e no Instituto de Lisboa, o Curso Superior de Comércio, o Curso Especial de Verificadores de Alfândega e o Curso Especial de Cônsules.

Com a implantação da República e pela reforma de 1911, o Instituto Industrial e Comercial de Lisboa é dividido em duas escolas autónomas: o Instituto Superior Técnico e o Instituto Superior de Comércio. Em 1918, pelo Decreto 5029, de 1 de dezembro, o ensino da contabilidade passa a ser ministrado no Instituto Comercial de Lisboa.

Em 1976, os Institutos Comerciais (ICs) foram transformados em Institutos Superiores de Contabilidade e Administração, pelo Decreto-Lei n.º 327/76, de 6 de Maio, passando a poder conceder os graus de bacharelato, licenciatura e doutoramento (tendo sido então apenas executado o primeiro). Tal implicou a reformulação profunda do ensino então ministrado.

A publicação do Decreto-Lei n.º 443/85, de 24 de outubro, autorizou a criação de Cursos de Estudos Superiores Especializados (CESEs) equivalentes para todos os efeitos legais a licenciatura.

O ISCAL foi o primeiro Instituto a ministrar os Cursos de Estudos Superiores Especializados em Auditoria e Controlo Financeiro.

O Decreto-Lei n.º 70/88, de 3 de março, integra os Institutos Superiores de Contabilidade e Administração (ISCAs) no Ensino Superior Politécnico com a capacidade de conceder o grau de licenciado aos titulares dos referidos CESEs, o que foi depois concretizado pela Portaria n.º 309/88, de 17 de maio.





Com a adesão ao Processo de Bolonha em 2006, o ISCAL foi autorizado a lecionar três licenciaturas: em Contabilidade e Administração (ramos de Contabilidade, de Fiscalidade e de Gestão e Administração Pública), em Gestão e em Finanças Empresariais.

No ano de 2011/2 começou a ser ministrado o curso da Licenciatura em Solicitadoria e, no ano letivo 2013/4, entrou em funcionamento o curso da Licenciatura em Comércio e Negócios Internacionais.

Atualmente, o ISCAL oferece cinco cursos do primeiro ciclo, conferentes do grau de licenciatura.



Figura 3 – Cursos de 1º Ciclo

Em relação à oferta pedagógica do segundo ciclo, o ISCAL ministra sete dos oito cursos de Mestrado a seguir apresentados, sendo que o de Administração Pública se encontra em processo de reestruturação na presente data, tendo sido submetido como novo ciclo de estudo em 2016.



Figura 4 – Oferta Pedagógica 2º Ciclo





Neste quadro de reestruturação aproveitou-se a oportunidade para, em simultâneo, iniciar a revisão da Licenciatura em Contabilidade e Administração, ramo de Gestão e Administração Pública.

No presente ano letivo, esta oferta pedagógica permite que se encontrem matriculados no ISCAL 3341 alunos, distribuídos por ambos os ciclos e regimes existentes.

Ainda no âmbito da oferta formativa, importa salientar o nosso empenho na questão do sucesso escolar enquanto fator determinante no desenvolvimento da missão do ISCAL.

3. ESTRUTURA INTERNA E DE GESTÃO

Na prossecução da sua missão e das suas atribuições, o ISCAL apoia-se na seguinte estrutura:

A) Órgãos de Governo

No Capítulo II, art.º 13º, nº1 dos Estatutos do ISCAL, os órgãos de governo do Instituto são:

" (...)

- a) Conselho de Representantes;
- b) Presidente;
- c) Conselho Técnico – Científico;
- d) Conselho Pedagógico."

- **Conselho de Representantes** – “É o órgão representativo da comunidade de docentes, investigadores, estudantes e pessoal não docente, bem como o órgão de supervisão dos atos do Presidente do ISCAL e do Conselho Pedagógico.” (*in* Estatutos do ISCAL, Secção I, art.º 14º).

A sua composição encontra-se definida no art.º 15º, Secção I dos Estatutos do ISCAL:

“1 — É composto por quinze membros do ISCAL.

2 — São membros do Conselho de Representantes:

- a) Nove representantes do pessoal docente e investigadores;





- b) Quatro representantes dos estudantes;
- c) Dois representantes do pessoal não docente.”

- **Presidente** – Nos Estatutos do ISCAL, Secção II, art.º 20º, nº1 e 2, o Presidente do ISCAL é:

“ (...) o órgão superior de governo e de representação externa da instituição(...) e (...) o órgão de condução da política da instituição”.

- **Conselho Técnico – Científico** – “Assegura a gestão científica e técnica do ISCAL, nos domínios do ensino, da investigação, da extensão cultural e da qualidade dos serviços prestados à comunidade.”, in art.º 29º, Secção III, dos Estatutos do ISCAL. A sua composição está definida nos Estatutos, art.º 30º, nº1, (...) é constituído por vinte e cinco membros (...).”

- **Conselho Pedagógico** – “Assegura a coordenação e supervisão da qualidade pedagógica do ensino no ISCAL.” (Estatutos do ISCAL, Secção IV, art.º 34º). A sua constituição está descrita no nº 1, do art.º 35º, Secção IV, dos Estatutos do ISCAL: “(...) é constituído por dez membros, sendo igual o número de representantes dos docentes e dos estudantes, eleitos pelos respetivos corpos.”

B) Organização Científica

O ISCAL organiza-se em cinco Áreas, onze Subáreas e quatro Secções Autónomas (ver figura 5). As Áreas mencionadas são: Contabilidade e Auditoria, Direito, Finanças e Economia, Gestão e Ciências da Informação e Comunicação. Conforme também se encontra implícito na enumeração efetuada, as Subáreas e as Secções Autónomas encontram-se inseridas dentro de cada uma das áreas.





Figura 5 - Organização Científica

C) Organização administrativa

A organização administrativa do ISCAL encontra-se definida nos Estatutos, Capítulo IV, Secção I, art.º 46º e seguintes.

- O cargo de Diretor de Serviços é considerado no art.º 47º, nº 1, dos Estatutos do ISCAL: “O ISCAL dispõe de um Diretor de Serviços, com saber e experiência na área de gestão e na otimização de recursos, com competências para a gestão corrente da instituição e a coordenação dos seus serviços, sob direção do Presidente”.
- Divisões, Serviços e Unidades de Apoio – o ISCAL está estruturado em duas divisões: a Divisão Académica (art.º 57º a 60º dos Estatutos), que engloba os serviços pedagógicos de 1º e 2º Ciclo e é dirigido por um Chefe de Divisão; a Divisão Administrativa e Financeira (art.º 53º ao 56º dos Estatutos) que se encontra dividida em dois serviços, Financeiros e de Pessoal e de Expediente, coordenados por dirigentes intermédios de 3º grau. O ISCAL conta ainda com um Serviço de Informação e Documentação (art.º 61º ao 63º dos Estatutos) e quatro unidades de apoio técnico: o Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem (art.º 64º); o Gabinete de Relações Externas e Saídas Profissionais (art.º 65º); o Gabinete de Informática (art.º 66º, 67º) e o Gabinete da Qualidade e Planeamento (art.º 68º).





4. RECURSOS HUMANOS

A caracterização dos recursos humanos do ISCAL, no sentido de uma melhor apreensão, é efetuada separadamente, sendo dividida em Pessoal Docente e Não Docente.

4.1. PESSOAL DOCENTE

Reportado a finais de julho do corrente ano, o corpo docente do ISCAL é constituído por 189 docentes (sendo 57 de carreira e 132 contratados) e 13 monitores, o que perfaz em termos de ETI's 143,1 (ver quadro 1).

Quadro 1 – Corpo Docente do ISCAL em ETI's

| Categoria | Nº Efetivos 31/12/2015 | Nº Efetivos 31/07/2016 | Total ETI's 2016 | Nº Vagas Não Preenchidas a 31/07/2016 |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|---|
| Professor Coordenador Principal | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Professor Coordenador | 9 | 9 | 17 | 8 |
| Professor Adjunto | 48 | 48 | 55 | 7 |
| Assistente 2º Triénio | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Professor Coordenador Convidado | 0,75 | 0,3 | 2,5 | 2,2 |
| Professor Adjunto Convidado | 28,45 | 29,75 | 30,35 | 0,6 |
| Assistente Convidado | 47,15 | 47,45 | 54,95 | 7,5 |
| Monitores | 5,9 | 7,6 | 8,2 | 0,6 |
| TOTAL | 140,25 | 143,1 | 170 | 26,9 |

Fonte: ISCAL, Recursos Humanos, 2016

Na referida data, o ISCAL conta com 48 docentes com grau de doutor, 82 docentes com grau de mestre e 59 com o grau de licenciado. Repartidos por estes três grupos existem 26 docentes detentores de título de especialista de provas públicas.

Ainda no que se refere à qualificação do corpo docente, será essencial que no ano de 2017 o número de docentes habilitados com o grau de Doutor sofra um acréscimo. Tal será expectável em virtude do número de docentes inscritos em programas de doutoramento (cujas conclusões se prevê vir a ocorrer brevemente) e ao número de requerimentos efetuados pelos docentes para obtenção do título de especialista que se encontram em análise pelo Instituto Politécnico de Lisboa.





4.2. PESSOAL NÃO DOCENTE

Ao nível do pessoal não docente, o ISCAL conta atualmente com 33 trabalhadores, sendo que ao nível das habilitações, 15% detêm o grau de mestre, 39% são licenciados e 46% tem habilitações ao nível do Ensino Básico e Secundário.

Importa referir que o seu número continua a ser manifestamente inferior ao previsto no mapa de pessoal.

5. RECURSOS FINANCEIROS

Tendo presente a sua missão e visão, o ISCAL apostará na continuidade das estratégias de diversificação e implementação de novos mecanismos de financiamento com o objetivo de aumentar a sua sustentabilidade e autonomia.

Para o efeito dará prosseguimento à estratégia implementada no passado ao nível do estabelecimento de parcerias estratégicas (institucionais – nacionais e estrangeiras - e com sector empresarial e industrial) com impacto na geração de receitas próprias.

Acresce como objetivo para 2017, um aumento das receitas provenientes de cursos não conferentes de grau, tomando como ponto de partida iniciativas existentes e bem sucedidas, bem como a dinamização de iniciativas que conduzam à apresentação de candidaturas a projetos com financiamento externo.

Salienta-se ainda a continuidade da implementação do processo de recuperação da dívida, procurando que o mesmo configure uma atividade sustentada no contexto do desenvolvimento do ISCAL.

Simultaneamente e, no prosseguimento da estratégia já iniciada em 2016, ainda que com números inferiores aos desejados, pretende assegurar-se a capacidade de renovação e aumento das qualificações ao nível dos recursos docentes e o incremento da investigação.

Tendo em consideração a execução financeira do ano 2015, as indicações dadas pela tutela quanto à elaboração do orçamento privativo do ISCAL para 2017, em 30 de junho de 2016, prevê-se manter o nível da receita proveniente do Orçamento de Estado (dotação inicial de 2016: 3.186 milhares de euros) para 2017 e o mesmo em relação às receitas próprias provenientes de taxas e propinas, tendo em conta a manutenção do mesmo número de alunos que no ano letivo 2015/6. Em resultado da Deliberação do Conselho Geral do IPL em julho de 2016 foi reduzida a taxa de inscrição/matricula do ISCAL para 40€, o que representa uma diminuição de receita de, sensivelmente, 30 mil euros.





NOVO ISCAL

Reconhecendo-se o apoio dos Responsáveis do IPL para que o mesmo se torne realidade, a Presidência do ISCAL tem mantido uma permanente pressão para que o projeto se vá concretizando.

III. ÁREAS DE INTERVENÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A intervenção estratégica do ISCAL para o ano 2017, 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 são os que seguidamente se apresentam.

- OE 1 Melhorar os indicadores de ensino;
- OE 2 Promover a investigação;
- OE 3 Promover a internacionalização;
- OE 4 Incrementar a relação com a sociedade.

Em termos operacionais, para a concretização destes objetivos estratégicos, o ISCAL planeia e compromete-se com o desenvolvimento de um conjunto de ações/objetivos, as quais são descritas em **Anexo**.

Da análise aos objetivos traçados neste plano de atividades, podemos concluir pela existência de duas premissas orientadoras na sua elaboração, por um lado, o alinhamento entre a planificação estratégica do ISCAL e do IPL, em segundo lugar, e não menos importante, a manifesta vontade em empreender um projeto que assente num ensino de qualidade e no incremento da investigação, na cooperação, na consolidação do sistema de garantia da qualidade e na melhoria da performance institucional.





Anexo





| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|-------------------|--------------|--|-----------------------|---------------|
| Ensino/Formação | | | | | |
| Desenvolver um Observatório do sucesso escolar e da atratividade da instituição que permita monitorizar ambos os aspectos e, assim, reduzir o risco do processo de tomada de decisão e de rejeição da implementação estratégica. | Documento ISCAL | 2014-18 | n/a | | Quadrinénio |
| Desenvolver, em conjunto com os restantes órgãos e demais responsáveis, estratégias de ensino e aprendizagem que permitam aumentar o sucesso escolar, sendo certo que estas terão sempre de ser condicionados pelos elevados padrões de exigência e qualidade que consideramos essenciais. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100$ | 55% | Anual |
| Reformar o modo como a divulgação e captação de novos alunos é efectuada, por forma a aumentar a média de candidatura do último colocado em cada ciclo de estudo. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $(\text{Média do Último Aluno Colocado no CNAES do Ano letivo N}) - (\text{Média do Último Aluno Colocado no CNAES do Ano letivo N-1})$ | $>=1$ | Anual |
| Reformar o modo como a divulgação e captação de novos alunos é efectuada, por forma a aumentar a média de candidatura do último colocado em cada ciclo de estudo - LICENCIATURA. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $(\text{Média do Último Aluno Colocado no CNAES do Ano letivo N}) - (\text{Média do Último Aluno Colocado no CNAES do Ano letivo N-1})$ | $>=1$ | Anual |
| Reformar a estratégia de comunicação dos cursos de segundo ciclo procurando aumentar a procura dos mesmos e diversificando a sua proveniência. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100$ | 5% | Anual |
| Incrementar o número de docentes com o grau de doutor e/ou título de especialista. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $[(\text{Doutores Especialistas no Ano letivo N} - \text{Doutores Especialistas no Ano letivo N-1}) / \text{Doutores Especialistas no Ano letivo N-1}] \times 100$ | 10% | Anual |
| Desenvolver mecanismos que permitam um maior acompanhamento no processo de obtenção do título de especialista e deste modo incentivar os docentes com elevada experiência profissional, que se coadunem com a sua área científica, a obterem o grau de especialista. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100$ | 50% | Anual |



ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de LisboaANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|------------------|--------------|---|-------------------------------|---------------|
| Manter a aposta na entrada de alunos maiores de 23 anos e demais concursos especiais, sabendo de antemão que o campo de recrutamento tenderá a diminuir ao longo do tempo. | Varição Homóloga | Ano letivo N | (Ano letivo N - Ano letivo N-1) | >0 | Anual |
| Implementar uma oferta de cursos não conferentes de grau através de cursos de atualização curricular especializados e pós-graduações, no contexto do paradigma da formação ao longo da vida, devendo as mesmas ser tendencialmente desenvolvidas no âmbito da parceria estratégica ISCAL/CISCAL. | Quantidade | Ano letivo N | (Cursos no Ano N) - (Cursos no Ano N-1) | >=1 | Anual |
| Expandir e reforçar os programas de mobilidade, quer para estudantes, quer para docentes. | Varição Homóloga | Ano letivo N | $\left[\frac{\text{NumParceirosAno letivo N} - \text{NumParceirosAno letivo N-1}}{\text{NumParceirosAno letivo N-1}} \right] \times 100$ | 20% | Anual |
| Reduzir a carga de trabalho administrativo a que os professores estão sujeitos, libertando assim tempo para o desenvolvimento de actividades de investigação. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |



| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|---|-------------|---|---|---------------|
| Investigação | | | | | |
| Reconhecer o mérito científico através da instituição de uma menção honrosa a atribuir no dia do ISCAL ao(s) professor(es) que se destaque(m) pela publicação de um contributo científico de excelência no ano civil anterior. A regulamentação desta menção honrosa, bem como a composição do júri para a sua atribuição emanará do Conselho Técnico-Científico. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Definir subáreas estratégicas e prioritárias nas áreas de formação da instituição, que deveremos desenvolver em função das efetivas necessidades da comunidade em que nos inserimos, dos recursos do ISCAL e das tendências internacionais das escolas de excelência nas nossas área de formação e investigação. | Elaboração de Relatório/Plano Estratégico | Ano Civil N | n/a | Validação/Publicação do Relatório/Plano Estratégico | Anual |
| Incentivar a reflexão sobre subáreas emergentes para investigação, identificando aquelas em que o ISCAL possa ter grande potencial para ter competências ou capacidade para assumir um papel de destaque a nível nacional e, também, internacional. | Elaboração de Relatório/Plano Estratégico | Ano Civil N | n/a | Validação/Publicação do Relatório/Plano Estratégico | Anual |
| Fomentar a presença contínua em conferências nacionais e internacionais de renome, levando o nome da instituição à comunidade académica, através de um aumento da dotação orçamental para este fim. Esta dotação orçamental deverá ser, em 2018, dez vezes superior aquela que existiu em 2014. | | | | | |
| Aumentar a dotação orçamental. | Quantidade | Ano Civil N | Dotação Orçamental do Ano civil N = (Dotação Orçamental do Ano civil N-1 x 2) | Validação da igualdade | Anual |
| Fomentar a apresentação de comunicações em conferências de renome. | Varição Homóloga | Ano Civil N | Presenças do Ano Civil N - Presenças do Ano Civil N-1 | > = 1 | Anual |
| Fomentar o desenvolvimento de projetos específicos, nas áreas de investigação do ISCAL, com entidades externas tendo em vista a geração de receitas próprias que cubram as despesas do projeto. | Quantidade | Ano Civil N | Projetos do Ano Civil N - Projetos do Ano Civil N-1 | > = 1 | Anual |



| Objetivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|------------------|--------------|---|-----------------------|---------------|
| Garantir que o ISCAL se afirme como uma Instituição na vanguarda da implementação de uma política de Auto-arquivo e Acesso Livre à Produção Intelectual, através do apoio e o conhecimento dos serviços da Biblioteca. | Varição Homóloga | Ano Civil N | $\frac{[(\text{Ano Civil N} - \text{Ano Civil N-1}) / \text{Ano Civil N-1}] \times 100}{100}$ | 10% | Anual |
| Auxiliar na criação e implementação, no âmbito da parceria estratégica com o CISCAL, de suportes de comunicação científica. | Quantidade | Ano Civil N | Suportes do Ano N - Suportes do Ano N-1 | $>=1$ | Anual |
| Promover, no âmbito dos cursos de segundo ciclo, o desenvolvimento de uma cultura de investigação aplicada que permita não só aumentar a referida taxa de sucesso na conclusão destes ciclos de estudos, mas também fomentar a publicação de artigos de natureza científica. | Varição Homóloga | Ano letivo N | $\frac{[(\text{TaxaSucessoDoAno letivo N} - \text{TaxaSucessoDoAno letivo N-1}) / \text{TaxaSucessoDoAno letivo N-1}] \times 100}{100}$ | 20% | Anual |
| Participar e desenvolver Projetos no seio da Politec&ID e do programa Poliempreende, que permitam fomentar a investigação aplicada desenvolvida por docentes e por estudantes. | Quantidade | Ano letivo N | Proj. do Ano letivo N - Proj. do Ano letivo N-1 | $>=1$ | Anual |



| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|---------------|
| Internacionalização | | | | | |
| Ampliar os programas de cooperação já existentes com Cabo Verde, procurando estendê-los a outros países de espaço lusófono. | | | | | |
| Ampliar os programas de cooperação já existentes com Cabo Verde, procurando estendê-los a outros países de espaço lusófono. | Quantidade | Ano letivo N | Prog. do Ano letivo N - Prog. do Ano letivo N-1 | > =1 | Anual |
| Ampliar os programas de cooperação já existentes com Cabo Verde, procurando estendê-los a outros países de espaço lusófono. | Quantidade | Ano letivo N | Prog. do Ano letivo N - Prog. do Ano letivo N-1 | > =1 | Anual |
| Intensificar a aposta de intercâmbio de docentes, discentes e funcionários não docentes, ao abrigo de programas de mobilidade. | Quantidade | Ano letivo N | Docentes do Ano letivo N = (Docentes do Ano letivo N-1) x 2 | Validação da igualdade | Anual |
| Incrementar o intercâmbio de Docentes. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $\frac{[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100}{\text{Func. n}^{\circ} \text{Docentes do Ano letivo N-1}}$ | 5% | Anual |
| Incrementar o intercâmbio de Discentes. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $\frac{[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100}{\text{Func. n}^{\circ} \text{Docentes do Ano letivo N-1}}$ | > =1 | Anual |
| Incrementar o intercâmbio de Funcionário Não Docentes. | Variação Homóloga | Ano letivo N | $\frac{[(\text{Ano letivo N} - \text{Ano letivo N-1}) / \text{Ano letivo N-1}] \times 100}{\text{Func. n}^{\circ} \text{Docentes do Ano letivo N-1}}$ | > =1 | Anual |
| Desenvolver acordos bilaterais com instituições de ensino superior estrangeiras que permitam processos de mobilidade e cooperação. | Respostas ao Inquérito | Semestre N do Ano letivo N | n/a | Publicação dos Resultados | Semestral |
| Promover um inquérito pedagógico junto dos alunos Erasmus no final do semestre, à semelhança do que acontece para os alunos nacionais. | Documento ISCAL | Ano letivo N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Promover uma divulgação mais ampla de oportunidades de mobilidade e criar condições para a execução dos programas. | Documento ISCAL | Ano letivo N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Aplicação das regras transversais a todo o ISCAL, relativamente aos learning agreements do programa Erasmus+, bem como o Regulamento de Mobilidade Internacional do Instituto Politécnico de Lisboa. | Documento ISCAL | Ano letivo N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |





ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES / 2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|------------|--------------|---|--------------------------|---------------|
| Promover atitudes favoráveis à mobilidade e à internacionalização, aprofundando o debate sobre as questões relativas ao reconhecimento académico e participando em iniciativas como as semanas internacionais e outros eventos que permitam a vivência de experiências internacionais por parte da comunidade Iscalina. | Quantidade | Ano letivo N | Prog. do Ano letivo N - Prog. do Ano letivo N-1 | ≥ 1 | Anual |



ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de LisboaANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|-----------------|--------------|--|-------------------------------|---------------|
| Relações Externas e Empregabilidade | | | | | |
| Envolver nas atividades do ISCAL profissionais com prestígio na comunidade empresarial, nomeadamente como oradores em conferências/seminários ou incentivando a implementação do conceito de professor visitante. | Quantidade | Ano letivo N | Quantidade de (oradores + professores visitantes) do AnoLetivo N | >=1 | Anual |
| Aproximar o ISCAL das entidades empregadoras, associações e ordens profissionais e demais organizações da sociedade civil através do estabelecimento de um calendário de reuniões que permitam lançar posteriormente ações conjuntas ou o estreitamento de laços institucionais. | | | | | |
| Aproximar o ISCAL das entidades empregadoras, associações e ordens profissionais e demais organizações da sociedade civil através do estabelecimento de um calendário de reuniões que permitam lançar posteriormente ações conjuntas ou o estreitamento de laços institucionais. | Quantidade | Ano letivo N | Quantidade de reuniões | >=1 | Anual |
| Aproximar o ISCAL das entidades empregadoras, associações e ordens profissionais e demais organizações da sociedade civil através do estabelecimento de um calendário de reuniões que permitam lançar posteriormente ações conjuntas ou o estreitamento de laços institucionais. | Quantidade | Ano letivo N | Quantidade de ações conjuntas | >=1 | Anual |
| Desenvolver sistemas de monitorização e estratégias de acompanhamento dos graduados do ISCAL no contexto da inserção no mercado de trabalho e no contexto da gestão de carreiras. | Documento ISCAL | Ano letivo N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Desenvolver um Observatório de Empregabilidade e um Portal de Emprego que responda às necessidades do ISCAL, dos seus alunos e empregadores. | Implementação | Ano letivo N | n/a | >=1 | Anual |



ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|------------|--------------|---|--------------------------|---------------|
| Dinamizar a organização de conferências, seminários e debates que reforcem a notoriedade do ISCAL e simultaneamente possibilitem a exposição ao exterior das competências da Instituição. | Quantidade | Ano letivo N | (Quantidade de conferências organizadas pelo ISCAL + Quantidade de conferências organizadas p/ outrem com a participação de oradores do ISCAL do Ano N) - (Quantidade de conferências organizadas pelo ISCAL + Quantidade de conferências organizadas p/ outrem com a participação de oradores do ISCAL do Ano N-1) | >=1 | Anual |
| Dinamizar a participação do ISCAL na organização de eventos que visem contribuir para o debate, investigação e desenvolvimento. | Quantidade | Ano Civil N | Quantidade de conferências organizadas com a participação de oradores do ISCAL do Ano civil N - Quantidade de conferências organizadas com a participação de oradores do ISCAL do Ano civil N-1 | >=1 | Anual |
| Reforçar a relação com os <i>Alumni</i> . | Quantidade | Ano Civil N | Quantidade de ações realizadas em conjunto com a AAISCAL do ano civil N - Quantidade de ações realizadas em conjunto com a AAISCAL do ano civil N-1 | >=1 | Anual |
| Incrementar a participação do ISCAL em actividades e concursos relacionados com o desenvolvimento de ideias e criação de novos negócios, bem como em iniciativas que permitam incrementar o espírito empreendedor dos estudantes, por um lado e a visibilidade e notoriedade do ISCAL junto de parceiros institucionais, por outro. | Quantidade | Ano civil N | Quantidade de eventos em que o ISCAL participou no ano civil N - Quantidade de eventos em que o ISCAL participou no ano civil N-1 | >=1 | Anual |
| Desenvolver anualmente um fórum empregabilidade com objetivo de aproximar os alunos dos empregadores de referência. | Quantidade | Ano Civil N | n/a | >=1 | Anual |



ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa

ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|--------------------------------|--------------|--|-----------------------------------|---------------|
| Organização | | | | | |
| Assegurar o desenvolvimento humano através da promoção da satisfação dos recursos humanos e do sentido de pertença à instituição promovendo uma cultura assente no mérito. | | | | | |
| Incrementar o envolvimento dos colaboradores e incentivar a apresentação de propostas de melhoria para o serviço. | Quantidade | Ano Civil N | Σ Propostas de Melhoria recebidas | 1 | Anual |
| Realização de Inquéritos. | Quantidade | Ano Civil N | Inquéritos do Ano N - Inquéritos do Ano N-1 | 2 | Semestral |
| Potenciar o desenvolvimento de competências dos recursos humanos, numa perspetiva da formação ao longo da vida. | Quantidade | Ano Civil N | Acções do Ano N - Acções do Ano N-1 | 1 | Anual |
| Monitorizar e aumentar a qualidade dos serviços prestados. | | | | | |
| Reduzir o número de reclamações. | Variação Homóloga | Ano Civil N | $\left[\frac{\text{Rec. Do Ano Civil N} - \text{Rec. Do Ano Civil N-2}}{\text{Rec. Do Ano Civil N-2}} \right] \times 100$ | -20% | Anual |
| Acções de Formação. | Quantidade | Ano Civil N | Σ Acções de Formação | 1 | Anual |
| Realização de Inquéritos. | Quantidade | Ano Civil N | Inquéritos do Ano N - Inquéritos do Ano N-1 | 2 | Semestral |
| Reduzir o atraso na emissão de documentos. | Taxa | Ano Civil N | (Qtd. Documentos em atraso/Qtd. Documentos requeridos) x 100 | 0% | Anual |
| Monitorizar a implementação plena do Sistema Interno de Garantia de Qualidade e os processos de acreditação dos ciclos de estudos. | Elaboração de Relatório do GQP | Ano Civil N | n/a | Validação/Publicação do Relatório | Anual |
| Aumentar o número de colaboradores não docentes. | Variação Homóloga | Ano Civil N | $\left[\frac{\text{Ano Civil N} - \text{Ano Civil N-1}}{100} \right] \times 100$ | 5% | Anual |
| Implementar e potenciar soluções que permitam a captação de recursos humanos, nomeadamente através do MESTISCAL e de parcerias com instituições de referência nas áreas em questão. | Quantidade | Ano Civil N | Ano Civil N - Ano Civil N-1 | 1 | Anual |
| Estruturar e tipificar as atividades relacionadas com o início dos períodos letivos. | Documento ISCAL | Ano letivo N | 60 dias antes do início do ano letivo | Publicação do Documento ISCAL | Semestral |



| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|-----------------|--------------|--------------------|-------------------------------|---------------|
| Elaborar e implementar e/ou elaborar e propor a aprovação de um regulamento de gestão dos espaços. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Elaborar e implementar e/ou elaborar e propor a aprovação de um regulamento de estudante a tempo parcial. | Documento ISCAL | Ano letivo N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Elaborar cronogramas das actividades chave no contexto do desenvolvimento da missão do ISCAL. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Desmaterializar os procedimentos administrativos - Por via da elaboração da arquitetura é implementação de um sistema de gestão documental. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Automatizar os processos de obtenção dos dados quantitativos necessários para a satisfação de solicitações de informação, quer internas, quer externas. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |





ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa

ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|-------------------|--------------|---|-------------------------------|---------------|
| Gestão dos Recursos Financeiros | | | | | |
| Assegurar uma eficiente gestão financeira, baseada na afetação criteriosa dos recursos. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Mensal |
| Implementar a parceria estratégica ISCAL/CiSCAL, tendo em vista o desenvolvimento de um maior número de actividades conjuntas e consequentemente permitir a captação de um maior volume de receitas próprias. | Quantidade | Ano civil N | Quantia total de receita própria arrecadada decorrente da parceria mencionada | >10% | Anual |
| Manter e procurar reforçar o número de alunos, nomeadamente no que se refere ao segundo ciclo e a formação não conferente de grau, conduzindo também a um aumento das receitas próprias. | | | | | |
| Manter e procurar reforçar o número de alunos, nomeadamente no que se refere ao 2º ciclo, conduzindo também a um aumento das receitas próprias. | Variação Homóloga | Ano letivo N | Alunos do Ano N - Alunos do Ano N-1 | >= 0 | Anual |
| Manter e procurar reforçar o número de alunos, nomeadamente no que se refere à Formação Não Conferente de Grau, conduzindo também a um aumento das receitas própria. | Variação Homóloga | Ano letivo N | Alunos do Ano N - Alunos do Ano N-1 | >= 0 | Anual |
| Promover a criação de novas fontes de receitas próprias, nomeadamente pela participação em projectos financiados. | Variação Homóloga | Ano Civil N | Partic. Proj. Finan. do Ano N - Partic. Proj. Finan. do Ano N-1 | > 0 | Anual |
| Incrementar ações no âmbito dos protocolos com outras instituições do ensino superior que permitam a captação de receita própria directa ou indirectamente. | Quantidade | Ano civil N | Quantia total de receita própria arrecadada decorrente da parceria mencionada | >10% | Anual |
| Aumentar o nível de receitas próprias de forma gradual e sustentada, ao longo do quadriénio. | Quantidade | Quadriénio | Quantia total de receita própria arrecadada decorrente da parceria mencionada | >10% | Quadriénio |
| Dar continuidade ao processo de recuperação de dívida de alunos. | Taxa | Ano Civil N | (Qtd. Alunos Notificados/Total de Alunos Devedores)x100 | >75% | Anual |





ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa

ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objetivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|-----------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Comunicação e Imagem | | | | | |
| Elaborar um plano de comunicação integrado para o ISCAL que permita implementar, monitorizar e avaliar as atividades desenvolvidas. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Renovar o website do ISCAL e o set-up de redes sociais, aproveitando o crescimento que a comunicação e o marketing digital têm vindo a sofrer. | | | | | |
| Renovar o Website do ISCAL, aproveitando o crescimento que a comunicação e o marketing digital têm vindo a sofrer. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Renovar o setup das redes sociais, aproveitando o crescimento que a comunicação e o marketing digital têm vindo a sofrer. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Dinamizar e estruturar a política de comunicação interna e externa. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Dinamizar o processo de comunicação com Docentes, Não Docentes e Discentes. | Inquérito | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Reforçar os canais internos de comunicação institucional. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Desenvolver a promoção e a notoriedade da marca ISCAL junto do meio envolvente, nomeadamente através da alteração da estratégia no que se refere ao processo de captação de alunos e ao relacionamento com os parceiros institucionais. | | | | | |
| Desenvolver a promoção e a notoriedade da marca ISCAL junto do meio envolvente, nomeadamente através da alteração da estratégia no que se refere ao processo de captação de alunos. | Inquérito | Ano letivo N | Ano letivo N - Ano letivo N-1 | 1 | Anual |



ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa

ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|--|---------------|--------------|-------------------------------|--------------------------|---------------|
| Desenvolver a promoção e a notoriedade da marca ISCAL junto do meio envolvente, nomeadamente através da alteração da estratégia no que se refere ao relacionamento com os parceiros institucionais. | Inquérito | Ano letivo N | Ano letivo N - Ano letivo N-1 | 1 | Anual |
| Desenvolvimento de um novo estacionário para a Instituição. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Desenvolvimento de uma nova sinalética para a Instituição. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Desenvolver um calendário de atividades e aumentar a visibilidade das mesmas adequando a estratégia de comunicação aos objetivos das mesmas. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Desenvolver estratégias de comunicação e suportes de comunicação por curso e uma imagem diferenciada para cada curso, sendo certo que quer a identidade gráfica, quer a identidade gráfica com a instituição como um todo será obrigatoriamente mantida. | | | | | |
| Desenvolver estratégias de comunicação e suportes de comunicação por curso. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Desenvolver uma imagem diferenciada para cada curso, sendo certo que quer a identidade gráfica, quer a identidade gráfica com a Instituição como um todo será obrigatoriamente mantida. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Desenvolver um programa de promoção de personalidade de sucesso relacionadas com a instituição, permitindo assim o aumento da notoriedade da marca ISCAL. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |
| Reestruturar os pacotes informativos que, sob forma impressa e no site do ISCAL, integram, em inglês e espanhol, informações gerais e necessárias para a divulgação da oferta formativa do ISCAL, potenciando nomeadamente os programas de mobilidade e as parcerias internacionais. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Anual |



ISCAL

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Lisboa

ANEXO I
PLANO DE ATIVIDADES/2017

| Objectivo | Indicador | Período | Fórmula de Cálculo | Superação / Validação | Monitorização |
|---|-------------------------------|-------------|---|---|---------------|
| Qualidade | | | | | |
| Elaboração de um cronograma com todos os procedimentos inerentes ao Sistema de Gestão de Qualidade Interno do ISCAL a ser divulgado a todos os agentes. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Mensal |
| Automatização do processo de obtenção de dados no que se refere aos aspetos quantitativos dos relatórios a elaborar. | Implementação | Ano Civil N | n/a | 1 | Mensal |
| Contribuir através do Sistema de Gestão de Qualidade Interno do ISCAL para a acreditação do Sistema de Garantia de Qualidade do IPL, junto da A3ES. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Melhorar a execução dos procedimentos inerentes ao Sistema de Gestão de Qualidade Interno, obtendo em consequência a melhoria da qualidade do serviço prestado e consequentemente garantindo a acreditação plena dos ciclos de estudos. | | | | | |
| Melhorar a execução dos procedimentos inerentes ao Sistema de Gestão de Qualidade interno. | Documento ISCAL | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento ISCAL | Anual |
| Obter em consequência a melhoria da qualidade do serviço prestado. | Variação Homóloga | Ano Civil N | $\left[\frac{\text{Do Ano Civil N} - \text{Rec. Do Ano Civil N-1}}{\text{Rec. Do Ano Civil N-1}} \right] \times 100$ | <=100% | Anual |
| Garantir a acreditação plena dos ciclos de estudos. | Documento da Ent. Acreditação | Ano Civil N | n/a | Publicação do Documento da Ent. Acreditação | Anual |