

17  
EST.  
59

**PLANO DE  
ATIVIDADES  
/ PROPOSTA  
DE ORÇAMENTO**  
2020

I S C A L 260

Título | Plano de Atividades 2020

Elaboração | Gabinete de Qualidade e Planeamento e Diretor de Serviços

Edição | ISCAL

**ÍNDICE**

ÍNDICE DE TABELAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	5
MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA.....	6
INTRODUÇÃO .....	9
CARACTERIZAÇÃO DO ISCAL.....	13
ENSINO E FORMAÇÃO .....	13
INVESTIGAÇÃO.....	16
RECURSOS HUMANOS.....	20
RECURSOS FINANCEIROS .....	23
PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2020 .....	24
PLANO DE AÇÃO PARA 2020 .....	30
PE1 ENSINO E FORMAÇÃO.....	30
PE2 INVESTIGAÇÃO .....	32
PE3 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	35
PE4 COMUNICAÇÃO, IMAGEM, RELAÇÕES EXTERNAS E EMPREGABILIDADE .....	36
PE5 ORGANIZAÇÃO .....	38
PE6 RECURSOS FINANCEIROS .....	39
PE7 QUALIDADE.....	41
PE8 INSTALAÇÕES.....	42
CONCLUSÕES .....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Oferta formativa do ISCAL.....	13
Tabela 2 - Caraterização do mapa de pessoal não docente.....	21
Tabela 3 - Caraterização do mapa de pessoal docente. ....	23
Tabela 4 – Síntese receita e despesa da proposta de orçamento do ISCAL 2020.....	25
Tabela 5 - Estimativa de evolução dos movimentos de pessoal e da despesa respetiva. ....	26
Tabela 6 - Proposta de despesas com pessoal no OISCAL 2020. ....	26
Tabela 7 – Proposta de despesas com aquisição de bens e serviços no OISCAL 2020. ....	27
Tabela 8 - Proposta de despesas no OISCAL 2020 relativas às instalações, publicidade, promoção da investigação e da qualificação dos colaboradores.....	27
Tabela 9 - Proposta de Outras despesas (agrupamentos CE 04, 06 e 07) no OISCAL 2020. ...	28
Tabela 10 – Fontes de financiamento da receita OISCAL 2020.....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares estratégicos. ....	11
Figura 2 – Média do último colocado por ciclo de estudos.....	15
Figura 3 - Número total de candidatos por ciclo de estudos. ....	15
Figura 4 - Projetos IDI&CA aprovados, por área do coordenador do projeto (2016-2019). ...	17
Figura 5 - Publicações de artigos e de livros e capítulos de livros, por docentes do ISCAL no período 2015-2019. ....	18
Figura 6 – Qualificação do corpo docente em ETIs, a 1/11/2019. ....	22
Figura 7 – Efetivos por tipo de vínculo. ....	23
Figura 8 – Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE1. ....	31
Figura 9 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE2. ....	34
Figura 10 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE3. ....	36
Figura 11 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE4. ....	37
Figura 12 – Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE6. ....	40
Figura 13 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE7. ....	41

Figura 14 - Maquete do ISCAL (IPL – Plano Quadrienal (2012-2015)). .....42

**LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS**

CEFAGE	Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora
CTFP	contrato de trabalho em funções públicas
DAJ	Departamento de Assessoria Jurídica
ECPDESP	Estatuto da Carreira de Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico
ETIs	Estudantes por docente a tempo integral
IDEFF	Instituto de Direito Económico, Financeiro, e Fiscal, da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa
IPL	Instituto Politécnico de Lisboa
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
ISCAM	Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique
ISCEE	Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais de Cabo Verde
ISCSP-UL	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
OE	Objetivo Estratégico
PE	Pilar Estratégico
POCP	Plano Oficial de Contas Públicas
PREVPAP	Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública

## MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) é uma instituição de ensino superior com uma longa e rica tradição no ensino das ciências empresariais, sendo o reconhecido herdeiro da *Aula de Comércio*, fundada pelo Marquês de Pombal há mais de dois séculos e meio.

Constituindo-se como uma das oito unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), o ISCAL acolhe hoje pouco menos de 3.500 estudantes, distribuídos por 5 licenciaturas – Contabilidade e Administração, Gestão, Finanças Empresariais, Solicitadoria, e Comércio e Negócios Internacionais – e 7 mestrados – Análise Financeira, Auditoria, Contabilidade, Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Controlo de Gestão e Avaliação de *Performance*, Fiscalidade, e Gestão e Empreendedorismo.

O presente plano de atividades, referente ao ano de 2020, dá continuidade às orientações já inscritas em documentos anteriores, nomeadamente o plano estratégico que o enquadra, e os planos de atividades de anos transatos.

Pretende-se, assim, prosseguir o cumprimento dos objetivos estratégicos assumidos ao nível das boas práticas de ensino, do reforço e consolidação da investigação e da internacionalização, da organização interna, e do serviço à comunidade.

Acima de tudo, com este plano de atividades pretende-se reforçar e renovar as linhas orientadoras que nos levam ao cumprimento da nossa missão, expressa no art. 2º, nº 2, dos estatutos do ISCAL: *“O ISCAL tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimentos, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que se dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.”*

O ensino superior português vive, de há uns anos a esta parte, um importante momento de viragem, no qual a crescente exigência é a face mais visível. A acreditação dos cursos de licenciatura e mestrado por parte da competente agência impõe o cumprimento de um conjunto de requisitos que têm, cada vez mais, de ser seriamente ponderados por parte das

instituições de ensino superior e, concomitantemente, também por parte do ISCAL. Estes requisitos estão relacionados com o cumprimento das regras, regulamentares e legais, que enquadram o ensino superior e, sobretudo, com o atingir de patamares de excelência nas áreas do ensino, da investigação, da internacionalização, e da prestação de serviços à comunidade.

A exigência crescente deve, pois, ser o foco orientador do trabalho a desenvolver no ISCAL nos anos vindouros. Aos docentes do ISCAL pede-se um elevado nível de comprometimento com as respetivas carreiras académicas, com o desenvolvimento de investigação técnico-científica de qualidade, e com o acompanhamento em aula e fora de aula aos estudantes do Instituto. De todos os profissionais a prestar serviço no ISCAL, e também dos nossos estudantes, espera-se o contributo, o empenho e a dedicação necessários para transformar o Instituto numa referência cada vez mais firme e robusta no ensino superior em Portugal. Conforme se procura espelhar no presente documento, o ISCAL irá dar continuidade, em 2020, no domínio da sua atividade regular, aos seguintes objetivos estratégicos: (i) promoção de boas práticas de gestão organizacional; (ii) melhoria dos indicadores de ensino; (iii) estímulo à investigação técnico-científica de qualidade; (iii) estímulo à internacionalização do ensino e da investigação; (iv) incremento da relação com a comunidade; (v) manutenção do equilíbrio financeiro; (vi) consolidação do sistema de garantia da qualidade.

Como é do conhecimento generalizado da comunidade do ISCAL, enfrentamos desde há muito um conjunto de constrangimentos que nos impedem de concretizar, de forma plena, muitos dos nossos desideratos. Os mais proeminentes obstáculos são as condições físicas de funcionamento e a ambiguidade que se mantém ao nível da dualidade do sistema de ensino superior português.

Em relação às condições de funcionamento, o ISCAL procurará encontrar soluções de curto prazo que garantam que as atividades letivas decorrem com a normalidade desejável, sendo espectável que a médio / longo prazo as condições de trabalho de estudantes, não docentes, e docentes melhorem significativamente com a construção do novo edifício no campus de Benfica, construção essa cujo arranque deverá ter lugar no ano de 2020.

No que concerne à ambiguidade do nosso estatuto enquanto instituição de ensino superior politécnico, e na falta de uma orientação clara da tutela, devemos sobretudo pautar-nos por princípios de excelência, solicitando a todos os envolvidos o reforço das competências que nos permitirão manter a atual oferta formativa e eventualmente avançar para outros perfis de oferta, inclusive ao nível dos ciclos de estudo de doutoramento.

Independentemente das dificuldades e dos obstáculos, a mensagem do presente documento é fundamentalmente uma mensagem de esperança e de otimismo para o futuro, assente naquilo que são os atuais indicadores de que dispomos e que retratam uma instituição em crescimento nas mais diversas vertentes.

O ISCAL tem vindo a cumprir os seus desígnios, os seus cursos têm vindo a ser plenamente acreditados, o seu corpo docente tem vindo a qualificar-se a um ritmo acelerado, os seus docentes, não docentes, e estudantes, estão cada vez mais envolvidos em ações e missões de ensino, investigação, e desenvolvimento de competências, no país e no estrangeiro, o que permite vaticinar um futuro pautado pela constante e sistemática capacidade de superação.



## INTRODUÇÃO

O Plano de Atividades para 2020 tem como objetivo dar continuidade à operacionalização do Plano Estratégico definido pela atual presidência. Nesse sentido, a estrutura do Plano de Atividades segue a organização do Plano Estratégico com o sentido de concretizar os objetivos propostos nos diferentes pilares estratégicos e as metas propostas alcançar pelo Instituto em 2020.

A informação foi preparada privilegiando-se a continuidade e a estabilidade, tomando-se, por conseguinte, como ponto de partida os resultados alcançados no passado. No entanto, tendo presente a necessidade de elevar o ISCAL a um patamar superior de qualidade, muitas das metas propostas vão no sentido de superação dos resultados alcançados anteriormente.

O quadro de planeamento de atividades apresentado concretiza as metas intercalares estabelecidas para os indicadores de monitorização do Plano Estratégico e todo ele assenta e visa cumprir a identidade institucional do ISCAL.

## MISSÃO

*“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.”<sup>1</sup>*

## VALORES

- a) Excelência do Ensino;*
- b) Excelência da Investigação e Desenvolvimento;*
- c) Abertura e participação na Sociedade;*
- d) Responsabilidade social;*
- e) Cultura de mérito;*

<sup>1</sup> N.º 2 do artigo 2.º dos Estatutos do ISCAL, 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).

*f) Cooperação e intercâmbio científico, em especial com os países europeus e de expressão oficial portuguesa.”<sup>2</sup>*

### ATRIBUIÇÕES

*“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.”<sup>3</sup>*

Considerando a missão do ISCAL e as orientações do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e da tutela, bem como os constrangimentos internos e externos, designadamente a sempre imposta disciplina orçamental, e o imperativo de maior eficácia, eficiência e qualidade, o ISCAL estabeleceu uma estratégia assente num fio condutor direcionado a uma nova abordagem à sua atuação no contexto do ensino superior politécnico, definindo os seguintes objetivos estratégicos:

<sup>2</sup> N.º 4 do artigo 2.º dos Estatutos do ISCAL.

<sup>3</sup> N.º 1 do artigo 3.º dos Estatutos do ISCAL.

- PE1 - Ensino e Formação
- PE2 – Investigação
- PE3 – Internacionalização
- PE4 – Comunicação e Imagem, Relações Externas e Empregabilidade
- PE5 – Organização
- PE6 - Recursos financeiros
- PE7 – Qualidade
- PE8 - Instalações

No quadro de definição estratégica, podemos contemplar um conjunto de áreas de intervenção ou eixos estratégicos, subdivididos em dois grupos aglutinadores:



Figura 1 - Pilares estratégicos.

No que concerne ao primeiro (pilar de missão), este relaciona-se de forma direta com a missão essencial do ISCAL, estando este pilar subdividido nas áreas de intervenção ou eixos estratégicos: Ensino e formação; Investigação; Internacionalização; Comunicação e imagem, relações externas e empregabilidade.

Já o segundo pilar (pilar de recursos), este encontra-se subdividido nas seguintes áreas de intervenção ou eixos estratégicos: Organização; Gestão de Recursos Financeiros, Qualidade

e Instalações. O segundo pilar (recursos), funciona como o meio a partir do qual o ISCAL irá desenvolver a sua estratégia para atingir os resultados esperados. A necessidade de efetuar uma aposta estratégica no pilar de recursos apresentada por parte do ISCAL, não reduz a importância atribuída ao pilar missão, ao qual se reconduz a natureza identitária desta Instituição.

Assim, a intenção no presente plano de atividades é intensificar e explorar processos e procedimentos internos que conduzam o ISCAL a uma ligação com o meio envolvente, cada vez mais globalizado. As interações desenvolvidas com o meio envolvente assumem uma importância crucial, desde logo porque privilegiam uma maior atenção à gestão das ameaças e oportunidades que influenciarão e determinarão as decisões estratégicas futuras.

Equipando o ISCAL com um pilar interno reforçado, estará o mesmo a dotar-se com as ferramentas necessárias a explorar e aproveitar novas oportunidades, incrementando o papel interventivo e aumentando o prestígio e projeção, a nível nacional e internacional, quer pelo aumento da capacitação dos seus recursos quer pelo melhor conhecimento dos seus *stakeholders*, parceiros atuais e futuros que possam ter um papel determinante para a concretização dos resultados esperados.

Os atuais e futuros parceiros institucionais, os estudantes e as suas estruturas representativas serão também um dos fatores críticos na implementação do plano, por essa razão nos merecem, neste plano, uma solene referência.

O presente Plano de Atividades para 2020 apresenta-se organizado em dois Títulos:

I - Caracterização do ISCAL, onde de forma sintética se congregou a informação relativa aos principais indicadores de gestão da organização em 2019 e as perspetivas para 2020, referimo-nos ao Ensino e formação, Investigação, Recursos Humanos e Recursos Financeiros e;

II – Plano de Ação para 2020.

## CARACTERIZAÇÃO DO ISCAL

### ENSINO E FORMAÇÃO

Compõem a oferta formativa do ISCAL doze ciclos de estudos conferentes de grau, cinco cursos de primeiro ciclo (licenciatura) e sete cursos de segundo ciclo (mestrado).

O ISCAL participa ainda, sob diferentes modalidades, noutros cursos, em parceria com instituições nacionais e estrangeiras, como o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL), o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE) de Cabo Verde, e o Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM).

Centrada nas necessidades de mercado, a oferta formativa do ISCAL contém uma importante componente prática, associada a uma sólida formação científica, dotando assim os estudantes do Instituto de um conjunto de competências que lhes permite uma rápida e significativa inserção no mercado de trabalho. A Tabela 1 sintetiza a oferta formativa do ISCAL na atualidade, no que concerne a cursos conferentes de grau.

Tipo de Curso	Designação	Créditos
Licenciatura	Contabilidade e Administração	180
	Ramo Contabilidade	180
	Ramo de Gestão e Administração Pública	180
	Ramo de Fiscalidade	180
Licenciatura	Finanças Empresariais	180
Licenciatura	Gestão	180
Licenciatura	Solicitadoria	180
Licenciatura	Comércio e Negócios Internacionais	180
Mestrado	Análise Financeira	120
Mestrado	Auditoria	120
Mestrado	Contabilidade	120
Mestrado	Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras	120
Mestrado	Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho	120
Mestrado	Fiscalidade	120
Mestrado	Gestão e Empreendedorismo	120

Tabela 1 – Oferta formativa do ISCAL.

No ano letivo 2018/2019, estavam matriculados no ISCAL 3415 estudantes, destes estudantes 84% no primeiro ciclo e 16% no segundo ciclo.

Os cursos de mestrado do ISCAL disponibilizam, atualmente, cada um, 30 vagas por ano letivo, sendo um grande regozijo para a Instituição saber que continua a ter um número de candidatos sobejamente superior ao número de vagas.

Quanto às licenciaturas, da avaliação aos principais resultados sobre o processo de candidatura e colocação por via do concurso nacional de acesso, no ano letivo 2018/2019, permite-nos concluir que se registou uma taxa de preenchimento das vagas na 1ª fase de 87%, que existiu um número de 5030 candidaturas para 800 vagas, tendo ficado colocados 869 estudantes, dos quais 26% foi em 1ª opção.

Da análise aos dados do acesso ao ensino superior publicados pela Direção Geral do Ensino Superior é ainda possível extrair que a licenciatura em Gestão regista a mais elevada nota mínima de entrada, em ambos os regimes, sendo o curso de Contabilidade e Administração aquele que regista uma nota mínima de entrada mais baixa, nomeadamente no regime pós-laboral (o que será, pelo menos em parte, sintoma de um maior número de vagas associadas a esta licenciatura, face às restantes).

Ainda digno de registo é a evidência de que, em todos os cursos de licenciatura do ISCAL, o número de candidatos em primeira opção e o número de colocados em primeira opção são valores relativamente reduzidos quando comparados com o número de candidatos e colocados na sua globalidade; tipicamente, o estudante do ISCAL não é um estudante que tenha escolhido como primeira opção os ciclos de estudo deste instituto.

A informação pormenorizada relativamente a cada Curso encontra-se sintetizada no **ANEXO I**.

Em termos evolutivos, conforme pode ser verificado através da análise da Figura 1, a média do último colocado na primeira fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior tem vindo a demonstrar uma tendência crescente em todos os ciclos de estudos conducentes ao grau de licenciado e em todos os regimes.

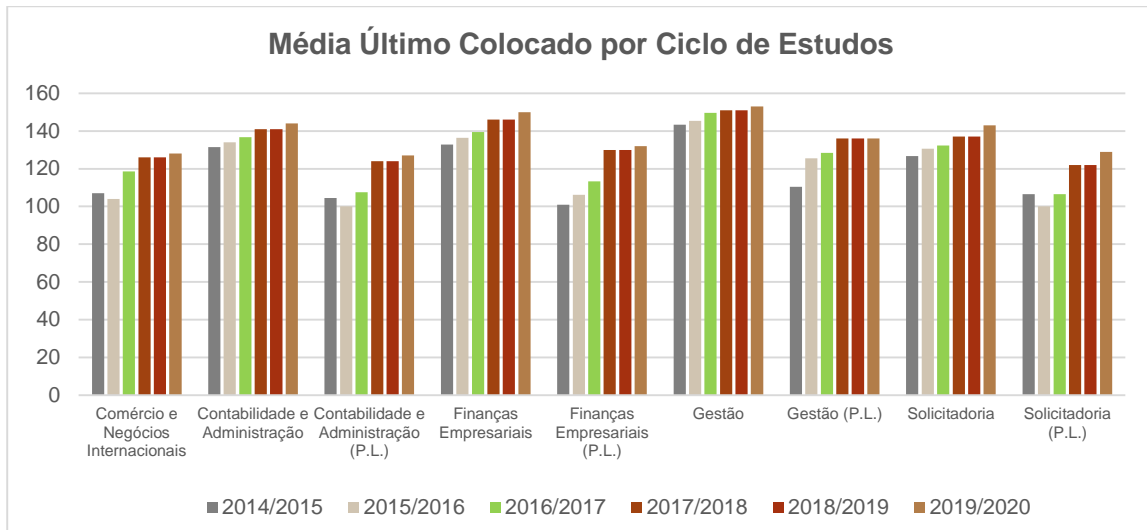


Figura 2 – Média do último colocado por ciclo de estudos.

A Figura 2 permite verificar que o número total de candidatos tem também tido uma subida considerável em todos os ciclos de estudos e regimes, com exceção do ciclo de estudos em Gestão.

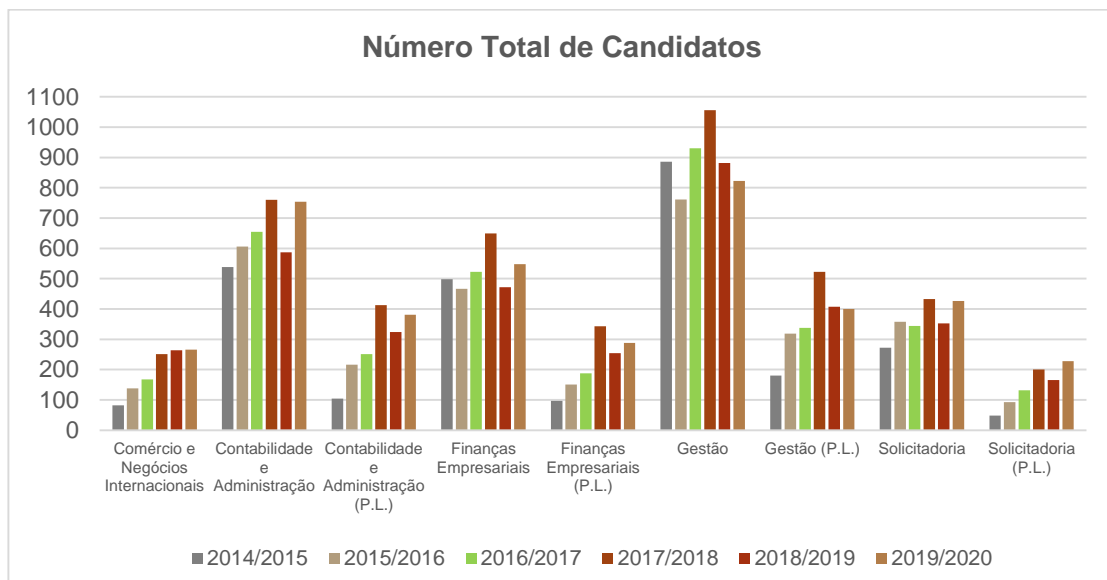


Figura 3 - Número total de candidatos por ciclo de estudos.

É assim premente continuar o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no sentido da melhoria da qualidade da oferta educativa, da gestão dos ciclos de estudo e dos ensinos, em

perante articulação com as direções dos cursos, as áreas e os Conselhos Técnico-Científico e Pedagógico.

## INVESTIGAÇÃO

A investigação técnico-científica é uma componente fundamental do trabalho académico desenvolvido em qualquer instituição de ensino superior. O ISCAL não foge à regra, sendo visível, através de diversos indicadores, a progressiva afirmação do Instituto neste campo.

Uma parte significativa dos docentes do ISCAL encontra-se hoje envolvida em atividades de investigação técnico-científica, o que é patente ao nível do crescente número de participações em conferências, seminários, *workshops*, grupos de discussão, e outros, bem como ao nível do crescimento significativo da quantidade e qualidade das publicações técnicas e científicas produzidas nos respetivos domínios de atuação.

Esta mudança de paradigma resulta sobretudo do aumento gradual, mas generalizado das qualificações do corpo docente do ISCAL, que conta hoje com mais de 40% de professores doutorados (medido em número de ETIs), quando há uma década atrás o número de doutores era praticamente negligenciável.

Quer os docentes doutorados, quer os que se encontram envolvidos na preparação dos respetivos doutoramentos, quer ainda todos aqueles que produzem literatura técnica em virtude do *input* que trazem do exercício das respetivas profissões, colocam hoje o ISCAL numa posição que se pode considerar competitiva no contexto da criação de conhecimento em Portugal na área das ciências empresariais.

Na página do ISCAL na internet (<https://www.iscal.ipl.pt/pt/investigacao/>) encontra-se informação diversa sobre a atividade de investigação técnico-científica no ISCAL.

Um indicador importante é a presença assídua dos professores do Instituto nas candidaturas ao financiamento atribuído pelo Instituto Politécnico de Lisboa no âmbito do programa IDI&CA. Este programa encontra-se na sua quarta edição e tem contado com candidaturas e projetos aprovados nas mais variadas áreas de interesse do ISCAL. Estes projetos têm



permitido aos investigadores responsáveis e suas equipas desenvolver trabalho relevante que na maior parte dos casos culmina com a publicação de resultados em prestigiadas revistas científicas. Estes projetos são igualmente uma oportunidade para os professores do ISCAL colaborarem com outros investigadores, não apenas de instituições nacionais, mas também de prestigiadas universidades europeias e norte-americanas (como a *London Metropolitan University* ou a *Universidade de Boston*).

A Figura 3 faz uma breve resenha a propósito dos projetos aprovados entre 2016 e 2019. Ao todo, desenvolveram-se ou estão em desenvolvimento 26 projetos (5 no primeiro dos referidos anos e 7 em cada um dos anos subsequentes); o gráfico organiza-os por áreas de conhecimento, tendo em conta a área de pertença dos investigadores coordenadores dos projetos.

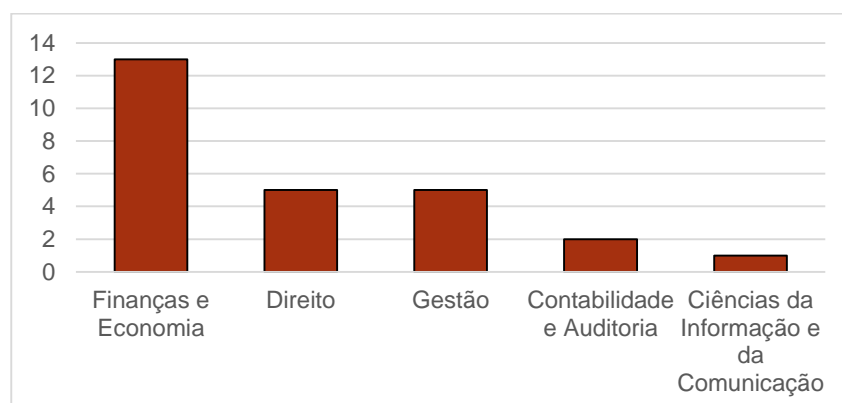


Figura 4 - Projetos IDI&CA aprovados, por área do coordenador do projeto (2016-2019).

A dinâmica da investigação prosseguida no ISCAL pode também ser aferida pelo número e relevância dos eventos de natureza técnica e científica que vão sendo realizados, por iniciativa dos seus docentes e também dos demais colaboradores e interessados na vida da instituição.

Uma breve apreciação da informação disponibilizada na página do Instituto, relativa aos meses de março a julho de 2019, permite verificar que, neste período de 4 meses, o ISCAL promoveu ou participou de algum modo em 3 seminários de investigação, 9 conferências, 2

workshops e cursos breves, e 16 eventos especializados. Grande parte das referidas iniciativas contou com convidados externos, e nalguns casos, com convidados internacionais, o que vem evidenciar que existe não só uma aposta forte na criação e partilha de conhecimento, mas também em tornar estas atividades o mais possível viradas para as comunidades científica e técnica nacional e internacional.

O principal indicador da pujança da investigação técnico-científica que hoje se desenvolve no ISCAL é, no entanto, a produção científica que vai sendo publicada num crescendo de quantidade e qualidade. Cingindo-nos apenas aos dados disponíveis na página do ISCAL, é possível constatar essa significativa evolução. A Figura 4 faz um resumo desta evolução nos últimos 5 anos.

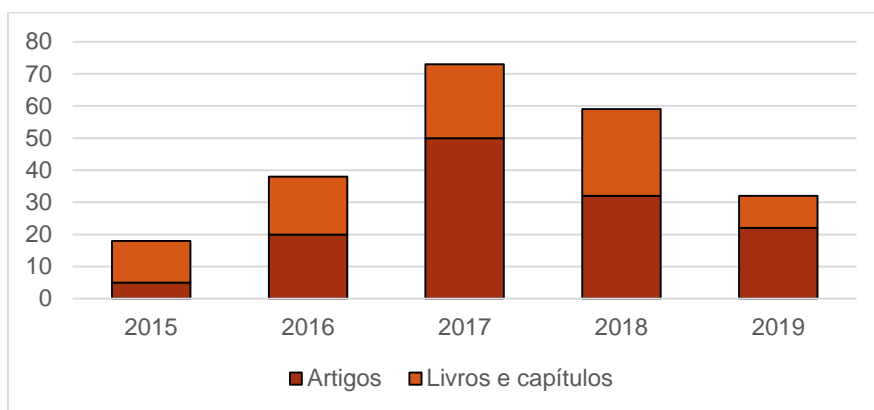


Figura 5 - Publicações de artigos e de livros e capítulos de livros, por docentes do ISCAL no período 2015-2019.

Dever-se-á ter em conta que a informação constante do gráfico relativa a 2019 é ainda parcial, uma vez que os dados foram coligidos por volta do final do terceiro trimestre do ano. Adicionalmente, sublinha-se que nem toda a produção científica entretanto publicada foi eventualmente alvo de comunicação no sentido de ser incluída na lista presente na página do ISCAL, e, por conseguinte, os dados estarão incompletos. Independentemente das ressalvas, é importante verificar o envolvimento cada vez mais significativo dos professores do ISCAL na publicação de trabalho científico.

O principal cuidado na leitura destes dados e a concomitante principal cautela na sua interpretação, resulta da já por diversas vezes identificada excessiva concentração das publicações do ISCAL num número reduzido de investigadores altamente produtivos. A

continuidade da tendência de crescimento deverá passar pois pela extensão da atividade de investigação a um maior número de professores do Instituto, o que poderá resultar da também visível crescente colaboração entre docentes do ISCAL no tocante às atividades de investigação.

Para além da dimensão qualitativa, merece menção e destaque a evidência de que se tornou comum a publicação de resultados de investigação em reputadas revistas científicas, tidas como referências nas respetivas áreas de conhecimento, o que é indicativo de que no ISCAL se produz ciência de elevada qualidade.

A título de exemplo, mencionam-se as seguintes revistas científicas onde docentes do ISCAL publicaram o seu trabalho recentemente: *Journal of Education and Research in Accounting*; *Review of Accounting and Finance*; *Quantitative Finance*; *Social Indicators Research*; *Journal of Banking and Finance*; *Accounting and Management*; *Journal of Post Keynesian Economics*; *Review of Political Economy*; *Journal of Evolutionary Economics*; *European Journal of Finance*; *Annals of Operations Research*; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*; *International Journal of Knowledge-Based Organizations*; *European Journal of Sustainable Development*; *Journal of Economic Issues*; *Physica A*; *Journal of Behavioral Finance*; *Strategic Management Journal*; *Economics of Energy & Environmental Policy*.

A investigação científica e técnica tem vindo a beneficiar, nos últimos 2 anos, do trabalho da pró-presidência do ISCAL para a investigação, que permitiu dinamizar um significativo número de iniciativas, desde a recolha de informação sobre a atividade científica e técnica do Instituto, à organização de seminários onde intervenientes internos e externos têm tido oportunidade de relatar as suas experiências de investigação, e também ao lançamento de uma linha de *working papers* de docentes do ISCAL, linha esta que conta já com 6 trabalhos publicados.

Observe-se, por fim, que a investigação científica e técnica desenvolvida pelos professores do ISCAL começa, atualmente, a ganhar contornos de maior foco e organização face ao passado. Enquanto que até há relativamente pouco tempo atrás os investigadores do ISCAL se encontravam dispersos por múltiplos centros de investigação (frequentemente os centros

das universidades onde concluíram os seus graus de doutor), hoje existem várias estruturas que permitem agrupar estes docentes num reduzido número de centros, devidamente avaliados e acreditados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia; estes centros são o polo ISCAL do CEFAGE (Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora), o polo ISCAL do Instituto Jurídico Portucalense (sediado na Universidade Portucalense), e ainda o grupo de investigadores que integram o IDEFF (Instituto de Direito Económico, Financeiro, e Fiscal, da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa).

### RECURSOS HUMANOS

A publicação do decreto-lei nº 65/2018, de 16 de agosto, diploma que procedeu à alteração do regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior, veio estabelecer que o corpo docente ou investigador para efeitos de carreira já não são os docentes a tempo integral mas somente os professores de carreira, igualmente, estabelece como condição geral de acreditação de todos os ciclos de estudos o cumprimento do disposto nos estatutos de carreira docente relativamente aos rácios de professores de carreira e convidados e à distribuição de categorias entre professores de carreira.

Desta forma e para que se possa cumprir com os rácios estipulados no diploma suprarreferido está em marcha um plano de ação que passa pela abertura de 25 procedimentos concursais (correspondentes a 44 lugares no mapa), 34 para a categoria de professor adjunto e 10 para a categoria de professor coordenador (coordenador principal), faseados em 3 anos (2019, 2020 e 2021).

Encontra-se também em curso o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP), tendo este Instituto em conjunto com os Serviços da Presidência do Instituto Politécnico de Lisboa o objetivo de concluir 15 situações com enquadramento neste programa e desta forma proceder à regularização dos vínculos laborais.

No âmbito do regime transitório previsto no Estatuto da Carreira de Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) espera-se igualmente regularizar o vínculo contratual de 7 docentes.

Todas estas alterações na constituição do corpo docente bem como o aumento no número de estudantes que têm ingressado ano após ano neste Instituto e ainda a saída de colaboradores, importa reforçar o mapa de pessoal não docente, estando assim previsto a conclusão de 2 procedimentos concursais para a categoria de Assistente Técnico para as áreas Académica e Financeira, iniciados em 2019, bem como a previsão de abertura de mais 5 procedimentos concursais em 2020.

O ISCAL dispõe de um mapa de pessoal não docente para 43 colaboradores, sendo que apresenta à data de 1/11/2019 uma taxa de preenchimento do mapa de 74,4%, distribuídos pelas seguintes carreiras:

Carreiras	N.º de colaboradores	Representação feminina
Dirigentes - Direção intermédia	4	2
Coordenador de Informática	1	0
Técnico Superior	14	10
Especialista de Informática	0	0
Coordenador Técnico	1	1
Assistente Técnico	7	5
Técnicos de informática	1	0
Assistente Operacional	4	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>21</b>

Tabela 2 - Caraterização do mapa de pessoal não docente.

Efetivamente, o número de colaboradores não docentes é insuficiente para as necessidades do serviço, tal facto resulta da dificuldade de captar recursos por regimes de mobilidade ou concurso, o que é comum a outras organizações da Administração Pública e sintomático do envelhecimento da função pública e da ausência de políticas públicas de criação de emprego público.

É por isso premente que haja uma confluência de medidas entre o ISCAL e os Serviços da Presidência do IPL no sentido de promover a abertura de procedimentos internos e/ou externos logo no início do ano 2020.

Outro dado a notar ao nível da constituição do mapa de pessoal não docente relaciona-se com a faixa etária, o valor que parece com mais frequência é a faixa etária entre os 36-45 anos (10 colaboradores), seguido da faixa etária dos 56-65 (9 colaboradores). Dado importante a refletir tendo em vista a dificuldade na captação e retenção de recursos humanos.

Quanto ao pessoal docente, o ISCAL conta hoje com mais de 200 docentes, que correspondem a 148,2 ETIs, dos quais 46,56% são do mapa.

Igualmente de ressaltar o aumento da qualificação do corpo docente - 61,9 ETIs correspondem a docentes com grau de doutor (41,77% do total de ETIs), sendo que o número de especialistas ascende a 36,45 ETIs (24,6% do total de ETIs).



Figura 6 – Qualificação do corpo docente em ETIs, a 1/11/2019.

Em termos de número de efetivos, a 1/11/2019 o ISCAL tem 209 docentes, dos quais 82 são do sexo feminino e 60,3% do corpo docente do ISCAL situa-se nas faixas etárias dos 36-45 anos e dos 46-55, em termos de categoria profissional encontram-se distribuídos da seguinte forma:

Carreira/Categoria	N.º de efetivos	Grau académico Doutor
Professor Coordenador Principal	1	1
Professor Coordenador	11	9
Professor Adjunto	55	22
Assistente 2º Triénio	1	0
Assistente 1º Triénio	0	0
Professor Coordenador Convidado	0	0
Professor Adjunto Convidado	78	43
Assistente Convidado	54	0
Monitores	9	0
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>75</b>

Tabela 3 - Caraterização do mapa de pessoal docente.

A 1/11/2019, o ISCAL dispõe de 241 trabalhadores em efetividade de funções dos quais, 141 com contrato de trabalho em funções públicas (CTFP) a termo resolutivo certo, 96 com CTFP por tempo indeterminado e 4 em comissão de serviço.

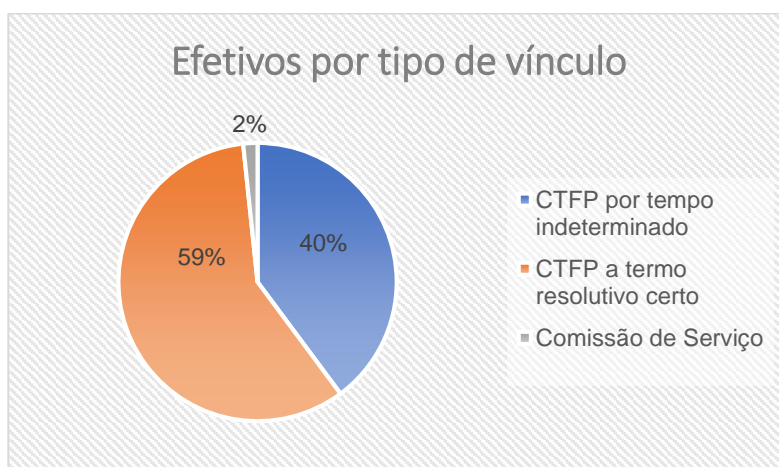


Figura 7 – Efetivos por tipo de vínculo.

### RECURSOS FINANCEIROS

Na sequência da implementação do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública (SNC-AP), promulgado pelo Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro, efetuou-se a substituição do software de apoio e registo aos Serviços Financeiros, passando a utilizar-se o software SAP.

O novo normativo contabilístico é constituído por três subsistemas contabilísticos distintos: contabilidade orçamental; contabilidade financeira; contabilidade de gestão e procura resolver as inconsistências e fragmentação verificadas com a aplicação do POCP (Plano Oficial de Contas Públicas), potenciando a convergência, a harmonização, a consolidação e a eficiência dos diferentes sistemas existentes.

Assim prevê-se que com a implementação deste sistema integrado de contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, o desenvolvimento e consolidação do Sistema de Normalização Contabilística do Sector Público, no sentido de que permita ter um sistema orçamental e financeiro melhor do ponto de vista da informação qualitativa e da eficiência.

#### PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2020

Relativamente ao Orçamento do ISCAL 2020 (OISCAL 2020), o IPL, como as demais instituições de ensino superior públicas, tem estado sujeito a vários constrangimentos, provocados pela disciplina orçamental imposta ao nível nacional, refletindo-se num progressivo subfinanciamento do Estado às IES, o que naturalmente se transmite à realidade do ISCAL.

Acresce que o ISCAL tem crescido em número de estudantes e também em custos com o pessoal, não tanto pelo aumento significativo de não docentes e docentes, mas sobretudo pelo aumento dos encargos com o pessoal e, mais recentemente, pela via da reposição salarial e a necessidade de cativar pelo cabimento prévio as verbas para a abertura dos procedimentos concursais necessários a cumprir os rácios necessários em termos de ocupação de lugares no mapa e de Doutores.

É neste cenário de subfinanciamento por via do Orçamento de Estado (OE) que se construiu a proposta de orçamento do ISCAL para 2020, com o objetivo de dar suporte às atividades planeadas, bem como se fez refletir as decisões tomadas ao nível da necessidade imperiosa de reestruturação do mapa de pessoal e qualificação do respetivo corpo docente, em virtude das novas exigências de acreditação de cursos a que já se fez menção anteriormente.



Compreendo a sua importância e urgência para a Instituição da reestruturação do mapa de pessoal, a proposta de orçamento privativo do ISCAL para 2020 (*Vide ANEXO II*), reflete as medidas já iniciadas e as que irão ocorrer ao longo de 2020, mas não consegue equilibrar as receitas necessárias a fazer face às despesas (na perspetiva isolada do seu orçamento privativo).

Previsão de:	Proposta OISCAL 2020
<b>Despesa</b>	<b>9.113.329</b>
<b>Receita</b>	<b>8.555.087</b>
Saldo	-558.242
<b>Saldo Corrigido (1)</b>	<b>-530.756</b>

(1) Saldo corrigido após distribuição da verba proveniente do Orçamento de Estado pelo IPL em 21/11/2019.

**Tabela 4 – Síntese receita e despesa da proposta de orçamento do ISCAL 2020.**

Em 21/11/2019 foi apresentada a proposta de distribuição das verbas provenientes do Orçamento de Estado para 2020, num total de 46.584.106€, competindo ao ISCAL 4.352.829€ (*Vide ANEXO III*).

O ISCAL tem obtido resultados muito positivos em termos de arrecadação de receita própria, fruto do trabalho desenvolvido em termos de controlo da despesa, recuperação de dívida, do aumento de estudantes e da prestação de serviços à comunidade, sendo o seu papel determinante na constituição dos saldos de gerência do IPL dos últimos anos. Requer-se, neste momento, face às necessidades de qualificação apontadas, que sejam adotadas medidas de distribuição das receitas proveniente do orçamento de Estado e dos saldos de gerências que lhe deem cobertura.

### **A) Despesa com Pessoal**

Ao nível da despesa destaque-se o incremento das despesas com pessoal superior em 1M€ face a 2019 (+15%) resultante, essencialmente, da decisão indispensável de tomar ao nível da abertura de procedimentos internos de promoção e de concursos externos de recrutamento.

Na proposta de orçamento foram estimadas as saídas consequentes das entradas de recursos, podendo, contudo, ver-se que existe um incremento superior a 50% das entradas face às saídas.

	31-12-2019	2020	Varição
Estimativa de Despesa com pessoal	7.121.761	8.180.388	1.058.627
Entradas	19	67	48
Saídas	24	30	6

Tabela 5 - Estimativa de evolução dos movimentos de pessoal e da despesa respetiva.

As despesas com pessoal representam 90% da despesa prevista no OISCAL 2020 (9.113.329€) e consubstanciam um aumento de 15% face ao ano 2019. A sua distribuição por rubricas e fonte de financiamento considerada na proposta foi a seguinte:

Despesas com pessoal	FF 311 (1)	FF 513 (2)	Total
Remunerações certas e permanentes	5.757.496	917.167	6.674.663
Abonos Variáveis ou eventuais	0	5.035	5.035
Segurança social	0	1.524.405	1.524.405
<b>TOTAL</b>	<b>5.757.496</b>	<b>2.446.608</b>	<b>8.204.104</b>

(1) Fonte de financiamento 311 - Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)

(2) Fonte de financiamento 513 - Receita própria do ano

Tabela 6 - Proposta de despesas com pessoal no OISCAL 2020.

### B) Despesa com aquisição de bens e serviços

A proposta de despesas com aquisição de bens e serviços representa um aumento de 29% face à proposta de orçamento de 2019 (570.670,19€), evidenciando nesta medida o cumprimento dos propósitos estratégicos enunciados ao nível da melhoria das condições das

instalações atuais, da afirmação da marca e da promoção da investigação e da qualificação dos seus colaboradores.

Para além disso, no último trimestre de 2019 entraram em vigor ou estão em fase de conclusão, alguns contratos de prestação de serviços relevantes quanto ao seu valor, nomeadamente vigilância/segurança, limpeza, mobiliário, manutenção de elevadores, informática, cujo reflexo em termos de pagamento ocorrerá em 2020 e 2021.

Assim, a proposta de despesa do ISCAL no orçamento para 2020 foi a seguinte:

Aquisição de bens e serviços	FF 513	Total
Aquisição de bens	84.000	84.000
Aquisição de serviços	649.425	649.425
<b>TOTAL</b>	<b>733.425</b>	<b>733.425</b>

Tabela 7 – Proposta de despesas com aquisição de bens e serviços no OISCAL 2020.

De destacar que, na proposta de orçamento, foi considerado dar-se prioridade ao esforço de melhoria das instalações e conservação de bens dado o desgaste inerente ao edifício e à sua utilização, aumentou igualmente o valor orçamentado ao nível de despesas com promoção da imagem e marca, bem como se promoveu o aumento das dotações relativas a deslocações e estadas, formação e seminários, como se referiu, é compromisso da atual presidência propiciar o desenvolvimento da investigação e da qualificação dos colaboradores.

Despesa	2019	2020
Instalações e conservação de bens (inclui despesas de investimento)	220.000	195.000
Deslocações e estadas, formação e seminários	37.000	63.000
Merchandising e Publicidade institucional	24.482	52.000

Tabela 8 - Proposta de despesas no OISCAL 2020 relativas às instalações, publicidade, promoção da investigação e da qualificação dos colaboradores.

**C) Outras despesas**

As despesas consideradas nos agrupamentos de despesa 04, 06 e 07 representam apenas 2% do total da despesa, sendo as despesas em questão resultam essencialmente, do cumprimento de obrigações com o Estado e outras Instituições, assumindo relevância no agrupamento 07 a despesa prevista ao nível da conservação e reparação.

Outras despesas	2020
Transferências correntes	8.800
Outras despesas correntes	60.000
Aquisição de bens de capital - Investimentos	107.000

Tabela 9 - Proposta de Outras despesas (agrupamentos CE 04, 06 e 07) no OISCAL 2020.

**D) Orçamento da Receita OISCAL 2020**

Na perspetiva orçamental, do lado da Receita, é objetivo da presidência do ISCAL dar continuidade à política de identificação de fontes de financiamento complementares, nomeadamente pela via de projetos de investigação, prestação de serviços, desenvolvimento de oferta não conferente de grau e internacionalização, não sendo, neste momento, relevante o seu contributo para o orçamento da receita, afigura-se primordial que as estruturas organizativas estatutariamente estabelecidas envolvam os docentes em projetos visando alcançar tal desiderato.

A previsão de receita constante da proposta de Orçamento do ISCAL para 2020 contempla um aumento pouco significativo em relação a 2019 (1%), resultado da diminuição do preço das propinas (no total menos 535.924€), do aumento do número de estudantes que opta pelo regime de tempo parcial (18% dos estudantes de 1.º e 2.º ciclo), pelo aumento do número de estudantes que optam por anular a propina durante o 1.º trimestre do ano letivo (média de 100 pedidos de anulação) e ainda a diminuição do valor das cobranças em processo

executivo pelo atraso gerado no Departamento de Assessoria Jurídica (DAJ) do IPL em inserir certidões nos últimos 18 meses<sup>4</sup>.

Assim, enunciado o enquadramento anterior a proposta de receita no Orçamento de Estado 2020 foi a seguinte:

Fonte de Financiamento	2019	2020
311- Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)	3.655.392	4.327.070
513 - Receitas próprias do ano	4.848.695	3.863.017
522 - 52 Saldos de RP transitado		365.000
<b>TOTAL</b>	<b>8.504.087</b>	<b>8.555.087</b>

Tabela 10 – Fontes de financiamento da receita OISCAL 2020.

Efetivamente o ano 2018 representou o melhor ano, em termos de receita própria, do último triénio, tendo gerado cobranças no valor de 4.677.254€, no entanto, a 1/11/2019 as receitas próprias correspondiam a 3.860.039€.

A receita proveniente das medidas tomadas em sede de internacionalização ainda tem um peso pouco significativo em termos de orçamento, sendo exetável que no ano 2020 aumente face a 2019, mas que não se prevê que vá para além de 2% do orçamento das receitas próprias. Igualmente é residual o financiamento obtido por via de projetos nacionais ou comunitários ou da prestação de serviços à comunidade, qualquer uma das situações representa um valor abaixo de 1% das receitas próprias.

<sup>4</sup> Por ofício 0621/2019, de 07/06/2019, renovou-se o pedido anteriormente feito pelos serviços para o facto de se acumularem, à data, 506 certidões de dívida, com o valor total de 340.356€, emitidas pelo ISCAL, mas que aguardavam carregamento na plataforma da AT pelo DAJ.

## PLANO DE AÇÃO PARA 2020

### PE1 ENSINO E FORMAÇÃO

#### **Objetivo Estratégico: Melhorar a qualidade do processo de ensino aprendizagem.**

Para que este objetivo estratégico possa ser alcançado, é prioritário criar condições para que o ISCAL se afirme como uma instituição de ensino superior centrada na qualidade e na inovação do seu ensino, comprometida com as aspirações dos estudantes, dos docentes, dos não docentes e da sociedade, com a finalidade de captar e formar os melhores e mais talentosos.

Neste sentido, é fundamental que o ISCAL se mantenha atento às necessidades presentes e futuras e às tendências do mundo do trabalho e das comunidades envolventes, reconhecendo o ISCAL a importância de formar solidamente os seus estudantes, para que estes possam vir a ser membros válidos dos meios profissionais em que se irão integrar.

Nesta área, a colaboração entre todos os intervenientes é vital. A um corpo docente ativo, capaz de se atualizar e inovar constantemente, há que juntar estudantes e as organizações que os representam, nomeadamente a Associação de Estudantes do ISCAL, e também a associação de antigos estudantes (*Alumni*). As entidades empregadoras, devem igualmente ser parte ativa no processo de ensino e aprendizagem, estabelecendo-se com estas uma relação de proximidade que permita perceber quais são as tendências de evolução das profissões e das competências que se espera que os nossos licenciados detenham no momento da graduação.

Gradualmente, ao longo dos últimos anos letivos, tem-se vindo a assistir a um crescimento do número de estudantes de licenciatura e mestrado, bem como a um aumento das respetivas classificações de acesso. Torna-se assim necessário fazer um esforço constante de análise e reflexão sobre os percursos educativos e profissionais dos nossos atuais e antigos estudantes, no sentido de formular orientações futuras de captação de estudantes cada vez melhores e mais bem preparados.

O aproveitamento do conceito de aprendizagem ao longo da vida e a já mencionada evolução permanente do contexto laboral são também aspetos que devem ser potenciados, nomeadamente através da oferta formativa não conferente de grau.

Pretende-se também que os estudantes do ISCAL possam usufruir de uma experiência rica na sua passagem pela instituição, que vá para além da mera componente letiva. Procura-se assim atender às necessidades dos estudantes no que toca ao desenvolvimento de valores cívicos, humanos e sociais, bem como ao nível da participação cultural e desportiva.

O ISCAL afirma-se assim como uma escola inclusiva, promovendo a igualdade de oportunidades para todos e em especial para os estudantes com necessidades educativas especiais.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
PE1 - ENSINO E FORMAÇÃO	OE1 - Melhorar a qualidade do processo de ensino aprendizagem	Aumentar o número de Doutores ETI	Nº de Doutores ETI face ao Nº total de docentes	42%	45%	60%
		Aumentar o número de docentes com contrato por tempo indeterminado	Nº de Docentes com CFPTI face ao nº total de docentes	47%	55%	65%
		Aumentar a oferta de cursos não conferentes de grau	Nº de cursos não conferentes de grau oferecidos	2 <sup>5</sup>	4	6
		Implementar novas abordagens de ensino-aprendizagem ( <i>e-learning e b-learning</i> )	Nº de cursos em cuja metodologia se encontre implementada em alguma das suas UCs	0	1	3
		Revisão dos conteúdos programáticos das UCs incrementando a interdisciplinaridade e fomentando a inclusão de competências não-formais	Conclusão no ano letivo 2020/21	Não aplicável	Em execução	Concluído
		Otimizar o processo de distribuição de serviço docente	Elaboração de manual para distribuição de serviço docente	Não Existente	Em elaboração	Existente

Figura 8 – Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE1.

<sup>5</sup> Em parceria com o ISCSP-UL

## PE2 INVESTIGAÇÃO

**Objetivo estratégico: Incrementar a investigação.**

O objetivo estratégico de promoção da investigação é de primordial importância para o desenvolvimento do ISCAL enquanto instituição de ensino superior de reconhecido mérito.

O reconhecimento externo do ISCAL, junto de potenciais estudantes, parceiros institucionais e entidades empregadoras, exige que os docentes do ISCAL se assumam como investigadores de elevado nível nas respetivas áreas de conhecimento. Simultaneamente, os requisitos formais para acreditação de ciclos de estudos já existentes ou a propor impõem igualmente essa exigência.

A consolidação e qualificação avançada do corpo docente são pré-requisitos indispensáveis ao desenvolvimento de produção científica e técnica de alto nível. Deste modo, qualquer ação no sentido de promover a produção e publicação de investigação de elevada qualidade, que responda aos padrões de exigência atualmente impostos às instituições de ensino superior, passa em primeiro lugar por uma aposta clara e inequívoca na qualificação do corpo docente.

Uma vez cumprido o mínimo indispensável ao nível da qualificação, há que criar medidas no sentido de oferecer o enquadramento favorável ao desenvolvimento de atividades de investigação, capazes de produzir resultados concretos e palpáveis que sirvam de indicadores do potencial e capacidade científica e técnica do Instituto.

Acresce ainda que o ISCAL, enquanto instituto integrante do subsistema de ensino superior politécnico, deverá imprimir à sua investigação um cunho próprio, ligado às suas áreas de especialização e ao caráter vocacional das suas formações. Isto significa também que a colaboração entre investigadores da instituição deverá assumir especial relevo, isto em oposição ao cenário atual no qual é evidente a dispersão de investigadores

Aumentar a participação em redes de investigação, nacionais ou internacionais, vai igualmente permitir um reforço no potencial de produção científica, através da qual o ISCAL pode reforçar a sua capacidade de captação de projetos financiados.



As atividades de extensão à comunidade e a transferência de conhecimento são outro dos vetores que devem ser enquadrados como sendo relevantes numa instituição com a tradição e o potencial do ISCAL.

Como suporte ao desenvolvimento da formação e de investigação científica desenvolvidas no ISCAL, o Serviço de Informação e Documentação apoia o trabalho dos investigadores, docentes e discentes no acesso à informação especializada nos vários domínios de atividades e no sentido de alargar a oferta dos serviços prestados, adaptando-os às necessidades dos utilizadores (exemplo: formação; apresentação de plataformas digitais de Big Data e de documentos digitais), concretiza num Plano de Atividades para 2020 um conjunto de ações, cuja discriminação consta do **ANEXO IV**, e que sinteticamente se reconduzem a:

1. Promoção das ações de divulgação da Investigação produzida no ISCAL;
2. Realização de atividades de divulgação do património histórico (documentos existentes no Fundo Antigo);
3. Organização de um Colóquio dedicado à temática Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e outro de índole técnica (Biblioteconomia);
4. Elaboração de documentos para aferir do grau de satisfação dos utilizadores a fim de melhorar a eficácia;
5. Alimentação do Repositório Científico do IPL com informação fornecida pela comunidade ISCAL;
6. Plano de Formação para os alunos para aquisição de competências auxiliares no desenvolvimento e produção de trabalhos académicos;
7. Junto da comunidade académica, com o intuito de dar a conhecer a sua importância, promover ações de divulgação do Serviço de Empréstimo Interbibliotecas quer a nível nacional quer internacional, tendo em vista a possibilidade de trocar ou adquirir recursos electrónicos;
8. Promoção do desenvolvimento de laços de cooperação, através do estabelecimento de parcerias com outras Instituições;

9. Implementação de melhorias no software do Programa de Gestão Documental *Koha*, tanto ao nível do OPAC (*Online Public Access Catalogue*) como do *BackOffice*, aperfeiçoando módulos e desenvolvendo novas funcionalidades;
10. Recolha de informação e tratamento das doações e ofertas ainda não tratadas que existem na Bibliotecas;
11. Revisão do Manual de Procedimentos da Biblioteca e outros instrumentos de gestão;
12. Criar novas áreas de desbaste e elaborar um auto de abate no sentido de organizar a coleção existente e acolher novos títulos;
13. Realizar ações de responsabilidade social.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
PE1 - INVESTIGAÇÃO	OE1 - Incrementar a Investigação	Aumentar o número de projetos de investigação em que participam docentes do ISCAL	Nº de projetos de investigação	8	9	12
		Melhorar os resultados de investigação	Nº de publicações em revistas científicas indexadas na SCOPUS ou WoS	34 <sup>6</sup>	40	50
		Promover a realização de eventos de natureza científica que isoladamente, quer em parceria	Nº de eventos promovidos	15	18	25
		Aumentar a dotação orçamental do ISCAL para apoiar a investigação	Dotação para apoio à investigação face ao total da despesa	17.000	40.000	70.000

Figura 9 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE2.

<sup>6</sup> Dados referentes ao ano letivo 2017/2018

### PE3 INTERNACIONALIZAÇÃO

**Objetivo estratégico: Promover a internacionalização.**

A internacionalização é hoje um elemento central de dinamização do ensino superior. O ISCAL assume-se empenhado neste objetivo, nas suas múltiplas dimensões, desde o intercâmbio de estudantes, docentes e não docentes, até à partilha de experiências e conhecimentos ao nível da investigação, passando pela oferta conjunta de formação e pela apresentação de candidaturas individuais ou conjuntas a projetos de índole internacional.

O ensino superior tem hoje uma dimensão universal, dimensão esta em relação à qual o ISCAL se encontra comprometido em fomentar e desenvolver.

Em concreto, o ISCAL deverá apostar em programas denominado de *joint degree* e de dupla concessão de grau, ao nível dos ciclos de estudo conferentes do grau de mestre e de licenciado. Deverá também apostar num maior aproveitamento das potencialidades do programa Erasmus+ muito para além dos fluxos de mobilidade.

Potenciar a internacionalização passa também por apoiar e estimular as iniciativas de toda a comunidade académica, proporcionando condições que permitam o estabelecimento de projetos conjuntos e redes de conhecimento.

Acresce ainda a necessidade de fomentar a existência de projetos de investigação e transferência de conhecimento desenvolvidos em parceria com IES de outros estados-membro da UE. Face ao exposto, a criação de redes formais e informais que permitam aos docentes participar em projetos de natureza internacional é também outro dos objetivos proposto.

Outro caminho importante de internacionalização passa pela avaliação da possibilidade de realizar parcerias, que ao nível do ensino se poderão concretizar, por exemplo, na oferta de cursos com dupla titulação, e que ao nível da investigação e participação em redes de conhecimento poderá passar pelo reforço da cooperação com associações internacionais na mesma área de conhecimento.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
PE3 - INTERNACIONALIZAÇÃO	OE1 - Promover a Internacionalização	Aumentar a capacidade de atrair estudantes internacionais	Nº de unidade curriculares oferecidas em língua inglesa	16	20	30
		Aumentar o número de docentes e não docentes em programas de mobilidade ( <i>incoming e outgoing</i> )	Nº de docentes e não docentes em programas de mobilidade	8	10	20
		Aumentar o número de estudantes em programas de mobilidade ( <i>incoming e outgoing</i> )	Nº de estudantes em programas de mobilidade	120	130	200
		Promoção de ciclos de estudos conjuntos	Nº de ciclos de estudos conjuntos oferecidos	0	0	2

Figura 10 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE3.

#### PE4 COMUNICAÇÃO, IMAGEM, RELAÇÕES EXTERNAS E EMPREGABILIDADE

**Objetivo estratégico:** Incrementar a relação com a sociedade e notoriedade da marca.

O sucesso do ISCAL está também dependente da imagem que consegue projetar para o exterior. Não é suficiente fazer bem, é necessário mostrar que se faz bem. Por este motivo, a comunicação assume um papel primordial, nomeadamente a comunicação externa, a qual é uma peça chave de ligação à comunidade e às entidades empregadoras.

Tendo consciência da importância que o ISCAL assume como impulsionador da empregabilidade de seus estudantes, são apresentados os objetivos a executar de aumentar o esforço de ligação a empresas e empregadores, capitalizar as ligações com as entidades externas e proporcionar aos estudantes do último ano das licenciaturas informação sobre a empregabilidade e procura ativa de emprego.

Por esta via pretende-se valorizar o conhecimento produzido e fomentar deste modo a transferência de conhecimento entre o ISCAL e a sociedade em que se encontra inserido.

O acompanhamento do processo da inserção dos diplomados no mercado de trabalho permite, por um lado, cultivar uma cultura de proximidade com estes e simultaneamente com as entidades empregadoras.

Este cimentar de relacionamentos permitirá por um lado aproveitar as dinâmicas decorrentes da formação ao longo da vida, por um lado, bem como ter acesso a inputs que permitam adequar o processo de aquisição de competências às reais necessidades da sociedade.

Nos pressupostos acima mencionados o Gabinete de Saídas Profissionais, após elaboração de um diagnóstico realizado junto de *stakeholders* (Empresas Parceiras, Entidades Formadoras e estudantes), elaborou um Plano de Ação 2019-2021 “A importância das Competências para a Empregabilidade”, tendo em vista o desenvolvimento de competências dos estudantes para a empregabilidade ao nível de Competências pessoais (doravante *soft skills*), complementares às denominadas competências técnicas (doravante *hard skills*). Em ANEXO V, consta o Plano de Ação.

PE4 - COMUNICAÇÃO, IMAGEM, RELAÇÕES EXTERNAS E EMPREGABILIDADE	OE1 - Incrementar a relação com a sociedade e notoriedade da marca	Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
		Realizar eventos no âmbito da promoção da procura de emprego	Nº de eventos realizados	3	4	8
		Aumentar o número de ações promovidas entre o ISCAL e as demais entidades da sociedade	Nº de ações implementadas	32	35	45
		Promover as relações com os antigos estudantes e potenciar a sua participação no ISCAL	Nº de ações implementadas	1	3	5
		Dinamizar a marca ISCAL	Número de artigos publicados nos <i>media</i> , <i>site</i> e redes sociais	450	460	500
		Fomentar a oferta formativa em parceria com entidades externas	Nº de cursos de formação à medida	0	2	5

Figura 11 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE4.

## PE5 ORGANIZAÇÃO

### Objetivo estratégico: Promover políticas de gestão organizacional

A promoção de uma gestão eficaz e eficiente dos recursos assenta na definição de políticas que promovam estes desígnios e que permitam a criação de um sentimento de justiça e equidade.

A promoção destes valores permitirá contribuir para a criação de uma cultura institucional alicerçada em valores que permitam a sustentabilidade da instituição.

O objetivo relaciona-se com a valorização profissional e pessoal dos funcionários não docentes e docentes do ISCAL, bem como com a participação destes em ações de relevo para a sociedade e para as comunidades a que o ISCAL se encontra ligado.

É importante reconhecer, a este nível, que a motivação e a produtividade no trabalho estão intimamente associadas às condições de integração no local de trabalho que é possível oferecer, e nesse sentido o cumprimento dos objetivos operacionais acima enunciados reveste-se de particular importância.

Para além destes aspetos importa reforçar, no seio da comunidade estudantil, o sentimento de pertença e seu nível de satisfação.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
PE5 - ORGANIZAÇÃO	OE1 - Promover políticas de gestão organizacional	Aumentar o nível de satisfação do corpo docente	Grau de satisfação medido através dos inquéritos (nota superior a 3)	0.74	0.75	0.8
		Aumentar o nível de satisfação dos não docentes	Grau de satisfação medido através dos inquéritos (nota superior a 3)	0.68	0.7	0.8
		Aumentar o nível de satisfação dos estudantes	Grau de satisfação medido através dos inquéritos (nota superior a 3)	Não Disponível	0.55	0.65
		Otimizar a eficiência organizacional através da digitalização de processos e procedimentos	Elaboração de mapeamento de todos procedimentos	Em análise	Em execução	Implementado
		Dotar com mais recursos o mapa de pessoal não docente	Nº de não docentes no mapa de pessoal	31	33	40
		Manter elevados níveis de qualificação do pessoal não docente	Nº de colaboradores a frequentar, no mínimo, 1 ação por ano	25	todos	todos

Figura 11 – Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE5.

## PE6 RECURSOS FINANCEIROS

### Objetivo estratégico: Manter o equilíbrio financeiro

No tocante à gestão de recursos financeiros, o objetivo estratégico é fundamentalmente o da manutenção do equilíbrio financeiro, adequando assim as despesas a realizar ao orçamento disponível (componente do orçamento de Estado e receitas próprias). Faz-se

notar que a necessidade de qualificação progressiva do corpo docente irá exigir, no futuro próximo, um reforço orçamental que acompanhe o incremento quantitativo e qualitativo do mapa de pessoal docente por via dos procedimentos concursais planeados abrir.

Dados os atuais constrangimentos existentes no que concerne ao financiamento público do ensino superior, e dadas as dificuldades de captação de receitas próprias e diversificação das fontes de financiamento, a gestão orçamental do ISCAL deverá ser particularmente criteriosa, tendo, portanto, de haver um foco importante ao nível do controlo da despesa.

Não obstante, é importante ter presente que o ISCAL se encontra há muito relativamente subfinanciado no contexto do universo do IPL e que, por conseguinte, há que procurar aumentar a receita proveniente do orçamento de estado por via do reequilíbrio financeiro entre unidades orgânicas da instituição.

Além do aumento da dotação proveniente da transferência do orçamento de estado é também fundamental aumentar a captação de receitas próprias provenientes de projetos, atividades de extensão à comunidade e propinas provenientes de cursos não conferentes de grau.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
PE6 - RECURSOS FINANCEIROS	OE1- Manter o equilíbrio financeiro	Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	Quociente entre a receita proveniente dos cursos face ao total da receita	0	0,5%	2%
		Aumentar a receita proveniente de projetos financiados	Quociente entre a receita proveniente dos projetos face ao total da receita	0	0,5%	1%
		Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	Quociente entre a receita proveniente da prestação de serviços face ao total da receita	0	0,25%	1%

Figura 12 – Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE6.



**PE7 QUALIDADE**

**Objetivo estratégico: Consolidar o sistema de garantia da qualidade**

O objetivo de consolidação do sistema de garantia da qualidade passa sobretudo pelo reforço dos mecanismos e instrumentos que garantam a disponibilização de informação para os fins tidos como necessários e convenientes.

A disseminação da cultura de qualidade e o aproveitamento das novas ferramentas do Sistema de Garantia da Qualidade poderão permitir uma otimização dos processos.

		Objetivo Específico	Indicador	Atual	Meta 2020	Meta 2022
<b>PE7 - QUALIDADE</b>	<b>OE1- Consolidar o sistema de garantia da qualidade</b>	Sistematização de cronograma das atividades relacionadas com o SIGQ	Elaboração de documento	Não Implementado	Em implementação	Implementado
		Ações de formação anuais sobre o SIGQ	Nº de ações de formação realizadas	0	1	4
		Aumento da qualidade e eficiência do sistema para a garantia interna da qualidade dos projetos de ensino e aprendizagem	Implementação do Manual da Qualidade do SIGQ	Não Implementado	Em implementação	Implementado
		Proceder ao mapeamento, revisão e monitorização dos regulamentos relativos aos processos de ensino e aprendizagem	N.º de regulamentos revistos	Não Implementado	1	Todos

Figura 13 - Síntese de objetivos específicos do OE1/ PE7.

## PE8 INSTALAÇÕES

Mais do que um objetivo estratégico, a construção das novas instalações são uma condicionante a todo o desenvolvimento do projeto educativo do ISCAL, sendo um princípio do qual não abdicaremos o do desenvolvimento de todas as iniciativas tendentes à construção das novas instalações localizados no *campus* de Benfica que se prevê tenham o início do processo de construção no ano de 2021.

Paralelamente a este desígnio, serão também envidados todos os esforços tendentes à melhoria das condições existentes nas atuais instalações de modo a poder dignificar o trabalho dos docentes e não docentes, assim como as condições de aprendizagem dos estudantes.

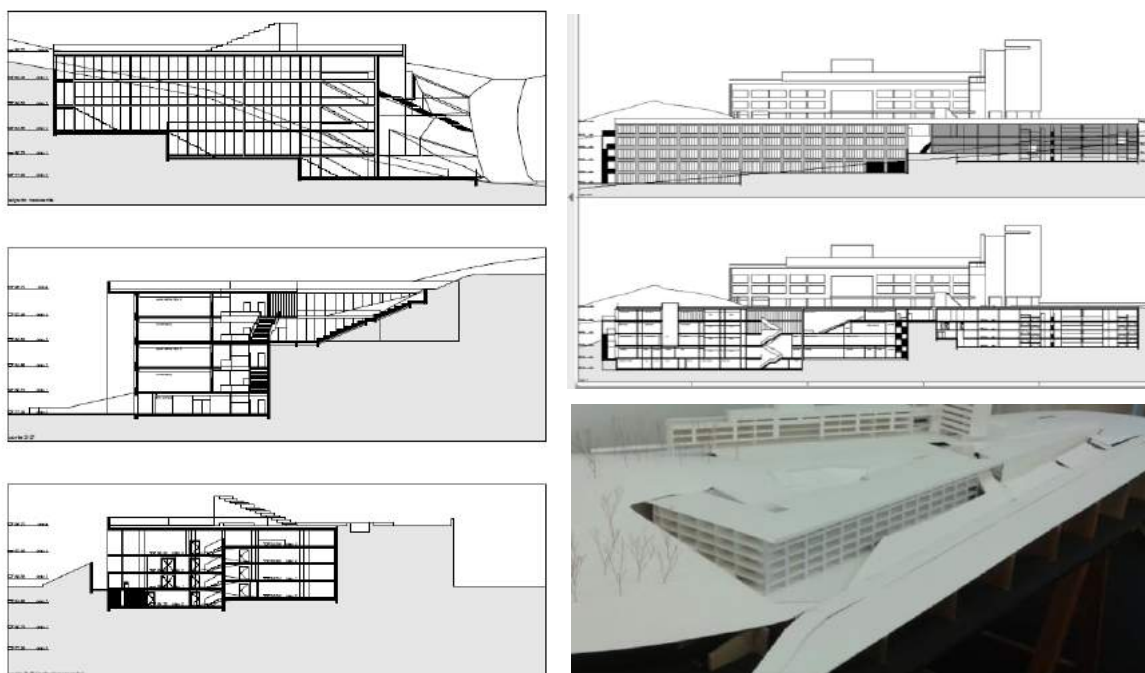


Figura 14 - Maquete do ISCAL (IPL – Plano Quadrienal (2012-2015)).

## CONCLUSÕES

Enquanto instituição de ensino superior, o foco encontra-se obviamente na transmissão e criação de conhecimento de modo que os objetivos relacionados com o ensino e a investigação ganham particular relevo, bem como a investigação e a transferência de conhecimento.

A internacionalização surge como um elemento natural decorrente do reforço das capacidades do Instituto ao nível pedagógico e científico, bem como na sua implantação enquanto IES de reconhecida qualidade no panorama europeu. Os restantes quatro objetivos são de certo modo instrumentais, mas essenciais e indispensáveis ao cumprimento integral e equilibrado da missão do ISCAL.

Procura-se assim, com as orientações propostas neste documento para o ano de 2020, continuar um percurso que visa posicionar o ISCAL como uma instituição de referência no universo do ensino superior politécnico nacional e internacional.

Este desígnio estará sempre assente na excelência da formação, aliada a uma componente de investigação e transferência de conhecimento e tecnologia de reconhecida valia. Conjugando estas valências com o estreitamento das relações e parcerias nacionais e internacionais e com a preocupação com o bem-estar estudantil e de todos aqueles que com o ISCAL colaboram, seguir-se-á certamente no caminho preconizado.

Remetido ao Conselho de Representantes para apreciação e aprovação, ao abrigo do disposto na alínea d) e e) do n.º 2 do artigo 17.º dos Estatutos do ISCAL, em 10/12/2019.