

PLANO ESTRATÉGICO

2023-2026

ISCAL EST. 1759

1. Nota introdutória

Tendo como base uma história com mais de dois séculos, este plano pretende transformar o ISCAL e, atento o trabalho que se tem vindo a desenvolver de há alguns anos a esta parte, colocar a Instituição no topo das Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas.

Estamos perante uma IES pública, pelo que não nos podemos esquecer que esta deve assumir a responsabilidade na formação de pessoas e na criação e transferência de conhecimento de qualidade, tendo ainda em atenção a importância da sua participação na sociedade e na defesa de um conjunto de valores basilares ao nosso modelo societário.

Assim, ao longo dos últimos anos o ISCAL tem vindo a trilhar um caminho que lhe permitiu reposicionar-se no contexto do ensino superior e simultaneamente alicerçar aquilo que se pretende ser um futuro de crescimento e diferenciação.

Após o impacto no modelo de ensino-aprendizagem implementado, assim como nas rotinas da Instituição, provocado pela pandemia COVID-19, é justo referir que saímos mais fortes, robustos e preparados para projetarmos o futuro daquela que é uma das mais conceituadas Instituições de Ensino Superior em Portugal.

A preservação da memória histórica enquanto fundamentos de um futuro auspicioso terá de ser a pedra de toque de uma estratégia que pretende que o ISCAL seja um espaço de liberdade, aberto à participação e responsabilização de todos pela construção de um projeto ambicioso.

A visão subjacente a este plano estratégico é a de permitir que o ISCAL seja uma entidade que potencia mais e melhor talento e que intervém ativamente na construção de um futuro sustentável para a sociedade.

Neste contexto, potenciar talento significa incrementar os padrões de qualidade do processo de ensino e formação de modo a que os nossos estudantes estejam aptos para ser agentes de mudança na sociedade. Potenciar talento significa incrementar a qualidade da investigação, da inovação e do processo de transferência desse conhecimento produzido pelo nossos docentes e estudantes. Potenciar talento significa aumentar a eficiência organizacional das atividades desenvolvidas pelo nosso

corpo não docente. Por último, potenciar talento significa, em conjunto, colocar esse talento ao serviço de uma sociedade mais sustentável.

Face ao exposto, existe a firme convicção de que o ISCAL é mais do que o somatório de todos os membros que integram a sua comunidade académica e que somente em conjunto podemos alcançar os objetivos expressos neste plano e junto efetuar a mudança necessária.

Assim, este pretende ser um plano inclusivo e aberto a todos aqueles que nele se revêm e que comungam dos valores a ele subjacentes.

2. Enquadramento Estatutário

O ISCAL é uma *instituição de ensino superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, da cultura, da ciência e tecnologia, e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental*¹ tem como **VISÃO**, *a qualidade das suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte dos diplomados altamente qualificados* e como **MISSÃO** *produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que dispõe de competências*².

O ISCAL assume o compromisso de se reger pelos seguintes **PRINCÍPIOS** de conduta: serviço público; competência e responsabilidade; igualdade, diversidade e inclusão; democracia e participação; ética e avaliação e os seguintes **VALORES** institucionais: excelência do ensino; excelência da investigação e desenvolvimento; abertura e participação na sociedade; responsabilidade social; cultura de mérito; cooperação e intercambio científico.

Para tanto, prossegue um conjunto de atribuições mencionadas no artigo 3.º dos Estatutos do ISCAL, homologados pelo Despacho n.º 3182/2020, Diário da República,

¹Cfr. n.º 2 do artigo 1.º dos Estatutos do ISCAL.

²Cfr. n.º 1 do artigo 2.º dos Estatutos do ISCAL.

2ª série, de 10 de março de 2020, no âmbito da autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural e administrativa.

O artigo 27.º do Estatutos do ISCAL determina as competências atribuídas do Presidente do ISCAL, designadamente nesta matéria: *a) Elaborar e apresentar ao Conselho de Representantes as propostas de: i) Plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato.*

3. Princípios e Valores do Plano Estratégico

Os valores universais consagrados às Instituições de Ensino Superior, *latu sensu*, e o respeito pelos direitos humanos constituem os pilares de qualquer projeto, não sendo, neste caso, diferente, para além dos princípios e valores consagrados nos Estatutos do ISCAL. Neste contexto destacam-se os seguintes quatro princípios/valores:

3.1. Transparência

A dimensão ética das IES assume hoje um papel fundamental no seu desenvolvimento e na forma como se insere e interage com a sociedade. Esta dimensão está também associada à transparência nos procedimentos e processos e aos procedimentos de *accountability* que devem estar subjacentes a qualquer atividade gestonária.

Para que possamos ser uma IES credível e plenamente participada é necessário garantir a toda a comunidade académica, o acesso e a disponibilidade da informação. A possibilidade de escrutínio e avaliação por parte dos diferentes membros da comunidade académica crê-se conduzirá a processos de decisão mais participados e à criação de um elevado sentimento de pertença.

Por último, mas não menos importante, a ética e transparência passam por garantir o cumprimento integral e inequívoco das normas e regulamentos vigentes.

3.2. Respeito pela Diversidade

O ISCAL, enquanto IES que pretende ser encarada como uma organização moderna, plural e atenta às tendências da sociedade, deve dar o exemplo e demonstrar respeito pela diversidade científica, de género, de raça ou de ideologia dos membros que integram a sua comunidade.

Assim, este plano assenta na participação de todas e de todos e destina-se à globalidade dos membros da comunidade académica, sem exceção. As diferenças existentes são o que torna o ISCAL mais rico e quando devidamente exploradas permite incrementar a coesão, a robustez e a capacidade de enfrentar os desafios a propostos.

O trabalho colaborativo e a perceção de que apenas juntos poderemos construir aquilo que queremos terá de ser, sempre, uma ideia subjacente à implementação deste plano.

3.3. Valorização das pessoas

O ISCAL é composto por pessoas e tem como missão capacitar pessoas, sendo que muitas vezes é perdido o foco relativamente ao recurso mais precioso de que dispomos: as pessoas.

Assim, é necessário valorizar o trabalho desenvolvido diariamente por docentes e não docentes, muitas vezes em condições longe de serem as ideais, bem como enaltecer o esforço desenvolvido pelos estudantes, também eles nem sempre com todas as condições reunidas para potenciarem as suas capacidades.

Logo, a valorização dos docentes, não-docentes e estudantes conduzirá à valorização do ISCAL e ao aumento do sentimento de pertença a uma organização que se pretende cada vez mais plural e participada.

3.4. Ambição

Uma Instituição com mais de dois séculos de história não pode ficar refém do passado, nem alinhar num sentimento de conformismo e de garantia do futuro como que por direito herdado através do seu legado histórico.

É imprescindível ter sempre presente a necessidade de sermos donos do nosso destino e independentemente das marés adversas que muitas vezes iremos enfrentar, seremos nós a definir o nosso rumo. Rumo esse que deve ser pautado pela ambição de sermos reconhecidos com uma das melhores e mais prestigiadas IES portuguesas, seja nos domínios da formação, da investigação ou das atividades de extensão à comunidade.

Estarmos num patamar destacado no contexto do ensino superior, mas também sermos um membro ativo no desenvolvimento da sociedade não pode, nunca, deixar de ser um dos valores que norteiam um plano estratégico para o ISCAL.

3.5. Impacto

A necessidade de desenvolver uma cultura institucional vocacionada para a necessidade de ser parte ativa na transformação da sociedade onde nos inseridos e para a criação de um impacto positivo nessa mesma sociedade deve ser um dos aspetos tidos em consideração por toda a comunidade académica.

O ISCAL deve arrogar como seu o desígnio de ser um parceiro na construção de uma sociedade mais sustentável abrindo-se à sociedade e de modo simbiótico assumindo esta forma de estar.

Para além destes princípios e valores, o presente Plano Estratégico rege-se, ainda, pelos princípios e valores constantes do n.º 2 e 3 do artigo 2.º dos Estatutos do ISCAL e que seguidamente se apresentam:

Princípios Institucionais

- a) Serviço público;
- b) Competência e responsabilidade;
- c) Igualdade, diversidade e inclusão;
- d) Democracia e participação;
- e) Ética;
- f) Avaliação.

Valores Institucionais

- 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

4. Síntese do Diagnóstico Estratégico

Tendo como objetivo a definição dos eixos de ação foi elaborada uma análise SWOT, através da qual emergem como principais forças o prestígio e a tradição do Instituto, a que se alia o reconhecimento e o posicionamento alcançados pelos nossos diplomados.

A boa qualidade da formação ministrada, a elevada taxa de ocupação das vagas e índice de força, o incremento da taxa de procura por cursos das áreas das ciências empresariais, assim como a competência dos docentes são igualmente pontos fortes. No seu conjunto, a reputação e prestígio da instituição, reconhecido no panorama nacional e internacional constitui inegavelmente a sua maior força.

Existem, no entanto, fraquezas das quais se podem destacar os insuficientes níveis de internacionalização, os ainda reduzidos índices de produção científica de qualidade, passando pela insipiente oferta de formação não conferente de grau, pela capacidade limitada de atração de financiamento externo, pelo número insuficiente de docentes com situações estáveis do ponto de vista do vínculo contratual, pela dificuldade na captação de estudantes estrangeiros de elevado potencial e pela atividade de extensão à comunidade ainda sem expressão.

No campo das oportunidades há a destacar as portas que se abrem ao nível da internacionalização (programa Erasmus+, parcerias com instituições estrangeiras, estatuto do estudante internacional, reforço do orçamento europeu para a ciência, tecnologia e inovação), e também no que toca à existência de objetivos e metas para a qualificação dos europeus ao nível da formação de nível superior.

As perspetivas decorrentes da Agenda 2030, a criação de programas de ensino e de investigação transversal a várias IES, a ligação ao tecido empresarial e aos organismos públicos e do terceiro setor. O aproveitamento do fomento das novas metodologias de ensino são outras das oportunidades identificadas.

Nas ameaças, assumem especial relevância a tendência demográfica de envelhecimento da população e o ambiente cada vez mais competitivo que envolve a realidade do ensino superior nas áreas em que o ISCAL opera.

Ao nível das ameaças, merece ainda destaque a inconstância dos modelos de financiamento adotados pelos sucessivos governos, bem como o subfinanciamento da ação social e a dificuldade na retenção de docentes.

Assim, após esta breve caracterização do ISCAL, do ponto de vista do enquadramento estratégico, serão apresentados os eixos orientadores do Plano Estratégico.

5. Eixos de orientação Estratégica

Os eixos orientadores que se apresentam foram definidos tendo como desígnio central o desejo de continuidade e de reforço do compromisso com os pilares fundamentais que sustentam o Instituto enquanto entidade dedicada à criação, partilha e transmissão de conhecimento. Estes eixos centram-se nas seguintes áreas:

- (i) Ensino e formação;
- (ii) Investigação, inovação e desenvolvimento
- (iii) Internacionalização;
- (iv) Organização, Comunicação e Imagem e Relação com a Comunidade.

5.1. Ensino e Formação

Considera-se prioritário criar condições para que o ISCAL se afirme como uma IES centrada na qualidade e na inovação do seu ensino, comprometido com as aspirações dos estudantes, dos docentes, dos não docentes e da sociedade, com a finalidade de captar e formar os melhores.

Neste sentido, é fundamental que o ISCAL se mantenha atento às necessidades e às tendências do mundo do trabalho e das comunidades envolventes.

Ao nível do primeiro ciclo é necessário efetuar uma reflexão profunda, com a participação de todos, não só relativamente à oferta formativa existente, mas também à atualização desta às expectativas do mercado de trabalho e dos estudantes.

Neste sentido, a recente contratualização, no âmbito do *Next Level Higher Education for ALL @* Politécnico de Lisboa - Impulso Jovem e Impulso Adulto, com a Entidade de Missão para o Plano de Recuperação e Resiliência deve ser encarada, por toda a

comunidade, em especial pelos intervenientes no processo de ensino e aprendizagem, como uma oportunidade de desenvolvimento da missão do ISCAL, atuando na aquisição de competências nas áreas da inovação, transição digital e ecológica e na atualização e reconversão de competências de profissionais.

Aspetos como a transição digital, a importância das competências não formais, a flexibilização curricular, a dupla titulação e a titulação conjunta são aspetos que devem ser equacionados e incorporados na oferta formativa existente.

Deve ainda ser tido em consideração nos processos de revisão curricular a redução do número de horas de contacto semanal, bem como a já mencionada introdução do desenvolvimento de competências não formais nos *curricula* dos diferentes ciclos de estudo, procurando alinhar estes com o *benchmark* internacional e com as tendências do desenvolvimento societário.

Ainda relativamente aos cursos de primeiro ciclo deve ser assumida a necessidade de redução faseada do contingente oriundo do concurso nacional de acesso ao ensino superior, de modo a aumentar a média do último colocado e por esta via aumentar a qualidade dos estudantes e a notoriedade da Instituição.

Também ao nível do segundo ciclo deve ser equacionada a oferta formativa, quer através da reestruturação da oferta existente, quer através de novas ofertas que permitam ao ISCAL posicionar-se no mercado com perfis formativos diferenciadores e altamente especializados, de qualidade reconhecida e perçecionada pelos *stakeholders*, com particular incidência nas áreas das ciências jurídicas e dos negócios internacionais.

Relativamente à oferta formativa não conferente de grau, o ISCAL necessita de assumi-la como sendo um aspeto fundamental para o seu crescimento e sustentabilidade. Compaginada com esta, deve ser orientado o foco para a formação ao longo da vida, a qual para além de ser uma parte central e fundamental da política de desenvolvimento social da União Europeia é também a força motriz para que as empresas e os seus profissionais possam adequar ou adquirir novas competências em face da constante evolução do conhecimento e da tecnologia. Estas deverão ser proporcionadas, tendencialmente, em parceria com organizações da sociedade civil, de modo a fomentar a ligação da academia à sociedade.

Esta ligação deve ser transversal a todos os ciclos de estudos, mas assume especial importância na oferta formativa não conferente de grau, em virtude de esta dever ser cada vez mais versátil, atenta às necessidades do mercado e composta por cursos altamente especializados lecionados em parceria por académicos e profissionais com elevado grau de especialização potenciando a ligação e abertura do ISCAL com o tecido empresarial e a comunidade.

Ainda no contexto da formação não conferente de grau devem ser aproveitadas as competências cruzadas entre as diferentes unidades orgânicas do IPL e deste modo, tornar o ISCAL como um *hub* da comunidade do IPL.

Devem também ser promovidas parcerias com instituições universitárias das quais possam resultar ofertas formativas ao nível do 3º ciclo permitindo acelerar a qualificação do corpo docente e afirmar o ISCAL nas suas áreas de competência.

Paralelamente a estes aspetos relacionados com a oferta formativa, existe também a necessidade de encetar uma discussão conducente à implementação de práticas pedagógicas inovadoras que permitam um maior grau de eficiência e eficácia no processo de desenvolvimento de competências.

A problemática da inovação pedagógica e da reorientação dos estilos de ensino permitem simultaneamente aumentar o sucesso académico, a motivação dos estudantes e o sentimento de pertença à Instituição.

Importa também referir a necessidade de um investimento em infraestruturas tecnológicas na área do ensino e formação que permitam tornar os ciclos de estudos diferenciados, tendo em conta os mais recentes avanços relacionadas com o ensino da era digital.

Aspetos como a progressão de carreiras e a qualificação do corpo docente, bem como a dignificação da carreira docente e a criação de condições para um bom desempenho da atividade são também questões importantes neste âmbito.

A este propósito importa salientar a necessidade de dar continuidade a uma política progressiva de abertura de concursos, assente em critérios exigentes, de modo a permitir consolidar o vínculo contratual dos docentes e orientar o ISCAL para cenários

de competitividade e certificação externa que consideramos serem fundamentais, em termos científicos, pedagógico e organizacionais.

Por último e não menos importante deve ser estimulado o envolvimento dos estudantes com a Instituição e devem ser promovidos programas que permitam não apenas desenvolver as suas competências técnicas, mas também as suas competências humanas e de cidadania.

Assim, os objetivos estratégicos e as ações relacionadas com o eixo Ensino e Formação, bem como o seu alinhamento com os objetivos do desenvolvimento sustentável, são os seguintes:

Objetivo Estratégico 1 – Ser uma IES com um ensino e formação de excelência



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	-	Cinco
Apresentar oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau	Quatro	Dez
Apresentar novos ciclos de estudos de segundo ciclo	N.º de cursos de 2.º ciclo	Sete	Dez
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º Total de Candidatos (por ano)	4936	5000
	N.º de Candidatos em primeira opção (por ano)	884	1200
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos (por ano)	58,8%	65%
Desenvolvimento de um plano para apoio ao estudante com necessidades educativas especiais	Implementação dos normativos legais e de boas práticas a nível interno	Não implementado	Implementado
Criação de uma área de apoio ao estudante atleta	Implementação da referida área	Não implementado	Implementado

Objetivo Estratégico 2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar o número de Doutores ETI	N.º de Doutores ETI	46,8%	60%
Aumentar o número de Docentes com vínculo estável	N.º de Docentes com contrato por tempo indeterminado	55%	65%
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação	-	50%
Rever o modelo de avaliação de desempenho do corpo docente	Revisão do Regulamento de Avaliação de Desempenho	-	Aprovação da alteração ao Regulamento
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação do corpo docente	4,0 em 5,0	4,0 ou superior

Objetivo Estratégico 3 – Inovar pedagogicamente



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Fomentar a implementação de projetos de inovação pedagógica	Nº de projetos de inovação pedagógica apresentados	-	Quatro
Programa de formação para o desenvolvimento de competências pedagógicas inovadoras (desenvolvido em conjunto com os SP do IPL)	N.º de docentes abrangidos pelo programa (no quadriénio)	-	60%

5.2. *Investigação, Inovação e Desenvolvimento*

Promover a investigação é de primordial importância para o desenvolvimento do ISCAL enquanto instituição de ensino superior. O reconhecimento externo junto dos seus *stakeholders* 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.

Também a integração em estruturas de investigação existentes ou a serem criadas no seio da Instituição, apenas poderá ter sucesso se logrado o desígnio de existir investigação científica de qualidade na nossa Instituição.

Paralelamente à investigação científica é necessário ter em consideração a necessidade de implementar estratégias que permitam a transferência e valorização económica do conhecimento produzido para a sociedade e simultaneamente que permitam trazer da sociedade necessidades reais para as quais a academia pode dar resposta.

Este processo simbiótico de transferência de conhecimento através da prestação de serviços especializados associado a uma atitude empreendedora conduzirá certamente a uma maior visibilidade e reconhecimento do ISCAL na sociedade em que se insere, tendo expressão na receita gerada e na criação de emprego.

Na sequência das orientações expostas é fundamental promover a atividade de I&D no contexto do ISCAL. Para este efeito é necessário juntamente com os demais órgãos analisar a criação de estruturas de apoio à investigação e o aproveitamento de estruturas de apoio à promoção do empreendedorismo e transferência de conhecimento.

Promover o aumento da produção científica, primordialmente em revistas internacionais da especialidade, com arbitragem, procurando encontrar formas de apoiar financeiramente essas mesmas publicações.

Identificar, conjuntamente com o Conselho Técnico-Científico e com as áreas departamentais e científicas, áreas estratégicas ou emergentes acompanhando, assim, as tendências internacionais e estimulando a investigação aplicada e a formação.

Neste contexto, especial atenção deve ser dada à utilização dos simuladores não apenas enquanto ferramenta pedagógica, mas também no contexto da investigação, da inovação e transferência de conhecimento.

Pretende-se ainda fomentar uma cultura que estimule a celebração de parcerias no domínio da investigação com outras entidades nacionais (empresas, centros de investigação, instituições de ensino superior, instituições culturais, entidades públicas e privadas, entre outras) e estrangeiras que permitam internalizar a referida cultura e simultaneamente alavancar o trabalho desenvolvido.


Promover a criação de estruturas de investigação nas áreas *core* do ISCAL permitirá, no médio prazo, a valorização do conhecimento produzido e a possibilidade de aproveitar as alterações legislativas relativas à lecionação dos cursos de terceiro ciclo.

A inserção de estudantes nas equipas de investigação deve ser outros dos aspetos tidos em conta na definição da política de investigação do ISCAL.

O crescimento da valorização económica do conhecimento e da inovação, realizado através da prestação de serviços especializados, do desenvolvimento do ecossistema de inovação e empreendedorismo com expressão no emprego e na receita gerada devem também ser tidos como relevantes.

Assim, os objetivos estratégicos e as ações relacionadas com o eixo Investigação, Inovação e Desenvolvimento são os seguintes:

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar o número de publicações com impacto internacional	Rácio de publicações anuais <i>WoS</i> ou <i>Scopus</i> por docente ETI (por ano)	0,52	0,75
Aumentar o número de publicações de livros	Número de livros publicados (por ano)	-	6
Aumentar a dotação orçamental para apoiar a investigação	Dotação destinada a apoiar a investigação e a comunicação de resultados (por ano)	27.511,97	60.000,00
Criar novas estruturas de investigação	N.º de novas estruturas criadas	-	>=1
Promover a realização de eventos de natureza científica	N.º de eventos de natureza científica (por ano)	21	21
Promover ações para o desenvolvimento da investigação interdisciplinar	N.º de ações concretizadas (por ano)	-	3

5.3. **Internacionalização**

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

O ensino superior tem hoje uma dimensão universal, dimensão essa em relação à qual o ISCAL se deve comprometer em fomentar e desenvolver.

Em concreto, o ISCAL deverá caminhar para a concessão de *joint degrees* e de duplas concessões 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+, que no seu novo formato abre novas oportunidades para além dos fluxos de mobilidade.

Para além destes aspetos, 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 a participação de docentes e estudantes, em redes de conhecimento.

Assim, é indispensável fomentar uma cultura organizacional de abertura ao mundo que torne o ISCAL um parceiro atrativo no desenvolvimento de projetos internacionais. O fomento da captação de estudantes internacionais, o acolhimento de professores visitantes e o aumento dos fluxos de mobilidade que permitam identificar oportunidades e recolher experiências deverá ser parte integrante dessa cultura.

A realização de *summer schools*, *executive summer schools* e competições em ambientes simulados nas diversas áreas que permitam a participação de estudantes estrangeiros devem também ser impulsionadas.

O fortalecimento das relações com os PALOP, o aproveitamento das potencialidades do Campus Virtual Aula Cavila e do programa "*Aulas sin fronteras*", bem como a necessidade de aumentar a participação em projetos e programas de financiamento europeu, num quadro colaborativo internacional, contribuindo assim para o

incremento da investigação e da internacionalização são aspetos também eles fundamentais.

Assim, os objetivos estratégicos e as ações relacionadas com o eixo Internacionalização são os seguintes:

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar o número de publicações/apresentações internacionais	Rácio de publicações / apresentações internacionais (por ano) por docente ETI	-	1
Aumentar o número de estudantes não nacionais	N.º de estudantes não nacionais (por ano)	462	550
Desenvolver parcerias com instituições estrangeiras para lançar graus conjuntos	N.º de cursos conferentes de grau lançados conjuntamente com IES não nacionais.	0	2
Implementar ofertas formativas não conferente de grau totalmente em língua inglesa	N.º de cursos conferentes de grau lecionados totalmente em língua inglesa	0	3
Assegurar uma oferta abrangente e de qualidade de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa	N.º de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa (por ano)	16	30
Aumentar o número de projetos com parceiros internacionais	N.º de projetos implementados (no quadriénio)	0	4

5.4. *Organização, Comunicação e Imagem e Relação com a Comunidade.*

Este eixo é fundamental para que os anteriores possam ser, com sucesso, alcançados, sendo como tal transversal aos demais.

Do ponto de vista organizacional é necessário rever um conjunto de procedimentos e a sua desmaterialização, de modo a pensar numa gestão mais racional dos recursos, designadamente reduzindo o consumo de papel. Neste sentido, todos os serviços devem colocar o foco na satisfação do destinatário e, igualmente, da sociedade como um todo, emprestando assim uma maior credibilidade a todo o processo.

Todavia, é necessário dotar a estrutura organizacional de um maior número de recursos através de concursos para pessoal técnico administrativo e de gestão, de forma a suprir as lacunas existentes em alguns dos serviços e ainda reconhecer o mérito e a dedicação diária daqueles que conosco colaboram.

Uma palavra para o Conselho de Representantes, Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Áreas Departamentais, Direções de Cursos e demais estruturas que pelas suas competências são um fator crítico de sucesso para a implementação da orientação estratégica versada neste documento, assim como são essenciais para alcançar os resultados almejados.

A criação de uma cultura de trabalho colaborativo entre todos os agentes do processo de decisão permitirá reduzir as ineficiências e simultaneamente congregar pontos de vista, muitas vezes díspares.

Ainda do ponto de vista organizacional, a questão das instalações atuais é, indubitavelmente, um dos grandes entraves ao desenvolvimento do ISCAL.

Relativamente a este aspeto é necessário colocar todo o empenho, de modo a tornar o novo edifício uma realidade, a par com a necessidade de continuar a melhorar as condições de trabalho e de estudo das atuais instalações.

Outro aspeto deveras importante é a gestão da comunicação interna e externa da Instituição. Não importa apenas fazer bem, importa também comunicar bem aquilo que fazemos e como tal, é necessária uma aposta numa comunicação mais ampla, agressiva e destinada aos diferentes *stakeholders*.

A comunicação interna, conforme já referido, é um dos fatores imprescindíveis para uma salutar convivência no seio da nossa Instituição, pelo que devem ser envidados esforços no sentido de desenvolver uma cultura e um clima organizacionais propensos à satisfação, valorização e realização das pessoas, bem como à compreensão e colaboração entre todos, estimulando assim o sentido de pertença ao ISCAL.

O ISCAL tem de ser capaz de dar resposta aos desafios da sociedade, tem de estar presente, tem de ser parte ativa na implementação de medidas e na resolução dos problemas dos seus *stakeholders* e tem de incorporar esses mesmos *stakeholders* no desenvolvimento da sua atividade.

Neste contexto, devem ser implementadas um conjunto de atividades que permitam efetuar uma aproximação aos diversos parceiros, de modo a que, assente em projetos concretos, se possível dar início a desígnios conjuntos e assim fortalecer as relações interinstitucionais e a transferência de valor para a sociedade.

Neste particular, o tema da sustentabilidade assumirá um papel importante procurando-se continuar um caminho que vem sendo trilhado e que coloca hoje o ISCAL na linha da frente no contexto do ensino superior em Portugal.

Por último, subjacente a este plano está a componente financeira, sendo importante não só a manutenção do equilíbrio financeiro, mas também a necessidade de lutar contra o subfinanciamento crónico do ISCAL pela diversificação das fontes de receitas e consequente aumento das receitas próprias, através de muitas das atividades anteriormente referidas.

Na decorrência do anteriormente exposto, os objetivos estratégicos e as ações relacionadas com o eixo Organização, Comunicação e Imagem e Relação com a Comunidade são os seguintes:

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro

Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar a receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados	% da receita total proveniente de projetos	0,5%	1%
Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	% da receita total proveniente de cursos não conferentes de grau	0%	2%
Aumentar o peso relativo das receitas próprias	% de receita própria face ao total da receita	41,4%	45%
Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	% da receita total proveniente da prestação de serviços	1,1%	2%

Objetivo Estratégico 7 – Melhor a qualidade das instalações



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
---------------------	-----------	-----------------	-----------

Aumentar a qualidade percebida relativamente às instalações atuais	Nível de satisfação da comunidade face às atuais instalações	Inferior a 3,0 / 5,0	Superior a 3,0
Apresentação de um plano de obras de conservação e beneficiação das instalações ao IPL	Data da aprovação do plano	Não implementado	Implementado
Construção das novas instalações	Grau de acabamento das novas instalações	-	Em construção

Objetivo Estratégico 8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	Nº de protocolos de prestação de serviços	-	10
Desenvolvimento do Regulamento de prestação de serviços à comunidade	Data de aprovação do documento	Não implementado	Implementado
Aumentar a intervenção em projetos com impacto, junto da sociedade, na área da sustentabilidade	Nº de iniciativas no âmbito da sustentabilidade (por ano)	-	10
Promover a colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições públicas ou privadas a colaborar na oferta formativa	-	10
Monitorizar a qualidade da inserção profissional dos diplomados	Elaboração de relatório de empregabilidade	Não implementado	Implementado
Fomentar a ligação com os <i>alumni</i>	N.º de <i>alumni</i> com participação ativa no desenvolvimento da atividade do ISCAL.	-	50
Promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	Nº de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	46	50

Objetivo Estratégico 9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico e administrativo e de gestão



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Aumentar o número de não docentes	Nº de não docentes a 31 de dezembro	31	35
Manter ou melhorar o grau de satisfação do pessoal técnico e administrativo	Nível de satisfação do pessoal não docente	4,1 em 5,0	4,1 ou superior
Manter elevados níveis de qualificação do pessoal técnico e administrativo	Nº de ações de formação profissional por não docente (ano)	1	1
Promoção da saúde e bem estar físico e mental	N.º de iniciativas desenvolvidas		10
Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização	Áreas de negócio a desenvolver	0	4
	processos integralmente digitais		
	Implementação de normas classificação, avaliação e arquivo	Não implementado	Implementado
	Percentagem de áreas de negócio com arquivo digitalizado	0	4

Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade



Objetivo Específico	Indicador	Base 31/12/2021	Meta 2026
Consolidar o SIGQ	Proceder à revisão do Regulamento da Qualidade	-	Implementado
Incrementar a política de qualidade como processo privilegiado de negócio	Elaboração de um Manual da Qualidade	-	Implementado
Rever os procedimentos administrativos e promover a sua transformação digital	N.º de procedimentos revistos e transformados	-	Todos
Aumentar a qualidade percebida pela comunidade académica	Nível de qualidade percebida	-	Superior a 4,0 em 5,0
Aumentar a capacidade de recolha de informação de relevo sobre as atividades do instituto	Desenvolvimento de um sistema de recolha de informação automatizado	Não implementado	Implementado



**OBJETIVOS
DE DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**



PRR
Plano de Recuperação
e Resiliência

SÍNTESE ESTRATÉGICA

6. Nota de Encerramento

Atento o posicionamento estratégico do ISCAL no contexto do ensino superior português e os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças identificadas, foi delineada a proposta de orientação estratégica apresentada.

A visão subjacente a este plano é a de permitir que o ISCAL seja uma entidade que potencia talento e que intervém ativamente na construção de um futuro sustentável para a sociedade.

Assim, o plano estratégico apresentado assenta na perspetiva de que o processo de potenciar o talento existente permitirá criar uma pegada distintiva na sociedade, seja ao nível do ensino e formação, seja na investigação, inovação e transferência de conhecimento para a sociedade.

Potenciar o talento existente conduz a que este processo assente na valorização das pessoas, no reconhecimento do mérito, na capacidade de iniciativa, na capacidade de pensar e fazer diferente, ou seja, na vontade de mudar a sociedade e assim consubstanciar a referida pegada distintiva.

Ao longo do quadriénio vindouro inúmeros desafios serão colocados. Todavia, se estivermos cientes do rumo que pretendemos e do caminho que queremos trilhar será mais fácil transformar esses desafios em oportunidades e desse modo fazer a diferença.

Lisboa, 30 de dezembro de 2022