

17
EST.
59

**RELATÓRIO
DE ATIVIDADES**
2024

ISCAL EST. 1759

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Relatório de Atividades 2024

DIREÇÃO

Presidente do ISCAL | Pedro Miguel Baptista Pinheiro

EXECUÇÃO TÉCNICA

Gabinete de Qualidade e Planeamento

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

Conselho de Representantes

DIVULGAÇÃO

Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet)

MENSAGEM DO PRESIDENTE



O ISCAL tem procurado prosseguir, com firmeza e ambição, a sua missão de se afirmar como uma instituição de referência no ensino superior, distinguindo-se pela qualidade da formação que oferece, pela relevância da investigação que os seus docentes desenvolvem e pela sua crescente projeção internacional. Com um compromisso assumido com o futuro, continuamos a formar profissionais altamente qualificados, capazes de responder aos desafios de um mundo em constante transformação, e preparados para liderar com ética, espírito crítico e responsabilidade social.

O ano de 2024 consolidou-se como mais um capítulo significativo no percurso do ISCAL. Num contexto global exigente e em rápida mutação, a nossa comunidade académica voltou a demonstrar a sua resiliência, capacidade de adaptação e espírito inovador. Foi graças ao empenho de docentes, estudantes e colaboradores não docentes que conseguimos não apenas manter os padrões que nos caracterizam, mas também aprofundar a nossa capacidade de resposta às novas exigências do ensino superior e do mercado de trabalho.

Este foi um ano marcado pela afirmação de uma cultura institucional cada vez mais centrada na valorização do conhecimento, na promoção das competências transversais e no reforço do papel do ISCAL enquanto agente de desenvolvimento económico e social. Prosseguimos o nosso investimento na modernização pedagógica, na criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e inclusivos e na intensificação da nossa ligação ao tecido empresarial e à comunidade.

Em 2024, reforçámos ainda a nossa aposta na internacionalização, na diversificação da oferta formativa e na promoção da investigação aplicada, ampliando as oportunidades para os nossos estudantes e fortalecendo parcerias estratégicas a nível nacional e internacional.

Estamos conscientes de que o caminho da excelência exige um esforço contínuo e coletivo. Por isso, encaramos cada desafio como uma oportunidade de crescer, inovar e servir melhor a nossa missão. É com esse espírito que olhamos para o futuro: com confiança, determinação e com a certeza de que o ISCAL continuará a trilhar um percurso de afirmação sustentada.

Agradeço, em nome da Presidência do ISCAL, a todos os que contribuíram para mais um ano de realizações, reforçando os pilares da nossa instituição e preparando o terreno para um futuro ainda mais promissor.

O Presidente do ISCAL,

Pedro Miguel Baptista Pinheiro

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	5
QUADRO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	7
2. NOTA INTRODUTÓRIA	8
3. ATIVIDADES REALIZADAS EM 2024	10
Objetivo Estratégico 1 – Ser uma Instituição de Ensino Superior (IES) com um ensino e formação de excelência	11
Objetivo Estratégico 2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente	14
Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente	18
Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade.....	19
Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional	24
Objetivo Estratégico 6 – "Manter o equilíbrio financeiro "	26
Objetivo Estratégico 7 – "Melhorar a qualidade das instalações "	28
Objetivo Estratégico 8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade	30
Objetivo Estratégico 9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico e administrativo e de gestão	32
4. CONCLUSÃO E AUTOAVALIAÇÃO	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica	15
Tabela 2 - Taxa de Representatividade Feminina ao Nível das Estruturas Orgânicas.....	17
Tabela 3 - Publicações.....	20
Tabela 4 - Apoio financeiro à investigação	21
Tabela 5 - Eventos de Cariz Técnico-Científico Realizados	23
Tabela 6 - Eventos realizados de âmbito internacional	25
Tabela 7 - Ações de melhoria realizadas.....	29
Tabela 8 - Objetivos do Plano de Atividades 2024 atingidos.....	34
Tabela 9 - Objetivos do Plano de Atividades 2024 por critérios	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Número de Docentes no Mapa.....	15
Figura 2 - Distribuição de Docentes por Género.....	16

QUADRO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AEISCAL	Associação de estudantes do ISCAL
CTC	Conselho Técnico Científico
EE	Eixo estratégico
ETI	Equivalente a tempo integral
CEFAGE	Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia
IJP	Instituto Jurídico Portucalense
IPL	Instituto Politécnico de Lisboa
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
NEE	Necessidades Educativas Especiais
Oe	Objetivos específicos
OE	Objetivos estratégicos
Oop	Objetivos operacionais
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
SIGQ	Sistema Interno de Gestão da Qualidade

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

ISCAL em números - 2024



OFERTA FORMATIVA

- Licenciaturas - 5
- Mestrados - 7
- Cursos não conferentes de grau - 4



ESTUDANTES



TAXA APROVAÇÃO 1º E 2º CICLO



GRADUADOS

- Licenciatura - 526
- Mestrado - 68

PESSOAL DOCENTE



Mestres/Licenciados
38



PESSOAL NÃO DOCENTE



- Não docentes - 31
- Dirigentes - 4
- Horas de formação - 753

INVESTIGAÇÃO



- Publicações em revistas científicas - 74
- Registo de atividades técnicas e científicas - 58
- Centros de investigação (Polos do ISCAL) - 2



INSTALAÇÕES % EXECUÇÃO VERBAS PRR



Auditórios renovados - 1



INTERNACIONALIZAÇÃO

- Parceiros Erasmus - 31
- Estudantes em Erasmus - 129
- U.C.'s lecionadas lingua inglesa - 29

2. NOTA INTRODUTÓRIA

O presente relatório de atividades do Instituto Superior de Contabilidade e Administração (doravante, ISCAL) tem como finalidade sintetizar as principais iniciativas e ações desenvolvidas durante o ano de 2024. Este documento representa a fase final de um processo de gestão orientado por objetivos, no qual se apresenta a análise dos resultados alcançados, bem como uma reflexão crítica dos desvios verificados. Desta forma, garante-se a devida prestação de contas, enquanto se fundamenta o processo de autoavaliação institucional.

A sua elaboração seguiu as disposições do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, que estabelece os princípios orientadores do plano e do relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração Pública. Adicionalmente, foram observadas as disposições da Lei n.º 66-B/2007, que instituiu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). O relatório está alinhado com as diretrizes estabelecidas pelo Instituto Politécnico de Lisboa (doravante, IPL), com o Plano Estratégico do ISCAL 2023-2026, bem como com demais normativos aplicáveis.

Relativamente às atividades desenvolvidas, a presente síntese resulta da consolidação dos contributos dos diversos gabinetes, serviços, órgãos e áreas departamentais do ISCAL.

A estruturação deste documento visa apresentar, de forma sistemática, as ações implementadas em conformidade com o Plano de Atividades de 2024, organizadas em 9 objetivos Estratégicos (doravante, OE) e 30 objetivos operacionais específicos (doravante, OOe), assegurando uma leitura clara e objetiva dos resultados obtidos e das metas delineadas:

- OE1 - Ser uma IES com um ensino e formação de excelência
- OE2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente
- OE3 – Inovar pedagogicamente
- OE4 - Produzir investigação de qualidade
- OE5 – Aumentar o reconhecimento internacional
- OE6 - Manter o equilíbrio financeiro
- OE7 – Melhor a qualidade das instalações
- OE8 - Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade.

- OE9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico e administrativo e de gestão

A longa trajetória do ISCAL, reflete o seu compromisso inabalável com a excelência acadêmica, a inovação e o rigor no domínio da docência e da investigação. O ISCAL distingue-se pela sua postura perante a comunidade, promovendo um diálogo contínuo e estreita colaboração com os seus *stakeholders*. Simultaneamente, reforça a sua presença no panorama internacional, apostando na internacionalização dos seus cursos e na consolidação de parcerias estratégicas com instituições de prestígio, potenciando o reconhecimento da excelência e da qualidade do ensino ministrado.

A atividade do ISCAL assenta em princípios institucionais sólidos, que incluem o serviço público, competência e a responsabilidade, a igualdade, a diversidade e a inclusão, a democracia e a participação, a ética e a avaliação, orientando-se por valores fundamentais como a excelência no ensino e na investigação, a abertura e a participação na sociedade, a responsabilidade social e a valorização das pessoas e o impacto e a ambição no desenvolvimento institucional. Os resultados apresentados neste relatório refletem o trabalho coletivo da comunidade académica e são expressão do esforço e dedicação de todos os que contribuem para a concretização dos objetivos estratégicos da instituição.

Importa destacar que este relatório constitui um documento institucional que reflete o compromisso do ISCAL com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Esta orientação visa alinhar a atividade da instituição com o bem-estar da sociedade e do planeta, promovendo iniciativas com impacto positivo na comunidade e reforçando o papel do ISCAL na construção de um mundo mais justo, equitativo e sustentável.

Na sequência do Plano de Atividades 2024 e do Plano Estratégico 2023-2026, este relatório evidencia a visão estratégica da atual presidência do ISCAL, com foco na responsabilidade social, na transparência institucional e na prestação e contas, destacando ainda o compromisso com uma formação integral e sustentável dos seus discentes, assente nos princípios da justiça social.

3. ATIVIDADES REALIZADAS EM 2024

Considerando a missão do ISCAL, as diretrizes do IPL e da tutela, bem como, os constrangimentos internos e externos, nomeadamente a disciplina orçamental e o imperativo de assegurar maior eficácia, eficiência e qualidade, foi definido um Plano Estratégico para o período de 2023-2026 estruturado em quatro eixos estratégicos (EE):

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

Cada um destes eixos desdobra-se em nove objetivos estratégicos (OE) e 30 objetivos operacionais específicos (OP), definidos como se segue:

1. Ser uma IES com um ensino e formação de excelência;
2. Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente;
3. Inovar pedagogicamente;
4. Produzir investigação de qualidade;
5. Aumentar o reconhecimento internacional;
6. Manter o equilíbrio financeiro;
7. Melhorar a qualidade das instalações;
8. Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade;
9. Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico e administrativo e de gestão;

Seguidamente, apresentam-se os resultados alcançados acompanhados da respetiva fundamentação. Para efeitos de análise dos resultados, a notação “NA” (não aplicável) é utilizada sempre que um determinado objetivo operacional, embora previsto no Plano Estratégico 2023-2026, não tenha sido considerado como prioritário no Plano de Atividades de 2024.

Objetivo Estratégico 1 – Ser uma Instituição de Ensino Superior (IES) com um ensino e formação de excelência

Foi realizada a monitorização de um conjunto de indicadores estratégicos para aferir do progresso e cumprimento das metas estabelecidas para o ano de 2024. A análise incide sobre os resultados alcançados até à data, com referência aos dados mais recentes disponíveis.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultado 2024
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	3	12	11
Apresentar oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau	4	4	4
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º Total de Candidatos (por ano)	4807	4850	4109
	N.º de Candidatos em primeira opção (por ano)	790	800	668
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos (por ano)	70%	>65%	72%
Desenvolvimento de um plano para apoio ao estudante com necessidades educativas especiais	Implementação dos normativos legais e de boas práticas a nível interno	Implementado	Implementado	Implementado
Criação de uma área de apoio ao estudante atleta	Implementação	Implementado	Implementado	implementado

A revisão da oferta formativa nos diversos ciclos de estudos constitui um eixo estratégico fundamental para a prossecução da missão institucional, orientado para a atualização sistemática dos planos curriculares, em conformidade com as dinâmicas do conhecimento, as exigências do mercado de trabalho e os desafios emergentes. No ano de 2023, foi possível concretizar a atualização de três cursos de 1.º e 2.º ciclos, tendo sido estabelecida, para 2024, a meta de revisão de doze cursos. Até ao final do período de referência, verificou-se a atualização de onze cursos, o que representa um incremento quantitativo e qualitativo expressivo em relação ao ano anterior.

Em 2024, a oferta formativa do ISCAL compreendia cinco licenciaturas - Comércio e Negócios Internacionais; Gestão; Finanças Empresariais; Solicitadoria e Contabilidade e Administração subdividida nos ramos de Contabilidade, Fiscalidade e Administração Pública), - sete

mestrados Análise Financeira; Auditoria; Contabilidade; Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho; Gestão das Instituições Financeiras; Fiscalidade; Gestão e Empreendedorismo, - três Pós-Graduações e um Curso de Especialização. Durante o ano em análise, foram revistos seis cursos: as Licenciaturas em Comércio e Negócios internacionais, Finanças e Gestão, e os Mestrados em Controlo de Gestão e Avaliação de desempenho, Análise Financeira e Gestão e Empreendedorismo.

Apesar da aproximação ao objetivo inicialmente definido, a não concretização integral da meta estipulada impõe uma análise crítica dos fatores que condicionaram a sua concretização. Esta reflexão é essencial para a melhoria contínua dos processos de planeamento, coordenação e execução das ações de renovação curricular, assegurando que, em ciclos subsequentes, os resultados sejam não apenas eficazes, mas também alinhados com os objetivos estratégicos da instituição. Esta abordagem prospetiva deverá assentar em princípios de melhoria contínua, articulação interdepartamental e na monitorização sistemática dos impactos da reforma curricular na qualidade do ensino e na empregabilidade dos diplomados.

No que respeita à oferta formativa não conferente de grau, manteve-se a existência de quatro cursos já existentes, cumprindo-se integralmente a meta prevista. Este resultado traduz o compromisso do ISCAL na diversificação da formação ao longo da vida, respondendo às necessidades emergentes de requalificação e especialização profissional.

No entanto, os indicadores relativos à atratividade da instituição junto de novos estudantes evidenciam uma tendência de decréscimo. O número total de candidatos em 2024 ficou aquém da meta projetada, tal como o número de candidatos que indicaram o ISCAL como primeira opção. Estes dados são reflexo da redução do número de alunos ao ensino superior, ainda assim, exigem uma reflexão estratégica e eventualmente uma reformulação das políticas de comunicação e captação de estudantes, tanto a nível nacional como internacional. Importa considerar o reforço da comunicação institucional, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e o alargamento das ações de promoção junto de públicos-alvo diversificados.

Relativamente ao sucesso escolar, o valor registado em 2024 foi de 72%, superando quer a meta estabelecida (>65%) quer o valor alcançado em 2023 (70%). Este resultado evidencia um desempenho positivo e sustentado no domínio da aprendizagem, refletindo os esforços

desenvolvidos ao nível da qualidade pedagógica, do acompanhamento dos estudantes e da eficácia dos processos de ensino. A consolidação deste indicador dependerá da continuidade das estratégias implementadas, nomeadamente no que respeita ao apoio académico personalizado, à inovação pedagógica e à articulação eficaz com os serviços de apoio académico.

No domínio da inclusão e do apoio a públicos específicos, consolidaram-se duas importantes iniciativas: (i) a implementação de normativos legais e boas práticas internas dirigidas a estudantes com necessidades educativas especiais (NEE); e (ii) a criação de uma área de apoio ao estudante atleta.

Ambas as medidas foram efetivamente implementadas nos anos de 2023 e 2024, representando um esforço institucional consistente na promoção de um ambiente académico inclusivo, equitativo e facilitador do percurso académico de todos os estudantes. Em particular, na sequência do Despacho n.º 230/2022-IPL, referente ao estatuto do estudante NEE, foram mantidas várias medidas ao longo do ano 2024, nomeadamente: designação de um docente, indicado pelo Diretor de Curso, para apoio ao estudante; articulação com os delegados de turma para garantir a disponibilização dos materiais das aulas em formato digital e digitalização de alguns manuais pela biblioteca com o objetivo de facilitar o acesso a conteúdos adaptados. Ainda neste âmbito, para os estudantes com dificuldades na oralidade e na escrita manual, foi solicitado aos respetivos docentes que adequassem os métodos de avaliação, permitindo o recurso a meios tecnológicos.

Relativamente ao estatuto de estudante atleta, foram reforçadas as ações de articulação com a Associação de Estudantes do ISCAL (AEISCAL), de forma a agilizar o processo de reconhecimento e registo dos atletas. Realizaram-se reuniões com os tutores dos estudantes de alto rendimento, tendo sido nomeado um docente tutor para acompanhar o estudante no seu percurso académico.

Em síntese, a análise deste objetivo estratégico revela um desempenho globalmente positivo no que concerne à modernização e diversificação da oferta formativa, bem como à promoção da inclusão académica. A diminuição do número de candidatos, constitui um desafio significativo à sustentabilidade e visibilidade da instituição, exigindo uma resposta estratégica assente em evidência, mobilizando recursos e ajustando políticas que contribuam para

reforçar o posicionamento do ISCAL no panorama do ensino superior, nacional e internacional.

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

O Objetivo Estratégico 2 visa consolidar um corpo docente qualificado, estável e satisfeito, adotando uma abordagem integrada que reconhece a importância do capital humano no desempenho institucional. A valorização do corpo docente constitui um vetor crítico de qualidade no ensino superior, influenciando diretamente os processos de ensino-aprendizagem, investigação e inovação.

A monitorização de quatro indicadores específicos permite avaliar a evolução deste objetivo, abrangendo diferentes dimensões: qualificação académica, vínculo contratual, igualdade de género e bem-estar organizacional.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultado 2024
Aumentar a percentagem de Doutores ETI	% de Doutores ETI	58%	60%	60%
Aumento da percentagem de Docentes com vínculo estável	% de Docentes no mapa de pessoal	54,20%	55%	56%
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação	44%	40%	49%
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação do corpo docente	3,9 em 5,0	4,0	4,0

No que respeita à percentagem de Doutores Equivalente a Tempo Integral (ETI), a meta foi integralmente atingida, situando-se nos 60%. A presença de doutorados constitui um indicador robusto da capacidade científica e pedagógica da instituição, sendo igualmente um critério relevante em rankings internacionais e processos de acreditação. O progresso verificado resulta de um esforço institucional orientado para a atração, promoção e retenção de docentes com o mais elevado grau académico, com impactos positivos esperados na produção científica e na qualidade do ensino.

A tabela 1 apresenta a distribuição do corpo docente por grau académico entre 2021 e 2024. A análise da evolução permite aferir o reforço da qualificação do corpo docente, um aspeto fundamental na consolidação da excelência académica.

Grau	2021	2022	2023	2024	Varia entre 2021 - 2024	% de variação
Licenciado	49	49	40	38	-11	-22,4%
Mestre	61	58	51	45	-16	-26,2%
Doutor	88	102	114	112	+24	+27,3%
Total	198	209	205	195	-	-

Tabela 1 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica

Verifica-se igualmente uma evolução positiva no que respeita à estabilidade contratual, com um crescimento de 1,67 p.p. face ao ano anterior, ultrapassando a meta fixada. A estabilidade laboral constitui um fator determinante para o desenvolvimento de planos de carreira, retenção de talento e reforço do compromisso institucional por parte dos docentes. Esta evolução resulta, em grande medida, de políticas de regularização contratual e da realização de concursos internos.

Em 31 de dezembro de 2024, dos 148,55 ETI's contabilizados, 60,28% possuíam o grau de Doutor. Adicionalmente, 29,62% detinham o título de Especialista, o que significa que cerca de 89,90% do corpo docente era composto por docentes com formação avançada, conferindo ao ISCAL uma base altamente qualificada para o cumprimento da sua missão académica.

No que concerne à estabilidade do vínculo contratual, verifica-se que 55,87% dos docentes apresentavam vínculo por tempo indeterminado, confirmando a tendência positiva ilustrada na figura 1.



Figura 1 - Número de Docentes no Mapa

A taxa de representação feminina em júris de seleção atingiu 49,32%, superando largamente a meta definida (40%), representando um aumento de 5,32 p.p. em relação ao ano anterior. Este indicador reveste particular importância no contexto das políticas de igualdade de

género e combate à discriminação indireta em processos de recrutamento e progressão. A meta inicialmente estabelecida revelou-se conservadora, atendendo ao progresso efetivamente alcançado. Este resultado está alinhado com as boas práticas internacionais e com os princípios do Plano de Igualdade de Género no Ensino Superior. Em 2024, foram abertos onze concursos para docentes, tendo sido nomeadas 37 mulheres entre os 73 membros de júri constituídos.

No que respeita ao nível de satisfação do corpo docente, registou-se uma ligeira melhoria face ao ano anterior (de 3,9 para 4,0 numa escala de 1 a 5), o que representa um sinal positivo num contexto de crescente exigência e transformação digital no ensino. A satisfação docente, apesar de ser um indicador subjetivo, está fortemente associada à motivação, produtividade e clima organizacional. A valorização do trabalho, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a estabilidade contratual são fatores que poderão ter contribuído para esta evolução.

Importa ainda destacar que todos os indicadores monitorizados superaram as metas estabelecidas para 2024, o que sugere a eficácia das medidas implementadas e uma governação institucional alinhada com os princípios da qualidade, equidade e sustentabilidade na gestão dos recursos humanos docentes.

Apesar dos avanços registados ao nível da representação feminina em júris, os dados referentes à composição do mapa de pessoal evidenciam um predomínio do sexo masculino na carreira docente, tanto nos quadros de carreira como no regime de convidado, representando aproximadamente 57% do total de docentes (figura 2).

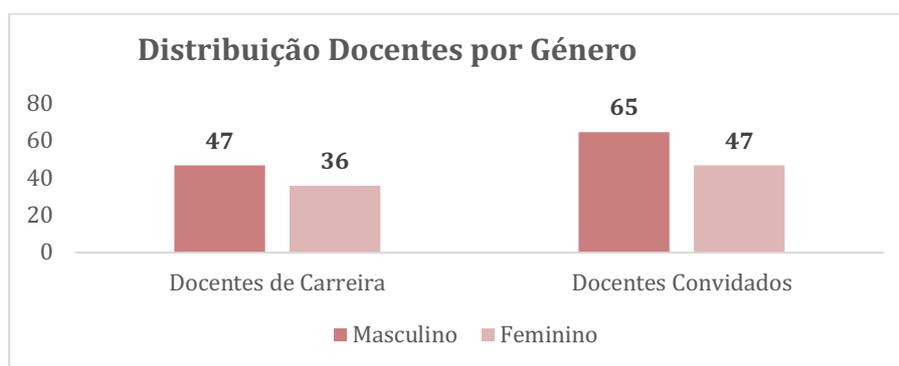


Figura 2 - Distribuição de Docentes por Género

Foi também realizada uma análise à composição dos cargos de coordenação e direção das estruturas orgânicas estatutárias, revelando que, com exceção das direções de curso e de alguns cargos de coordenação, a representatividade feminina é, em regra, igual ou inferior a

um terço. Destaca-se, em particular, a reduzida presença de mulheres na coordenação das áreas departamentais (tabela 2).

À luz das competências atribuídas ao Presidente do ISCAL pelo artigo 12.º, n.º 1, do Despacho n.º 11473/2021, de 19 de novembro, torna-se imperativo envidar esforços no sentido de promover uma maior participação feminina em cargos de liderança académica, tanto na coordenação de cursos como na gestão de recursos. Paralelamente, importa identificar e mitigar eventuais barreiras sistémicas que dificultem o acesso das mulheres a posições de liderança.

	Masculino	Feminino	Taxa de representatividade feminina
Diretores Curso	5	9	64%
Coordenador Área Departamental.	6	1	14%
Coordenador Área Científica	7	3	30%
Coordenador (carreira)	9	6	40%
Presidência do ISCAL	4	2	33%
Presidente CTC, CR, CP	2	1	33%

Tabela 2 - Taxa de Representatividade Feminina ao Nível das Estruturas Orgânicas

A análise evidencia a existência de desigualdades de género significativas entre diferentes categorias de liderança académica, sublinhando a necessidade de aprofundar as políticas institucionais de diversidade, equidade e inclusão.

De acordo com os resultados dos inquéritos realizados, o valor médio de satisfação docente situou-se em 4,0, sendo que a maioria das respostas obtidas apresentaram valores superiores a 3,0. O principal fator de insatisfação identificado foi a qualidade dos espaços físicos de trabalho e de lecionação. Por outro lado, os aspetos mais valorizados foram a organização e o funcionamento dos cursos, bem como a estruturação dos planos de estudos.

Em resumo, o Objetivo Estratégico 2 foi amplamente cumprido, com resultados positivos em termos de qualificação, estabilidade, satisfação e igualdade de género. Os dados apontam para um ISCAL que está a fortalecer a sua equipa docente, ao mesmo tempo que assegura um ambiente de trabalho mais justo e motivador. No entanto, continuam a existir desafios a serem enfrentados, particularmente em relação à promoção da igualdade de género em posições de liderança, o que será objeto de maior foco nos próximos anos.

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente

A promoção da inovação pedagógica no ensino superior constitui um eixo fundamental para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da aprendizagem, permitindo adaptar os processos educativos às exigências do mercado de trabalho e às novas realidades tecnológicas e sociais.

Os projetos de inovação pedagógica introduzem metodologias de ensino ativas, centradas no estudante, que fomentam o desenvolvimento do pensamento crítico, a capacidade de resolução de problemas, a criatividade e a colaboração em contextos diversificados. Para além disso, contribuem para a atualização contínua das práticas docentes, promovendo uma abordagem mais personalizada, inclusiva e orientada para os desafios contemporâneos da educação superior.

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultado 2024
Fomentar a implementação de projetos de inovação pedagógica	Nº de iniciativas de inovação pedagógica	1	1	5

No ano de 2024, foram implementadas cinco iniciativas de inovação pedagógica, superando significativamente a meta estabelecida. Este desempenho revela uma dinâmica institucional favorável à experimentação e difusão de práticas pedagógicas inovadoras, potenciando a qualidade e relevância dos processos formativos oferecidos pelo ISCAL.

Destaca-se, neste âmbito, o trabalho desenvolvido pelo grupo *EaD@IPL*, responsável pela criação de um conjunto de serviços de apoio à docência e pela dinamização de ações de formação destinadas aos docentes do Instituto Politécnico de Lisboa, incluindo professores do ISCAL. Entre as ações realizadas, evidenciam-se as seguintes:

- Ação de formação “Boas Práticas na Utilização da Plataforma Moodle”
- Formação “Introdução ao uso da Plataforma”
- Curso de formação “eXeLearning”
- Oficina pedagógica “Aprenda a Fazer uma Vídeo-Aula”

Estas ações tiveram como objetivo reforçar as competências digitais e metodológicas dos docentes, promovendo a integração eficaz das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem e a diversificação das estratégias pedagógicas.

Para além destas iniciativas, realça-se a realização das II Jornadas Pedagógicas do ISCAL, no dia 21 de março de 2024, que constituíram um espaço privilegiado de reflexão e partilha de experiências entre docentes. Durante este evento, foram debatidos temas centrais para o futuro do ensino superior, tais como as práticas transformadoras em educação digital e a integração da inteligência artificial nos contextos de ensino e investigação.

Em suma, os resultados alcançados no âmbito deste objetivo estratégico refletem uma trajetória promissora de inovação e renovação pedagógica, que importa consolidar e aprofundar nos próximos ciclos de planeamento, potenciando os impactos positivos ao nível da qualidade do ensino, da motivação dos estudantes e da competitividade institucional.

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade

A produção de investigação científica de qualidade é um dos pilares fundamentais na afirmação do ISCAL enquanto instituição de ensino superior comprometida com a excelência, a inovação e o desenvolvimento sustentável. Neste enquadramento, o Objetivo Estratégico 4 visa reforçar a capacidade investigativa da instituição, promovendo a criação, disseminação e valorização do conhecimento em articulação com a formação avançada e com as necessidades da comunidade.

A entrada em vigor da Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, que permite aos Institutos Politécnicos a atribuição do grau de doutor, constitui um marco decisivo na consolidação do papel da investigação no ensino politécnico. Este novo enquadramento legislativo vem alargar as possibilidades de desenvolvimento académico e científico, promovendo a qualificação dos docentes e investigadores e a integração plena do ISCAL nas dinâmicas nacionais e internacionais de ciência e tecnologia.

Neste contexto, o ISCAL tem vindo a consolidar a sua estratégia científica através da produção de conhecimento com impacto internacional, da promoção de redes colaborativas, da realização de eventos técnico-científicos e do apoio sistemático à atividade investigadora dos seus docentes.

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultados 2024
Aumentar o número de publicações com impacto internacional	Rácio de publicações anuais <i>WoS</i> ou <i>Scopus</i> por docente ETI (por ano)	0,46	0,50	0,50
Aumentar o número de publicações de livros	Número de livros publicados (por ano)	23	20	20
Aumentar a dotação orçamental para apoiar a investigação	Dotação destinada a apoiar a investigação e a comunicação de resultados (por ano)	50.607,76€	50.000,00€	46.898,85€
Promover a realização de eventos de natureza científica	N.º de eventos de natureza científica (por ano)	25	>20	58

No ISCAL, o desempenho ao nível da investigação em 2024 revela avanços significativos em diversas dimensões. Foram publicados em revistas indexadas na *Web of Science* (*WoS*) e na *Scopus*, 74¹ artigos, permitindo atingir o rácio de 0,50 publicações por docente ETI, em linha com a meta definida.

Além da publicação de artigos científicos, a produção editorial em livros e capítulos/proceedings continua a representar um eixo relevante da atividade científica da instituição. Em 2024, foram publicados 20 livros e 34 capítulos ou textos em *proceedings*, totalizando 54 publicações².

	Livros	Capítulos / <i>Proceedings</i>	Total
2021	18	21	39
2022	13	20	33
2023	23	52	75
2024	20	34	54

Tabela 3 - Publicações

Apesar de o número de livros publicados ser inferior ao do ano anterior, a produção científica global manteve-se elevada.

¹ Fonte: SID- Foram excluídos 22 artigos que constavam duplamente.

² Fonte: Relatório CTC 2024 - Quadro 4

Em 2024, decorreu ainda a 8.ª edição do concurso IDI&CA (Investigação Científica, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística), promovido pelo IPL, que atribuiu 20.000 € de financiamento a quatro projetos de investigação desenvolvidos por docentes do ISCAL.

No que respeita aos apoios financeiros diretos à investigação, o montante total ascendeu a 46.898,€ financiados na totalidade pelo orçamento do ISCAL.

A dotação orçamental destinada ao apoio à investigação (tabela 4) ficou ligeiramente aquém da meta estabelecida, mas foi complementada com financiamento externo relevante, nomeadamente no âmbito do concurso IDI&CA. A diversidade das despesas elegíveis, incluindo bases de dados, publicações e deslocações, reflete uma utilização estratégica e orientada para a capacitação investigativa.

Rúbrica	Valor
Ajudas de Custo	1.433,69 €
<i>Publication fees</i>	4.637,10 €
Inscrições	11.619,69€
Deslocações e Estadas	2.177,19€
Base de Dados	27.031,18€

Tabela 4 - Apoio financeiro à investigação

Destaca-se ainda o aumento significativo do número de docentes integrados em centros de investigação externos e o papel ativo dos polos do ISCAL no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE) e no Instituto Jurídico Portucalense (IJP), evidenciando o fortalecimento de redes colaborativas e interinstitucionais. Em 2024, 44 docentes estavam integrados em centros de I&D, face aos 35 registados em 2023.

O ISCAL mantém relações formais com dois centros de investigação acreditados:

- Pólo ISCAL do CEFAGE, sediado na Universidade de Évora. Com a classificação de “Bom” na avaliação de unidades I&D 2017/2018, o pólo conta com quatro membros integrados e dezasseis colaboradores nas áreas da gestão, finanças, economia e contabilidade.

- Pólo de Lisboa do IJP, Centro de investigação pluridisciplinar com quinze investigadores nas áreas de gestão, economia e direito, incluindo dois membros integrados. Também obteve a classificação de “Bom” na avaliação referida.

Outro indicador expressivo do dinamismo do ISCAL em 2024 foi a realização de 58 eventos técnico-científicos, abrangendo conferências, seminários, simpósios e oficinas, que estimularam a partilha de conhecimento e o debate científico em diversas áreas disciplinares. Estes eventos encontram-se discriminados na tabela 5.

Data	Eventos Técnico-científicos ³
14/fev	Aula Inaugural “Liberdade Religiosa e Casamento”
15/fev	Seminário da UC de Marketing Internacional
21/fev	1III Seminário Trending Topics in Accounting: "A new era of reporting: IFRS Sustainability Standards"
22/fev	Seminário “Finanças Verdes”
27/fev	Seminário “Oportunidades de carreira para as mulheres na Cibersegurança”
07/mar	Seminário sobre Intraempreendedorismo
8, 15 e 22 março	III Ciclo de Seminários sobre Investigação em Contabilidade
11/mar	Seminário “Projeção internacional da marca Delta Cafés”
13/mar	Conferência “Inteligência Artificial e a Profissão”
13/mar	Seminário “Zambujal 360 – Bairro embaixador dos 17 ODS”
13/mar	Aula aberta com o Presidente do Tribunal de Contas
14/mar	As organizações que apoiam o empreendedorismo: o exemplo da ANJE e da AERLIS
19/mar	Seminário “O cálculo da taxa de inflação: da teoria à prática”
21/mar	Seminário “O Ecossistema Empreendedor Português – do Minho ao Algarve e mais além”
04/abr	Seminário “O papel do IEPF no ecossistema empreendedor”
08/abr	Ciclo de Seminários em Direito Comercial 2024
08/abr	Evento “Gestão das Pessoas e das Organizações com Propósito”
10/abr	International Conference: New Trends on Research and Innovation
10/abr	Seminário: “O papel dos ecossistemas de inovação no aumento de competitividade da economia”
10, 11 e 17 abril	Seminários Temáticos do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo
11/abr	Seminário “Gestão do Risco e da Inovação nas PME”
16/abr	Seminário: Software Open Source ERP e CRM Odo
17/abr	Seminário “Influência dos Recursos Financeiros na Capacidade Exportadora das Empresas”
18/abr	Seminário “O Ecossistema Empreendedor”
22/abr	Seminário da UC de Marketing Internacional
22/abr	Sessão “Contabilista 3.0 – A revolução da nova geração” – Dia Mundial da Terra
22/abr	Sessão sobre Alterações no acesso à profissão de Solicitador

³ Fonte: Site do ISCAL

30/abr	Aula Aberta: “Competências e Tendências da Gestão de Carreiras” com Carla Caracol
30/abr	Seminário: “**Sucessões Transnacionais
02/mai	Seminário sobre incubação e apoio ao empreendedor
03/mai	Seminário: “Internacionalização de empresas tecnológicas: o caso Tekever”
08/mai	Seminário de Gestão das Organizações
11/mai	Workshop “Os dados quantitativos: Da definição de variáveis à análise dos resultados”
16/mai	Seminário “13.ª Semana do Empreendedorismo de Lisboa – Lisboa Unicorn Week”
23/mai	Simpósio AIETORG – Estudos Internacionais, Transculturais e Organizacionais
19/jun	Premiar a Excelência: Experiências de enriquecimento curricular '24
12/set	PARK(ING) Day – Debate sobre Sustentabilidade, Logística e Ensino Superior
13/set	Seminário EU Funded Projects
16/set	Palestra “O poder da oratória – comunicação e sucesso profissional”
25/set	Conferência Ciber segurança e IA na Contabilidade
03/out	Sessão “Carreiras na União Europeia”
16/out	Seminário de Internacionalização: “Liderar de Costas Voltadas para a Plateia”
17/out	JiIR 2024 – V Jornadas Internacionais de Investigação em Relato
17/out	1.ª Conferência do ciclo “Amor e Direito” – “União de Facto”
18/out	JiIR 2024 “Ética na Inteligência Artificial”
24/out	Seminário “Captação de Oportunidades no Imobiliário”
26/out	Seminário de Direito dos Valores Mobiliários
29/out	2.ª Conferência “Amor e Direito” – “O Amor Mata”
30/out	Seminário de Internacionalização: AGEPOR + APAT sobre Comércio Internacional
04/nov	Seminário “Grupo Sousa” – Logística Internacional
13/nov	Sessão de informação sobre EEA Grants Portugal
13/nov	Seminário “O Impacto da Imigração no Mercado de Trabalho”
14/nov	Última conferência do ciclo “Amor e Direito”: “Dormir com alguém, acordar com o Estado”
16/nov	3.º Simpósio de Metodologias e Investigação para Jovens Investigadores
20/nov	Seminário de Internacionalização: Financiamento e Oportunidades
27/nov	Seminário sobre Seguros de Crédito
28/nov	Conferência “Isonomia e Defesa do Consumidor nos Sistemas Luso-Brasileiro e Africano”
29/nov	Conferência “Contraordenações e Regime Geral”

Tabela 5 - Eventos de Cariz Técnico-Científico Realizados

Em suma, os dados de 2024 demonstram que o ISCAL está a afirmar-se como uma instituição empenhada na promoção de uma investigação de qualidade, com impacto social e científico, num quadro de crescente articulação entre ensino, investigação, inovação e internacionalização. Os resultados obtidos fornecem uma base sólida para a consolidação futura da estratégia científica da instituição, numa perspetiva de melhoria contínua e de contributo ativo para o desenvolvimento do conhecimento e da sociedade.

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional

A internacionalização constitui um dos pilares estratégicos do ISCAL, assumindo-se como um processo transversal que visa reforçar a visibilidade e o prestígio da instituição no contexto global do ensino superior. O reconhecimento internacional é promovido através da produção científica com impacto global, do aumento da atratividade da instituição junto de públicos estrangeiros, da diversificação da oferta formativa em língua inglesa e do estabelecimento de redes de cooperação académica e científica. O presente objetivo estratégico reflete, assim, o compromisso do ISCAL com a consolidação da sua presença no espaço internacional, numa lógica de partilha de conhecimento, mobilidade e desenvolvimento institucional sustentável.

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultado 2024
Aumentar o número de publicações/apresentações internacionais	Rácio de publicações / apresentações internacionais (por ano) por docente ETI	0,57	0,50	0,53
Aumentar o número de estudantes não nacionais	N.º de estudantes não nacionais (por ano)	504	500	452
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)	18	20	29

As publicações em revistas científicas internacionais indexadas, nomeadamente nas bases de dados como a *Scopus* e *WoS*, desempenham um papel essencial no reforço da visibilidade e reputação da investigação desenvolvida pelo ISCAL. Em 2024, os docentes da instituição publicaram 74⁴ artigos em revistas internacionais indexadas e realizaram 70⁵ comunicações em conferências nacionais e internacionais, contribuindo de forma significativa para a projeção internacional do ISCAL e dos seus investigadores. Este crescimento reforça o intercâmbio de conhecimento, promove a colaboração científica transnacional e potencia o acesso a financiamento e a redes de investigação colaborativa. Simultaneamente, aumenta a atratividade do ISCAL enquanto instituição de ensino superior orientada para a qualidade, a inovação e a internacionalização da produção científica.

⁴ Fonte: SID

⁵ Fonte: CTC

No que respeita à oferta de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa, registou-se um aumento significativo, passando de 18 em 2023 para 29 unidades em 2024, ultrapassando amplamente a meta estabelecida. Este resultado traduz o compromisso do ISCAL com a acessibilidade internacional da sua oferta formativa e a preparação dos estudantes para contextos académicos e profissionais multilingues e globais. Contudo, verificou-se uma diminuição no número de estudantes não nacionais, com 452 estudantes inscritos em 2024, abaixo da meta fixada. Ainda que relacionado com o decréscimo das candidaturas ao ensino superior no período em análise, este indicador requer atenção estratégica, particularmente ao nível da captação, acolhimento e retenção de estudantes internacionais, bem como do fortalecimento de redes de cooperação académica e científica.

Ao longo de 2024, o ISCAL organizou e participou em diversas iniciativas de âmbito internacional, fundamentais para a criação de redes de colaboração, promoção da mobilidade académica e consolidação da reputação global da instituição. Estas atividades contribuíram para enriquecer a experiência formativa dos estudantes e para dinamizar a atividade científica institucional. Entre os principais eventos e ações realizados, destacam-se (tabela 6):

Eventos realizados
Welcome Erasmus+ primeiro semestre;
Welcome Erasmus+ segundo semestre;
ISCAL International Days 2024;
Receção de investigadores da Aalto University (Finlândia);
Atividade conjunta com a SUP de V L'école Supérieure de Vente et de Management- Instituição de Ensino Superior pertencente à Chambre de Commerce et d' Industrie de Région Paris Ile-de-France;
Celebração de convénio com Universidade de São José (Macau) ao nível do MBA com vista a intercâmbio de docentes;
Receção de representantes da Frankfurt University of Applied Sciences;
Projeto de Virtual Mobility entre o ISCAL e a Technical University of Liberec (República Checa);
Reforço da presença nas seguintes IES no Brasil: Mackenzie (São Paulo), Federal de Santa Catarina (Santa Catarina), e Federal da Paraíba (Paraíba);
Conferência internacional "New trends on research and innovation";

Tabela 6 - Eventos realizados de âmbito internacional

Adicionalmente, manteve-se em funcionamento o protocolo de cooperação entre o ISCAL e o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Moçambique, no âmbito do Mestrado em Auditoria, reforçando a dimensão lusófona da ação internacional do ISCAL e contribuindo para a cooperação académica e científica.

A avaliação dos resultados de 2024 demonstra progressos significativos na promoção da internacionalização do ISCAL, com especial destaque para o aumento do número de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa e para a intensificação das atividades de cooperação internacional. A produção científica indexada manteve-se em níveis elevados, reforçando a visibilidade e o prestígio da instituição. Não obstante, a redução do número de estudantes não nacionais sinaliza a necessidade de uma resposta estratégica mais incisiva no domínio da captação internacional. Em termos globais, os dados recolhidos confirmam uma trajetória positiva de internacionalização, essencial para o posicionamento do ISCAL enquanto instituição de ensino superior aberta ao mundo, comprometida com a excelência, a diversidade e a colaboração transnacional.

Objetivo Estratégico 6 – "Manter o equilíbrio financeiro "

A sustentabilidade financeira é um fator crítico para o cumprimento da missão do ISCAL enquanto instituição de ensino superior público. Manter o equilíbrio orçamental implica a adoção de estratégias eficazes de planeamento, gestão e diversificação de fontes de financiamento, num contexto marcado por crescentes exigências legais, operacionais e académicas. O Objetivo Estratégico 6 visa garantir uma gestão financeira responsável e equilibrada, assegurando simultaneamente a capacidade de investimento em recursos humanos qualificados, inovação pedagógica, investigação científica e infraestruturas, sem comprometer a estabilidade económico-financeira da instituição.

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultado 2024
Aumentar o peso relativo das receitas próprias	% de receita própria face ao total da receita	35%	40%	40%

À semelhança de outras instituições de ensino superior públicas, o ISCAL enfrenta constrangimentos significativos decorrentes do subfinanciamento estatal e das restrições orçamentais impostas ao setor. Este contexto condiciona a capacidade da instituição para crescer, inovar e assegurar uma gestão sustentável dos seus recursos, com especial incidência nos encargos com pessoal.

O aumento da despesa com recursos humanos, resultante da concretização de concursos e do cumprimento das obrigações legais associadas à avaliação de desempenho e progressões na carreira, tem representado uma componente substancial do orçamento institucional. Apesar destes investimentos, os recursos continuam aquém do necessário para concretizar, de forma plena, os objetivos de reestruturação e qualificação do corpo docente, em linha com as exigências crescentes dos processos de acreditação.

Simultaneamente, a redução progressiva do valor das propinas no 1.º ciclo e a estagnação dos valores praticados no 2.º ciclo nos últimos anos contribuíram para uma diminuição relativa das receitas próprias face ao total do financiamento da instituição.

Em 2024, 60% das receitas do ISCAL tiveram origem em transferências do Orçamento do Estado, enquanto 40% corresponderam a receitas próprias, valor que permitiu atingir a meta estabelecida para o ano, ainda que sem crescimento efetivo face a 2023. Este resultado, embora positivo no cumprimento do objetivo, revela uma margem de manobra financeira ainda limitada, exigindo a definição de estratégias complementares para a diversificação de fontes de financiamento.

No mesmo ano, o montante cobrado a título de prestação de serviços e *overheads* ascendeu a 4.973,74 €, representando apenas 0,13% das receitas próprias arrecadadas. Este valor, embora residual, sinaliza a necessidade de reforçar a valorização da atividade científica e de serviços à comunidade como instrumentos de geração de receitas adicionais.

Em 2024, o ISCAL alcançou a meta definida para o peso relativo das receitas próprias, que representaram 40% do total da receita. Este resultado traduz a capacidade da instituição em manter um equilíbrio financeiro sólido, mesmo num contexto caracterizado por forte dependência do financiamento público e por limitações à expansão de receitas próprias, nomeadamente no que se refere aos valores regulamentados das propinas e à dimensão atual da prestação de serviços especializados. Ainda que as receitas provenientes de atividades complementares — como serviços à comunidade e projetos com financiamento externo — tenham um peso reduzido no total, estes constituem áreas com potencial de desenvolvimento. A consolidação de estratégias que reforcem estas fontes alternativas de financiamento poderá, a médio prazo, contribuir para aumentar a autonomia financeira do ISCAL e fortalecer a sua sustentabilidade institucional.

Objetivo Estratégico 7 – "Melhorar a qualidade das instalações "

A qualidade dos espaços físicos de uma instituição de ensino superior é um fator determinante para o sucesso das suas atividades académicas, científicas e administrativas, impactando diretamente o bem-estar da comunidade e a atratividade da instituição. O Objetivo Estratégico 7 visa promover a valorização contínua das infraestruturas do ISCAL, respondendo às necessidades de estudantes, docentes e pessoal não docente, num quadro de modernização, acessibilidade e sustentabilidade. A melhoria das instalações tem como finalidade criar ambientes mais funcionais, seguros e adequados aos desafios do ensino e da investigação, contribuindo, em última instância, para a excelência institucional.

Objetivo Estratégico 7 – Melhor a qualidade das instalações



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultados 2024
Aumentar a qualidade percebida relativamente às instalações atuais	Nível de satisfação da comunidade face às atuais instalações	2,5	3,0	3,6

A perceção da comunidade académica relativamente à qualidade das instalações tem sido, historicamente, um dos indicadores com classificação mais baixa. Em 2023, este indicador situava-se nos 2,5 valores, refletindo a necessidade de uma intervenção estratégica nesta área. Em resposta, o ISCAL definiu a melhoria das condições físicas como uma prioridade institucional, com vista à valorização dos espaços de trabalho, estudo e convivência, e ao bem-estar global de estudantes, docentes e pessoal não docente.

Em 2024, o esforço desenvolvido permitiu alcançar um valor de 3,6 no nível de satisfação da comunidade, superando significativamente a meta estabelecida (3,0). Este progresso resulta da implementação de um conjunto alargado de intervenções estruturais e funcionais, muitas das quais cofinanciadas pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), e orientadas para a requalificação, modernização e segurança das infraestruturas.

As principais ações realizadas (tabela 7) ao longo do ano incluem:

Ações realizadas
Conclusão da construção do novo Auditório 3 (piso 1) com 55 lugares;
Remodelação das instalações sanitárias dos estudantes (piso -1) e do WC do pessoal não docente (piso 0);
Criação de um balneário de apoio à comunidade ISCAL (piso -1);
Pintura integral dos pisos 1 a 3;
Instalação de um sistema automático de deteção de incêndios e colocação de porta corta-fogo no piso -1;
Remodelação do quadro de comando do elevador n.º 3 (uso estudantil) e implementação de controlo de acessos nos elevadores n.º 1 e 2 (uso docente e não docente);
Aquisição de mobiliário adaptado a metodologias ativas (sala 1.5) e remodelação mobiliário no piso 2
Remodelação integral do quadro elétrico do piso 1;
Atualização da cablagem de fibra ótica e rede UTP, com impacto na melhoria da conectividade <i>wireless</i> ;
Aquisição de mobiliário de exterior para os pátios, promovendo melhores condições de permanência e socialização;
Instalação de secadores de mãos em todos os WC's;
Disponibilização de máquinas dispensadoras de água nos diversos pisos do edifício;

Tabela 7 - Ações de melhoria realizadas

Estas intervenções revelam um compromisso claro com a melhoria contínua das condições físicas e ambientais do ISCAL, essenciais para a qualidade do ensino, da investigação e da vida académica. A concretização deste conjunto de melhorias, aliada à perceção positiva evidenciada pelos inquéritos à comunidade, demonstra que o investimento nas infraestruturas teve impactos visíveis e significativos no quotidiano institucional.

O ano de 2024 ficou marcado por uma evolução significativa na perceção da qualidade das instalações, com um aumento expressivo do nível de satisfação da comunidade, que passou de 2,5 para 3,6 valores, ultrapassando a meta estabelecida. Este resultado decorre de um conjunto abrangente de intervenções ao nível da requalificação, modernização e funcionalidade dos espaços, muitas das quais apoiadas pelo PRR. As obras realizadas permitiram melhorar substancialmente as condições de ensino, trabalho e convivência no ISCAL, refletindo uma estratégia bem-sucedida de investimento nas infraestruturas. Estes progressos reforçam a importância de continuar a apostar na manutenção e melhoria contínua dos espaços físicos como elemento estruturante da qualidade institucional, da coesão académica e da promoção de um ambiente propício à aprendizagem e à inovação.

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

A afirmação do ISCAL como instituição socialmente responsável exige uma relação ativa e recíproca com a comunidade envolvente, bem como um compromisso efetivo com os princípios do desenvolvimento sustentável. O Objetivo Estratégico 8 reflete esta orientação, promovendo o fortalecimento de parcerias com entidades externas, a valorização do papel dos *alumni*, o envolvimento em projetos com impacto social e ambiental e a integração de práticas sustentáveis na vida institucional. Esta estratégia visa não só ampliar a presença do ISCAL no território e no ecossistema educativo, como também contribuir para a formação de cidadãos conscientes e para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultados 2024
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	N.º de protocolos de prestação de serviços	6	6	38
Aumentar a intervenção em projetos com impacto, junto da sociedade, na área da sustentabilidade	N.º de iniciativas no âmbito da sustentabilidade (por ano)	9	9	11
Promover a colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições a colaborar na oferta formativa	10	10	39
Fomentar a ligação com os <i>alumni</i>	N.º de <i>alumni</i> com participação ativa no desenvolvimento da atividade do ISCAL.	20	20	31
Promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	N.º de eventos em parceria com entidades	47	46	42

Em 2024, foi registado um crescimento expressivo no número de protocolos de prestação de serviços à comunidade, totalizando 38, face aos 6 registados em 2023 e à meta inicialmente definida para o ano. Este resultado demonstra um reforço significativo do compromisso institucional com a sociedade, traduzindo-se na ampliação das parcerias e na valorização do conhecimento técnico-científico produzido. A superação da meta evidencia não só uma maior capacidade de resposta às necessidades externas, mas também o fortalecimento da articulação com entidades públicas, privadas e do terceiro setor. O número de iniciativas na

área da sustentabilidade aumentou de 9 para 11, ultrapassando a meta definida. Destacam-se ações como o projeto “Zambujal 360 – O Primeiro Bairro Embaixador dos 17 ODS”, campanhas de limpeza em parceria com a UNESCO e a participação na Semana Europeia da Mobilidade. Estas atividades ilustram o compromisso do ISCAL com os objetivos de desenvolvimento sustentável e o seu papel enquanto agente ativo na transformação social e ambiental.

No domínio da colaboração institucional, o número de entidades parceiras na oferta formativa subiu de 10 para 39, representando um avanço expressivo. Esta cooperação tem permitido o desenvolvimento de projetos conjuntos, estágios curriculares, eventos e atividades de formação prática em estreita articulação com o tecido empresarial e institucional, o que contribui para uma formação mais contextualizada e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho.

Foram promovidas diversas iniciativas com o envolvimento de empresas e entidades externas, como a *Employer Branding Conference*, o Seminário *Trending Topics in Accounting*, a Academia de *Soft Skills 2024*, a *JobShop ISCAL 2024*, e a manutenção do protocolo com a Ordem dos Despachantes Oficiais, que permitiu a realização de estágios curriculares. A Academia de *Soft Skills*, na sua 4.ª edição, contou com a participação de parceiros como Grupo *Your*, Dr. Finanças, *McKinsey*, *Deloitte* e *Speak & Lead*, entre outros.

A ligação aos *alumni* foi também reforçada, com a participação de 31 antigos estudantes em atividades da instituição. Entre as iniciativas de destaque contam-se a Conferência sobre Inteligência Artificial e Profissão, o *Talent Bootcamp IPL 2024* e a Cerimónia de Entrega de Diplomas e Prémios de Mérito. Esta participação ativa traduz-se em oportunidades de mentoria, inspiração para os atuais estudantes e valorização do percurso académico do ISCAL.

Apesar de se ter verificado uma ligeira redução no número de eventos promovidos em parceria (42 face à meta de 46), a atividade manteve-se relevante, contribuindo para a projeção externa da instituição e para o reforço das suas redes colaborativas.

De forma geral, os resultados de 2024 demonstram um desempenho positivo no cumprimento dos objetivos propostos. O ISCAL afirmou-se como uma instituição empenhada na promoção da sustentabilidade, na construção de parcerias ativas e na valorização da sua comunidade académica, consolidando o seu papel como agente de mudança e referência no ensino superior público.

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

O sucesso de uma instituição de ensino superior depende, em grande medida, da competência, estabilidade e motivação do seu pessoal técnico, administrativo e de gestão. O Objetivo Estratégico 9 reconhece este fator, promovendo o desenvolvimento profissional, o bem-estar e a valorização contínua dos colaboradores não docentes. A aposta na qualificação e na saúde organizacional visa assegurar não apenas uma resposta eficiente às exigências operacionais, mas também a criação de um ambiente de trabalho coeso, estimulante e alinhado com os valores institucionais de excelência e responsabilidade.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2023	Meta 2024	Resultados 2024
Aumentar o número de não docentes	Nº de não docentes a 31 de dezembro	32	32	31
Manter ou melhorar o grau de satisfação	Nível de satisfação do pessoal não docente	3,7 em 5,0	>3,7	3,9
Manter elevados níveis de qualificação do pessoal	Nº de ações de formação profissional por não docente (ano)	1	1	1
Promoção da saúde e bem-estar físico e mental	N.º de iniciativas desenvolvidas	3	3	3

O número de colaboradores técnicos, administrativos e de gestão manteve-se estável, com 31 elementos registados em 2024, próximo da meta estipulada. No entanto, o défice estrutural de recursos humanos permanece, sendo necessário avaliar a abertura de concursos em áreas estratégicas para reforçar a capacidade institucional e dar resposta eficaz às exigências operacionais.

Em termos de satisfação profissional, o resultado de 3,9⁶ numa escala de 1 a 5 traduz uma melhoria face ao ano anterior e ultrapassa a meta definida. Este indicador reflete uma perceção positiva do ambiente organizacional, ainda que fatores como o clima de trabalho e as relações interpessoais continuem a merecer atenção contínua.

⁶ Fonte: Relatório Qualidade 2024

Ao nível da formação e desenvolvimento profissional, foram realizadas 30 ações de formação, totalizando 753 horas, e cobrindo áreas como biblioteconomia, marketing, desenvolvimento pessoal, multimédia, redes e sistemas, línguas, liderança, recursos humanos, inteligência artificial, entre outras. Cada colaborador participou, em média, numa ação de formação, cumprindo-se assim o objetivo estabelecido.

A promoção da saúde e bem-estar físico e mental dos colaboradores foi assumida como prioridade institucional. Foram desenvolvidas três iniciativas específicas, em linha com a meta anual, com enfoque na saúde mental e emocional, bem como na atividade física e qualidade de vida.

Destaca-se a melhoria do acesso ao acompanhamento psicológico, com uma abordagem centrada em respostas rápidas e de qualidade, adaptadas ao contexto profissional e pessoal dos colaboradores.

No plano físico, a parceria com o ginásio *Phive* permitiu a implementação de programas personalizados de atividade física, promovendo um estilo de vida mais equilibrado e saudável.

Estas medidas integram uma estratégia abrangente e preventiva de promoção da saúde integral dos colaboradores, contribuindo para a valorização do capital humano, o fortalecimento da coesão interna e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.

Os resultados de 2024 demonstram um desempenho positivo na concretização das metas definidas para este objetivo estratégico. A manutenção da estabilidade do quadro de pessoal, a melhoria da satisfação dos colaboradores, o cumprimento dos objetivos de formação e a concretização de iniciativas de promoção da saúde e bem-estar físico e mental traduzem uma abordagem integrada e eficaz. A valorização do capital humano foi reforçada por oferta formativa diversificada e por ações de apoio psicológico e físico, que contribuem para o equilíbrio e qualidade de vida dos colaboradores. Esta estratégia consolida o compromisso do ISCAL com a construção de uma cultura organizacional inclusiva, qualificada e orientada para o desenvolvimento humano e institucional sustentado.

Embora a área da qualidade não esteja formalmente enquadrada como objetivo estratégico autónomo no Plano de Atividades de 2024, assume um papel transversal e estruturante em toda a atuação do ISCAL. A consolidação de uma cultura de qualidade é essencial para assegurar a melhoria contínua dos processos, a eficácia institucional e a confiança dos

diferentes *stakeholders* — estudantes, docentes, parceiros institucionais e a sociedade em geral.

O ISCAL tem vindo a reforçar o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), alinhado com o Regulamento da Qualidade do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), atualmente em fase de revisão. Durante o ano de 2024, o Gabinete da Qualidade e Planeamento do ISCAL promoveu um conjunto significativo de ações de modernização, digitalização e comunicação da atividade ligada à qualidade institucional. Estas iniciativas reforçam o compromisso do ISCAL com uma gestão baseada em evidência, orientada para a excelência e centrada na melhoria contínua. A área da qualidade, transversal a toda a atividade da instituição, constitui um instrumento fundamental para garantir a eficácia interna, promover a confiança externa e sustentar o desenvolvimento estratégico do ISCAL num contexto de exigência crescente no ensino superior.

4. CONCLUSÃO E AUTOAVALIAÇÃO

O Relatório de Atividades do ISCAL referente ao ano de 2024 evidencia um desempenho institucional globalmente positivo, consubstanciado numa taxa de execução média de 88% dos 30 objetivos operacionais definidos no Plano de Atividades (tabela 8), em alinhamento com o Plano Estratégico 2023-2026. Este resultado reflete o envolvimento da comunidade académica na concretização de uma estratégia sustentada de melhoria contínua ao nível do ensino, investigação, internacionalização, qualidade institucional e responsabilidade social.

Objetivos operacionais					
Objetivo Estratégico	Plano Estratégico	Plano Atividades 2024	N.º objetivos integralmente atingidos	N.º objetivos parcialmente atingidos	Taxa Cumprimento
OE1	8	7	4	3	79%
OE2	5	4	4	0	100%
OE3	2	1	1	0	100%
OE4	6	4	3	1	88%
OE5	6	3	2	1	83%
OE6	4	1	1	0	100%
OE7	3	1	1	0	100%
OE8	7	5	4	1	90%
OE9	7	4	3	1	88%
Total	48	30	22	7	88%

a) A taxa de cumprimento foi calculada sobre objetivos integralmente atingidos (1) e parcialmente atingidos (0.5).

Tabela 8 - Objetivos do Plano de Atividades 2024 atingidos

A análise dos indicadores de desempenho demonstra que os objetivos relacionados com a qualificação do corpo docente (OE2), inovação pedagógica (OE3), equilíbrio financeiro (OE6) e qualidade das instalações (OE7) foram integralmente cumpridos. Por outro lado, o objetivo relativo a ser uma IES com um ensino e formação de excelência (OE1) registou uma taxa de cumprimento de 79%, influenciada, sobretudo pela não conclusão integral da revisão da oferta formativa- ainda em curso- e pela diminuição do número total de candidatos, bem como dos candidatos que indicaram o ISCAL como primeira opção. Cumpre, neste contexto, salientar que a captação de candidatos não depende exclusivamente da ação da instituição, estando fortemente condicionada por fatores externos, nomeadamente pela tendência nacional de redução do número de candidatos ao ensino superior.

Importa, ainda, destacar os resultados agregados por parâmetro de desempenho tabela 9:

- Eficiência (86%) – demonstra uma utilização eficaz dos recursos disponíveis, assegurando a operacionalização dos objetivos com racionalidade na gestão.
- Eficácia (80%) – indica uma taxa elevada de concretização dos resultados esperados, traduzindo o grau de atingimento dos objetivos em termos de impacto real.
- Qualidade (96%) – confirma a consolidação de práticas institucionais orientadas para a excelência, com uma cultura organizacional assente na melhoria contínua.

Parâmetro	Oop	Atingido	Não atingido	Parcialmente atingido	Taxa realização
Eficiência	7	5	0	2	86%
Eficácia	10	6	0	4	80%
Qualidade	13	12	0	1	96%
Total	30	22	0	7	88%

a) A taxa de realização foi calculada sobre objetivos atingidos (1) e parcialmente atingidos (0.5).

Tabela 9 - Objetivos do Plano de Atividades 2024 por critérios

No plano da responsabilidade social institucional, os indicadores acima refletem a capacidade do ISCAL para se posicionar como um agente ativo de transformação, promovendo a inclusão, a igualdade de oportunidades, o envolvimento da comunidade e a sustentabilidade. As metas atingidas nos domínios da prestação de serviços à comunidade, da ligação com os *alumni* e da sustentabilidade ambiental e social reforçam o papel da instituição no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), bem como a sua coesão territorial e compromisso com o bem comum.

Em suma, o desempenho do ISCAL em 2024 reflete um conjunto de resultados com impacto relevante, alcançados graças ao compromisso coletivo e ao empenho de toda a comunidade académica. Este percurso assenta na convicção de que o progresso institucional só é possível através de uma cultura partilhada de responsabilidade, colaboração e dedicação ao bem comum.

O índice de sucesso escolar atingiu os 72%, ultrapassando a meta definida, o que comprova a eficácia das medidas de apoio à aprendizagem e das práticas pedagógicas inovadoras adotadas. Paralelamente, a qualificação do corpo docente registou um avanço notável: 60% dos docentes em tempo integral possuem grau de doutoramento, e 89,9% detêm formação avançada, facto que reforça a qualidade científica e pedagógica do ensino ministrado.

No plano da igualdade de género, o ISCAL deu um passo importante ao alcançar uma representação feminina de 49% em júris de seleção, superando a meta estabelecida e alinhando-se com princípios fundamentais de equidade. Esta valorização da diversidade é também visível na renovação das metodologias de ensino, com a implementação de cinco iniciativas de inovação pedagógica, demonstrando um investimento claro na atualização e dinamização das práticas educativas.

A atividade científica teve igualmente expressão significativa, com a realização de 58 eventos científicos e a publicação de 74 artigos indexados, fortalecendo a visibilidade externa do ISCAL e consolidando a sua credibilidade como instituição de produção e difusão de conhecimento. A dimensão internacional também se afirmou com a expansão da oferta formativa em língua inglesa para 29 unidades curriculares, contribuindo para a atratividade global da instituição.

No que respeita às condições de bem-estar e trabalho, os investimentos realizados, nomeadamente com o apoio do PRR, permitiram aumentar o índice de satisfação com as instalações de 2,5 em 2023 para 3,6 em 2024. Também o pessoal não docente evidenciou maior satisfação, atingindo a média de 3,9, resultado sustentado por ações formativas e pela aposta no bem-estar físico e emocional.

Apesar destes progressos, o exercício de autoavaliação revelou áreas que carecem de atenção reforçada. O decréscimo no número de candidatos e de candidatas em primeira opção torna evidente a necessidade de repensar a estratégia de captação, tanto a nível nacional como

internacional. A redução do número de estudantes internacionais aponta para a urgência de intensificar políticas de acolhimento e integração e de fortalecer redes de cooperação e captação, em articulação com o IPL. Por fim, a manutenção da proporção de receitas próprias nos 40%, sem crescimento, exige uma aposta na diversificação das fontes de financiamento, nomeadamente através da valorização de serviços especializados, da formação ao longo da vida e da captação de fundos europeus.