

17
EST.
59

PLANO DE ATIVIDADES 2025

ISCAL EST. 1759

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Plano de Atividades 2025

CONTACTOS

Av. Miguel Bombarda, n.º 20
1069-035 Lisboa

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

RESPONSÁVEL

Presidente do ISCAL

APROVAÇÃO

Conselho de Representantes

DIVULGAÇÃO

Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet).

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	1
ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO.....	2
PRINCÍPIOS E VALORES SUBJACENTES AO PLANO DE ATIVIDADES.....	3
I - VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	3
II - AMBIÇÃO.....	4
III - TRANSPARÊNCIA	5
IV - RESPEITO PELA DIVERSIDADE	7
V - IMPACTO	8
VI - PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS	9
VII - VALORES INSTITUCIONAIS.....	9
CARATERIZAÇÃO DO ISCAL	9
INTERNACIONALIZAÇÃO	15
RECURSOS HUMANOS	17
PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2025	23
SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	25
PLANO DE AÇÃO DE 2025.....	28
CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL	28
NOTA FINAL	34
Anexo I – Orçamento previsional de despesa.....	35
Anexo II – Orçamento previsional de receita	36

NOTA INTRODUTÓRIA

Com um olhar atento às exigências do presente e uma firme confiança no potencial do futuro, apresentamos o Plano de Atividades do ISCAL para o ano de 2025, alicerçado num espírito de renovação, compromisso e ação. Este documento concretiza as orientações estratégicas delineadas no Plano Estratégico, refletindo o empenho em consolidar uma cultura de excelência, alicerçada no rigor e na valorização das pessoas.

Num contexto de transformação acelerada, onde os desafios são cada vez mais complexos e interdependentes, o ensino superior assume um papel central na formação de cidadãos conscientes, críticos e capazes de intervir positivamente na sociedade. No ISCAL, acreditamos que a missão de uma Instituição de Ensino Superior vai muito além da transmissão de conhecimento técnico. Deve ser um espaço de partilha e cocriação, onde se promovem valores democráticos, se estimula o pensamento independente e se cultiva o respeito pela diversidade de ideias, experiências e culturas.

Neste espírito, o presente plano propõe um conjunto de ações e iniciativas transversais, que procuram responder aos desafios atuais, sem nunca perder de vista a ambição de construir um futuro mais sustentável, colaborativo e orientado por valores éticos. Acreditamos que a criatividade, a adaptabilidade, o pensamento crítico e a capacidade de resolver problemas complexos são competências essenciais, e devem estar no centro da nossa ação pedagógica, científica e institucional.

No ISCAL, temos procurado reforçar uma visão de escola aberta ao mundo, promotora de ligações fortes com a sociedade, com o tecido empresarial, com os organismos públicos e com redes académicas e científicas, nacionais e internacionais. Neste plano, esse compromisso traduz-se em iniciativas que visam estreitar o diálogo entre diferentes áreas do saber, fomentar a interdisciplinaridade, valorizar as boas práticas pedagógicas, dinamizar a produção científica, estimular o empreendedorismo e criar condições para que a nossa comunidade possa desenvolver o seu potencial em pleno.

Este plano é, assim, mais do que um conjunto de atividades calendarizadas, sendo a expressão de uma vontade comum de fazer mais e melhor, com realismo, rigor e ambição. Estamos conscientes de que o caminho se faz com perseverança, com diálogo e com espírito de missão. Convidamos toda a comunidade académica a envolver-se ativamente neste percurso, com sentido crítico, com iniciativa e com confiança.

Juntos, temos a responsabilidade e a oportunidade de continuar a construir um ISCAL cada vez mais forte, relevante e preparado para os desafios e oportunidades de um tempo novo.

ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO

Tendo em consideração o facto do ISCAL ser uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES) importa iniciar este documento pela apresentação, ainda que sucinta, de alguns aspetos vertidos no seu enquadramento estatutário

Assim, importa começar por salientar que, conforme o n.º 2 do artigo 1.º dos Estatutos do ISCAL, esta 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”*, tendo 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”*, conforme plasmado no n.º 1 do artigo 2.º dos Estatutos da instituição.

O ISCAL assume ainda 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, homologados pelo Despacho n.º 3182/2020, Diário da República, 2ª série, de 10 de março de 2020, no âmbito da autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural e administrativa.

Por último, salientar ainda que o artigo 27.º do Estatutos determina as competências atribuídas ao Presidente do ISCAL, designadamente aquelas relacionadas com o planeamento estratégico e operacional, das quais se destacam *“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”*.

PRINCÍPIOS E VALORES SUBJACENTES AO PLANO DE ATIVIDADES

Os valores universais que norteiam as Instituições de Ensino Superior, no seu sentido mais amplo, e o respeito pelos direitos humanos são pilares fundamentais de qualquer projeto. Neste contexto, o ISCAL não é exceção. Para além dos princípios e valores enunciados nos seus Estatutos, destacam-se, neste plano estratégico, sete princípios/valores fundamentais que orientam a sua atuação.

I - VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

O ISCAL é, antes de mais, uma comunidade feita de pessoas. São elas que lhe dão vida, propósito e identidade. A missão que assumimos não se esgota na transmissão de conhecimento ou na organização de processos administrativos; consiste, acima de tudo, em criar condições para que cada pessoa (estudante, docente ou colaborador) possa desenvolver o seu potencial de forma plena, nas dimensões académica, profissional e pessoal.

Por vezes, no ritmo exigente da gestão quotidiana, é fácil que o foco se desloque para procedimentos, estruturas e metas institucionais, relegando para segundo plano o que verdadeiramente sustenta a nossa atividade: o valor humano. Esse desequilíbrio, ainda que involuntário, compromete a essência de uma instituição de ensino superior que se pretende transformadora, inclusiva e orientada para o bem comum. É essencial lembrar, com clareza e convicção, que são as pessoas que fazem do ISCAL um espaço de crescimento, de descoberta e de realização.

Neste contexto, é imprescindível reconhecer o papel fundamental dos docentes e dos trabalhadores não-docentes. A sua dedicação diária, tantas vezes exercida em contextos exigentes e com recursos limitados, é o alicerce sobre o qual assenta a estabilidade e a qualidade da nossa instituição. O mesmo se aplica aos estudantes, cuja resiliência perante obstáculos económicos, sociais ou emocionais revela uma capacidade de superação que merece o nosso reconhecimento, o nosso respeito e o nosso apoio contínuo. O seu esforço é uma expressão concreta do que significa acreditar no futuro.

Valorizar cada um destes grupos não é apenas um gesto de reconhecimento, é uma escolha estratégica e ética. Só com uma comunidade académica motivada, respeitada e envolvida é possível construir uma instituição verdadeiramente robusta, inovadora e comprometida com a sua missão pública. A valorização humana deve, por isso, estar

no centro da estratégia institucional, não como uma ação pontual, mas como um princípio orientador transversal a todas as áreas de atuação.

Criar ambientes de trabalho e aprendizagem saudáveis, promover o bem-estar, reforçar a cultura de participação e reconhecer o mérito são passos fundamentais para consolidar uma cultura organizacional mais justa, inclusiva e resiliente. Quando todos se sentem parte de um projeto coletivo, cresce o sentido de pertença, fortalece-se o compromisso com a missão institucional e abrem-se caminhos para uma atuação mais colaborativa, mais criativa e mais impactante.

Este compromisso com as pessoas é, simultaneamente, uma âncora e um motor de futuro. Num tempo marcado por mudanças rápidas e incertezas constantes, o ISCAL afirma-se como uma instituição que aposta no seu ativo mais precioso: a comunidade que o compõe. A nossa ambição é formar profissionais preparados, cidadãos críticos e conscientes, e pessoas capazes de contribuir ativamente para uma sociedade mais justa, mais equitativa e mais sustentável.

Ao investir nas pessoas, o ISCAL investe na sua própria sustentabilidade e relevância, afirmando-se como uma escola superior moderna, humanista e inovadora, preparada para enfrentar os desafios do presente e para construir, com coragem e responsabilidade, as oportunidades do futuro. Este é o nosso compromisso. Um compromisso que deve guiar todas as decisões, todas as ações e todas as relações dentro da nossa instituição.

II - AMBIÇÃO

Uma Instituição com mais de dois séculos e meio de história transporta consigo um património de enorme valor, mas também a responsabilidade de se manter fiel ao seu tempo e preparada para os desafios do amanhã.

O ISCAL, enquanto Instituição de Ensino Superior bicentenária, honra a sua história, mas não se refugia nela. Com os olhos voltados para o futuro, assume com determinação a necessidade de se reinventar, mantendo-se alinhado com as dinâmicas de transformação da sociedade e com as exigências de uma comunidade académica e científica em constante evolução.

Num mundo onde a mudança é uma constante, o prestígio do passado não garante, por si só, a relevância no presente. A vitalidade de uma instituição mede-se pela sua capacidade de adaptação e renovação. O ISCAL reconhece que o futuro se constrói com trabalho, visão estratégica e compromisso coletivo. A cada ciclo, reafirma-se o

propósito de criar valor social, académico e científico, mantendo uma postura proativa face aos desafios e identificando novas oportunidades de desenvolvimento.

Esta visão não implica renunciar às raízes, mas sim transformá-las em alicerces para a inovação. A solidez da nossa história confere-nos credibilidade; a capacidade de nos reinventarmos confere-nos futuro. O ISCAL aspira a consolidar o seu papel como uma instituição de referência no panorama nacional do ensino superior, não apenas pela qualidade da formação que proporciona, mas também pelo impacto da investigação que desenvolve e pela forma como se articula com a sociedade.

A excelência que ambicionamos é transversal e integrada. Deve refletir-se no rigor académico, na relevância da produção científica, no estímulo à criatividade, na valorização do conhecimento aplicado e na abertura à colaboração com diferentes sectores. Neste caminho, a ligação ao território e à sociedade assume um papel central: o ISCAL deve ser um agente de transformação, capaz de promover inclusão, cidadania ativa e coesão social.

É também neste espírito que reforçamos o compromisso com uma atuação responsável e participada. O ensino superior deve ser motor de progresso, não apenas económico, mas também humano. O impacto do ISCAL deve fazer-se sentir para lá dos seus muros, promovendo redes de cooperação, fomentando o diálogo entre saberes e incentivando o envolvimento da comunidade académica em projetos que respondam a problemas reais e concretos.

Queremos que o ISCAL seja uma plataforma de desenvolvimento integral, onde cada pessoa encontre espaço para crescer, para questionar, para inovar. Uma escola onde o conhecimento transforma, e onde os valores de respeito, responsabilidade e inclusão orientam todas as decisões.

O futuro que desenhamos é necessariamente coletivo: só com a participação ativa de toda a comunidade poderemos continuar a afirmar o ISCAL como uma instituição moderna, aberta ao mundo e preparada para contribuir, de forma significativa, para um ensino superior mais justo, mais relevante e mais transformador.

III - TRANSPARÊNCIA

Num contexto em que as Instituições de Ensino Superior enfrentam exigências cada vez mais complexas, a dimensão ética assume um papel decisivo na definição da sua identidade, na forma como se relacionam com a sociedade e na construção da sua legitimidade. No ISCAL, a ética institucional não se pode esgotar nas palavras, mas sim

concretizar-se através das práticas, nas decisões e na forma como se gere e comunica com a comunidade académica e com a sociedade em geral.

A transparência, enquanto expressão prática da ética, deve estar presente em todos os níveis da governação institucional. A disponibilização clara, acessível e atempada da informação relevante não é apenas um imperativo de boa gestão, mas também uma forma de demonstrar respeito pela participação informada dos diferentes atores que integram a comunidade académica. Acreditamos que o acesso ao conhecimento sobre os processos e decisões da instituição promove uma cultura de responsabilização partilhada, reforça a confiança mútua e contribui para uma governação mais democrática e inclusiva.

Ser uma instituição credível implica, portanto, assumir a *accountability* como um princípio estruturante. Essa responsabilidade não se limita ao cumprimento das obrigações legais e regulamentares exige uma postura ativa na construção de relações baseadas na confiança, na equidade e na justiça. As práticas de escrutínio e de prestação de contas devem ser incentivadas como oportunidades de melhoria contínua e de reforço do compromisso coletivo com a missão institucional.

Mas a ética vai para além das normas. É fundamental consolidar uma cultura organizacional onde o respeito, a integridade e a responsabilidade sejam vividos no quotidiano. Esta cultura deve ser cultivada em todas as dimensões da vida académica, desde as decisões estratégicas aos gestos mais simples da convivência institucional. O exemplo, a coerência e a escuta ativa são elementos centrais na construção dessa cultura.

Neste sentido, o ISCAL assume como missão não apenas formar profissionais competentes, mas também cidadãos conscientes, dotados de sentido ético e responsabilidade social. A própria instituição deve refletir esses valores na sua atuação, tornando-se um exemplo vivo daquilo que procura incutir nos seus estudantes e colaboradores.

A ética e a transparência não são apenas princípios de referência são instrumentos fundamentais para reforçar a coesão interna, consolidar a identidade institucional e garantir a sustentabilidade e a relevância do ISCAL no presente e no futuro. Ao integrá-las de forma consistente na sua estratégia de desenvolvimento, o ISCAL posiciona-se como uma instituição moderna, responsável e comprometida com a excelência, a inclusão e a justiça social.

IV - RESPEITO PELA DIVERSIDADE

Enquanto Instituição de Ensino Superior comprometida com os valores de modernidade, inclusão e responsabilidade social, o ISCAL assume plenamente o dever de ser um exemplo no reconhecimento e promoção da diversidade. Este compromisso vai para além da retórica: materializa-se numa atitude ativa de valorização da pluralidade de saberes, percursos, identidades e formas de pensar que constituem a riqueza da nossa comunidade académica.

A diversidade, em todas as suas dimensões (científica, cultural, étnica, de género ou ideológica), deve ser encarada como um dos pilares que sustentam o desenvolvimento institucional. Acreditamos que é na confluência de diferenças que se gera inovação, pensamento crítico e capacidade de adaptação. Por isso, o plano de atividades que agora se apresenta foi desenhado com uma intenção clara: envolver toda a comunidade académica, garantindo que ninguém fica de fora e que todos se reveem nas propostas e nos objetivos definidos.

No ISCAL, reconhecemos que o nosso verdadeiro património está nas pessoas. E é na valorização de cada contributo, na escuta ativa e na integração de múltiplas perspetivas que encontramos a base para construir uma instituição mais forte, mais justa e mais preparada para os desafios contemporâneos. Uma comunidade coesa nasce da aceitação da diferença como motor de crescimento, e da convicção de que a inclusão é uma responsabilidade partilhada.

A participação ativa é, por isso, um dos princípios estruturantes deste plano. Acreditamos no trabalho colaborativo, na força das redes internas e na capacidade de mobilização coletiva para atingir metas comuns. O futuro do ISCAL constrói-se com o envolvimento de todos (docentes, não-docentes, estudantes e demais parceiros institucionais) num esforço conjunto para criar um ambiente onde se respira respeito, pertença e ambição partilhada.

Mais do que uma mera lista de iniciativas, este plano representa um apelo à ação e ao compromisso coletivo. Convida cada membro da comunidade a trazer a sua voz, o seu talento e a sua visão, contribuindo para uma cultura institucional viva, participada e inspiradora. O ISCAL reforça assim o seu papel enquanto espaço de desenvolvimento humano e profissional, onde a diversidade é celebrada como um ativo estratégico e uma expressão concreta da missão educativa que nos une.

V - IMPACTO

No ISCAL, acreditamos que o ensino superior deve ser um agente de transformação social. Esta convicção traduz-se num compromisso coletivo, que envolve toda a comunidade académica, e que vai além da formação dentro das salas de aula. O verdadeiro impacto do ISCAL mede-se pela sua capacidade de contribuir ativamente para uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais resiliente face aos desafios.

Assumir este papel transformador implica reconhecer que a nossa missão educativa deve estar profundamente enraizada numa cultura de responsabilidade social. A ação do ISCAL não pode ser limitada ao desenvolvimento interno do conhecimento: deve estender-se ao exterior, procurando influenciar positivamente o mundo que nos rodeia através da investigação, da extensão académica e da intervenção comunitária. Esta visão deve atravessar todos os nossos projetos, iniciativas e decisões estratégicas.

A responsabilidade institucional não é uma consequência automática da nossa existência enquanto instituição de ensino superior é uma escolha consciente, sustentada na reflexão crítica, na participação ativa e na capacidade de colocar o conhecimento ao serviço da comunidade. Queremos ser mais do que um espaço de aprendizagem: queremos ser um espaço de diálogo, de construção de soluções e de ação comprometida com o bem comum.

Este posicionamento exige uma cultura institucional que valorize a escuta da sociedade, a colaboração com os seus diversos agentes e a co-construção de respostas inovadoras, sustentáveis e inclusivas. O ISCAL deve ser um parceiro estratégico na transformação social, um agente que se envolve de forma simétrica com os desafios económicos, sociais e culturais do nosso tempo, contribuindo para um desenvolvimento que integre equidade, ética e impacto.

O nosso plano de ação é, por isso, guiado por uma visão que reconhece o papel da academia como força viva na sociedade. Inspirados pelos valores consagrados nos Estatutos do ISCAL, nomeadamente os princípios inscritos nos n.ºs 2 e 3 do artigo 2.º, reafirmamos o nosso compromisso com a promoção do bem-estar coletivo, com a cidadania ativa e com a justiça social.

O ISCAL não se pode fechar sobre si próprio. Pelo contrário, procura abrir caminhos, derrubar barreiras e construir pontes. O impacto social que desejamos não é um efeito colateral: é um objetivo deliberado, que dá sentido ao nosso trabalho e propósito à nossa existência. Assim, o Plano Estratégico do ISCAL não é apenas uma ferramenta de gestão: é uma declaração de missão, centrada numa visão ampla e humanista do ensino superior, que aspira a deixar uma marca transformadora e duradoura na sociedade.

VI - PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS

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

VII - 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

CARATERIZAÇÃO DO ISCAL

O ISCAL é uma unidade orgânica do Instituto Politécnico de Lisboa constituído, do ponto de vista orgânico pelos seguintes órgãos e estruturas: Presidente, Conselho de Representantes, Conselho Técnico-científico, Conselho Pedagógico e demais estruturas da organização administrativa.

Infra será apresentada uma breve análise dos principais indicadores que norteiam a atividade desenvolvida no ISCAL. A referida análise incidirá sobre a caracterização da oferta formativa, dos estudantes e dos recursos humanos (docentes e não docentes).

OFERTA FORMATIVA

A oferta formativa do ISCAL, sistematizada na Tabela 1, compreende cinco cursos de 1º ciclo (licenciaturas) e sete cursos de 2º ciclo (mestrados), bem como 4 cursos não conferentes de grau, designadamente duas pós-graduação em parceria com o ISCSP (Administração e Gestão Financeira Pública e Contabilidade e Gestão Pública), uma pós-graduação em parceria com a Escola Superior de Comunicação Social (Comunicação Corporativa, Sustentabilidade e Cidadania), uma pós-graduação em E-

planning para entidades do setor não lucrativo e um Curso de Especialização em Contabilidade, Fiscalidade e Planeamento no Setor Segurador. Para além destes, encontram-se a aguardar publicação, em diário da república, mais três cursos de Pós-Graduação, nas áreas das finanças, da tradução especializada e das ciências dos dados.

Tipo de Curso	Grau/Ciclo	Designação	Créditos
Licenciatura	Licenciado/1º	Comércio e Negócios Internacionais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Contabilidade e Administração	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Finanças Empresariais	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Gestão	180
Licenciatura	Licenciado/1º	Solicitadoria	180
Mestrado	Mestre/2º	Análise Financeira	120
Mestrado	Mestre/2º	Auditoria	120
Mestrado	Mestre/2º	Contabilidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Gestão das Instituições Financeiras	120
Mestrado	Mestre/2º	Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho	120
Mestrado	Mestre/2º	Fiscalidade	120
Mestrado	Mestre/2º	Gestão e Empreendedorismo	120
	Pós-graduação	Contabilidade e Gestão Pública	60
	Pós-graduação	Administração e Gestão Financeira Pública	60
	Pós-graduação	<i>E-planning</i> para entidades do setor não lucrativo	60
	Pós-graduação	Comunicação Corporativa, Sustentabilidade e Cidadania	60
	Curso de Especialização	Contabilidade, Fiscalidade e Planeamento no Setor Segurador	

Tabela 1 - Oferta formativa

A oferta formativa do ISCAL é cuidadosamente estruturada para responder às exigências e dinâmicas do mercado de trabalho, garantindo que os seus estudantes adquiram não apenas conhecimentos teóricos, mas também as competências práticas essenciais para o sucesso profissional.

Esta orientação permite que o ISCAL se mantenha alinhado com as tendências e necessidades do mercado, assegurando que os programas de estudo sejam relevantes e atualizados de acordo com as exigências do contexto social, económico e tecnológico.

Uma das principais características do ISCAL é a integração de uma sólida componente científica com uma forte vertente prática. A combinação de teoria e prática não só enriquece a experiência educativa, mas também prepara os estudantes para enfrentarem os desafios do mercado de trabalho de forma eficaz e assertiva.

Ao longo dos seus estudos, os estudantes têm a oportunidade de participar em projetos, estágios e atividades práticas, que proporcionam uma imersão real no ambiente profissional, tornando a sua transição para o mundo do trabalho mais fluida e bem-sucedida.

Deste modo, o ISCAL assegura que os seus estudantes estejam devidamente preparados para a sua integração no mercado de trabalho, equipando-os com um conjunto de competências técnicas, mas também com capacidades de adaptação, inovação e resolução de problemas complexos.

Esta abordagem permite que os graduados do ISCAL se destaquem nas suas áreas de atuação, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e para a sociedade em geral, com um elevado nível de empregabilidade e relevância no cenário profissional.

ESTUDANTES

Na Tabela 2 apresenta-se a classificação média do último colocado por curso nos três últimos anos letivos, nos cursos de 1.º ciclo, permitindo uma leitura comparada da atratividade relativa dos diferentes ciclos de estudos de licenciatura do ISCAL.

Ciclo de Estudos	2021	2022	2023	2024
Comércio e Negócios Internacionais	150,2	144,8	151,3	140,0
Contabilidade e Administração	160,5	157,9	156,5	153,7
Contabilidade e Administração (PL)	151,1	147,5	147,3	140,7
Finanças Empresariais	162,7	162,2	162,4	159,6
Finanças Empresariais (PL)	154,9	150,1	149,6	147,7
Gestão	163,6	163,6	166,7	164,0
Gestão (PL)	158	153,2	154,9	151,1
Solicitadoria	157,9	159,9	155,3	154,2
Solicitadoria (PL)	155	152,7	150,3	142,2

Tabela 2 - Classificação média do último colocado por curso

Os resultados demonstram a evolução das classificações médias de ingresso nos diferentes ciclos de estudos entre 2021 e 2024, incluindo tanto as modalidades diurna como pós-laboral (PL). Esta informação permite acompanhar a atratividade dos cursos ao longo do tempo e identificar padrões úteis para o planeamento académico.

Apesar de algumas oscilações naturais, verifica-se uma estabilidade relativa nas médias de ingresso em vários cursos, o que demonstra consistência na procura e no posicionamento das áreas formativas oferecidas. Cursos como Gestão e Finanças Empresariais mantêm classificações médias elevadas, o que confirma o interesse contínuo dos candidatos por estas áreas e qualidade percecionada relativamente aos mesmos, por parte dos candidatos.

Os cursos em regime pós-laboral apresentam, como é habitual, médias de ingresso ligeiramente inferiores às suas versões diurnas, o que reflete a diversidade de perfis dos estudantes, muitos dos quais conciliam os estudos com a sua atividade profissional, salientando aqui o papel social relevante que estas formações desempenham na capacitação de um público específico.

É também de notar que alguns cursos, como Comércio e Negócios Internacionais e Solicitadoria, têm registado variações ao longo dos anos, o que abre espaço para explorar novas formas de promoção e reforçar a sua presença junto dos potenciais candidatos.

Em suma, os dados apresentados contribuem para uma leitura construtiva da evolução da procura e constituem uma base relevante para apoiar decisões estratégicas no âmbito da oferta formativa e da comunicação institucional.

O ano de 2025 trará uma redução expectável na classificação do último colocado para todos os cursos e regimes, decorrente da nova fórmula de cálculo da nota de acesso que implica que sejam utilizados pares de provas específicas, ao invés de apenas uma prova de acesso como tem ocorrido ao longo da última década.

Ainda relativamente aos cursos de primeiro ciclo, o Gráfico 1 seguinte ilustra a evolução do número total de candidatos às licenciaturas entre 2021 e 2024 (primeira e segunda fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior, permitindo uma análise nas dinâmicas de procura.

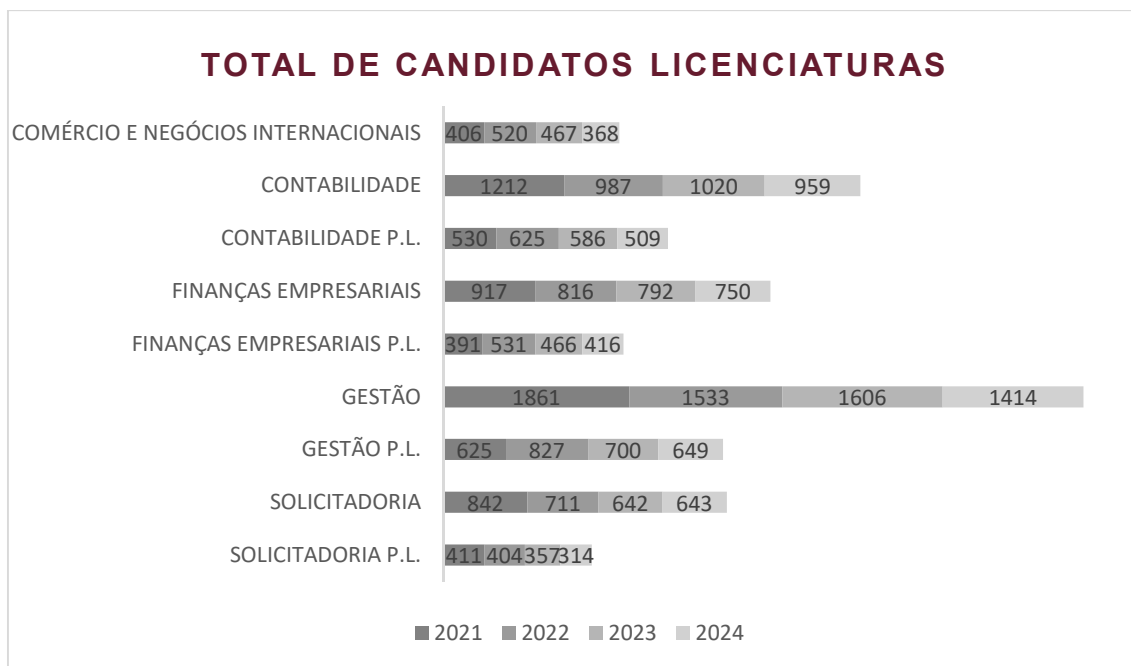


Gráfico 1 - Total de candidatos nas licenciaturas

O Gráfico 1 revela uma procura globalmente sólida e revela o interesse continuado pelos cursos oferecidos pela instituição, tanto em regime diurno como pós-laboral, ainda que denotando um ligeiro decréscimo.

O curso de Gestão mantém-se como o mais procurado, com um número expressivo de candidatos ao longo dos quatro anos. Este dado confirma a sua relevância e a perceção positiva que os candidatos têm relativamente às saídas profissionais e à qualidade da formação.

Também os cursos de Contabilidade e Finanças Empresariais, em ambas as modalidades, continuam a atrair um número significativo de candidatos, demonstrando a sua importância no contexto das ciências empresariais.

Salientar a consolidação da procura relativa ao curso de Solicitadoria que advém do reconhecimento que vem construindo.

Ainda que se verifiquem algumas flutuações, a procura mantém-se significativa e oferece boas bases para iniciativas de valorização e reforço da visibilidade.

No geral, os dados reforçam a confiança na atratividade e relevância da oferta formativa da instituição. O acompanhamento atento destes indicadores permite continuar a ajustar e inovar, garantindo uma resposta próxima das aspirações dos candidatos e das exigências do mercado.

Relativamente aos cursos de 2º ciclo, a evolução da procura pelos cursos de mestrado do ISCAL tem evidenciado oscilações entre os diferentes programas, refletindo as dinâmicas do mercado de trabalho e o interesse pontual por determinadas áreas de especialização.

Apesar dessas flutuações, o número total de candidatos manteve-se estável ao longo do triénio, demonstrando um interesse contínuo na formação avançada oferecida pela instituição. Embora se tenha verificado um crescimento global até 2022/2023, observou-se uma ligeira redução em 2023 e 2024, que, não obstante, não compromete a consistência da adesão global aos cursos de mestrado, os quais continuam a evidenciar relevância académica e atratividade profissional no panorama do ensino superior.

Candidatos 2º Ciclo			
Curso\Ano	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Mestrado em Auditoria	32	54	47
Mestrado em Contabilidade	30	35	18
Mestrado em Análise Financeira	33	12	31
Mestrado em Gestão das Instituições Financeiras	30	27	27
Mestrado em Controlo e Gestão e Avaliação de Desempenho	32	34	27
Mestrado em Fiscalidade	36	43	38
Mestrado em Gestão e Empreendedorismo	33	29	36
Total	226	234	224

Tabela 3 - Nº candidatos por curso

Os dados da Tabela 3 demonstram que o número de diplomados dos cursos de mestrado do ISCAL se tem mantido relativamente constante ao longo dos três anos analisados. Embora se observe uma ligeira diminuição no último ano letivo, esta variação é residual e não compromete a taxa de conclusão dos ciclos de estudos, denotando estabilidade no percurso formativo e nos processos de certificação académica.

Por último, o Gráfico 2 permite verificar a existência de 3 142 estudantes inscritos em cursos conferentes de grau, no ISCAL.

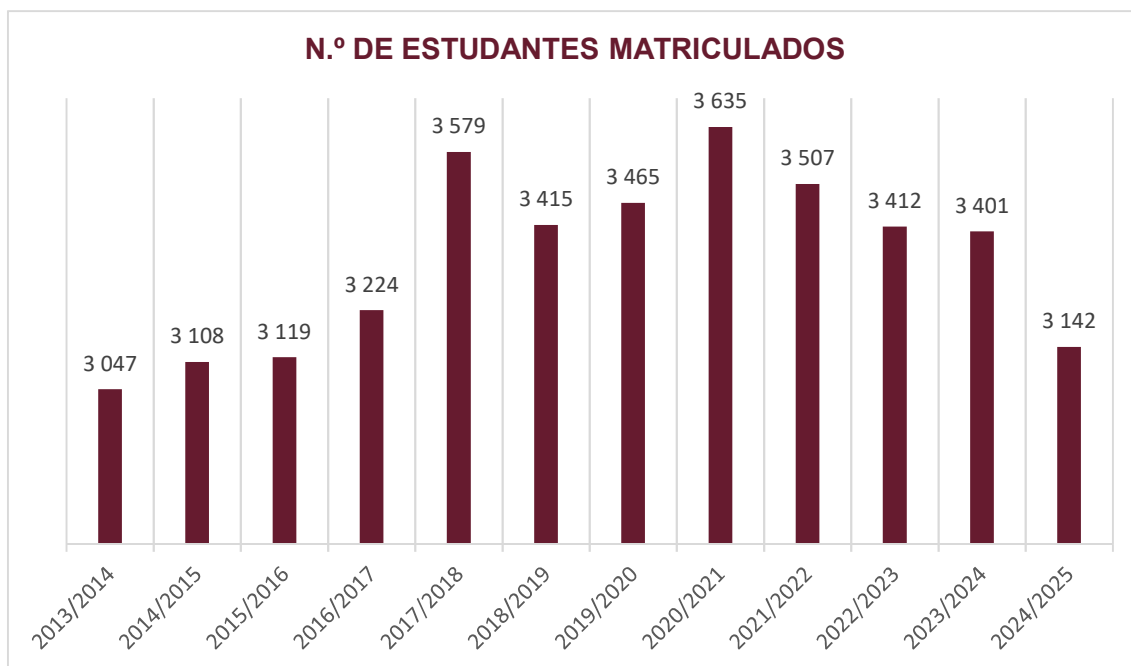


Gráfico 2 - Número de estudantes matriculados nos ciclos de estudo do ISCAL (2013-2024).

INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é um dos pilares centrais da estratégia do ISCAL, sendo encarada como um processo transversal e contínuo, que visa reforçar a sua visibilidade, atratividade e relevância no panorama global do ensino superior. Este compromisso traduz-se numa aposta clara na produção científica com impacto internacional, na diversificação da oferta formativa em inglês, no reforço da mobilidade académica e na construção de redes sólidas de cooperação científica e institucional.

O reconhecimento internacional do ISCAL constrói-se, em grande medida, pela capacidade de contribuir para o avanço do conhecimento em fóruns globais. Em 2024, os docentes da instituição publicaram 74 artigos em revistas internacionais indexadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* e participaram com quatro comunicações em conferências internacionais. Estes resultados refletem o crescente posicionamento internacional da investigação produzida no ISCAL, contribuindo para o reforço da sua reputação científica, o acesso a redes de colaboração transnacional e a novas oportunidades de financiamento competitivo.

Paralelamente, o número de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa aumentou significativamente (mais de 60%), passando de 18 em 2023 para 29 em 2024, superando largamente a meta definida. Este crescimento representa não apenas um passo estratégico na internacionalização da oferta formativa, mas também um

contributo relevante para a preparação dos estudantes para ambientes académicos e profissionais globalizados e multilingues.

Apesar destes avanços, o número de estudantes não nacionais inscritos em 2024 situou-se nos 452, ficando aquém da meta estabelecida. Este decréscimo, que acompanha a tendência de redução nas candidaturas ao ensino superior no período em análise, exige uma atenção estratégica reforçada. A captação, acolhimento e retenção de estudantes internacionais devem constituir prioridades, numa lógica integrada que promova o ISCAL como destino académico de excelência, particularmente junto de públicos da lusofonia e de outras geografias emergentes.

A dinâmica internacional do ISCAL concretizou-se também na participação e organização de diversas iniciativas ao longo do ano, potenciando a criação de redes colaborativas e o reforço da mobilidade académica. Merece especial destaque a continuidade do protocolo de cooperação com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Moçambique, no âmbito do Mestrado em Auditoria, que contribui para aprofundar a dimensão lusófona da ação internacional do ISCAL e para a construção de pontes académicas entre países de língua portuguesa.

Uma das dimensões do processo de internacionalização encontra-se relacionada com o Programa Erasmus+, no qual o ISCAL tem mantido uma participação ativa. No ano letivo 2023/2024, a instituição acolheu 101 estudantes *incoming*, reforçando a tendência de crescimento verificada nos anos anteriores (82 em 2022/2023 e 38 em 2021/2022). Este aumento reflete a crescente atratividade do ISCAL junto de estudantes estrangeiros e o reforço das suas relações internacionais.

Por outro lado, registou-se uma diminuição no número de estudantes *outgoing*, com 28 mobilidades realizadas em 2023/2024, após 60 em 2022/2023 e 59 em 2021/2022. Esta redução poderá refletir alterações nas motivações dos estudantes, barreiras financeiras ou administrativas, ou ainda necessidade de reforço da promoção interna do programa.

Em suma, o número total de estudantes envolvidos no Programa Erasmus+ registou alguma oscilação: 168 estudantes em 2021/2022, 122 em 2022/2023 e 129 em 2023/2024. Apesar do crescimento recente, os valores ainda não atingiram os níveis registados no primeiro ano analisado.

O número de parcerias internacionais estabelecidas ao abrigo do programa tem vindo a aumentar de forma consistente: 55 em 2021/2022, 61 em 2022/2023 e 66 em 2023/2024. Este crescimento demonstra um esforço contínuo na internacionalização da instituição e na diversificação dos destinos e instituições parceiras.

Por outro lado, o número de docentes recebidos ao abrigo do Erasmus+ manteve-se relativamente estável ao longo dos três anos. Registou-se um crescimento inicial de 10 docentes em 2021/2022 para 14 em 2022/2023, seguido por uma descida para 10 em 2023/2024. Esta estabilidade poderá indicar um padrão regular de mobilidade docente, ainda que exista margem para dinamização adicional.

Neste contexto, a internacionalização do ISCAL não é apenas uma diretriz estratégica: é uma expressão do seu compromisso com a excelência, a inovação e a abertura ao mundo. Um compromisso que continuará a orientar a sua atuação, numa lógica de desenvolvimento sustentável e partilha global de conhecimento.

RECURSOS HUMANOS

O corpo docente constitui o principal ativo estratégico de uma Instituição de Ensino Superior. Neste contexto, o estatuto da carreira dos docentes do ensino superior politécnico estabelece diretrizes que orientam a constituição e o desenvolvimento do corpo docente, com o objetivo de dotar as instituições de profissionais altamente qualificados e academicamente especializados nas áreas nucleares dos ciclos de estudos que lecionam.

Estes docentes devem estar ativamente envolvidos em atividades de formação, investigação e desenvolvimento experimental, assegurando que as suas contribuições são reconhecidas pela sua qualidade, relevância e impacto. Adicionalmente, espera-se que contribuam com produção científica e técnica significativa, consolidando o seu papel no avanço do conhecimento, na inovação pedagógica e na qualificação do ensino superior.

Nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência consistente de crescimento no número de docentes com grau de doutoramento, que atualmente totalizam 112 docentes. Paralelamente, as qualificações académicas restantes, nomeadamente ao nível de mestrado e licenciatura, têm registado algumas flutuações ao longo do tempo, sendo identificada uma tendência geral de decréscimo. Este padrão estará associado à progressão académica dos docentes para níveis superiores de formação, à renovação do corpo docente com profissionais mais qualificados e à resposta a requisitos institucionais e legais que privilegiam quadros com habilitações mais avançadas.

Conforme ilustrado na Tabela 4, a análise da evolução das qualificações académicas dos docentes demonstra uma reconfiguração positiva da composição do corpo docente, com maior proporção de doutorados. Este progresso reforça a capacidade do ISCAL para enfrentar os desafios académicos e científicos, elevando o nível das suas

atividades formativas e de investigação, posicionando a instituição como um exemplo de excelência no ensino superior politécnico.

Grau/Título	2022		2023		2024		Variação 2024/2022
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
Doutor	103	50 %	114	55,6 %	112	57,4 %	+ 8,7 %
Especialista ¹	51	25 %	46	22,4 %	45	23,1 %	- 11,8 %
Mestre/Licenciado	51	25 %	45	22,0 %	38	19,5 %	- 25,5 %
Total	205	---	205	---	195	---	---

1 - Só se consideram os titulares que não sejam, também, doutorados

Tabela 4 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica.

Ao longo dos últimos três anos, a composição do mapa de pessoal docente do ISCAL registou a seguinte evolução (Tabela 5):

Categoria	N.º de efetivos		
	2022	2023	2024
Professor Coordenador Principal	1	1	1
Professor Coordenador	14	13	13
Professor Adjunto	66	69	71
Assistente 2º Triénio	1	1	1
Professor Coordenador Convidado	1	1	0
Professor Adjunto Convidado	88	93	90
Assistente Convidado	32	27	25
Monitores	11	8	6
Total	214	213	207

Tabela 5 - Mapa de pessoal docente por categoria carreira docente do ensino superior politécnico

Entre 2022 e 2024, a composição do corpo docente do ISCAL revela uma evolução marcada por estabilidade, ajustamentos estratégicos e uma clara orientação para a consolidação da qualidade pedagógica. O número total de docentes sofreu uma ligeira redução, passando de 214 para 207, refletindo movimentos naturais como aposentações, mobilidade, reorganizações internas e redefinições de prioridades académicas.

Nas categorias de carreira do ensino superior politécnico, destaca-se a manutenção do número de Professores Coordenadores Principais e de Assistentes de 2.º Triénio, revelando consistência nestes níveis. Já o número de Professores Coordenadores

desceu de 14 para 13, mantendo-se estável em 2024, o que poderá sinalizar mudanças por aposentação ou mobilidade interna. Em sentido oposto, o número de Professores Adjuntos registou um crescimento contínuo, de 66 para 71, refletindo a valorização das progressões na carreira e o reforço da estrutura pedagógica.

No universo dos docentes convidados, os dados mostram uma gestão criteriosa dos recursos humanos. O desaparecimento da categoria de Professor Coordenador Convidado em 2024 reflete uma reorganização da distribuição de responsabilidades. O número de Professores Adjuntos Convidados subiu em 2023, antes de registar uma ligeira descida em 2024, espelhando o equilíbrio entre renovação e estabilidade.

Em suma, os dados apontam para uma gestão docente pautada pelo equilíbrio entre renovação e continuidade, assegurando a resposta às exigências pedagógicas e a sustentabilidade da missão do ISCAL. A aposta no reforço dos Professores Adjuntos e na racionalização de vínculos convidados revela uma estratégia orientada para a qualidade, a estabilidade e o futuro.

No que se refere à estabilidade contratual, observa-se um progresso relevante, com 54,1% dos docentes a possuir vínculo por tempo indeterminado. Este indicador reflete o esforço da Instituição em assegurar relações laborais mais estáveis e duradouras, o que contribui para o fortalecimento do sentimento de pertença e para a continuidade do desenvolvimento de projetos de médio e longo prazo.

A evolução positiva deste indicador é ainda corroborada pelo aumento do número absoluto de vínculos estáveis, conforme ilustrado no Gráfico 3, reforçando o compromisso do ISCAL com uma gestão sustentável e centrada nas pessoas.

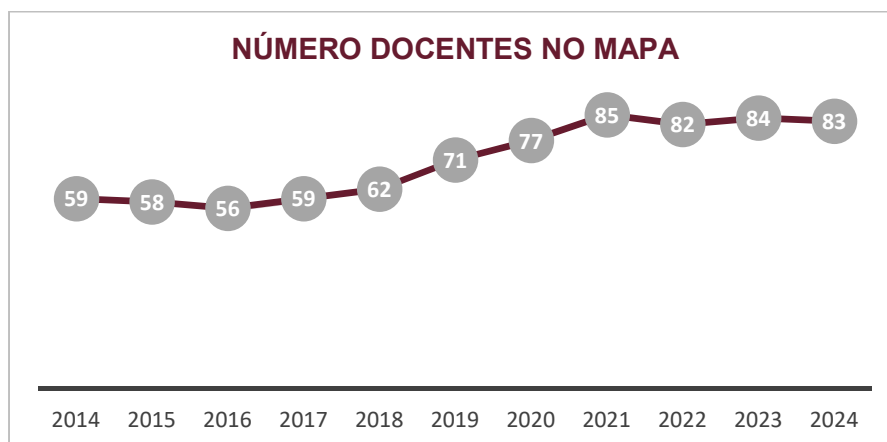


Gráfico 3 – N.º de Docentes do Mapa.

De acordo com o Relatório da Qualidade de 2024, a satisfação global dos docentes do ISCAL atingiu uma média de 3,95, superando os valores do ano anterior e refletindo uma perceção claramente positiva da experiência académica. Mais de 90% das respostas situaram-se acima de 3,0, confirmando uma avaliação favorável por parte da maioria dos inquiridos. Entre os aspetos mais valorizados destacam-se a organização e o funcionamento dos cursos, bem como a estrutura dos planos de estudos elementos centrais para o bom desempenho pedagógico.

Apesar desta avaliação globalmente positiva, foi identificada como fragilidade a qualidade dos espaços físicos de trabalho e de lecionação, sublinhando a importância de se investir na melhoria contínua das infraestruturas, em alinhamento com o compromisso institucional com o fator Qualidade.

O percurso recente do ISCAL tem sido marcado por uma aposta firme na inovação, na qualidade e na afirmação institucional, tanto a nível nacional como internacional. A consolidação de uma cultura académica orientada para o impacto social, o reforço da internacionalização, a valorização da experiência dos estudantes e o foco na excelência científica espelham uma visão estratégica clara e partilhada por toda a comunidade.

Entre os avanços mais relevantes destacam-se os esforços para melhorar as condições organizacionais, o reconhecimento crescente do corpo técnico e não docente, e o fortalecimento das dinâmicas de cooperação internas e externas. A presença ativa em redes, projetos e publicações internacionais tem contribuído de forma expressiva para o prestígio do ISCAL, reforçando o seu papel de referência no ensino superior politécnico.

Mas é justo reconhecer, com especial destaque, o papel fundamental do corpo docente. O trabalho desenvolvido, muitas vezes em contextos exigentes e com recursos limitados, tem sido absolutamente decisivo para o crescimento e afirmação do ISCAL. Num cenário marcado por desafios estruturais e limitações orçamentais, os docentes têm revelado uma dedicação exemplar, sustentando não só a qualidade do ensino, mas também uma atividade científica relevante, a liderança de projetos, o acompanhamento próximo dos estudantes e a promoção de uma cultura académica dinâmica.

O seu esforço diário é expressão de um profundo compromisso com a missão pública da instituição um compromisso que ultrapassa o desempenho técnico das funções e se orienta por valores de serviço, responsabilidade social e construção de futuro.

É sobre esta base sólida de excelência, de dedicação e de sentido de missão que o ISCAL continuará a trilhar o seu caminho. Um caminho que honra a herança da

instituição, respondendo com determinação aos desafios do presente e se projeta, com ambição, para um futuro mais inovador, mais colaborativo e ainda mais impactante.

Entre os aspetos mais positivos deste percurso destaca-se o empenho na melhoria das condições organizacionais, a valorização crescente do corpo técnico e não docente e o fortalecimento das dinâmicas de cooperação, quer internas, quer externas. A participação ativa em redes, projetos e publicações internacionais tem contribuído de forma significativa para a reputação do ISCAL, tornando-o uma referência cada vez mais reconhecida no ensino superior politécnico.

Importa, contudo, destacar com particular ênfase, o papel notável dos nossos docentes. O seu trabalho, realizado muitas vezes em condições longe de serem ideais, tem sido absolutamente determinante para o desenvolvimento da instituição. Num contexto de exigência crescente, de restrições orçamentais e de desafios estruturais, os docentes do ISCAL têm demonstrado uma dedicação exemplar, assegurando não só a qualidade do ensino, mas também uma forte produção científica, o acompanhamento dos estudantes, a liderança de projetos e a promoção do espírito académico.

O seu esforço e resiliência são expressão de um compromisso que ultrapassa o mero cumprimento de funções são expressão de um verdadeiro serviço público, orientado para o bem comum e para o futuro da sociedade. É sobre esta base de excelência, de responsabilidade partilhada e de dedicação genuína que o ISCAL continuará a construir o seu caminho: um caminho que honra o seu passado, responde aos desafios do presente e se projeta com ambição para o futuro.

PESSOAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO E DE GESTÃO

No ISCAL, a equipa técnico-administrativa desempenha um papel absolutamente central no suporte às atividades académicas e de gestão, sendo uma peça-chave para garantir o bom funcionamento, a eficiência e a coesão institucional. Para além da sua relevância operacional, este grupo de profissionais contribui de forma decisiva para a criação de um ambiente académico funcional e acolhedor.

A análise atual dos recursos humanos revela, no entanto, a necessidade de reforçar e reestruturar algumas equipas, no sentido de assegurar uma correspondência mais eficaz entre as exigências crescentes da atividade académica e a realidade da dotação de colaboradores. Esta reconfiguração surge não como uma crítica, mas como uma oportunidade para melhorar a capacidade de resposta da instituição e consolidar um modelo de gestão mais equilibrado.

Neste contexto, a monitorização sistemática das perceções, expetativas e necessidades dos corpos docente e não docente, em articulação com o investimento na melhoria das infraestruturas e na racionalização dos processos internos, revela-se essencial. Trata-se de um caminho estratégico para afirmar uma cultura organizacional sustentável, baseada na proximidade, na transparência e na valorização das pessoas.

Este compromisso com a qualidade e a eficiência traduz-se num esforço contínuo para criar condições de trabalho mais favoráveis, que estimulem a motivação, promovam o bem-estar e valorizem o contributo individual de cada membro da comunidade. Ao reforçar este investimento nas pessoas, o ISCAL afirma a sua identidade institucional e fortalece os alicerces da sua missão de excelência no ensino superior politécnico.

Através da Tabela 6, podemos ver a estrutura de pessoal técnico administrativo e de gestão do ISCAL.

Carreira	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Diretor de serviços	1	1	1
Chefe de divisão	1	1	1
Dirigente Intermédio de 3º grau	4	4	2
Coordenador de Informática	1	1	1
Técnico Superior	16	15	16
Coordenador Técnico	1	1	1
Assistente Técnico	5	6	7
Assistente Operacional	5	4	3
Técnico de Informática	1	1	1
Total	35	34	33

Tabela 4 - Estrutura do pessoal técnico administrativo e de gestão

A estrutura técnico-administrativa do ISCAL tem desempenhado um papel essencial na garantia da qualidade e eficiência dos serviços prestados à comunidade académica. Entre 2022 e 2024, o número de colaboradores manteve-se relativamente estável, com pequenos ajustamentos que acompanharam a evolução das necessidades da instituição. Destaca-se o reforço gradual da categoria de Assistente Técnico e uma ligeira redução do número de Assistentes Operacionais, refletindo uma reorganização interna orientada para uma maior especialização funcional e racionalização de recursos.

Paralelamente, os resultados do inquérito ao pessoal técnico, administrativo e de gestão revelam uma evolução muito positiva no que diz respeito à perceção global do ambiente de trabalho. O índice de satisfação atingiu os 3,9 pontos, recuperando os níveis mais

elevados registados em anos anteriores. Foram especialmente valorizadas a melhoria das condições de desempenho, o apoio institucional e o clima de trabalho, sinalizando o impacto de medidas centradas nas pessoas e no reforço da coesão organizacional.

Outro indicador muito relevante prende-se com a baixa rotação de pessoal não docente, reveladora de um ambiente de trabalho estável, onde se reconhece e valoriza o contributo dos profissionais. Este fator tem sido determinante para a continuidade e qualidade dos serviços, mesmo perante constrangimentos de natureza estrutural.

Num contexto de crescente exigência e complexidade nas atividades de gestão académica, torna-se essencial continuar a investir na qualificação e no reforço das equipas, assegurando uma resposta eficaz aos desafios emergentes. O ISCAL continuará a promover uma cultura organizacional baseada na confiança, no reconhecimento e na valorização dos seus colaboradores, consolidando-se como uma instituição moderna, eficiente e centrada nas pessoas.

PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2025

O orçamento do ISCAL para 2025 reflete um quadro de elevada concentração da despesa na rubrica de Despesas com Pessoal, que representa 89,7% do total orçamentado, num montante global de 8.723.681,00 €. Esta estrutura evidencia a natureza intensiva em recursos humanos do setor do ensino superior, bem como os encargos decorrentes do cumprimento de obrigações legais e contratuais, designadamente progressões remuneratórias, concursos de recrutamento e a qualificação do corpo docente, com especial incidência na contratação de doutorados.

Este esforço financeiro visa assegurar a continuidade e qualidade da atividade letiva, o alinhamento com os rácios definidos pelas entidades reguladoras e a sustentabilidade dos ciclos de estudo acreditados, num contexto em que o crescimento do número de estudantes e a intensificação das exigências pedagógicas impõem uma resposta robusta em termos de recursos humanos. Adicionalmente, importa considerar o impacto dos encargos fixos e crescentes com contribuições sociais e benefícios adquiridos, que condicionam significativamente a margem de manobra orçamental.

A rubrica de Aquisições de Bens e Serviços, no valor de 997.100,00 €, representa 10,3% da despesa total. Este montante agrega os encargos operacionais associados ao funcionamento da instituição, incluindo fornecimentos de energia, comunicações, limpeza, manutenção de equipamentos, licenciamento de *software*, pequenas reparações e despesas com deslocações e formação. A restrição imposta a esta componente da despesa, resultante do peso estrutural das despesas com pessoal,

obriga a uma gestão criteriosa e seletiva, orientada para a otimização dos recursos disponíveis e a priorização de investimentos que sustentem a atividade académica e a melhoria da experiência dos estudantes.

Não obstante o contexto de forte contenção, a proposta orçamental para o ano de 2025 mantém o compromisso com uma gestão prudente, eficiente e orientada para resultados, procurando garantir o regular funcionamento da instituição e a sua capacidade de resposta às exigências académicas, científicas e sociais. A estratégia passa, assim, por maximizar o impacto de cada euro investido, com base em princípios de racionalidade económica, responsabilidade social e alinhamento com os objetivos estratégicos definidos.

Em anexo ao presente plano (Anexo 1) é possível encontrar o mapa previsional de despesa proposto ao IPL, para elaboração do orçamento de 2025.

	Previsão de Despesa 2025	%
Despesas com pessoal	8 723 681,00€	89,7%
Aquisições de bens e serviços	997 100,00€	10,3%
Total da Despesa	9 720 781,00 €	100%

Tabela 7 – Resumo da previsão orçamental da despesa 2025.

A previsão de receita para 2025 assenta maioritariamente no Orçamento de Estado, que representa 70,8% do total, refletindo uma forte dependência do esforço financeiro nacional. Esta realidade impõe uma necessidade clara de diversificação de fontes de financiamento, por forma a garantir maior autonomia e capacidade de resposta da instituição.

As receitas próprias, que representam 29,2% do total, deve resultar de um esforço contínuo na captação de recursos através de formação não conferente de grau, prestação de serviços especializados, programas de consultoria e participação em projetos financiados, nacionais e europeus. Estes instrumentos devem assumir um papel cada vez mais relevante na estratégia financeira do ISCAL, ao permitirem não apenas gerar receita, mas também reforçar a ligação à sociedade e a projeção institucional.

A estratégia de internacionalização e o aproveitamento de oportunidades como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) mantêm-se como pilares fundamentais para o

reforço da capacidade instalada e para a criação de ambientes de aprendizagem mais modernos, inclusivos e tecnologicamente adequados.

O modelo de financiamento para 2025 visa, assim, equilibrar a resposta às necessidades operacionais imediatas com a preparação de um futuro mais resiliente, apostando na sustentabilidade, na inovação e no fortalecimento do papel do ISCAL como instituição pública de ensino superior de referência.

A previsão de receita para 2024 (Tabela 4) reflete, assim, o compromisso do ISCAL, o qual passa por continuar a investir na qualidade académica, na ligação à sociedade e na capacidade de gerar impacto, assegurando uma trajetória de crescimento sustentável e de afirmação institucional.

Importa salientar que a previsão de orçamento de estado necessário para cobrir a receita é a que o ISCAL exige para um funcionamento digno da sua atividade (sem investimento), sendo a transferência de orçamento de estado habitual menor do que a incluída na Tabela 8.

Fonte de Financiamento	Previsão de Receita 2025	%
Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)	6 883 947,00€	70,8%
Receitas Próprias	2 836 834,00€	29,2%
Total da Receita	9 720 781,00€	100%

Tabela 8 - Resumo da previsão orçamental da receita 2025.

Em anexo ao presente plano (Anexo 2) é possível encontrar o mapa previsional da receita submetido ao IPL, para elaboração do orçamento de 2025, sendo que este não reflete o princípio de equilíbrio orçamento, uma vez que a transferência de OE indicada pelo IPL torna a elaboração de um orçamento equilibrado uma impossibilidade, quando se tem em consideração a realidade do ISCAL.

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Com o intuito de orientar a definição dos eixos de ação do Plano Estratégico, foi conduzida uma análise SWOT, decorrente da caracterização efetuada, que permite efetuar um diagnóstico claro das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que moldam o ISCAL (Tabela 9).

Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	
• Reputação dos diplomados reconhecida a nível nacional e internacional. • Adequação dos perfis de formação às exigências do mercado de trabalho. • Crescente integração de docentes em centros de investigação e redes de cooperação inter-institucionais. • Aumento progressivo da qualificação académica do corpo docente. • Dinamismo na promoção de iniciativas relevantes de ligação entre o ISCAL e a Comunidade. • Integração práticas pedagógicas centradas no estudante.	• Dificuldade em aumentar a captação de estudantes com melhor preparação académica. • Insuficiência de espaços físicos para estudo e trabalho autónomo. • Número limitado de docentes integrados em centros de investigação avaliados pela FCT como classificação elevada. • Reduzida desmaterialização de processos e procedimentos.
Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	
• Valorização social das competências desenvolvidas, atitudes, comportamentos e valores. • Abertura a novas áreas científicas e à interdisciplinaridade de saberes. • Aproveitamento do potencial da rede de <i>alumni</i>. • Aproveitamento do potencial dos processos de Inovação Pedagógica através de formação especializada no âmbito do consórcio IPL+UL. • A integração no consórcio U!Reka – Universidade Europeia. • Desenvolvimento tecnológico e a Inteligência artificial.	• Incerteza relativamente aos perfis de competências futuros. • A rápida evolução tecnológica pode tornar algumas competências do currículo obsoletas • Modelo de Financiamento Público instável ou insuficiente. • Aumento da atratividade da concorrência através da experiência percecionada pelos estudantes. • Expectativas dos alunos: alunos mais jovens tendem a esperar experiências educacionais mais interativas e tecnológicas.

Tabela 9 - Síntese dos pontos fortes e fracos

A análise SWOT do ISCAL destaca um conjunto sólido de pontos fortes que reforçam o seu posicionamento como uma instituição de referência no ensino superior politécnico. A reputação dos seus diplomados, o alinhamento da formação com as necessidades reais do mercado de trabalho e a crescente internacionalização constituem pilares fundamentais do seu sucesso. Este reconhecimento é amplificado pela excelência da formação, refletida numa elevada taxa de ocupação das vagas e num aumento consistente da procura pelos cursos ministrados.

A competência e dedicação do corpo docente, aliados ao crescimento dinâmico na área das ciências empresariais e jurídicas, reforçam ainda mais a credibilidade do ISCAL a nível nacional e internacional. O prestígio e o reconhecimento público conquistados

representam a maior força da instituição e uma base firme para o seu desenvolvimento estratégico contínuo.

Embora existam desafios internos, estes apresentam-se como oportunidades claras de crescimento. O reforço das infraestruturas, o incremento da investigação financiada e o aperfeiçoamento da preparação académica dos estudantes no ingresso são áreas que, com estratégias adequadas, impulsionarão ainda mais a qualidade e o impacto do ISCAL.

No plano externo, as oportunidades relacionadas com a valorização das competências transversais, o avanço tecnológico e a interdisciplinaridade colocam o ISCAL numa posição privilegiada para inovar e expandir a sua oferta formativa. Paralelamente, a adaptação aos desafios do financiamento público e às mudanças no mercado de trabalho exige uma abordagem proativa e estratégica, centrada na sustentabilidade, na inovação e no fortalecimento da empregabilidade dos seus diplomados.

Diante deste panorama, o ISCAL está preparado para implementar uma estratégia institucional dinâmica, focada no reforço da sua competitividade, na promoção da inovação e na sustentabilidade, garantindo a sua continuidade como uma instituição de excelência no ensino superior politécnico.

Em suma, a análise SWOT evidencia que o ISCAL dispõe de uma base sólida e de um prestígio reconhecido, que, aliados a uma visão estratégica clara, permitirão superar desafios e aproveitar as oportunidades identificadas. Potenciar os seus pontos fortes e responder eficazmente aos desafios será o motor para consolidar e expandir a sua posição de referência no ensino superior.

EIXOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Os eixos orientadores definidos no plano estratégico 2023-2026 encontram-se intrinsecamente ligados aos pilares fundamentais que sustentam o Instituto enquanto entidade dedicada à criação, partilha e transmissão de conhecimento. Os eixos referidos são os seguintes:

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

PLANO DE AÇÃO DE 2025

Nesta secção apresentaremos os Objetivos Estratégicos e Operacionais que integram inscritos no Plano de Atividades para o ano de 2025.

CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL

Para cada Eixo Estratégico foram identificadas ações essenciais que procuram contribuir para a execução do objetivo estratégico e o seu alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	-	11	12
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)	4936	4109	4500
	N.º de Candidatos em primeira opção (por ano)	884	668	700
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos (por ano)	58,8%	72%	Superior a 70%
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	Implementado
Criação de uma área de apoio ao estudante atleta	Implementação	Não implementado	Implementado	Implementado

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar o número de Doutores ETI	N.º de Doutores ETI	46,8%	60%	60%
Aumentar o número de Docentes com vínculo estável	N.º de Docentes no mapa de pessoal	55%	56%	65%
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação	-	49%	50%
Rever o modelo de avaliação de desempenho do corpo docente	Revisão do Regulamento de Avaliação Desempenho	-	Não implementado	Aprovação da alteração ao Regulamento
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação do corpo docente	4,0	4,0	4,0 ou superior

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Fomentar a implementação de projetos de inovação pedagógica	Nº de iniciativas de inovação pedagógica	-	4	4
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	-	-	30%

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar o número de publicações com impacto internacional	Rácio de publicações anuais WoS ou Scopus por docente ETI (por ano)	0,52	0,50	0,55
Aumentar o número de publicações de livros	Número de livros publicados (por ano)	-	2	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€	46.898,85€	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	58	>=50
Promover ações para o desenvolvimento da investigação interdisciplinar	N.º de ações concretizadas (por ano)	-	-	3

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar o número de publicações/apresentações internacionais	Rácio de publicações / apresentações internacionais (por ano) por docente ETI	ND	0,53	1
Aumentar o número de estudantes não nacionais	N.º de estudantes não nacionais (por ano)	462	452	550
Desenvolver parcerias com instituições estrangeiras para lançar graus conjuntos	Nº de cursos conferentes de grau lançados conjuntamente	0	0	2

Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
	com IES não nacionais.			
Implementar ofertas formativas não conferente de grau totalmente em língua inglesa	Nº de cursos não 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	29	30
Aumentar o número de projetos com parceiros internacionais	Nº de projetos implementados (no quadriénio)	0	NA	5

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar a receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados	% da receita total proveniente de projetos	0,50%	NA	1,0%
Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	% da receita total proveniente de cursos não conferentes de grau	0%	NA	2%
Aumentar o peso relativo das receitas próprias	% de receita própria face ao total da receita	41,4%	40%	45%
Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	% da receita total proveniente da prestação de serviços	1,10%	NA	2%

Objetivo Estratégico 7 – Melhor a qualidade das instalações



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar a qualidade percebida relativamente às instalações atuais	Nível de satisfação da comunidade	Inferior a 3,0	3,6	Superior a 3,0

Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
	face às atuais instalações			
Apresentação de um plano de obras de conservação e beneficiação das instalações ao IPL	Data da aprovação do plano	Não implementado	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	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	Nº de protocolos de prestação de serviços	-	6	10
Desenvolvimento do Regulamento de prestação de serviços à comunidade	Data de aprovação do regulamento	Não implementado	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)	-	11	12
Promover a colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições a colaborar na oferta formativa	-	39	39
Monitorizar a qualidade da inserção profissional dos diplomados	Elaboração de relatório de empregabilidade	Não implementado	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.	-	31	50

Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	Nº de eventos em parceria com entidades	46	42	Superior a 40

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2024	Meta 2025
Aumentar o número de não docentes	Nº de não docentes a 31 de dezembro	31	31	32
Manter ou melhorar o grau de satisfação	Nível de satisfação do pessoal não docente	4,1 em 5,0	3,9	4,1 ou superior
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	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 processos integralmente digitais	0	Não implementado	4
	Implementação de normas classificação, avaliação e arquivo	Não implementado	Não implementado	Implementado
	Percentagem de áreas de negócio com arquivo digitalizado	0	Não implementado	4

Tabela 10 - Definição das metas para o ano 2025

NOTA FINAL

Após a apresentação das linhas orientadoras e ações previstas para o ano de 2025, é tempo de reforçar o essencial: nenhum plano, por mais estruturado que esteja, se realiza sem o envolvimento genuíno das pessoas que dão vida ao ISCAL. Mais do que um conjunto de objetivos estratégicos, este plano de atividades é um convite à participação ativa, ao compromisso coletivo e à construção de um futuro partilhado.

Vivemos tempos marcados por incertezas, mas também por oportunidades únicas de transformação. O ISCAL, com a sua história feita de resiliência e de inovação, está preparado para enfrentar os desafios da nova era do ensino superior. Mas essa preparação depende, em última instância, da nossa capacidade de trabalhar em conjunto, valorizando a diversidade, a criatividade e o sentido de missão que nos une enquanto comunidade académica.

Cada docente, cada colaborador não-docente, cada estudante tem um papel fundamental neste percurso. É na escuta mútua, na colaboração interdisciplinar e no diálogo constante que conseguiremos transformar intenções em ações e metas em resultados. Só com este espírito de coesão e de corresponsabilidade poderemos afirmar o ISCAL como uma instituição que não só responde aos desafios do presente, como antecipa soluções para o futuro.

Reafirmamos, por isso, o nosso apelo à mobilização de Todos. Que este plano seja vivido como um compromisso partilhado, como uma oportunidade para renovar a energia e a ambição que caracterizam o ISCAL. Sabemos que o caminho não será sempre fácil, mas também sabemos que é nas dificuldades que se revela a força das instituições que têm alma e o ISCAL tem-na, porque é feito de pessoas com talento, dedicação e sentido de propósito.

Agradecemos, com sinceridade, a todos os que, com o seu trabalho diário, tornam possível a concretização desta visão. Que 2025 seja um ano de concretização, de crescimento sustentável e de afirmação do ISCAL como uma escola superior pública de referência, com impacto na sociedade e orgulho na sua identidade.

Juntos, com coragem, empenho e confiança, faremos do plano de atividades de 2025 um verdadeiro projeto de futuro.

Anexo I – Orçamento previsual de despesa

Programa	CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA			Fonte de Financiamento/atividade		
	CE	Alínea	CE: Designação final	311	513	Total
				194	194	
011	010102	0.00	Órgãos sociais	211 984		211 984
011	010103	A0.00	Pessoal dos quadros - Regime de função pública - Pessoal em funções	3 533 470		3 533 470
011	010103	D0.00	Pessoal dos quadros - Regime de função pública - Recrutamento de pessoal	160 394		160 394
011	010106	A0.00	Pessoal contratado a termo - Pessoal em funções	1 876 209		1 876 209
011	010106	D0.00	Pessoal contratado a termo - Recrutamento de pessoal novos postos trabalho	32 464		32 464
011	010109	D0.00	Pessoal em qualquer outra situação - Recrutamento de pessoal	37 700		37 700
011	010111	A0.00	Representação - Pessoal em funções	6 521		6 521
011	010112	A0.00	Suplementos e prémios - Pessoal em funções	22 620		22 620
011	010113	A0.00	Subsídio de refeição - Pessoal em funções	229 572		229 572
011	010113	D0.00	Subsídio de refeição - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	10 206		10 206
011	010114	A0.00	Subsídios de férias - Pessoal em funções	468 920		468 920
011	010114	D0.00	Subsídios de férias - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	3 973		3 973
011	010114	A0.00	Subsídios de Natal - Pessoal em funções	466 275		466 275
011	010114	D0.00	Subsídios de Natal - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	28 645		28 645
011	010204	0.00	Ajudas de Custo	5 000		5 000
011	010205	0.00	Abono para falhas	950		950
011	010303	0.00	Subsídio familiar a crianças e jovens	5 763		5 763
011	010305	A0.A0	Contribuições para a segurança social - CGA	624 678		624 678
011	010305	A0.B0	Contribuições para a segurança social -SS	997 837		997 837
011	010310	AC.00	Acidentes de trabalho	500		500
011	020104	0.00	Limpeza e higiene		14 230	14 230
011	020108	A0.00	Material de escritório - papel		3 500	3 500
011	020108	C0.00	Material de escritório - outros		7 600	7 600
011	020115	0.00	Prémios, condecorações e ofertas		10 300	10 300
011	020120	0.00	Material de educação, cultura e recreio		5 000	5 000
011	020121	0.00	Outros bens		8 000	8 000
011	020201	B0.00	Encargos das instalações		181 250	181 250
011	020202	0.00	Limpeza e higiene		187 590	187 590
011	020203	0.00	Conservação de bens		10 000	10 000
011	020208	0.00	Locação de outros bens		85 000	85 000
011	020209	D0.00	Comunicações móveis		2 000	2 000
011	020209	F0.00	Outros Serviços de Comunicações		1 850	1 850
011	020210	0.00	Transportes		3 600	3 600
011	020211	0.00	Representação dos serviços		4 200	4 200
011	020212	B0.00	Outras - Seguros não relacionados com estas situações		7 600	7 600
011	020213	0.00	Deslocações e estadas		20 000	20 000
011	020217	A0.00	Publicidade obrigatória		5 000	5 000
011	020217	B0.A0	Publicidade Institucional		15 000	15 000
011	020218	0.00	Vigilância e segurança		165 000	165 000
011	020219	B0.00	Software Informático		55 890	55 890
011	020219	C0.00	Outros		36 480	36 480
011	040802	B0.00	Outras - para todas as restantes transferências para Famílias.		51 200	51 200
011	060203	IV.00	IVA a pagar		8 000	8 000
011	060203	O0.00	Outros		48 350	48 350
Total				8 723 681	997 100	9 720 781

Anexo II – Orçamento provisional de receita

Económica			Económica - descrição	Fonte de financiamento		
CE	S. Art.	Rub.		311	513	Total
040122	01	78	Propinas - Rec. próprias - 1º Ciclo - Licenciatura		1 730 730	1 730 730
040122	02	78	Propinas - Rec. próprias - 2º Ciclo - Mestrado		642 050	642 050
040122	05	78	Propinas - Rec. próprias - Ensino Superior - Internacional		130 550	130 550
040122	06	78	Propinas - Rec. próprias - Ensino Superior - Pós Graduações		36 000	36 000
040199	02	78	Rec. próprias - Emolumentos		55 000	55 000
040199	99	78	RP-Txs. Diversas /Outras		156 504	156 504
040201	01	78	Rec. próprias - Juros de mora		15 000	15 000
040299	99	78	Rec. próprias -Outras/Multas e penalid. Diversas		6 000	6 000
060301	99	99	Transf. Corr - Admin Central - Rec. impostos - Estado	5 604 845		5 604 845
070201	01	78	Rec. próprias - Aluguer de espaços e equipam.		5 000	5 000
080199	99	78	Rec. próprias - Outras/Outras rec. correntes		60 000	60 000
Total				5 604 845	2 836 834	8 441 679