

Conselho de Representantes

DATA: 23/04/2025

Doc. Nº: 03/24

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2025

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Relatório de Atividades 2025

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 ano de 2025 foi, para o ISCAL, um ano de trabalho exigente, de consolidação e de afirmação do nosso projeto institucional.

Num contexto em permanente mudança, a comunidade académica voltou a demonstrar uma capacidade assinalável de adaptação, compromisso e sentido de responsabilidade, contribuindo de forma decisiva para o reforço da qualidade do ensino, da investigação e da ligação à sociedade.

Ao longo deste ano, o ISCAL prosseguiu a sua missão com determinação, mantendo o foco na qualificação da oferta formativa, na valorização dos seus recursos humanos, na dinamização da investigação, no processo de internacionalização e na melhoria das condições de estudo e de trabalho.

Estes progressos só foram possíveis graças ao empenho dos docentes, dos estudantes, dos trabalhadores técnicos e administrativos e de todos os parceiros que, com o seu contributo, ajudam diariamente a construir uma instituição mais forte, mais inovadora e mais preparada para responder aos desafios do presente e do futuro.

O ano de 2025 confirmou também a importância de continuarmos a investir numa escola aberta ao mundo, próxima da comunidade e comprometida com os valores do serviço público, da inclusão, da sustentabilidade e da excelência, fatores esses que nos permitiram aumentar a notoriedade junto do diferentes *stakeholders*.

O caminho que temos vindo a percorrer reforça a confiança no futuro e confirma a capacidade do ISCAL para continuar a afirmar-se como uma referência no ensino superior e no contexto da sociedade portuguesa.

Em nome da equipa da Presidência, importa ainda dirigir uma palavra de sincero agradecimento a todos os que contribuíram para os resultados alcançados ao longo deste ano.

Acredito, bem como toda a equipa, que é com esforço coletivo, dedicação e sentido de pertença que continuaremos a construir o futuro do ISCAL e que teremos condições para enfrentar os desafios que a nova regulamentação do ensino superior nos irá colocar.

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 2025.....	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	19
Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade	21
Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional	25
Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro	29
Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a qualidade das instalações	32
Objetivo Estratégico 8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade.....	35
Objetivo Estratégico 9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico e administrativo e de gestão	38
Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade.....	42
4. CONCLUSÃO E AUTOAVALIAÇÃO.....	44
5. ANÁLISE DO TRIÊNIO 2023-2025.....	50

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL DOCENTE POR HABILITAÇÃO ACADÉMICA	15
TABELA 2 - REPRESENTATIVIDADE FEMININA NAS ESTRUTURAS ORGÂNICAS	17
TABELA 3 - APOIO FINANCEIRO À INVESTIGAÇÃO	23
TABELA 4 - EVENTOS DE CARIZ TÉCNICO-CIENTÍFICO REALIZADOS	24
TABELA 5 - AÇÕES REALIZADAS NO ÂMBITO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	28
TABELA 6 – GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DO PLANO DE ATIVIDADES 2025	44
TABELA 7 - OBJETIVOS DO PLANO DE ATIVIDADES 2025 POR CRITÉRIOS	48
TABELA 8 – SÍNTESE DA EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (2023-2025).....	50
TABELA 9 – GRAU DE CUMPRIMENTOS DOS OBJETIVOS DO PLANO DE ATIVIDADES 2023-2025 POR PARÂMETRO DE DESEMPENHO	53

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - NÚMERO DE DOCENTES INTEGRADOS NO MAPA DE PESSOAL	16
FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DO CORPO DOCENTE POR GÉNERO	17

QUADRO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AEISCAL	Associação de Estudantes do ISCAL
CEFAGE	Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia
CP	Conselho Pedagógico
CR	Conselho de Representantes
CTC	Conselho Técnico-Científico
EE	Eixo Estratégico
ETI	Equivalente a Tempo Integral
IJP	Instituto Jurídico Portucalense
IPL	Instituto Politécnico de Lisboa
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
N.A.	Não Aplicável
NEE	Necessidades Educativas Especiais
Oe	Objetivos específicos
OE	Objetivos estratégicos
OOE	Objetivos operacionais específicos
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública
SIGQ	Sistema Interno de Gestão da Qualidade
WoS	Web of Science

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

ISCAL EM NÚMEROS

OFERTA FOR- MATIVA

Licenciaturas	6
Mestrados	7
Cursos não conferentes	4

ESTU- DANTES

Candidatos	3144
1.ª Opção	379

PESSOAL DOCENTE

Un./Mestr.	75
Especialista	41
Doutores	106

Doutores ETI - 62% | Juris - 50%

NÃO DOCENTES E INVES- TIGAÇÃO

Não docentes	36
Nível Satisfação	4.0
Horas de formação	763
Processos digitais implementados	7

Artigos WoS/Scopus - 68 | Livros - 12
Apelo à Investigação - 54 000,36 €

COMU- NIDADE

Sustentabilidade	24
Instituições Parceiras	43
Alumni Ativos	127
Eventos em Parceria	66

INTERNA- CIONA- LIZAÇÃO

Estudantes não nacionais	491
U.C.'s em Inglês	30
Projetos Internacionais	6

70% EXECUÇÃO GLOBAL DO PLANO DE ATIVIDADES

2. NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Relatório de Atividades do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) constitui o documento de síntese das principais iniciativas, intervenções e projetos desenvolvidos ao longo do ano de 2025. Mais do que um exercício formal de reporte, este documento traduz o encerramento de um ciclo anual de gestão orientado para resultados, permitindo apreciar o grau de concretização das metas definidas, analisar os resultados alcançados e identificar os desvios verificados e os desafios persistentes. Nesta medida, o relatório cumpre não apenas uma função de prestação de contas, mas também uma relevante função de autoavaliação institucional, indispensável à melhoria contínua da organização.

A sua elaboração observa o enquadramento legal aplicável, designadamente o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, relativo aos princípios orientadores dos relatórios anuais na Administração Pública, e a Lei n.º 66-B/2007, que aprova o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Simultaneamente, o presente relatório encontra-se alinhado com as orientações estratégicas do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e com os objetivos definidos no Plano Estratégico do ISCAL 2023–2026.

O conteúdo apresentado resulta de um processo de consolidação transversal de contributos provenientes dos diversos órgãos, departamentos, serviços e gabinetes do Instituto. A estrutura do documento reflete a execução do Plano de Atividades de 2025, encontrando-se organizada em torno de 10 Objetivos Estratégicos (OE) previstos no Plano Estratégico e 47 Objetivos Operacionais Específicos (OOE) monitorizados no âmbito do Plano de Atividades de 2025, o que permite uma leitura sistemática e uma monitorização clara do desempenho institucional:

- OE1 – Afirmar o ISCAL como instituição de ensino superior de excelência no ensino e na formação;
- OE2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente;
- OE3 – Impulsionar a inovação pedagógica;
- OE4 – Reforçar a produção de investigação de qualidade;
- OE5 – Consolidar o reconhecimento e a projeção internacional;
- OE6 – Assegurar o rigor e o equilíbrio financeiro;
- OE7 – Melhorar a qualidade das instalações;
- OE8 – Reforçar a relação com a comunidade e promover a sustentabilidade;

- OE9 – Valorizar a qualificação e a estabilidade do pessoal técnico, administrativo e de gestão.
- OE10 – Promover a qualidade

A identidade do ISCAL continua profundamente ancorada num compromisso histórico com o rigor académico, a qualidade da formação, a inovação científica e a proximidade à sociedade. A instituição tem vindo a afirmar-se pela capacidade de responder de forma qualificada às exigências do ensino superior, promovendo uma oferta formativa relevante, reforçando a sua inserção em redes de cooperação nacional e internacional e valorizando a ligação aos *stakeholders*.

A atuação do Instituto pauta-se por valores estruturantes como o sentido de serviço público, a ética, a transparência, a responsabilidade social, a diversidade e a inclusão. Os resultados alcançados em 2025 são expressão do empenho coletivo da comunidade académica, cujo contributo tem sido decisivo para a concretização do projeto institucional do ISCAL.

Por último, importa referir que o presente relatório reafirma o alinhamento do ISCAL com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), integrando estas metas globais nas suas práticas de gestão, ensino, investigação e relacionamento com a comunidade. Neste quadro, e sob a orientação do Plano Estratégico 2023–2026, este documento materializa a visão de um ISCAL cada vez mais transparente, exigente, socialmente responsável e comprometido com a excelência da formação, da investigação e do serviço prestado à sociedade. Importa ainda esclarecer que o Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade, embora integrante do Plano Estratégico 2023-2026, não foi objeto de monitorização operacional autónoma no âmbito do Plano de Atividades de 2025, razão pela qual os respetivos indicadores assinalados surgem assinalados como N.A. (Não Aplicável).

3. ATIVIDADES REALIZADAS EM 2025

A atuação estratégica do ISCAL ao longo de 2025 desenvolveu-se em estreito alinhamento com a missão institucional, com as orientações do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e com as diretrizes da tutela, num contexto marcado pela exigência crescente colocada às instituições de ensino superior públicas. Este percurso foi prosseguido com base em princípios de rigor, responsabilidade, eficiência e qualidade, tendo em consideração os condicionalismos internos e externos que enquadraram a atividade do Instituto, designadamente no plano financeiro, organizacional e operacional.

Neste contexto, a ação do ISCAL foi orientada pelo Plano Estratégico 2023–2026, estruturado em torno de quatro Eixos Estratégicos (EE) fundamentais:

- EE1 – Ensino e Formação;
- EE2 – Investigação, Inovação e Desenvolvimento;
- EE3 – Internacionalização;
- EE4 – Organização, Comunicação, Imagem e Relação com a Comunidade.

Destes eixos decorrem os 10 Objetivos Estratégicos e os 47 Objetivos Operacionais Específicos que sustentam a monitorização do desempenho institucional e enquadram a leitura dos resultados apresentados no presente relatório:

1. Afirmar o ISCAL como instituição de ensino superior de referência no domínio do ensino e da formação;
2. Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente;
3. Impulsionar a inovação pedagógica;
4. Reforçar a produção de investigação científica de qualidade;
5. Consolidar o reconhecimento e a projeção internacional;
6. Assegurar o rigor, o equilíbrio e a sustentabilidade financeira;
7. Melhorar a qualidade das infraestruturas e instalações;
8. Reforçar a ligação à comunidade e promover a sustentabilidade;
9. Valorizar a qualificação e a estabilidade do pessoal técnico, administrativo e de gestão;
10. Promover a qualidade.

Nos pontos seguintes procede-se à apresentação detalhada das atividades desenvolvidas e dos resultados alcançados em 2025, acompanhada da respetiva fundamentação. Esta abordagem permite evidenciar o grau de concretização dos objetivos definidos, identificar áreas de progresso e assinalar domínios que requerem continuidade de intervenção ou reforço de medidas.

Para efeitos metodológicos, importa ainda esclarecer que a menção “N.A.” (Não Aplicável) é atribuída aos objetivos operacionais que, embora integrem o Plano Estratégico 2023–2026, não foram objeto de monitorização específica no âmbito do Plano de Atividades de 2025.

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

Com o propósito de aferir o grau de execução e a eficácia das metas delineadas para o exercício de 2025, procedeu-se à monitorização sistemática de um conjunto de indicadores estratégicos associados ao *Objetivo Estratégico 1 – Ser uma Instituição de Ensino Superior com um ensino e formação de excelência*. A análise que se apresenta reflete o desempenho institucional com base nas métricas apuradas e na informação consolidada disponível nos sistemas internos do Instituto, permitindo uma apreciação fundamentada dos resultados alcançados.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultado 2025
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	11	12	11
Apresentar oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau	4	4	4
Apresentar novos ciclos de estudos de segundo ciclo	N.º de cursos de 2.º ciclo	7	N.A.	1
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º Total de Candidatos (por ano)	4109	5000	3144
	N.º de Candidatos em primeira opção (por ano)	668	1200	379
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos (por ano)	72%	Superior a 70%	73%
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 diferentes ciclos de estudos constitui um eixo central da estratégia institucional, na medida em que permite assegurar a atualização contínua dos

planos curriculares em harmonia com a evolução do conhecimento, com as exigências do mercado de trabalho e com os desafios emergentes colocados ao ensino superior.

Para 2025, foi fixada a meta de atualização de 12 cursos de 1.º e 2.º ciclos, tendo sido efetivamente revistos 11 cursos, o que representa um resultado muito próximo do objetivo estabelecido e revela um esforço institucional assinalável de modernização curricular. Embora a meta não tenha sido integralmente atingida, importa salientar que o resultado alcançado traduz um nível elevado de concretização e evidencia a continuidade do trabalho desenvolvido no domínio da qualificação e adequação da oferta formativa.

Durante o ano em análise, foram propostos e aprovados dois novos cursos, um deles em parceria com outras instituições de ensino superior, o que reforça a dinâmica de renovação e expansão da oferta académica do ISCAL. Os cursos referidos são a Licenciatura em Informática e Economia dos Dados em parceria com o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa e o Mestrado em Ciências Jurídicas Aplicadas e Gestão.

Em 2025, a oferta formativa do ISCAL integrou cinco licenciaturas, sete mestrados, três pós-graduações e um curso de especialização. Esta estrutura confirma a diversidade e solidez da oferta formativa do Instituto e a sua capacidade de responder a diferentes perfis de procura e de qualificação.

No que respeita à oferta formativa não conferente de grau, manteve-se em 2025 a existência de quatro cursos, cumprindo-se a meta definida embora se reconheça margem para alargar este tipo de oferta formativa. Este resultado traduz, no entanto, a estabilidade da aposta institucional na formação ao longo da vida e na resposta a necessidades de requalificação, atualização e especialização profissional, num contexto em que estas modalidades assumem crescente relevância no panorama do ensino superior.

Os indicadores relativos à capacidade de atração de novos estudantes evidenciam um desempenho inferior ao inicialmente projetado. O número total de candidatos em 2025 situou-se em 3.144, abaixo da meta fixada de 5.000, e o número de candidatos em primeira opção ficou em 379, aquém dos 1.200 definidos como objetivo.

Apesar deste afastamento face às metas estabelecidas, importa enquadrar estes resultados num contexto mais amplo de transformação das opções políticas em matéria de acesso ao ensino superior, bem como de transformação demográfica, maior concorrência entre instituições e flutuação da procura no sistema de ensino superior.

Ainda assim, num cenário mais exigente, o ISCAL manteve níveis de procura assinaláveis, embora inferiores ao inicialmente projetado, o que justifica o reforço de estratégias de captação de estudantes. Estes resultados devem ser vistos como um ponto de partida para o reforço das estratégias de comunicação, promoção externa, diversificação de público e consolidação do posicionamento do Instituto, tanto a nível nacional como internacional.

Relativamente ao sucesso escolar, o valor registado em 2025 foi de 73%, superando a meta estabelecida e melhorando o resultado observado em 2024 (72%). Este indicador constitui um sinal muito positivo da eficácia das práticas pedagógicas e do acompanhamento académico proporcionado aos estudantes.

A melhoria verificada confirma a consolidação de um desempenho favorável no domínio da aprendizagem e evidencia o impacto positivo das medidas adotadas ao nível da qualidade do ensino, da organização pedagógica e do apoio ao percurso académico dos estudantes. A manutenção desta tendência dependerá da continuidade do investimento em estratégias de acompanhamento, inovação pedagógica e articulação entre estruturas de apoio académico e coordenação dos ciclos de estudo.

No domínio da inclusão e do apoio a públicos específicos, mantiveram-se implementadas duas medidas de particular relevância: o desenvolvimento de mecanismos de apoio aos estudantes com necessidades educativas específicas e a consolidação de uma área de apoio ao estudante atleta. Ambas as iniciativas permaneceram operacionais em 2025, refletindo um compromisso institucional consistente com a promoção de um ambiente académico mais inclusivo, equitativo e ajustado à diversidade dos percursos dos estudantes.

No caso dos estudantes com necessidades educativas específicas, foi assegurada a continuidade da aplicação dos normativos legais e das boas práticas internas já estabelecidas, designadamente na sequência do Despacho n.º 230/2022-IPL, relativo ao estatuto do estudante com necessidades educativas específicas.

Para estudantes com dificuldades na oralidade ou na escrita, foram ainda promovidas adequações nos métodos de avaliação, com recurso a meios tecnológicos, sempre que tal se revelou necessário e adequado.

No que respeita ao estatuto de estudante atleta, prosseguiu-se o trabalho de articulação com a Associação de Estudantes do ISCAL, com o objetivo de agilizar os procedimentos de reconhecimento e registo dos estudantes abrangidos. Esta continuidade revela uma preocupação institucional efetiva com a conciliação entre exigência académica e desempenho desportivo, valorizando trajetórias diferenciadas e contribuindo para a permanência e sucesso destes estudantes no ensino superior.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 1 evidencia um desempenho globalmente favorável, particularmente no que respeita à atualização da oferta formativa, à consolidação da formação não conferente de grau, à melhoria do sucesso escolar e ao reforço das políticas de inclusão e apoio aos estudantes.

Embora os indicadores de captação de novos estudantes tenham ficado aquém do desejado, o Instituto manteve capacidade de atração e continuou a afirmar uma oferta académica sólida, diversificada e em processo de renovação.

Os resultados obtidos em 2025 demonstram que o ISCAL prosseguiu de forma consistente o seu compromisso com a excelência do ensino e da formação, devendo, nos próximos ciclos, reforçar as medidas de promoção externa e captação de estudantes, sem descurar os progressos já alcançados nos domínios estruturantes da qualidade académica.

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

O Objetivo Estratégico 2 centra-se na consolidação de um corpo docente altamente qualificado, estável e motivado, reconhecendo que o capital humano constitui um dos principais fatores de diferenciação e sucesso institucional.

A valorização contínua do corpo docente é determinante para a qualidade do ensino, para o reforço da capacidade científica da instituição e para a promoção de uma cultura organizacional orientada para a inovação, a exigência académica e o compromisso com a missão do ISCAL.

A monitorização deste objetivo assenta na análise de cinco indicadores fundamentais, os quais permitem uma leitura abrangente do desempenho institucional neste domínio: qualificação académica, estabilidade contratual, igualdade de género em contextos de decisão e seleção, avaliação do desempenho e bem-estar organizacional.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultado 2025
Aumentar a percentagem de Doutores ETI	% de Doutores ETI	60%	60%	62%
Aumento da percentagem de Docentes com vínculo estável	% de Docentes no mapa de pessoal	56%	65%	57%
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação	49%	50%	50%
Rever o modelo de avaliação de desempenho do corpo docente	Revisão do Regulamento de Avaliação Desempenho	Não implementado	Aprovação da alteração ao Regulamento	Não aprovado
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação do corpo docente	4,0 em 5,0	4,0 ou superior	3,94

No que respeita à percentagem de Doutores em Equivalente a Tempo Integral (ETI), o resultado alcançado em 2025 foi de 62%, superando a meta fixada de 60%. Este indicador assume particular relevância no contexto do ensino superior, uma vez que reflete diretamente a capacidade científica e pedagógica da instituição, constituindo igualmente um elemento valorizado em processos de acreditação, avaliação externa e posicionamento institucional. O resultado obtido traduz o esforço continuado do ISCAL na atração, retenção e valorização de docentes altamente qualificados, com reflexos positivos na qualidade do ensino ministrado, na produção científica e na capacidade de resposta aos desafios académicos e sociais.

A Tabela 1 apresenta a distribuição do corpo docente por grau académico entre 2021 e 2025.

Grau	2021	2022	2023	2024	2025	Variação 2021 - 2025	Variação (%)
Licenciado	49	49	40	38	35	-14	-28,57%
Mestre	61	58	51	45	40	-21	-34,43%
Doutor	88	102	114	112	106	18	20,45%
Total	198	209	205	195	181	-	-

Tabela 1 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica

A análise da evolução permite aferir o reforço da qualificação do corpo docente, um aspeto fundamental na consolidação da excelência académica.

A evolução da qualificação académica do corpo docente entre 2021 e 2025 confirma a tendência de reforço da qualificação. Verifica-se uma redução do número de docentes com grau de licenciado e de mestre e um crescimento expressivo do número de doutorados no período em análise.

Em 2025, dos 140,65 ETI contabilizados, 62% possuíam o grau de doutor. Acresce que 29% detinham o título de especialista, o que significa que cerca de 91% do corpo docente apresentava formação avançada. Este dado evidencia, de forma clara, a robustez do perfil académico do corpo docente do ISCAL e a sua adequação às exigências de uma instituição de ensino superior orientada para a excelência.

Também no âmbito da estabilidade contratual se registou uma evolução positiva, ainda que mais moderada do que a inicialmente desejada (Figura 1).

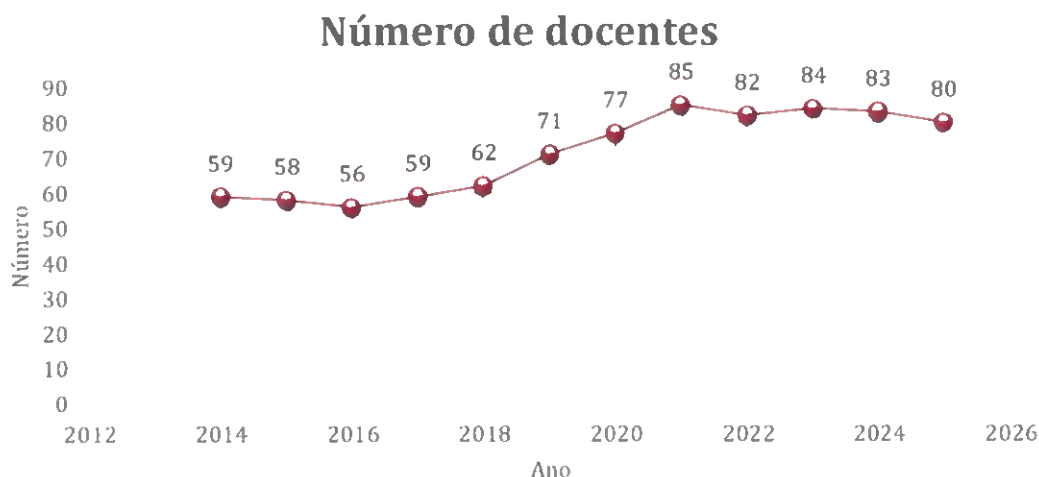


Figura 1 - Número de Docentes Integrados no Mapa de pessoal

Em 2025, 57% dos docentes encontravam-se integrados no mapa de pessoal, face a 56% em 2024. Embora este resultado tenha ficado aquém da meta de 65%, importa sublinhar que representa uma melhoria relativamente ao ano anterior e confirma uma trajetória de progressiva estabilização do corpo docente.

Num contexto marcado por constrangimentos administrativos e pela complexidade dos processos de recrutamento e regularização contratual, esta evolução deve ser vista como um sinal positivo, evidenciando o esforço institucional de consolidação dos vínculos e de reforço da previsibilidade e continuidade das carreiras académicas. A estabilidade laboral continua a afirmar-se como uma prioridade, não apenas pela sua importância para a retenção de talento, mas também pelo impacto que tem no compromisso organizacional, no desenvolvimento profissional e na qualidade do serviço prestado.

No que diz respeito à representação feminina em júris de seleção, o resultado foi plenamente alcançado, tendo a taxa atingido 50%, em linha com a meta fixada. Este resultado assume especial significado no quadro das políticas de igualdade de género e de promoção de práticas institucionais mais equilibradas e inclusivas.

Em 2025, foram abertos 12 concursos para docentes, tendo sido nomeadas 40 mulheres entre os 80 membros de júri constituídos. Este equilíbrio constitui um sinal positivo de atenção institucional no que respeita à representatividade e equidade em contextos de recrutamento e seleção, contribuindo para reforçar a transparência dos processos. Contudo, para além do indicador monitorizado relativo à representação feminina em júris de seleção, importa considerar, numa perspetiva complementar, a composição do corpo docente e das estruturas de liderança académica (Figura 2).

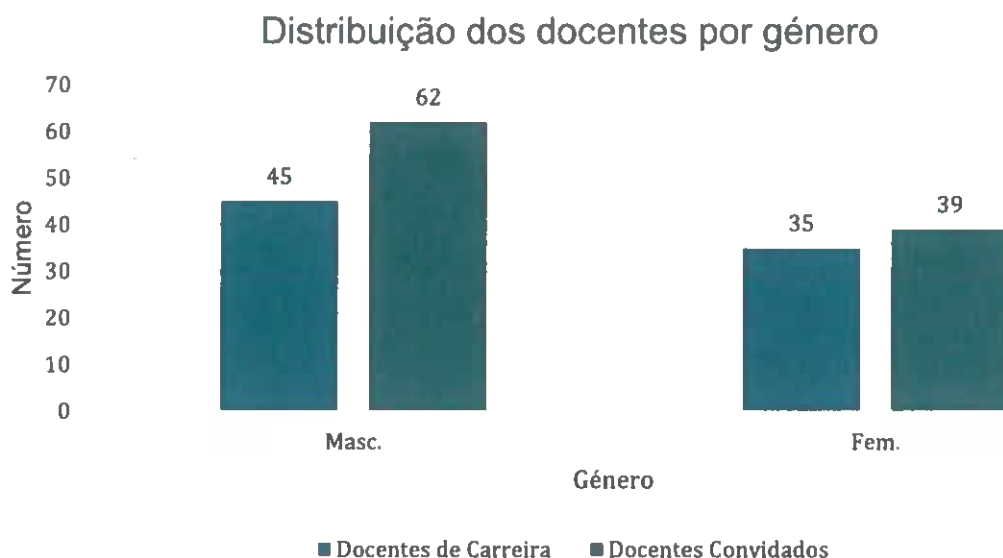


Figura 2 - Distribuição do Corpo Docente por Género

Os dados disponíveis indicam que os homens continuam a representar cerca de 59% do total de docentes, tanto na carreira como no regime de convidado. De igual modo, a análise das estruturas orgânicas estatutárias revela que, com exceção das direções de curso e de alguns cargos de coordenação, a presença feminina permanece reduzida em vários níveis de liderança, sendo particularmente baixa ao nível da coordenação das áreas departamentais (Tabela 2).

	Masculino	Feminino	Taxa de representatividade feminina
Diretores de Curso	5	9	64%
Coordenador de Área Departamental.	6	1	14%
Coordenador de 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 - Representatividade Feminina nas Estruturas Orgânicas

Ainda assim, importa assinalar como elemento encorajador a forte representação feminina entre os Diretores de Curso, onde a taxa atinge 64%, bem como a presença de mulheres em diversos cargos de coordenação e na própria Presidência do ISCAL. Estes dados mostram que, embora subsistam desequilíbrios em certas estruturas, existem já sinais concretos de participação feminina qualificada em funções de responsabilidade, os quais poderão constituir uma base importante para um aprofundamento progressivo das políticas institucionais de igualdade, diversidade e inclusão.

No que se refere à revisão do modelo de avaliação de desempenho do corpo docente, importa salientar que a concretização deste objetivo depende diretamente do Conselho Técnico-Científico (CTC), não estando sob responsabilidade direta da Presidência.

Em 2025, o resultado não foi alcançado, não tendo sido atingida a meta de aprovação da alteração ao regulamento. Apesar de a medida não ter sido concretizada no prazo previsto, importa reconhecer que o facto de esta revisão se manter na agenda institucional revela a consciência da sua relevância estratégica e a vontade de aperfeiçoar os mecanismos de avaliação e valorização do desempenho docente.

A não aprovação em 2025 não anula o trabalho de reflexão e preparação desenvolvido, podendo antes ser entendida como parte de um processo que exige maturação, concertação e ponderação técnica, especialmente quando estão em causa matérias sensíveis com impacto direto na carreira e no dia-a-dia dos docentes. Neste sentido, mantém-se uma base relevante para retomar este processo em momento subsequente, com melhores condições de consolidação.

Relativamente ao nível de satisfação do corpo docente, o valor obtido em 2025 foi de 3,94, numa escala de 1 a 5, ligeiramente abaixo da meta definida (4,0 ou superior) e também muito próximo do valor de referência de 2024 (4,0). Embora o objetivo não tenha sido integralmente atingido, a diferença observada é reduzida e não compromete a leitura globalmente favorável do indicador. Pelo contrário, o resultado evidencia um nível de satisfação elevado e estável, sugerindo que o corpo docente mantém uma perceção globalmente positiva do seu contexto profissional.

Os dados dos inquéritos confirmam que a maioria das respostas se situou acima de 3,0, destacando-se como aspetos mais valorizados a organização e o funcionamento dos cursos e a estruturação dos planos de estudos. O principal fator de insatisfação identificado prendeu-se com a qualidade dos espaços físicos de trabalho e de lecionação, o que constitui um resultado relevante para a definição de prioridades institucionais, mas também demonstra que a avaliação global do contexto de trabalho é positiva. Esta proximidade à meta reforça a ideia de que o ISCAL dispõe de condições organizacionais sólidas, embora com margem para melhoria em domínios concretos.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 2 revela um desempenho globalmente favorável, embora com resultados diferenciados entre os vários domínios monitorizados. Destacam-se, de forma particularmente positiva, a qualificação do corpo docente, a representação equilibrada em júris de seleção e a manutenção de níveis elevados de satisfação do corpo docente.

Embora subsistam desafios em matéria de estabilidade contratual, revisão do modelo de avaliação de desempenho e aprofundamento da igualdade de género em cargos de liderança, os resultados de 2025 evidenciam uma trajetória de consolidação e melhoria gradual. O ISCAL continua a reforçar a sua capacidade de atrair, valorizar e manter um corpo docente qualificado e comprometido, criando condições para sustentar a qualidade do ensino, o dinamismo da investigação e a afirmação institucional no panorama do ensino superior.

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente

A inovação pedagógica assume-se, no contexto do ensino superior, como um fator determinante para a promoção da excelência académica, da qualidade das aprendizagens e da adequação da formação às exigências de uma sociedade em permanente transformação. O presente objetivo estratégico visa assegurar que os processos de ensino e aprendizagem não acompanham apenas as mudanças tecnológicas, sociais e profissionais em curso, mas são também capazes de as antecipar, reforçando a atualidade, relevância e resiliência da oferta formativa do ISCAL.

A concretização deste objetivo pressupõe a adoção de metodologias de ensino ativas e centradas no estudante, promovendo ambientes de aprendizagem mais participativos, colaborativos e orientados para o desenvolvimento de competências transversais, designadamente o pensamento crítico e analítico, a resolução de problemas, a criatividade, a colaboração e a autonomia. Paralelamente, a inovação pedagógica implica o reforço contínuo das competências docentes, nomeadamente no domínio da integração das tecnologias digitais, da diversificação de estratégias pedagógicas e da construção de práticas de ensino mais inclusivas, flexíveis e ajustadas à diversidade dos estudantes.

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagogicamente



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultado 2025
Fomentar a implementação de projetos de inovação pedagógica	N.º de iniciativas de inovação pedagógica	4	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%	Não validado

No ano de 2025, o indicador relativo ao número de iniciativas de inovação pedagógica alcançou a meta fixada de 4 iniciativas. Ainda em 2025, verificou-se a participação dos docentes do ISCAL em diversas iniciativas promovidas no âmbito do Politécnico de Lisboa, designadamente através de estruturas e projetos transversais de apoio à docência e à inovação educativa. Neste sentido, o indicador relativo ao número de iniciativas de inovação pedagógica cumpriu a meta fixada para 2025. Assume particular relevância, neste contexto, o trabalho desenvolvido pelo INOV@IPL e por outras estruturas de apoio pedagógico e digital do Instituto Politécnico de Lisboa, responsáveis pela criação de serviços de suporte à docência e pela promoção de ações de formação dirigidas aos docentes das diversas escolas do IPL, incluindo o ISCAL.

Entre as ações disponibilizadas, destacam-se iniciativas como Workshops Microsoft Teams – Agendamento e Gestão de Reuniões Virtuais (sessão 1, 2 e 3), os Workshops de Moodle Inicial, Intermédio e Avançado, o Curso Conceção de MOOC, o Curso Inteligência Artificial no Ensino Superior e o Curso Avançado de Competências Digitais para Docentes do Ensino Superior. Estas ações contribuíram para o reforço das competências digitais e metodológicas dos docentes, favorecendo a integração mais eficaz de recursos tecnológicos nos processos de ensino-aprendizagem e a diversificação das práticas pedagógicas utilizadas em contexto letivo.

Relativamente ao indicador associado ao programa de formação para o desenvolvimento de competências pedagógicas inovadoras, em articulação com os Serviços Partilhados do IPL, não foi possível apurar um resultado validado em 2025. Ainda assim, a existência de ações formativas transversais promovidas ao nível do IPL demonstra que o ISCAL se manteve inserido numa dinâmica institucional mais ampla de capacitação pedagógica, beneficiando de oportunidades de formação e atualização que, embora não configuradas como um programa próprio ou especificamente monitorizado no quadro do Instituto, contribuíram para a qualificação pedagógica do seu corpo docente.

Embora a meta prevista não tenha sido concretizada nos termos inicialmente definidos, registaram-se condições institucionais favoráveis ao desenvolvimento de competências pedagógicas inovadoras, ainda que sem tradução direta num programa formalmente estruturado e monitorizado pelo ISCAL.

Importa ainda assinalar que, para além destas iniciativas de formação, o ISCAL continuou a valorizar espaços de partilha e reflexão em torno da prática pedagógica. Neste âmbito, merece referência a realização das Jornadas Pedagógicas do ISCAL, enquanto momento privilegiado de debate entre docentes sobre os desafios atuais do ensino superior, incluindo temas como a educação digital, a utilização de tecnologias emergentes e o papel da inteligência artificial nos processos de ensino, aprendizagem e investigação. Embora nem sempre traduzidas em iniciativas mensuráveis no quadro dos indicadores definidos, estas

iniciativas desempenham um papel relevante na consolidação de uma cultura institucional aberta à reflexão crítica, à experimentação e à melhoria contínua das práticas de ensino.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 3 evidencia que, em 2025, foram desenvolvidas iniciativas de inovação pedagógica e mantida a participação dos docentes do ISCAL em ações de formação e capacitação promovidas a nível transversal no Politécnico de Lisboa, bem como a continuidade de espaços de reflexão pedagógica interna que contribuíram para manter viva a preocupação institucional com a modernização do ensino. O principal desafio futuro consistirá em converter esta participação em iniciativas próprias, mais estruturadas, monitorizáveis e diretamente imputáveis ao ISCAL, de modo a consolidar uma estratégia mais visível e mensurável de inovação pedagógica.

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade

A afirmação do ISCAL como instituição de ensino superior de referência depende, em larga medida, da sua capacidade para produzir, valorizar e disseminar conhecimento científico de qualidade. Neste sentido, o Objetivo Estratégico 4 traduz o compromisso institucional com o reforço da investigação, promovendo a articulação entre produção científica, formação graduada e pós-graduada, ligação à sociedade e resposta a desafios económicos, jurídicos, organizacionais e sociais.

A consolidação deste eixo estratégico é também favorecida pelo enquadramento jurídico decorrente da Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, que veio reconhecer aos institutos politécnicos a possibilidade de atribuição do grau de doutor, reforçando a sua maturidade científica e o seu posicionamento no sistema nacional de ciência e ensino superior.

Em 2025, este novo contexto continuou a funcionar como um estímulo ao aprofundamento da qualificação académica do corpo docente, ao desenvolvimento de projetos de investigação mais avançados e à intensificação da participação do ISCAL em redes científicas nacionais e internacionais.

Neste âmbito, a estratégia científica do ISCAL tem-se centrado nos seguintes eixos de atuação: produção científica de impacto; redes colaborativas e parcerias; disseminação do conhecimento; apoio à atividade de investigação. Esta abordagem integrada visa não apenas o reconhecimento académico do ISCAL, mas também a valorização social da investigação, através da transferência de conhecimento e do seu contributo para o desenvolvimento sustentável.

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultados 2025
Aumentar o número de publicações com impacto internacional	Rácio de publicações anuais WoS ou Scopus por docente ETI (por ano)	0,50	0,75	0,48
Aumentar o número de publicações de livros	Número de livros publicados (por ano)	2	6	12
Aumentar a dotação orçamental para apoiar a investigação	Dotação destinada a apoiar a investigação e a comunicação de resultados (por ano)	46.898,85€	60.000,00€	54.656,36€
Criar novas estruturas de investigação	N.º de novas estruturas criadas	-	>=1	0
Promover a realização de eventos de natureza científica	N.º de eventos de natureza científica (por ano)	58	>=50	68
Promover ações para o desenvolvimento da investigação interdisciplinar	N.º de ações concretizadas (por ano)	-	3	9

No que respeita ao rácio de publicações anuais indexadas na *WoS* ou *Scopus* por docente ETI, o resultado obtido em 2025 foi de 0,48, abaixo da meta estabelecida de 0,75 e ligeiramente inferior ao valor registado em 2024 (0,50). Apesar de a meta não ter sido atingida, importa sublinhar que o ISCAL manteve uma produção científica internacionalmente indexada com expressão relevante, tendo sido publicados 68 artigos em revistas indexadas na *WoS* e na *Scopus*. Este resultado confirma a continuidade da atividade científica do corpo docente e demonstra a existência de uma base de investigação ativa e consistente. O desvio face à meta deve ser interpretado à luz do elevado nível de exigência do indicador e da crescente competitividade dos processos de publicação científica internacional, particularmente em áreas em que os tempos de revisão e aceitação editorial são prolongados. Assim, embora o objetivo quantitativo não tenha sido alcançado, o volume de produção indexada continua a revelar uma presença científica assinalável, que importa consolidar e reforçar nos anos seguintes. Também ao nível da publicação de livros, o resultado de 2025 foi positivo (Tabela 3). Com 12 livros publicados, o ISCAL superou largamente a meta fixada de 6 publicações. Este desempenho evidencia a continuidade da produção editorial dos docentes e confirma a relevância desta tipologia de publicação no perfil científico da instituição. No que se refere à dotação orçamental destinada ao apoio à investigação e à comunicação de resultados, o montante executado em 2025 foi de 54.656,36 €, valor inferior à meta de 60.000,00 €, mas superior ao montante registado em 2024 (46.898,85 €) (Tabela 3).

Rúbrica	Valor
Ajudas de Custo	1.752,38 €
<i>Publication fees</i>	9.704,33 €
Inscrições	7.571,06€
Deslocações e Estadas	2.519,22€
Base de Dados	33.109,37€

Tabela 3 - Apoio financeiro à investigação

Embora o objetivo não tenha sido plenamente atingido, uma vez que nem toda a verba disponível foi executada, verifica-se uma evolução positiva no esforço institucional de financiamento direto à investigação, o que constitui um sinal encorajador num contexto de gestão exigente dos recursos disponíveis. Este investimento foi integralmente financiado pelo orçamento do ISCAL e incidiu sobre despesas relevantes para a atividade de investigação, incluindo ajudas de custo, *publication fees*, inscrições em eventos científicos, deslocações e estadas e bases de dados. A proximidade relativamente à meta demonstra que a investigação continua a ser entendida como uma prioridade institucional.

No domínio da criação de novas estruturas de investigação, o resultado de 2025 não permitiu alcançar a meta de criação de pelo menos uma nova estrutura. Ainda assim, o ano ficou marcado por um reforço visível da participação do ISCAL em unidades e redes de investigação já existentes, o que constitui um aspeto positivo a salientar.

Em 2025, 44 docentes estavam integrados em centros de I&D, evidenciando a consolidação da inserção científica do Instituto em estruturas externas e o fortalecimento das suas redes colaborativas.

O ISCAL manteve uma associação formal com dois centros de investigação acreditados, através da existência de pólos: o Pólo ISCAL do CEFAGE e o Pólo de Lisboa do Instituto Jurídico Portucalense (IJP).

O polo do CEFAGE, sediado na Universidade de Évora e atualmente classificado como Muito Bom, conta com 4 membros integrados e 9 membros colaboradores, enquanto o polo de Lisboa do IJP reforçou recentemente a participação de docentes do ISCAL nas áreas do direito, gestão e economia.

Assim, embora não tenha sido criada uma estrutura formal, verificou-se um aprofundamento da integração científica do ISCAL em centros de investigação reconhecidos, o que representa uma evolução qualitativa relevante.

Relativamente à promoção de eventos de natureza científica, o resultado obtido foi de 68 eventos, acima da meta de 50. A Tabela 4 apresenta alguns desses eventos, organizados ou coorganizados pelo ISCAL.

Data	Eventos Técnico-científicos
12 fevereiro	Ciclo de Conferências "Amor e Direito"
24 fevereiro	Seminário "Sustainable Finance and Cost of Capital"
24 fevereiro	Seminário "Projeção internacional da marca Delta"
13 março	Seminário "Aspetos da introdução no mercado de trabalho"
25 março	Seminário "Projeto de Simulação em Negócios"
26 março	Seminário de Gestão Estratégica Internacional
1 abril	Ciclo de Seminários em Direito Comercial
2 abril	Seminário "Grupo Sousa"
10 abril	Palestra sobre literacia financeira
14 abril	Seminário de Marketing Internacional
16 abril	Seminário de Marketing Internacional e Distribuição
29 abril	Workshop SIPTA – Software Português de Auditoria
20 maio	Seminário Práticas de Sustentabilidade e Perspetivas
4 junho	Seminário Inovação sustentável das organizações
25 junho	11th International Conference on CSR, Sustainability, Ethics and Governance
24 setembro	Seminário de Internacionalização – Estratégias Digitais
1 outubro	Seminário de Internacionalização – Estudo de Mercado
15 outubro	Seminário – Técnicas de Comércio Internacional
20 outubro	Seminário – Seguros de crédito no comércio internacional
22 outubro	Seminário de Internacionalização – 24h de Logística
5 novembro	Seminário de Internacionalização – Cultura e Negócios
12 novembro	Seminário de Internacionalização – Gestão Internacional
26 novembro	Seminário de Internacionalização – Portugal e Mercados
28 novembro	Conferência: Direito Contraordenacional

Tabela 4 - Eventos de Cariz Técnico-Científico Realizados

Em 2025, o ISCAL promoveu um conjunto relevante de conferências, seminários, workshops e palestras técnico-científicas, abrangendo temáticas como sustentabilidade, finanças, direito, comércio internacional, internacionalização, auditoria, logística e inovação organizacional. Embora o número absoluto de eventos tenha sido superior ao previsto, a programação científica manteve-se ativa ao longo do ano e incidiu sobre domínios estratégicos para a missão do Instituto. Os eventos realizados contribuíram para a dinamização do debate científico, para a aproximação entre academia e prática profissional e para a visibilidade institucional do ISCAL.

Em sentido inverso, o indicador relativo às ações para o desenvolvimento da investigação interdisciplinar revelou um desempenho particularmente positivo. Em 2025 foram concretizadas 9 ações, superando de forma expressiva a meta estabelecida de 3. Este resultado evidencia uma dinâmica científica favorável à criação de espaços de diálogo entre diferentes áreas do conhecimento, designadamente gestão, economia, direito, sustentabilidade e tecnologias digitais. As iniciativas promovidas ao longo do ano, incluindo conferências internacionais, ciclos de seminários, workshops especializados e palestras temáticas, favoreceram a partilha de conhecimento, o debate de perspetivas complementares e a construção de redes de colaboração académica. Esta aposta na interdisciplinaridade revela-se especialmente importante num contexto em que os principais desafios das organizações e da sociedade exigem abordagens integradas, abertas e colaborativas.

De um modo geral, os resultados de 2025 mostram que o ISCAL prosseguiu uma trajetória de consolidação da sua atividade científica, com sinais positivos em domínios fundamentais como a publicação editorial, o financiamento da investigação, a integração em centros de I&D e o reforço da investigação interdisciplinar.

Embora algumas metas quantitativas não tenham sido integralmente atingidas, designadamente no que respeita ao rácio de publicações indexadas ou à criação de novas estruturas de investigação, os dados disponíveis revelam um ambiente institucional cientificamente ativo, com capacidade de produção, cooperação e disseminação do conhecimento. Neste sentido, o Objetivo Estratégico 4 apresenta um balanço globalmente positivo, sustentado por resultados relevantes e por uma base científica que importa continuar a reforçar, consolidando progressivamente o posicionamento do ISCAL como instituição de ensino superior comprometida com a investigação de qualidade, com impacto académico e social.

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional

A internacionalização constitui um eixo estratégico transversal da ação do ISCAL e uma dimensão essencial da sua afirmação no panorama do ensino superior. Mais do que um objetivo autónomo, trata-se de uma orientação estruturante que visa reforçar a inserção da instituição em redes académicas e científicas internacionais, potenciar a sua visibilidade externa, promover a mobilidade e enriquecer a experiência formativa da comunidade académica. Neste quadro, o reconhecimento internacional do ISCAL resulta da articulação entre produção científica, atratividade institucional, oferta formativa com vocação global e consolidação de parcerias estratégicas com instituições estrangeiras.

O Objetivo Estratégico 5 assenta, assim, em quatro pilares fundamentais: impacto da produção científica, atratividade e recrutamento, oferta formativa global e parcerias

estratégicas. Através destes vetores, o ISCAL procura afirmar-se como uma instituição aberta ao exterior, capaz de integrar estudantes e docentes em ambientes multiculturais, de participar em projetos de cooperação internacional e de preparar os seus diplomados para contextos profissionais cada vez mais globalizados.

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultado 2025
Aumentar o número de publicações/apresentações internacionais	Rácio de publicações / apresentações internacionais (por ano) por docente ETI	0,53	1	0,55
Aumentar o número de estudantes não nacionais	N.º de estudantes não nacionais (por ano)	452	550	481
Desenvolver parcerias com instituições estrangeiras para lançar graus conjuntos	Nº de cursos conferentes de grau lançados conjuntamente com IES não nacionais.	-	2	1
Implementar ofertas formativas não conferente de grau totalmente em língua inglesa	Nº de cursos não conferentes de grau lecionados totalmente em língua inglesa	-	3	1
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)	29	30	30
Aumentar o número de projetos com parceiros internacionais	Nº de projetos implementados (no quadriénio)	-	5	6

No que respeita ao indicador relativo ao rácio de publicações e apresentações internacionais por docente ETI, o valor de 2025 foi de 0,55, acima do registado em 2024 (0,53), embora ainda abaixo da meta definida de 1. Este resultado traduz uma evolução positiva da internacionalização da atividade científica do ISCAL, evidenciando que, apesar de a meta não ter sido integralmente atingida, a presença dos docentes em contextos internacionais de publicação e disseminação científica continuou a reforçar-se.

O crescimento observado demonstra a continuidade do investimento na projeção externa da produção científica da instituição e confirma que o ISCAL mantém uma base de atividade académica com visibilidade internacional. A diferença face à meta deve ser interpretada à luz do elevado grau de exigência do indicador e da natureza progressiva dos processos de internacionalização científica, os quais dependem de fatores como redes de colaboração, tempos de publicação e oportunidades de participação em fóruns internacionais.

Relativamente ao número de estudantes não nacionais, registou-se em 2025 um total de 481 estudantes, valor superior ao de 2024 (452), embora ainda abaixo da meta definida de 550. Este resultado revela uma evolução favorável e demonstra que o ISCAL conseguiu reforçar a sua capacidade de atração internacional num contexto particularmente competitivo e marcado por instabilidade nos fluxos de mobilidade.

Embora o objetivo não tenha sido plenamente alcançado, o aumento verificado constitui um sinal da crescente visibilidade externa da instituição e da sua capacidade para captar estudantes internacionais. Ao mesmo tempo, o desvio face à meta aponta para a necessidade de continuar a investir em estratégias de promoção externa, acolhimento, integração e retenção, bem como na diversificação dos mercados de recrutamento e no reforço da atratividade da oferta formativa.

No que se refere ao objetivo de desenvolver parcerias com instituições estrangeiras para lançar graus conjuntos, o resultado de 2025 não foi integralmente alcançado. Todavia, apesar de a meta não ter sido atingida na totalidade, o lançamento de uma oferta conducente à obtenção de um duplo grau representa um avanço concreto e relevante na internacionalização da formação conferente de grau, traduzindo a capacidade do ISCAL para transformar relações institucionais em projetos académicos estruturados.

Este resultado demonstra que a instituição continua a consolidar o seu posicionamento internacional e a criar condições para o aprofundamento futuro desta linha de desenvolvimento, ainda que se reconheça que a construção de graus conjuntos envolve processos complexos de articulação institucional, pedagógica e de regulação.

Quanto à implementação de ofertas formativas não conferentes de grau totalmente em língua inglesa, o resultado apurado em 2025 foi de um curso, abaixo da meta definida de três. Apesar de o objetivo não ter sido atingido na totalidade, importa sublinhar que a existência de pelo menos uma oferta integralmente lecionada em inglês (*Blended Intensive Program* em parceria com *Frankfurt University of Applied Sciences* e *Salzburg University of Applied Sciences*) representa um passo importante no processo de internacionalização.

Este resultado evidencia a capacidade da instituição para adaptar a sua oferta a públicos internacionais e a contextos de aprendizagem multiculturais, podendo funcionar como base de crescimento para futuras ofertas deste tipo. Embora o nível de concretização tenha ficado aquém da ambição inicial, o progresso registado deve ser valorizado enquanto sinal de maturação institucional neste domínio.

No caso das unidades curriculares lecionadas em língua inglesa, registou-se em 2025 um total de 30 unidades curriculares, valor em linha com a meta estabelecida de 30. Este resultado evidencia o cumprimento do objetivo definido para 2025 e confirma a consolidação de uma oferta significativa de unidades curriculares em inglês, compatível com a estratégia

de internacionalização do ensino e com a necessidade de assegurar condições adequadas de acolhimento e integração acadêmica de estudantes internacionais.

A manutenção deste nível de oferta continua a constituir um ativo importante para a mobilidade acadêmica, para a projeção internacional da escola e para a preparação dos estudantes para contextos profissionais globalizados.

Relativamente ao número de projetos com parceiros internacionais, até 2025 foram desenvolvidos 6 projetos, superando a meta definida de 5 para o quadriênio. Este resultado evidencia uma dinâmica muito positiva de cooperação internacional e confirma a capacidade do ISCAL para desenvolver iniciativas concretas em articulação com instituições estrangeiras.

Entre os projetos e ações mais relevantes desenvolvidos ao longo do ano destacam-se o projeto de *Virtual Mobility* com a *Technical University of Liberec* (República Checa), o reforço da cooperação acadêmica com instituições de ensino superior brasileiras, designadamente a Universidade Presbiteriana Mackenzie, a Universidade Federal de Pernambuco, a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal da Paraíba, bem como outras iniciativas de internacionalização acadêmica e científica, como o ISCAL *International Days 2025*, a receção de investigadores da *Aalto University* (Finlândia), a atividade conjunta com a *L'École Supérieure de Vente et de Management*, pertencente à *Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Île-de-France*, a receção de representantes de diversas Instituições de Ensino Superior e a organização da Conferência *Internacional New Trends on Research and Innovation* (Tabela5).

Ações realizadas
Welcome Erasmus+ primeiro semestre;
Welcome Erasmus+ segundo semestre;
ISCAL International Days 2025;
Atividade conjunta com a L'École Supérieure de Vente et de Management, instituição pertencente à Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Île-de-France;
Celebração de convénio com a Universidade de São José (Macau) ao nível do MBA com vista a intercâmbio de docentes;
Realização de um <i>Blended Intensive Program</i>
Projeto de <i>Virtual Mobility</i> entre o ISCAL e a <i>Technical University of Liberec</i> (República Checa);
Reforço da cooperação acadêmica com diversas instituições de ensino superior;
Organização da Conferência <i>Internacional New Trends on Research and Innovation</i>

Tabela 5 - Ações realizadas no âmbito da internacionalização

O número de projetos formalmente contabilizados demonstra uma atividade internacional intensa, diversificada e estrategicamente alinhada com os objetivos de reforço da cooperação externa e da projeção internacional do ISCAL.

Ao longo de 2025, o ISCAL promoveu um conjunto expressivo de iniciativas de internacionalização que contribuíram para o reforço das redes de cooperação académica, para a mobilidade de estudantes e docentes e para a consolidação da sua projeção externa. Estas ações tiveram impacto não apenas na visibilidade institucional, mas também na qualidade da experiência académica proporcionada aos estudantes, ao promover o contacto com realidades internacionais, a participação em dinâmicas multiculturais e a aproximação a instituições estrangeiras de reconhecido mérito.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 5 evidencia um desempenho globalmente positivo, ainda que com níveis de concretização diferenciados entre indicadores. Registaram-se progressos na internacionalização da atividade científica, no aumento do número de estudantes não nacionais, na consolidação da oferta académica com expressão em língua inglesa e no desenvolvimento de projetos com parceiros internacionais.

Embora algumas metas não tenham sido integralmente atingidas, designadamente as relativas ao número de estudantes não nacionais, à implementação de ofertas não conferentes de grau integralmente lecionadas em língua inglesa e ao lançamento de graus conjuntos com instituições estrangeiras, os dados de 2025 apontam para uma trajetória consistente de reforço do reconhecimento internacional do ISCAL.

O principal desafio para os próximos ciclos passa por transformar esta dinâmica positiva em resultados ainda mais estruturados, mensuráveis e sustentados, consolidando o posicionamento do Instituto como uma escola cada vez mais internacionalizada, atrativa e integrada em redes globais de ensino, investigação e cooperação académica.

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro

A solidez financeira constitui uma condição indispensável para a estabilidade, sustentabilidade e capacidade de desenvolvimento do ISCAL. Num contexto marcado por exigências crescentes ao nível da atividade académica, científica e organizacional, bem como por fortes constrangimentos orçamentais no setor público, o Objetivo Estratégico 6 visa assegurar uma gestão financeira rigorosa, equilibrada e transparente, capaz de sustentar a prossecução da missão institucional.

A estratégia financeira do Instituto assenta em quatro vetores essenciais: planeamento e rigor orçamental, diversificação de receitas, capacidade de investimento e responsabilidade e transparência na gestão. O equilíbrio financeiro é entendido não como um fim em si mesmo,

mas como uma condição estruturante para viabilizar a qualidade do ensino, o reforço da investigação, a inovação pedagógica e a melhoria contínua das condições de funcionamento da instituição.

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultado 2025
Aumentar a receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados	% da receita total proveniente de projetos	-	1,0%	1,08%
Aumentar a receita proveniente da realização de cursos não conferentes de grau	% da receita total proveniente de cursos não conferentes de grau	-	2%	0,70%
Aumentar o peso relativo das receitas próprias	% de receita própria face ao total da receita	40%	45%	31%
Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços	% da receita total proveniente da prestação de serviços	-	2%	0,38%

À semelhança do que sucede com outras instituições de ensino superior públicas, o ISCAL continua a operar num quadro condicionado pelo financiamento do Estado e por limitações orçamentais que restringem a margem de atuação institucional. Este contexto tem impacto direto na capacidade de investimento da escola, sobretudo num cenário em que os encargos com pessoal assumem um peso muito significativo no orçamento. O resultado apurado em 2025 no que respeita ao peso das receitas próprias confirma a forte dependência da instituição face ao financiamento público.

O aumento da despesa com recursos humanos, decorrente da abertura de concursos, do cumprimento de obrigações legais associadas à avaliação de desempenho e das progressões na carreira, tem reforçado a pressão sobre os recursos disponíveis, apesar de se tratar de investimentos indispensáveis à qualificação e estabilização do corpo docente e ao cumprimento das exigências de acreditação e qualidade.

Acresce que a evolução do regime de propinas, nomeadamente a redução progressiva do valor praticado no 1.º ciclo e a estagnação, por imposição legal, dos montantes cobrados no 2.º ciclo ao longo dos últimos anos, tem limitado o crescimento das receitas próprias, condicionando a autonomia financeira da instituição. Neste sentido, torna-se particularmente relevante reforçar fontes alternativas de financiamento, como projetos financiados, cursos não conferentes de grau e prestação de serviços especializados.

No que respeita à receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados, o resultado de 2025 foi de 1,08% da receita total, superando a meta estabelecida de 1,0%. Este resultado

assume especial relevância por evidenciar a capacidade do ISCAL para captar financiamento externo, contribuindo para a diversificação das fontes de receita e para o apoio a atividades de investigação e desenvolvimento. O cumprimento desta meta constitui um sinal positivo da capacidade institucional de mobilizar recursos adicionais através de projetos competitivos, reforçando a sustentabilidade de iniciativas científicas e de inovação.

No que concerne à receita proveniente de cursos não conferentes de grau, o resultado obtido foi de 0,70% da receita total, aquém da meta definida de 2%. Apesar de o objetivo não ter sido alcançado, este indicador revela a existência de atividade formativa complementar com expressão financeira efetiva, o que constitui uma base relevante para o crescimento futuro.

A diferença face à meta definida reforça a necessidade de maior promoção junto de públicos externos. Ainda assim, o resultado demonstra que os cursos não conferentes de grau continuam a representar uma linha de atuação com potencial estratégico, quer do ponto de vista financeiro, quer no plano da ligação à sociedade, da formação ao longo da vida e da resposta a necessidades emergentes de qualificação profissional.

Relativamente ao peso das receitas próprias no total da receita, o valor apurado em 2025 foi de 31%, abaixo da meta estabelecida de 45%. Este resultado evidencia a forte dependência estrutural do ISCAL face ao financiamento público, sendo coerente com o contexto global em que a instituição opera. Contudo, importa salientar que, mesmo não tendo sido atingido o objetivo previsto, o Instituto continuou a assegurar o seu funcionamento regular e a desenvolver atividade académica, científica e organizacional relevante, o que demonstra capacidade de gestão e de adaptação num quadro financeiro exigente. A não concretização da meta resulta de condicionantes externas à instituição, designadamente a limitação do crescimento das propinas e o reduzido peso relativo de outras fontes de receita própria. Neste sentido, mais do que um sinal de fragilidade, este resultado deve ser lido como um indicador da necessidade de prosseguir uma estratégia gradual e sustentada de diversificação financeira.

Em 2025, cerca de 69% das receitas do ISCAL tiveram origem em transferências do Orçamento do Estado, enquanto os restantes 31% corresponderam a receitas próprias. Esta estrutura confirma a centralidade do financiamento público no equilíbrio financeiro da instituição, mas também reforça a importância de continuar a investir em mecanismos que promovam maior autonomia financeira a médio prazo.

No que se refere à receita proveniente da prestação de serviços, o valor apurado foi de 0,38% da receita total, abaixo da meta de 2%. Embora este resultado revele um peso ainda reduzido desta fonte de financiamento no conjunto da receita do Instituto, importa reconhecer que a prestação de serviços continua a constituir uma área com potencial de desenvolvimento. O montante arrecadado, ainda que modesto, demonstra a existência de atividade com

relevância externa e suscetível de valorização futura. Este ponto representa uma oportunidade concreta de crescimento, particularmente se for articulado com a valorização da investigação aplicada, da consultoria técnica e da ligação ao tecido empresarial e institucional.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 6 evidencia um desempenho misto. O ISCAL conseguiu cumprir a meta relativa à captação de receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados, o que representa um sinal positivo de diversificação de financiamento. Em contrapartida, as metas associadas ao peso das receitas próprias, aos cursos não conferentes de grau e à prestação de serviços não foram integralmente atingidas, refletindo constrangimentos estruturais e limitações externas que condicionam a autonomia financeira da instituição.

Apesar disso, os resultados de 2025 mostram que o Instituto manteve uma gestão equilibrada, assegurou a sua atividade regular e procurou preservar a capacidade de investimento em áreas estratégicas. O principal desafio para os próximos anos consistirá em aprofundar a diversificação das fontes de receita, reforçando progressivamente a autonomia financeira do ISCAL sem comprometer os princípios de rigor, sustentabilidade e serviço público que orientam a sua atuação.

Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a qualidade das instalações

A qualidade das instalações físicas constitui uma dimensão estruturante da experiência académica e institucional, com impacto direto nas condições de ensino, investigação, trabalho e permanência no Instituto. Neste contexto, o Objetivo Estratégico 7 traduz o compromisso do ISCAL com a valorização contínua dos seus espaços, entendida não apenas como uma necessidade de conservação do património edificado, mas também como uma opção estratégica orientada para a melhoria do bem-estar da comunidade académica, para o reforço da atratividade institucional e para a criação de condições materiais adequadas aos desafios atuais do ensino superior.

Esta linha de atuação assenta em quatro vetores fundamentais: funcionalidade e modernização, acessibilidade e inclusão, sustentabilidade e eficiência e segurança e conforto. A melhoria das instalações deve ser entendida como um investimento na qualidade institucional, na medida em que influencia a eficácia dos processos pedagógicos, a qualidade do ambiente de trabalho e a perceção global da instituição por parte de estudantes, docentes e trabalhadores técnicos e administrativos.

Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a qualidade das instalações



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultados 2025
Aumentar a qualidade percebida relativamente às instalações atuais	Nível de satisfação da comunidade face às atuais instalações	3,6	Superior a 3,0	3,7
Apresentação de um plano de obras de conservação e beneficiação das instalações ao IPL	Data da aprovação do plano	Implementado	Implementado	Implementado
Construção das novas instalações	Grau de acabamento das novas instalações	-	Em construção	Não implementado

No plano dos resultados, o indicador relativo ao nível de satisfação da comunidade face às atuais instalações registou, em 2025, o valor de 3,7, superando a meta definida para o ano (superior a 3,0). Este progresso reveste-se de particular relevância num domínio que, historicamente, tem recolhido avaliações menos favoráveis, refletindo limitações decorrentes da antiguidade do edifício e da necessidade de requalificação progressiva de diversos espaços. A melhoria verificada neste indicador demonstra que as intervenções realizadas têm vindo a produzir efeitos concretos na perceção da comunidade académica.

A evolução registada em 2025 deve ser interpretada à luz da continuidade das intervenções de modernização e beneficiação promovidas pelo ISCAL nos últimos anos, muitas delas apoiadas pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Entre as principais ações desenvolvidas ao longo do ano destacam-se a instalação de sistemas de ar condicionado em todo o edifício, a instalação e substituição do sistema de iluminação, a substituição da cobertura de amianto, a instalação de painéis fotovoltaicos, a recuperação dos azulejos históricos do edifício e a renovação das salas de professores.

Estas intervenções evidenciam uma atuação contínua sobre dimensões essenciais da qualidade das instalações, desde o conforto térmico e luminoso à segurança, passando pela requalificação funcional dos espaços de trabalho e pela valorização patrimonial do edifício.

O ISCAL enquadra estas intervenções como parte de uma estratégia mais ampla de transformação da instituição numa escola mais moderna, sustentável, segura e funcional. Esta orientação revela uma visão integrada da gestão do património físico, em que a qualificação dos espaços não se limita à sua componente estritamente técnica, antes abrangendo também o modo como estes contribuem para reforçar a identidade institucional, melhorar as condições de permanência e promover uma vivência académica mais qualificada.

Em 2025, esta trajetória de valorização do espaço físico conheceu um desenvolvimento particularmente relevante com a adjudicação da intervenção destinada à recuperação dos azulejos históricos do edifício. Esta medida evidencia não só a preocupação com a funcionalidade e conservação do imóvel, mas também com a preservação e valorização do património histórico e simbólico do ISCAL. Trata-se de uma dimensão importante da política de reabilitação da escola, na medida em que se reconhece o valor de identidade do edifício e a necessidade de conciliar modernização com proteção patrimonial.

No que respeita ao objetivo relativo à apresentação de um plano de obras de conservação e beneficiação das instalações ao IPL, o mesmo manteve-se implementado, assegurando a continuidade do planeamento e da articulação institucionais necessários à execução faseada das intervenções consideradas prioritárias. Este resultado demonstra a existência de um quadro de ação estruturado, capaz de sustentar a programação e acompanhamento das obras e de garantir coerência na definição das prioridades de investimento.

No que se refere à construção das novas instalações, em 2025 não foi possível concretizar a meta de evolução para a fase "Em construção". Importa, contudo, contextualizar este resultado. A não concretização deste objetivo não decorre da perda de relevância estratégica do projeto, mas antes da sua dependência de fatores externos à capacidade de decisão imediata do ISCAL, nomeadamente a necessidade de autorização governamental para a abertura do procedimento concursal.

Assim, embora o avanço material da obra não tenha ocorrido em 2025, manteve-se viva a perspetiva de construção do novo edifício no Campus de Benfica, continuando este projeto a representar uma prioridade estratégica para o futuro da instituição. Neste sentido, o resultado deve ser interpretado com prudência, reconhecendo-se que a ausência de implementação não invalida o trabalho de preparação, articulação institucional e manutenção do projeto na agenda estratégica do ISCAL.

Em síntese, o ano de 2025 ficou marcado por uma evolução favorável na perceção da qualidade das instalações, traduzida na melhoria do nível de satisfação da comunidade académica e sustentada pela continuidade de intervenções de requalificação, modernização e valorização patrimonial do edificado. Embora a concretização das novas instalações permaneça por alcançar, os resultados obtidos demonstram que o investimento continuado nas condições físicas do Instituto produz efeitos concretos no dia-a-dia da instituição e constitui um fator essencial para a promoção de ambientes de aprendizagem, trabalho e convivência mais qualificados. Neste sentido, a melhoria das instalações deve continuar a afirmar-se como uma prioridade estratégica, tanto pela sua relevância operacional imediata como pelo seu contributo para a coesão académica, a imagem institucional e a sustentabilidade futura do ISCAL.

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

A afirmação do ISCAL enquanto instituição socialmente responsável assenta numa relação dinâmica, aberta e mutuamente enriquecedora com a comunidade envolvente, articulada com um compromisso efetivo com os princípios do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, o Objetivo Estratégico 8 traduz a visão de um Instituto que procura alargar o seu impacto para além da atividade letiva e científica, afirmando-se como parceiro ativo de entidades públicas, privadas e do terceiro setor, bem como agente promotor de cidadania, responsabilidade social e consciência ambiental.

A concretização deste objetivo organiza-se em torno de quatro eixos prioritários: parcerias e redes de cooperação, valorização da comunidade *alumni*, impacto social e ambiental e cidadania e consciência ética. Esta orientação estratégica permite ao ISCAL reforçar a sua ligação ao território e ao tecido institucional envolvente, assegurando que a excelência académica se traduz em valor efetivo para a sociedade e num contributo concreto para os desafios coletivos do presente e do futuro.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultados 2025
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	Nº de protocolos de prestação de serviços	6	10	22
Desenvolvimento do Regulamento de prestação de serviços à comunidade	Data de aprovação do regulamento	Não implementado	Implementado	Aguarda Resposta do IPL
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	24
Promover a colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições a colaborar na oferta formativa	39	39	43
Monitorizar a qualidade da inserção profissional dos diplomados	Elaboração de relatório de empregabilidade	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	127
Promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	Nº de eventos em parceria com entidades	45	Superior a 40	66

No que respeita ao indicador relativo ao número de protocolos de prestação de serviços à comunidade, o resultado de 2025 situou-se em 22, superando amplamente a meta fixada de 10. Este resultado demonstra uma forte capacidade de consolidação das relações institucionais já existentes e revela a continuidade do envolvimento do ISCAL em dinâmicas de cooperação com entidades externas.

Embora o valor apurado seja inferior ao registado em 2024, o resultado de 2025 permanece claramente acima da meta definida, evidenciando um nível relevante de atividade e articulação com a comunidade. Mais do que um crescimento quantitativo, o dado evidencia a estabilidade e maturidade das redes de colaboração da instituição, traduzindo-se numa presença consistente junto da comunidade e numa valorização do conhecimento técnico-científico produzido no Instituto.

Relativamente ao desenvolvimento do Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade, o regulamento foi desenvolvido, mas aguarda resposta do IPL, não tendo sido possível considerar a medida plenamente implementada. Ainda assim, importa enquadrar este resultado à luz da dependência de validação externa e do necessário alinhamento institucional com o Politécnico de Lisboa.

A não aprovação formal em 2025 não significa ausência de trabalho preparatório nem desvalorização do objetivo, pelo contrário, demonstra que o processo se encontra em curso e depende de instâncias de decisão que ultrapassam a esfera exclusiva do ISCAL. Neste sentido, a manutenção desta matéria na esfera institucional constitui, em si mesma, um sinal de compromisso com a formalização e reforço do enquadramento de regulação da prestação de serviços à comunidade.

No domínio da sustentabilidade, os resultados foram particularmente expressivos. Em 2025, o ISCAL concretizou 24 iniciativas nesta área, ultrapassando de forma muito significativa a meta de 12 e duplicando largamente o valor de referência de 2024. Este desempenho confirma a crescente centralidade das questões ambientais e de responsabilidade social na vida institucional do ISCAL e evidencia uma dinâmica consistente de mobilização da comunidade académica em torno dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Entre as iniciativas desenvolvidas destacam-se ações enquadradas no programa Eco-Escolas, como o projeto “Zambujal 360 – O primeiro bairro embaixador dos 17 ODS”, iniciativas de recolha e reutilização de roupas e livros, recolha de pilhas, lâmpadas e equipamentos eletrónicos, bem como a participação na Semana Europeia da Mobilidade 2025. Estas ações revelam um compromisso concreto com a promoção de comportamentos sustentáveis e com a sensibilização da comunidade para os desafios sociais e ambientais contemporâneos.

No que se refere à colaboração com instituições públicas ou privadas na oferta formativa, o número de entidades parceiras aumentou de 39 para 43, superando o objetivo fixado. Este resultado confirma a capacidade do ISCAL para aprofundar relações de cooperação com organizações externas e para integrar essas parcerias em atividades relevantes para a formação dos estudantes, designadamente através de seminários, atividades de contacto com o meio profissional, estágios e iniciativas de desenvolvimento de competências.

O reforço destas redes de colaboração contribui para uma formação mais contextualizada, próxima das exigências do mercado de trabalho e mais aberta ao diálogo entre a academia e a sociedade. Em 2025, o ISCAL celebrou novos protocolos, como por exemplo, o estabelecido com a Associação de Direito Administrativo (ADA), com o objetivo de fomentar iniciativas conjuntas no domínio do ensino, da investigação e da promoção do conhecimento.

Relativamente à monitorização da qualidade da inserção profissional dos diplomados, a meta prevista foi cumprida, mantendo-se implementada a elaboração do respetivo relatório de empregabilidade. Este resultado é particularmente relevante, uma vez que permite sustentar, com evidência, a análise do percurso dos diplomados e reforçar a capacidade de ajustamento da oferta formativa às exigências do mercado de trabalho. A continuidade desta monitorização constitui um instrumento importante para a melhoria da qualidade institucional, para a prestação de contas e para o reforço da ligação entre formação e empregabilidade.

No que diz respeito à ligação à comunidade *alumni*, o desempenho de 2025 foi especialmente positivo. O número de antigos estudantes com participação ativa no desenvolvimento da atividade do ISCAL ascendeu a 127, superando largamente a meta estabelecida de 50 e o valor de referência de 2024 (31). Este resultado demonstra um reforço muito expressivo da ligação entre a instituição e os seus diplomados, evidenciando a existência de uma comunidade *alumni* mais presente, participativa e relevante na vida institucional.

A *newsletter* do ISCAL continuou a integrar, ao longo de 2025, testemunhos regulares de antigos estudantes com percursos profissionais de destaque em contexto internacional, contribuindo para valorizar o percurso dos diplomados e para estreitar o vínculo entre estes e a escola. Esta dinâmica é particularmente relevante, na medida em que potencia oportunidades de inspiração, mentoria, *networking* e reforço da identidade institucional.

Também o indicador relativo à promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas revelou um resultado muito favorável. Em 2025, o ISCAL promoveu 66 eventos em parceria, ultrapassando claramente a meta definida. Este resultado demonstra uma articulação muito expressiva com entidades externas e confirma a capacidade do Instituto para mobilizar parceiros na organização de iniciativas com valor académico, profissional e social. O número alcançado evidencia não apenas dinamismo institucional, mas também

reconhecimento externo da relevância do ISCAL enquanto interlocutor credível e parceiro ativo em diferentes domínios de atuação.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 8 evidencia um desempenho muito positivo em 2025. O ISCAL consolidou e ampliou as suas redes de cooperação, reforçou de forma expressiva a ligação à comunidade *alumni*, intensificou a sua intervenção no domínio da sustentabilidade e aumentou a colaboração com entidades externas na oferta formativa e na organização de eventos.

Embora o processo de aprovação do Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade não tenha ficado concluído, essa circunstância decorre de uma fase de validação institucional externa e não compromete a trajetória global de reforço da relação do Instituto com a sociedade. Os resultados alcançados confirmam a afirmação do ISCAL como uma instituição empenhada na promoção da responsabilidade social, da sustentabilidade e da cooperação com a comunidade, reforçando o seu papel como agente de mudança e como referência no ensino superior público.

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

A eficácia operacional e o desempenho global do ISCAL dependem, em larga medida, da competência, estabilidade e motivação do seu pessoal técnico, administrativo e de gestão. O Objetivo Estratégico 9 traduz o reconhecimento deste capital humano como um ativo essencial ao funcionamento da instituição, procurando criar condições que favoreçam o desenvolvimento profissional contínuo, a consolidação das carreiras, o reforço da qualificação e a promoção do bem-estar organizacional.

Esta estratégia de valorização assenta em quatro eixos centrais de intervenção: qualificação e formação contínua, estabilidade e consolidação de carreiras, saúde e bem-estar organizacional e alinhamento com padrões de excelência institucional.

Ao investir na valorização dos seus profissionais não docentes, o ISCAL reforça não apenas a qualidade dos seus processos internos, mas também a solidez da estrutura de suporte indispensável ao cumprimento da sua missão no domínio do ensino, da investigação e da gestão académica.

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultados 2025
Aumentar o número de não docentes	Nº de não docentes a 31 de dezembro	31	32	35
Manter ou melhorar o grau de satisfação	Nível de satisfação do pessoal não docente	3,9 em 5,0	4,1 ou superior	4
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	3
	Áreas de negócio a desenvolver processos integralmente digitais	Não implementado	4	7
Desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização	Implementação de normas de classificação, avaliação e arquivo	Não implementado	Implementado	Não implementado
	Percentagem de áreas de negócio com arquivo digitalizado	Não implementado	4	Não implementado

No que respeita ao número de trabalhadores não docentes, o resultado de 2025 foi de 35 colaboradores, superando a meta estabelecida de 32. Este crescimento constitui um sinal positivo de reforço da capacidade operacional da instituição e evidencia a preocupação em dotar os serviços de recursos humanos adequados às exigências crescentes da atividade institucional.

Ainda que subsista a perceção de um défice estrutural em algumas áreas, o aumento verificado representa um avanço concreto e contribui para melhorar a capacidade de resposta dos serviços, sendo particularmente relevante num contexto de crescente complexidade administrativa e de intensificação das exigências colocadas às instituições de ensino superior.

Relativamente ao nível de satisfação do pessoal não docente, o valor em 2025 foi de 4,0, numa escala de 1 a 5, acima do resultado de 2024 (3,9) mas ligeiramente abaixo da meta fixada de 4,1 ou superior. Embora o objetivo não tenha sido integralmente atingido, importa referir que o resultado obtido continua a traduzir um nível de satisfação elevado e revela uma evolução positiva face ao ano anterior.

A proximidade à meta demonstra que o ambiente organizacional é globalmente percebido de forma favorável, constituindo um sinal encorajador quanto às condições de trabalho, ao funcionamento dos serviços e ao reconhecimento do papel desempenhado por estes profissionais na vida institucional. O ligeiro desvio face ao definido sugere a necessidade de continuar a acompanhar dimensões como o clima organizacional, a comunicação interna e as relações interpessoais, de modo a consolidar os progressos já alcançados.

Ao nível da formação e desenvolvimento profissional, o objetivo foi plenamente cumprido. Em 2025, foram realizadas 30 ações de formação, totalizando 753 horas, abrangendo áreas tão diversas como biblioteconomia, marketing, desenvolvimento pessoal, multimédia, redes e sistemas, línguas, liderança, recursos humanos e inteligência artificial. Em média, cada colaborador participou numa ação de formação, em linha com a meta definida. Este resultado evidencia um investimento consistente na qualificação do pessoal não docente e demonstra uma preocupação institucional em assegurar a atualização de competências técnicas, digitais e comportamentais, essenciais para responder às exigências de uma administração cada vez mais qualificada, exigente e orientada para a inovação.

No domínio da promoção da saúde e do bem-estar físico e mental, o resultado registado em 2025 foi de 3 iniciativas desenvolvidas, abaixo da meta fixada de 10. Apesar de a meta quantitativa não ter sido atingida, importa valorizar a relevância e qualidade das ações efetivamente implementadas.

As iniciativas desenvolvidas centraram-se em dimensões particularmente sensíveis e estruturantes do bem-estar organizacional, com destaque para o acompanhamento psicológico e para a promoção da atividade física e de estilos de vida saudáveis. Neste âmbito, merece destaque a melhoria do acesso a apoio psicológico, com uma abordagem orientada para respostas mais céleres e ajustadas às necessidades dos colaboradores, bem como a parceria estabelecida com ginásios, que permitiu disponibilizar programas personalizados de atividade física.

Embora o número de iniciativas tenha ficado aquém do objetivo inicialmente previsto, as medidas concretizadas revelam uma preocupação institucional efetiva com a saúde integral dos trabalhadores e constituem uma base importante para o aprofundamento desta linha de intervenção em anos futuros.

No âmbito do objetivo de desenvolver os sistemas de informação e comunicação para a desmaterialização dos processos administrativos e consolidar o processo de digitalização, verificaram-se progressos relevantes ao nível da digitalização de procedimentos no Serviço de Pessoal e Expediente (SPE), através da iniciativa RH+Digital. Esta ação foi promovida com o propósito de modernizar e agilizar procedimentos administrativos, acompanhando a

evolução tecnológica e favorecendo o acesso à informação de forma remota, mais célere, eficiente e colaborativa.

Neste contexto, foram desenvolvidos processos integralmente digitais em áreas específicas de atividade, destacando-se a criação de 12 novos formulários editáveis em formato digital, a emissão de declarações exclusivamente por via digital, a criação de um e-mail de expediente, bem como a adoção de assinatura digital nas fichas de acumulação da conta de gerência. Adicionalmente, foram produzidas novas minutas inseridas no projeto RH+Digital e foi otimizado o procedimento de renovação e de adenda ao contrato de trabalho do pessoal docente, passando este a ser realizado exclusivamente na plataforma Moodle.

Paralelamente, foram igualmente implementadas soluções de suporte à gestão administrativa interna, designadamente a criação, em pasta partilhada, de uma base digital de registo de entradas, com efeitos a partir de 1 de janeiro de 2025, acessível a todos os colaboradores do SPE, bem como de um numerador e criador de ofícios destinado aos PTAG do ISCAL. Estas medidas traduzem um esforço concreto de desmaterialização e racionalização de procedimentos, com impacto positivo na organização, no controlo da informação e na eficiência operacional dos serviços.

Contudo, importa referir que, no período em análise, embora se tenham registado progressos relevantes no desenvolvimento de áreas de negócio com progressos integralmente digitais, persistem limitações ao nível da implementação de normas de classificação, avaliação e arquivo e da digitalização do arquivo. Assim, embora se observe uma evolução positiva na digitalização de procedimentos administrativos, subsistem ainda desafios estruturais no domínio da gestão documental e de arquivo, os quais deverão merecer atenção prioritária em ciclos futuros de melhoria.

Em síntese, a análise do Objetivo Estratégico 9 evidencia um desempenho globalmente positivo, com resultados particularmente favoráveis no reforço do número de trabalhadores não docentes, na manutenção de níveis elevados de satisfação e no cumprimento da meta relativa à formação profissional. Embora o número de iniciativas de promoção da saúde e bem-estar tenha ficado abaixo do previsto e os indicadores relativos à digitalização administrativa não apresentem ainda resultados consolidados. Ainda assim, o ISCAL prosseguiu uma estratégia orientada para o fortalecimento das suas equipas, para a melhoria das condições de trabalho e para a qualificação contínua dos seus profissionais, consolidando uma cultura organizacional mais preparada, coesa e alinhada com os desafios de desenvolvimento institucional sustentado.

Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade

A promoção da qualidade constitui uma dimensão transversal e estruturante da atuação do ISCAL, assumindo-se como condição essencial para a melhoria contínua dos processos, para o reforço da eficácia institucional e para a consolidação da confiança dos diferentes *stakeholders* (estudantes, docentes, trabalhadores técnicos e administrativos, parceiros institucionais e sociedade em geral). Neste contexto, o *Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade* traduz a importância de consolidar uma cultura organizacional orientada para a monitorização, a avaliação, a evidência e a melhoria contínua.

A qualidade no ISCAL não se esgota numa lógica de controlo ou verificação formal. Pelo contrário, constitui um instrumento de suporte à decisão, de alinhamento institucional e de reforço da coerência entre a missão, os processos e os resultados da instituição. Neste sentido, a promoção da qualidade articula-se com áreas como a modernização administrativa, a sistematização da informação, a digitalização de procedimentos e a consolidação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ).

Importa referir que o *Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade*, embora integrante do Plano Estratégico 2023-2026, não foi objeto de monitorização operacional autónoma no Plano de Atividades de 2025, razão pela qual os respetivos indicadores surgem assinalados como N.A. (Não Aplicável) no quadro de monitorização.

Esta situação aplica-se à revisão do Regulamento da Qualidade, à elaboração de um Manual da Qualidade, à revisão e transformação digital de procedimentos administrativos, ao aumento da qualidade percecionada pela comunidade académica e ao desenvolvimento de um sistema automatizado de recolha de informação.

Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2024	Meta 2025	Resultados 2025
Consolidar o SIGQ	Proceder à revisão do Regulamento da Qualidade	-	N.A.	N.A.
Incrementar a política de qualidade como processo privilegiado de negócio	Elaboração de um Manual da Qualidade	-	N.A.	N.A.
Rever os procedimentos administrativos e promover a sua transformação digital	N.º de procedimentos revistos e transformados	-	N.A.	N.A.
Aumentar a qualidade percecionada pela comunidade académica	Nível de qualidade percecionada	-	N.A.	N.A.
Aumentar a capacidade de recolha de informação de relevo sobre as atividades do instituto	Desenvolvimento de um sistema de recolha de informação automatizado	-	N.A.	N.A.

Neste enquadramento, o ISCAL tem vindo a reforçar o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade, em alinhamento com o Regulamento da Qualidade do Instituto Politécnico de Lisboa, atualmente em processo de revisão. Ao longo de 2025, o Gabinete da Qualidade e Planeamento desenvolveu um conjunto de ações orientadas para a modernização, sistematização, digitalização e comunicação da atividade associada à qualidade institucional. Estas iniciativas contribuíram para reforçar a capacidade da instituição para monitorizar resultados, apoiar a tomada de decisão com base em evidência e promover práticas de gestão mais integradas, transparentes e orientadas para a melhoria contínua, ainda que sem tradução em indicadores operacionais monitorizados no âmbito do Plano de Atividades de 2025.

Deste modo, a qualidade continuou a afirmar-se, em 2025, como uma dimensão transversal à vida institucional, não apenas enquanto instrumento de monitorização, mas também como suporte essencial ao desenvolvimento estratégico do ISCAL. Num contexto de crescente exigência no ensino superior, o reforço do SIGQ constitui uma condição fundamental para assegurar a coerência interna, sustentar a confiança externa e consolidar uma cultura organizacional orientada para a excelência, a responsabilidade e a inovação.

Em síntese, o Objetivo Estratégico 10 deve ser interpretado, em 2025, como um eixo transversal de suporte à governação e à melhoria contínua e não como um objetivo sujeito a monitorização operacional autónoma. Esta opção permitiu manter a qualidade como eixo estruturante da governação institucional, ainda que sem tradução em metas operacionais específicas sujeitas a monitorização formal no âmbito do Plano de Atividades.

4. CONCLUSÃO E AUTOAVALIAÇÃO

O Relatório de Atividades do ISCAL referente ao ano de 2025 evidencia um desempenho institucional globalmente positivo, traduzido numa taxa de cumprimento de 70% dos 47 objetivos operacionais monitorizados no âmbito do Plano de Atividades de 2025, em articulação com o Plano Estratégico 2023–2026. Este resultado reflete o empenho da comunidade académica na concretização dos objetivos definidos e confirma a existência de uma dinâmica institucional orientada para a melhoria contínua, ainda que marcada por constrangimentos e ritmos de concretização diferenciados entre áreas.

Objetivos operacionais						
Objetivo Estratégico	Plano Estratégico	Plano Atividades 2025	N.º objetivos integralmente atingidos	N.º objetivos parcialmente atingidos	N.º objetivos não atingidos	Taxa Cumprimento
OE1	8	7	4	3	0	79%
OE2	5	5	2	2	1	60%
OE3	2	2	1	1	0	75%
OE4	6	6	3	2	1	67%
OE5	6	6	2	4	0	67%
OE6	4	4	1	3	0	63%
OE7	3	3	2	0	1	67%
OE8	7	7	6	1	0	93%
OE9	7	7	3	2	2	57%
Total	48	47	24	18	5	70%

a) A taxa de cumprimento foi calculada sobre objetivos integralmente atingidos (1), parcialmente atingidos (0.5) e não atingidos (0).

Tabela 6 – Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades 2025

A leitura agregada dos resultados por objetivo estratégico permite concluir que o ISCAL registou desempenhos globalmente favoráveis em várias dimensões centrais da sua missão, com destaque para os domínios da ligação à comunidade e sustentabilidade, da qualidade do ensino, da melhoria das instalações, da qualificação do corpo docente e da internacionalização.

Em contrapartida, verificam-se áreas em que a concretização ficou aquém do inicialmente previsto, designadamente no plano da inovação pedagógica, de alguns indicadores da investigação, da diversificação das receitas próprias e da digitalização administrativa, o que evidencia a necessidade de reforço de medidas e de ajustamento de estratégias nos próximos ciclos de planeamento.

No caso do Objetivo Estratégico 1 – Ser uma Instituição de Ensino Superior com um ensino e formação de excelência, a taxa de cumprimento de 79% traduz um desempenho claramente positivo. Os resultados alcançados revelam progressos na atualização da oferta formativa, no sucesso escolar e na consolidação de medidas de inclusão e apoio aos estudantes. A revisão de 11 cursos num universo-alvo de 12, a manutenção da oferta não conferente de grau e a melhoria da taxa de aprovação para 73% confirmam a solidez da ação desenvolvida. Os principais desvios observaram-se nos indicadores de captação de estudantes, com redução do número total de candidatos e de candidatos em primeira opção, situação que, embora mereça atenção estratégica, deve ser enquadrada num contexto externo de maior concorrência institucional e de pressão demográfica sobre o ensino superior.

No que respeita ao Objetivo Estratégico 2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente, a taxa de cumprimento de 60% revela uma concretização intermédia, combinando resultados muito positivos com desafios ainda por superar. A qualificação do corpo docente reforçou-se, com 62% de doutores em ETI e cerca de 91% de docentes com formação avançada, o que constitui um indicador muito relevante da capacidade científica e pedagógica da instituição. A representação feminina em júris de seleção atingiu a meta prevista, reforçando a atenção institucional às questões da equidade. Em contrapartida, a estabilidade contratual evoluiu de forma mais lenta do que o desejado, a revisão do regulamento de avaliação de desempenho não foi aprovada e o nível de satisfação docente, embora elevado (3,94), ficou ligeiramente abaixo da meta fixada. Globalmente, os resultados apontam para uma trajetória de consolidação, mas também para a necessidade de aprofundar medidas de estabilização e valorização profissional.

Relativamente ao Objetivo Estratégico 3 – Inovar pedagogicamente, a taxa de cumprimento de 75% traduz um resultado globalmente positivo, embora ainda incompleto. Em 2025, o indicador relativo ao número de iniciativas de inovação pedagógica cumpriu a meta definida, embora não tenha sido possível validar o resultado associado ao programa de formação para o desenvolvimento de competências pedagógicas inovadoras. Ainda assim, os docentes do Instituto beneficiaram da participação em ações transversais promovidas pelo Politécnico de Lisboa, nomeadamente no domínio das competências digitais e da modernização pedagógica, e mantiveram-se espaços de reflexão e partilha em torno das práticas de ensino. Estes elementos confirmam que o tema da inovação pedagógica permaneceu presente na agenda institucional e poderá constituir uma base de trabalho importante para os anos seguintes.

No domínio da investigação, o Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade registou uma taxa de cumprimento de 67%, refletindo um desempenho misto. Os resultados foram positivos na publicação de livros, no aumento do apoio financeiro à investigação e, de forma particularmente expressiva, na concretização de 9 ações de investigação

interdisciplinar, ultrapassando largamente a meta definida. Também se consolidou a integração de docentes em centros de I&D, com 44 docentes integrados em estruturas científicas externas. Contudo, o rácio de publicações indexadas ficou abaixo da meta, não foram criadas estruturas de investigação. Em contrapartida, o número de eventos científicos foi superior ao previsto. Estes resultados confirmam a existência de uma atividade científica efetiva e diversificada, mas revelam também a necessidade de reforçar a produção internacional indexada, a institucionalização de estruturas de investigação e a capacidade de organização científica.

No que se refere ao Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional, a taxa de cumprimento de 67% aponta para uma trajetória de internacionalização positiva, embora ainda parcialmente concretizada. Verificou-se uma melhoria no rácio de publicações/apresentações internacionais por docente ETI, um aumento do número de estudantes não nacionais para 481, a manutenção de uma oferta relevante de unidades curriculares em língua inglesa em linha com a meta definida e o desenvolvimento de projetos com parceiros internacionais acima da meta do quadriénio. Embora algumas metas não tenham sido integralmente atingidas, designadamente no número de estudantes internacionais, nas ofertas não conferentes de grau em inglês e no lançamento de graus conjuntos com instituições estrangeiras, o conjunto de iniciativas realizadas ao longo do ano demonstra um reforço efetivo da cooperação internacional e da visibilidade externa do ISCAL.

No plano financeiro, o Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro apresentou uma taxa de cumprimento de 63%, traduzindo uma situação de prudência e responsabilidade orçamental, embora condicionada por limitações estruturais. A meta relativa à receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados foi superada, atingindo 1,08% da receita total, o que constitui um sinal positivo de diversificação de financiamento. Em contrapartida, as metas associadas ao peso das receitas próprias, à receita proveniente de cursos não conferentes de grau e à prestação de serviços não foram alcançadas. Estes resultados confirmam a persistente dependência do financiamento público e a reduzida expressão relativa de algumas fontes alternativas de receita, apontando para a necessidade de reforçar estratégias de autonomia financeira sem comprometer o equilíbrio orçamental do Instituto.

O Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a qualidade das instalações alcançou uma taxa de cumprimento de 67%, evidenciando resultados positivos na requalificação do edifício e na melhoria da perceção da comunidade académica relativamente às instalações. O nível de satisfação aumentou para 3,7, acima da meta definida, e manteve-se implementado o plano de obras de conservação e beneficiação. A continuidade das intervenções de climatização, iluminação, segurança, renovação de espaços e valorização patrimonial confirma o esforço institucional neste domínio. A não concretização da construção das novas instalações, embora relevante, deve ser contextualizada pela dependência de decisões externas à

capacidade de execução direta do ISCAL, não invalidando os progressos alcançados no plano da requalificação do edifício atual.

No que toca ao Objetivo Estratégico 8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade, os resultados foram particularmente expressivos, com uma taxa de cumprimento de 93%, a mais elevada entre os objetivos estratégicos monitorizados. O ISCAL superou as metas previstas no número de iniciativas de sustentabilidade, no número de entidades a colaborar na oferta formativa, na participação ativa de *alumni* e na promoção de eventos em parceria com entidades externas. Também o número de protocolos de prestação de serviços à comunidade superou a meta fixada. Embora o regulamento de prestação de serviços à comunidade continue a aguardar resposta do IPL, os resultados de 2025 confirmam a forte capacidade do Instituto para se afirmar como entidade socialmente responsável, próxima da comunidade e comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Por sua vez, o Objetivo Estratégico 9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico, administrativo e de gestão registou uma taxa de cumprimento de 57%, sendo o objetivo com menor nível de concretização no conjunto da monitorização. Ainda assim, importa salientar que os resultados obtidos incluem progressos relevantes: o número de trabalhadores não docentes aumentou para 35, superando a meta fixada, e a meta relativa à formação profissional foi cumprida. O nível de satisfação manteve-se elevado (4,0), ainda que ligeiramente abaixo do objetivo estabelecido. Os principais desvios verificaram-se ao nível das iniciativas de promoção da saúde e bem-estar e na digitalização e desmaterialização de processos administrativos. Estes elementos sugerem que, embora se tenham verificado avanços importantes na valorização do pessoal não docente, subsistem insuficiências em domínios estruturantes que exigem maior desenvolvimento, consolidação e monitorização futura.

No que respeita ao Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade, importa referir que, embora esta dimensão integre o quadro estratégico do ISCAL e assuma um papel claramente estruturante na vida institucional, os objetivos específicos a ela associados não foram definidos como prioridades operacionais no âmbito do Plano de Atividades de 2025, razão pela qual os respetivos indicadores surgem assinalados como N.A. (Não Aplicável). Esta circunstância limita a possibilidade de proceder a uma avaliação formal e mensurável do grau de concretização deste objetivo no ano em análise. Ainda assim, a qualidade manteve-se como uma dimensão transversal da atuação institucional, refletida no reforço do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, na intervenção do Gabinete da Qualidade e Planeamento e no desenvolvimento de ações orientadas para a modernização, sistematização, digitalização e apoio à monitorização da atividade do Instituto. Deste modo, embora o Objetivo Estratégico 10 não tenha sido objeto de monitorização operacional em 2025, a

qualidade continuou a afirmar-se como um eixo essencial de suporte à governação, à melhoria contínua e à consolidação de uma cultura institucional orientada para a evidência, a responsabilidade e a excelência.

Em termos globais, a autoavaliação de 2025 permite concluir que o ISCAL apresentou um desempenho institucional positivo, mas com graus de concretização diferenciados, o que exige uma leitura equilibrada dos resultados. Por um lado, verificaram-se progressos assinaláveis na ligação à comunidade, na sustentabilidade, na qualidade do ensino, na qualificação dos recursos humanos e na internacionalização. Por outro, persistem desafios relevantes em áreas como a criação de novas estruturas de investigação, a diversificação das receitas próprias e a consolidação da digitalização administrativa.

Importa igualmente destacar os resultados agregados por parâmetro de desempenho, os quais permitem uma leitura transversal da execução do Plano de Atividades de 2025 (Tabela 7):

- Eficiência (54%) – evidenciando um nível de concretização moderado no que respeita à utilização dos recursos disponíveis e à capacidade de execução operacional, com resultados diferenciados entre objetivos;
- Eficácia (70%) – traduzindo uma concretização globalmente intermédia dos resultados esperados, com impacto positivo em várias áreas, embora persistam desvios em objetivos mais exigentes ou dependentes de fatores externos;
- Qualidade (80%) – revelando um desempenho mais favorável neste parâmetro, o que aponta para a consolidação de práticas institucionais orientadas para a melhoria contínua, para a monitorização e para a procura de padrões de qualidade mais consistentes.

Parâmetro	Oop	Atingido	Não atingido	Parcialmente atingido	Taxa realização
Eficiência	12	4	2	5	54%
Eficácia	15	6	1	9	70%
Qualidade	20	14	2	4	80%
Total	47	24	5	18	70%

a) A taxa de realização foi calculada sobre objetivos atingidos (1), parcialmente atingidos (0.5) e não atingidos (0).

Tabela 7 - Objetivos do Plano de Atividades 2025 por critérios

Estes resultados evidenciam que, em 2025, o ISCAL apresentou um desempenho institucional globalmente positivo, embora com níveis de concretização diferenciados entre os vários parâmetros de análise.

A qualidade surge como a dimensão mais consolidada, refletindo a maturidade das práticas de monitorização, melhoria contínua e exigência institucional. Por sua vez, os resultados ao nível da eficiência e da eficácia mostram que subsistem desafios relevantes na concretização integral de alguns objetivos, designadamente em áreas mais dependentes de fatores externos ou de processos de implementação mais complexos.

Neste sentido, a autoavaliação realizada permite não apenas reconhecer os progressos alcançados, mas também identificar com maior clareza os domínios em que importa reforçar o esforço institucional nos próximos ciclos de planeamento.

Em síntese, os resultados de 2025 demonstram que o ISCAL prosseguiu uma trajetória de desenvolvimento institucional sustentada no compromisso da sua comunidade académica e numa cultura de responsabilidade, colaboração e melhoria contínua. A taxa de cumprimento de 70% traduz um grau de concretização significativo, embora revele igualmente a necessidade de reforçar a capacidade de transformação de iniciativas em resultados integralmente atingidos. O balanço do ano confirma que o ISCAL dispõe de bases sólidas na execução do Plano Estratégico 2023–2026, reforçando a sua missão pública com qualidade, exigência e visão de futuro.

5. ANÁLISE DO TRIÉNIO 2023-2025

Embora o Plano Estratégico do ISCAL 2023-2026 ainda se encontre em curso, faz sentido que o presente Relatório de Atividades inclua uma análise integrada do percurso realizado entre 2023 e 2025. A leitura do triénio decorrido permite avaliar a consistência da trajetória institucional, identificar os principais progressos alcançados, reconhecer constrangimentos persistentes e consolidar uma base de reflexão estratégica para o último ano do ciclo de planeamento. Esta análise intermédia assume particular relevância, não apenas enquanto exercício de monitorização e prestação de contas, mas também enquanto instrumento de apoio à decisão e reforço da capacidade de governação do Instituto.

A leitura agregada dos dados disponíveis evidencia que, no período compreendido entre 2023 e 2025, o ISCAL registou uma taxa média de cumprimento de 78% dos objetivos operacionais monitorizados (Tabela 8). Este resultado traduz, no conjunto, um desempenho institucional positivo e confirma a capacidade do Instituto para prosseguir, com consistência, a execução das orientações definidas no Plano Estratégico.

A evolução anual revela um percurso não linear relativamente aos objetivos propostos para cada um dos anos em análise: a taxa de cumprimento situou-se em 77% em 2023, subiu para 88% em 2024 e desceu para 70% em 2025. Esta oscilação não invalida o balanço global favorável, mas sugere que a concretização dos objetivos estratégicos se tem processado em ritmos diferenciados, condicionados quer pela natureza dos próprios objetivos, quer pelos contextos internos e externos em que a atividade institucional se desenvolveu.

Objetivos Estratégicos					
Obj.Estratégico	Plano Estratégico	Tx. Cumpr. 2023	Tx. Cumpr. 2024	Tx. Cumpr. 2025	Tx. Média de Cumpr.
OE1	8	79%	79%	79%	79%
OE2	5	70%	100%	60%	77%
OE3	2	100%	100%	75%	92%
OE4	6	88%	88%	67%	81%
OE5	6	100%	83%	67%	83%
OE6	4	0%	100%	63%	54%
OE7	3	50%	100%	67%	72%
OE8	7	100%	90%	100%	97%
OE9	7	75%	88%	60%	74%
OE10	5	50%	-	-	50%
Total	53	77%	88%	70%	79%

Tabela 8 – Síntese da execução dos Objetivos Estratégicos (2023-2025)

Entre os objetivos estratégicos, destaca-se de forma muito expressiva o OE8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade, que apresenta a taxa média de cumprimento mais elevada do triénio (97%). Este resultado confirma a forte capacidade do ISCAL para se afirmar como instituição próxima da sociedade, socialmente responsável e empenhada na promoção de parcerias, sustentabilidade e envolvimento da comunidade académica e profissional. A consistência deste desempenho ao longo dos três anos revela que esta dimensão se encontra sólida na identidade institucional e constitui uma das áreas mais consolidadas da atuação estratégica do Instituto.

Também os resultados do OE3 – Inovar pedagogicamente e do OE1 – Ser uma IES com um ensino e formação de excelência revelam um percurso globalmente robusto, com taxas médias de 92% e 79%, respetivamente. No caso do ensino e da formação, o triénio evidencia uma atuação consistente na atualização curricular, no apoio aos estudantes e na promoção do sucesso escolar, embora persistam fragilidades no domínio da captação de novos estudantes. No plano da inovação pedagógica, a leitura do período em análise mostra um investimento relevante na modernização do ensino e na capacitação docente, ainda que com oscilações na formalização e monitorização de iniciativas próprias do ISCAL. Em ambos os casos, os resultados confirmam que o Instituto tem procurado responder às exigências de transformação do ensino superior, reforçando a qualidade da sua oferta formativa e a atenção às metodologias de ensino e aprendizagem.

No domínio da investigação e da internacionalização, os resultados do triénio revelam igualmente uma trajetória positiva, ainda que marcada por assimetrias e desafios de consolidação. O OE4 – Produzir investigação de qualidade apresenta uma taxa média de 81%, refletindo progressos ao nível das publicações, do financiamento à investigação, da integração em centros de I&D e do desenvolvimento da investigação interdisciplinar. O OE5 – Aumentar o reconhecimento internacional regista uma taxa média de 83%, traduzindo a continuidade do reforço da projeção internacional do ISCAL, através da atração de estudantes não nacionais, da manutenção de oferta em língua inglesa, da celebração de parcerias e da dinamização de iniciativas com dimensão internacional. Em ambos os casos, o desempenho global é favorável, embora permaneçam desafios relevantes, nomeadamente no aumento sustentado da produção científica indexada, na criação de estruturas próprias de investigação e na consolidação de formas mais estruturadas de internacionalização académica e científica.

O OE2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente apresenta um valor médio de 77%, evidenciando uma evolução globalmente positiva, com destaque para o reforço da qualificação académica e para a manutenção de níveis globalmente elevados de satisfação. A estabilidade contratual, a revisão do modelo de avaliação de desempenho e a

progressão em domínios mais sensíveis da igualdade de género revelaram menor crescimento do que o desejável. Ainda assim, o balanço do triénio confirma que o ISCAL tem vindo a reforçar de forma sustentada a qualificação e valorização do seu corpo docente, reconhecendo este domínio como essencial para a qualidade do ensino, da investigação e da afirmação institucional.

Por seu lado, o OE7 – Melhorar a qualidade das instalações apresenta uma taxa média de 72%, revelando um percurso de melhoria muito significativo ao longo do período analisado. Os resultados do triénio confirmam o investimento realizado na requalificação do edifício, na melhoria das condições de conforto, segurança e funcionalidade e na valorização patrimonial do Instituto. Ainda que a construção das novas instalações não tenha avançado até 2025, os progressos alcançados no património existente evidenciam um compromisso institucional efetivo com a criação de melhores condições de estudo, trabalho e permanência no campus.

O OE9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico, administrativo e de gestão apresenta uma taxa média de 74%, revelando um desempenho intermédio, mas globalmente positivo. Ao longo do triénio, o ISCAL reforçou o número de trabalhadores não docentes, promoveu ações de formação e manteve níveis de satisfação organizacional globalmente favoráveis. Persistem, contudo, desafios relevantes na promoção do bem-estar e, sobretudo, no aprofundamento da digitalização e desmaterialização de processos administrativos, que se afirmam como áreas estruturantes para o desenvolvimento institucional futuro.

No plano financeiro, o OE6 – Manter o equilíbrio financeiro apresenta a taxa média mais moderada entre os objetivos monitorizados (54%). Esta realidade reflete a complexidade estrutural do financiamento das instituições de ensino superior públicas e a forte dependência do financiamento estatal, bem como as limitações associadas ao crescimento das receitas próprias. Ainda assim, o triénio mostra igualmente sinais positivos, nomeadamente na captação de financiamento por via de projetos e na manutenção de uma gestão prudente e responsável, ainda que a autonomia financeira permaneça como um dos grandes desafios estratégicos do Instituto.

Relativamente ao OE10 – Promover a qualidade, importa sublinhar que a sua leitura deve ser feita com reserva. Embora este objetivo integre o quadro estratégico do ISCAL, a sua operacionalização não foi uniforme ao longo do triénio. Por esse motivo, os dados disponíveis não permitem estabelecer uma comparação direta com os restantes objetivos estratégicos. Ainda assim, os relatórios evidenciam que a qualidade permaneceu como eixo estruturante da governação institucional, através do reforço do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, do papel do Gabinete da Qualidade e Planeamento e do desenvolvimento de mecanismos

de monitorização, sistematização e apoio à decisão. Mesmo sem uma monitorização inteiramente comparável à dos restantes objetivos, a qualidade afirmou-se como uma dimensão essencial da maturidade institucional do ISCAL.

A análise por parâmetro de desempenho reforça esta leitura global. No triénio 2023-2025, a Qualidade apresenta a taxa média mais elevada (82%), seguida da Eficácia (77%) e da Eficiência (69%) (Tabela 9).

Parâmetro	Tx. Realização 2023	Tx. Realização 2024	Tx. Realização 2025	Tx. Realização Triénio
Eficiência	67%	86%	54%	69%
Eficácia	82%	80%	70%	77%
Qualidade	71%	96%	80%	82%
Total	77%	88%	70%	78%

Tabela 9 - Grau de cumprimentos dos objetivos do Plano de Atividades 2023-2025 por parâmetro de desempenho

Esta distribuição sugere que o ISCAL tem vindo a consolidar, de forma particularmente consistente, padrões institucionais de qualidade, de monitorização e de melhoria contínua, enquanto revela maiores desafios em matérias de execução operacional e otimização dos recursos. Esta leitura confirma a existência de uma organização orientada para resultados e para a qualidade, ainda que confrontada com limitações contextuais e com a necessidade de continuar a aperfeiçoar os seus mecanismos de concretização e acompanhamento.

Em síntese, a análise do período 2023-2025 permite concluir que o ISCAL tem vindo a desenvolver, de forma globalmente consistente, o ciclo estratégico iniciado em 2023, evidenciando capacidade de progresso, compromisso institucional e sentido de continuidade.

Os resultados acumulados revelam uma instituição particularmente forte na sua ligação à comunidade, na promoção da sustentabilidade, na consolidação da qualidade e no reforço da sua oferta formativa, sem deixar de assinalar os desafios que permanecem em domínios como a inovação pedagógica, a criação de estruturas de investigação, a internacionalização mais estruturada, a diversificação das receitas e a aceleração da transformação digital. Nesta perspetiva, a presente análise intermédia do triénio constitui não apenas um balanço do percurso já realizado, mas também uma base sólida de orientação para o último ano de execução do Plano Estratégico 2023-2026, permitindo ao ISCAL entrar em 2026 com uma visão mais clara dos seus avanços, das suas fragilidades e das prioridades que deverão merecer atenção reforçada na conclusão deste ciclo estratégico.