

17
EST.
59

PLANO DE ATIVIDADES 2026

ISCAL EST. 1759

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Plano de Atividades 2026

CONTACTOS

Av. Miguel Bombarda, n.º 20

1069-035 Lisboa

APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

RESPONSÁVEL

Presidente do ISCAL

APROVAÇÃO

Conselho de Representantes

DIVULGAÇÃO

Universidade Politécnica de Lisboa e Comunidade Académica (intranet).

ÍNDICE

1.	NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
2.	ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO E ESTRATÉGICO	5
2.1.	PRINCÍPIOS E VALORES ORIENTADORES	5
	Valorização das pessoas.....	5
	Ambição com responsabilidade	5
	Transparência e participação	5
	Diversidade, inclusão e equidade	6
	Impacto e ligação à sociedade	6
	Qualidade e melhoria contínua.....	6
2.2.	PONTO DE PARTIDA: EXECUÇÃO DE 2025 E BALANÇO 2023–2025.....	6
2.3.	PRIORIDADES INSTITUCIONAIS PARA 2026.....	8
	a. Concluir as metas ainda pendentes do Plano Estratégico	8
	b. Consolidar o que já foi alcançado	9
	c. Operacionalizar plenamente a qualidade	9
	d. Reforçar a capacidade de execução.....	9
	e. Preparar o próximo ciclo estratégico	9
2.4.	MATRIZ DE RISCOS DE EXECUÇÃO DO PLANO	9
2.5.	DEPENDÊNCIAS EXTERNAS E FATORES CONDICIONANTES.....	11
2.6.	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E IA COMO DIMENSÃO TRANSVERSAL.....	11
2.7.	ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
3.	PLANO DE AÇÃO 2026.....	15
3.1.	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE CUMPRIMENTO	15
4.	ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL PARA 2026	25
5.	ARTICULAÇÃO ENTRE ORÇAMENTO E PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.....	28
6.	RESULTADOS INSTITUCIONAIS ESPERADOS NO FINAL DE 2026	29
7.	NOTA FINAL.....	33

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O ano de 2026 constitui um ano de particular relevância para o ISCAL. É simultaneamente o último ano de execução do Plano Estratégico 2023–2026 e o momento em que a Instituição deve transformar o percurso realizado nos três anos anteriores em resultados consolidados, mensuráveis e sustentáveis. O presente Plano de Atividades assume, por isso, uma natureza deliberadamente orientada para a conclusão do ciclo estratégico, sem deixar de preparar as bases do período que se seguirá.

O Relatório de Atividades de 2025 evidencia um desempenho institucional globalmente positivo, com uma taxa de cumprimento de 70% dos objetivos operacionais monitorizados. A análise do triénio 2023–2025 aponta para uma execução média próxima de 78%, com especial robustez nas relações com a comunidade e sustentabilidade, na inovação pedagógica, no ensino e formação, na investigação e na internacionalização. Ao mesmo tempo, permanecem desafios relevantes na diversificação das receitas próprias, na criação de estruturas de investigação, na estabilização do corpo docente, na digitalização administrativa e na concretização de algumas metas de internacionalização e de infraestruturas.

Neste contexto, o Plano de Atividades de 2026 não deve ser lido como uma simples continuidade do exercício anterior. A sua função é concentrar a organização nas metas de 2026 definidas no Plano Estratégico, assegurar a conclusão das iniciativas ainda pendentes, preservar os resultados já alcançados acima das metas e criar evidência robusta sobre o grau de concretização do quadriénio. A lógica de planeamento adotada privilegia, assim, quatro ações: concluir, consolidar, medir e preparar.

A elaboração do Plano assenta em três documentos estruturantes: o Plano Estratégico 2023–2026, que define os objetivos e metas finais do ciclo; o Plano de Atividades de 2025, que constitui a referência de estrutura e operacionalização e o Relatório de Atividades de 2025, que permite partir de resultados efetivamente observados e identificar as áreas em que o esforço de 2026 deve ser intensificado.

2. ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO E ESTRATÉGICO

O ISCAL é uma instituição de ensino superior pública integrada na Universidade Politécnica de Lisboa, orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, da cultura, da ciência, da tecnologia e do saber de natureza profissional. A sua missão articula ensino, investigação, desenvolvimento, prestação de serviços à comunidade e participação ativa na sociedade.

O Plano Estratégico 2023–2026 organiza a ação institucional em quatro eixos: Ensino e Formação; Investigação, Inovação e Desenvolvimento; Internacionalização e Organização, Comunicação e Imagem e Relação com a Comunidade. Estes eixos desdobram-se em dez objetivos estratégicos e cinquenta objetivos específicos. Em 2026, a prioridade é assegurar a maior aproximação possível às metas finais definidas para o quadriénio, distinguindo entre as metas já atingidas, as quais devem ser preservadas e consolidadas, e as metas ainda por concretizar, que devem beneficiar de ação reforçada e acompanhamento mais frequente.

Por se tratar do último ano do ciclo, a monitorização deve assumir uma lógica de encerramento estratégico. Para cada objetivo serão registados o ponto de partida de 2025, a meta final do Plano Estratégico, a ação prioritária de 2026 e o respetivo grau de realização, permitindo uma avaliação final transparente e comparável.

2.1. PRINCÍPIOS E VALORES ORIENTADORES

Valorização das pessoas

As pessoas permanecem no centro do projeto institucional. A qualidade da experiência dos estudantes, a valorização dos docentes e o desenvolvimento do pessoal técnico, administrativo e de gestão são condições essenciais para a sustentabilidade do ISCAL.

Ambição com responsabilidade

A ambição institucional deve traduzir-se em metas exigentes, mas acompanhadas por rigor, prudência financeira, capacidade de execução e clara prestação de contas.

Transparência e participação

A informação de gestão, os resultados e os principais processos de decisão devem ser comunicados com clareza, promovendo participação informada e responsabilização partilhada.

Diversidade, inclusão e equidade

A diversidade de percursos, saberes e experiências constitui um ativo da comunidade académica. O ISCAL prosseguirá políticas e práticas que promovam igualdade de oportunidades, inclusão e respeito.

Impacto e ligação à sociedade

A relevância do ISCAL mede-se também pela capacidade de transformar conhecimento em valor académico, profissional, social e ambiental, através de redes de cooperação, investigação aplicada, sustentabilidade e prestação de serviços.

Qualidade e melhoria contínua

Em 2026, a qualidade será explicitamente operacionalizada como objetivo estratégico, reforçando o SIGQ, a recolha de informação, a revisão de processos e a utilização de evidência no apoio à decisão.

2.2. PONTO DE PARTIDA: EXECUÇÃO DE 2025 E BALANÇO 2023–2025

O ano de 2026 inicia-se com uma base de execução suficientemente robusta para permitir que o último exercício do Plano Estratégico 2023–2026 seja orientado para a conclusão de metas, para a consolidação de resultados e para a correção dos desvios que permanecem materialmente relevantes.

O Relatório de Atividades de 2025 apurou uma taxa global de cumprimento de 70% em 47 objetivos operacionais monitorizados: 24 foram integralmente atingidos, 18 parcialmente atingidos e 5 não atingidos. Este resultado confirma capacidade institucional de execução, mas mostra igualmente que cerca de metade das medidas ainda exigiu, em 2025, concretização adicional ou correção de trajetória.

A leitura do desempenho por objetivo estratégico evidencia uma estrutura assimétrica, conforme o Quadro 1 detalha. A ligação à comunidade e a sustentabilidade (OE8) apresentou em 2025 o melhor resultado, com 93% de cumprimento, seguida do ensino e formação (OE1), com 79%, e da inovação pedagógica (OE3), com 75%. Em sentido inverso, os níveis de execução mais baixos verificaram-se no objetivo relativo ao pessoal técnico, administrativo e de gestão (OE9), com 57%, e na qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente (OE2), com 60%. Investigação, internacionalização e instalações apresentaram taxas de 67%, enquanto o equilíbrio financeiro se situou em 63%.

Quadro 1. Análise do cumprimento estratégico

Objetivo estratégico	Cumprimento 2025	Média 2023–2025	Leitura para 2026
OE1 – Ensino e formação	79%	79%	Consolidar qualidade e sucesso; reforçar captação e oferta não conferente de grau.
OE2 – Corpo docente	60%	77%	Priorizar estabilidade contratual, avaliação de desempenho e satisfação.
OE3 – Inovação pedagógica	75%	92%	Consolidar iniciativas e assegurar medição sistemática da participação docente.
OE4 – Investigação	67%	81%	Aumentar publicação indexada e estruturar investigação institucional.
OE5 – Internacionalização	67%	83%	Reforçar estudantes internacionais, oferta em inglês e graus conjuntos.
OE6 – Equilíbrio financeiro	63%	54%	Diversificar receitas próprias e reforçar retorno económico de formação e serviços.
OE7 – Instalações	67%	72%	Concluir intervenções e prosseguir diligências relativas às novas instalações.
OE8 – Comunidade e sustentabilidade	93%	97%	Preservar desempenho e converter relações externas em impacto continuado.
OE9 – Pessoal técnico e administrativo	57%	74%	Acelerar digitalização, bem-estar e consolidação organizacional.
OE10 – Qualidade	N.A.	N.A.	Operacionalizar indicadores próprios e consolidar o SIGQ.

A análise do triénio 2023–2025 é particularmente importante para enquadrar as opções de 2026, porque permite distinguir dificuldades conjunturais de fragilidades persistentes. O OE8 apresenta uma taxa média de cumprimento de 97%, confirmando que a relação com a comunidade, a sustentabilidade e o envolvimento institucional são hoje dimensões consolidadas. A inovação pedagógica (92%), a internacionalização (83%) e a investigação (81%) revelam igualmente progressos importantes ao longo do ciclo, embora subsistam metas estruturais por concluir. O ensino e formação apresenta uma média de 79%, a qualificação e estabilidade docente 77%, o pessoal técnico e administrativo 74% e as instalações 72%. O equilíbrio financeiro, com uma média de 54%, permanece a dimensão com maior distância estrutural face à ambição inicialmente definida, sobretudo pela dificuldade de diversificação da receita própria.

A leitura por parâmetros de desempenho reforça esta interpretação (Quadro 2). Em 2025, a Qualidade atingiu 80%, a Eficácia 70% e a Eficiência 54%. No conjunto do triênio, estas taxas foram, respetivamente, 82%, 77% e 69%. O diferencial entre uma qualidade institucional já relativamente consolidada e uma eficiência operacional mais irregular é um sinal relevante para o desenho do Plano de 2026: o último ano do ciclo deve privilegiar menos a criação de novas iniciativas e mais a capacidade de concluir processos, afetar recursos às medidas críticas, reduzir dependências internas e externas e transformar ações já iniciadas em resultados formalmente verificáveis.

Quadro 2. Análise por parâmetro de desempenho

Parâmetro	2025	Média 2023–2025	Implicação para 2026
Eficiência	54%	69%	Reforçar execução, calendarização, responsabilização e afetação de recursos.
Eficácia	70%	77%	Concentrar a ação nos indicadores ainda distantes da meta final.
Qualidade	80%	82%	Preservar mecanismos de monitorização e operacionalizar plenamente o OE10.
Total	70%	78%	Orientar 2026 para fecho do ciclo e redução dos desvios remanescentes.

Neste quadro, 2026 deve ser entendido como um ano de fecho estratégico e de preparação do ciclo seguinte. A prioridade será atingir as metas pendentes ou aproximar-se delas, com evidência mensurável, preservar as áreas em que a Instituição já superou os objetivos e produzir uma avaliação final suficientemente detalhada para suportar a definição do próximo Plano Estratégico. Esta abordagem exige uma monitorização mais frequente e seletiva, concentrada nos indicadores cujo desvio ainda é material ou cuja concretização depende de decisões com lead time elevado.

2.3. PRIORIDADES INSTITUCIONAIS PARA 2026

a. Concluir as metas ainda pendentes do Plano Estratégico

Ação reforçada nas metas de captação de estudantes, oferta não conferente de grau, estabilidade docente, produção científica indexada, estrutura de investigação, internacionalização, diversificação de receitas, arquivo/digitalização e qualidade.

b. Consolidar o que já foi alcançado

Preservar níveis elevados de sucesso escolar, qualificação académica, eventos científicos, sustentabilidade, parcerias, participação de *alumni* e qualidade percecionada das instalações.

c. Operacionalizar plenamente a qualidade

Transformar o OE10 numa dimensão mensurável em 2026, com regulamento, manual, revisão de processos, medição da qualidade percecionada e sistema automatizado de informação.

d. Reforçar a capacidade de execução

Estabelecer um acompanhamento trimestral das metas críticas, identificar responsáveis, constrangimentos e medidas corretivas e antecipar dependências externas.

e. Preparar o próximo ciclo estratégico

Usar a avaliação final de 2023–2026 para produzir uma base de evidência que sustente o próximo Plano Estratégico, preservando a aprendizagem institucional e a continuidade das políticas bem-sucedidas.

2.4. MATRIZ DE RISCOS DE EXECUÇÃO DO PLANO

A concretização das metas definidas para 2026 encontra-se sujeita a riscos de natureza institucional, financeira, operacional e externa. A identificação prévia desses riscos permite orientar a monitorização, antecipar medidas mitigadoras e assegurar maior transparência na avaliação final do Plano.

Num ano de encerramento do ciclo estratégico, a gestão do risco assume especial relevância, uma vez que alguns objetivos apresentam ainda uma distância material face às metas finais e outros dependem de decisões ou condições que não se encontram integralmente sob controlo do ISCAL.

Neste contexto, o Quadro 3 apresenta os principais riscos associados à execução do presente plano.

Quadro 3. Riscos de execução do plano

Risco	Probabilidade	Impacto	OE afetado	Resposta/mitigação
Procura de estudantes inferior ao previsto	Média/Alta	Alto	OE1 e OE6	Reforçar captação, comunicação digital, presença em escolas, valorização da empregabilidade e segmentação de públicos.
Dificuldade em alcançar 65% de docentes com vínculo estável	Média	Alto	OE2	Acompanhar concursos e processos de estabilização; antecipar necessidades; articular disponibilidade orçamental e enquadramento legal.
Produção científica indexada abaixo da meta	Média	Alto	OE4 e OE5	Apoio financeiro, estímulo a redes de coautoria, calendário de apoios e acompanhamento de projetos.
Receitas próprias abaixo da previsão	Média/Alta	Alto	OE6	Monitorizar mensalmente a receita; reforçar formação não conferente de grau, prestação de serviços e projetos financiados; adequar despesa discricionária à execução efetiva.
Atrasos na aprovação de regulamentos ou decisões dependentes da UPL	Média	Médio/Alto	OE2, OE7, OE8 e OE10	Calendarizar diligências, documentar dependências externas e preparar internamente todos os elementos necessários à decisão.
Atrasos em procedimentos de contratação pública ou aquisição	Média	Médio	OE7, OE9 e OE10	Antecipar planeamento, calendarizar procedimentos e priorizar aquisições críticas para a execução estratégica.
Capacidade operacional insuficiente face ao volume de iniciativas	Média	Alto	Transversal	Concentrar recursos nas prioridades críticas, reduzir dispersão de iniciativas e reforçar responsabilização das estruturas executoras.
Constrangimentos associados às instalações e às novas instalações	Alta	Alto	OE7	Prosseguir diligências institucionais, executar intervenções possíveis no edifício atual e distinguir, na avaliação, resultados internos de dependências externas.
Risco de dispersão no último ano do ciclo	Média	Médio/Alto	Transversal	Aplicar lógica de fecho estratégico: concluir, consolidar, medir e preparar; submeter novas iniciativas a avaliação de prioridade e recursos.

2.5. DEPENDÊNCIAS EXTERNAS E FATORES CONDICIONANTES

A avaliação da execução do Plano deverá distinguir entre resultados diretamente controláveis pelo ISCAL e resultados cuja concretização depende, total ou parcialmente, da decisão de outras entidades, de procedimentos administrativos externos ou de fatores de contexto. O Quadro 4 pretende sistematizar os principais aspetos.

Quadro 4. Dependências externas e fatores condicionantes

Meta/área	Dependência	Fator	Ação do ISCAL
Revisão/aprovação de regulamentos institucionais	UPL e/ou órgãos competentes	Calendário de aprovação e validação	Concluir atempadamente propostas, responder a pedidos de alteração e manter registo das diligências efetuadas.
Construção das novas instalações	Governo, UPL e demais entidades intervenientes no procedimento	Decisões de investimento, contratação e execução	Manter acompanhamento institucional, assegurar prontidão documental e reportar marcos alcançados e constrangimentos externos.
Concursos e estabilização do corpo docente	Enquadramento legal e autorização/coordenação institucional aplicável	Prazos e capacidade de conclusão dos procedimentos	Planear antecipadamente necessidades, instruir processos e acompanhar cada procedimento até conclusão.
Projetos financiados e cofinanciados	Entidades financiadoras e calendários de avisos	Abertura de concursos, elegibilidade e decisões de financiamento	Constituir pipeline de candidaturas e preparar projetos antes da abertura dos avisos.
Internacionalização e projetos conjuntos	Instituições parceiras estrangeiras	Disponibilidade de parceiros e compatibilidade de calendários	Formalizar compromissos, diversificar parceiros e desenvolver iniciativas com mais de uma alternativa institucional.
Implementação de soluções digitais	UPL, fornecedores, serviços centrais e interoperabilidade	Aquisição, integração tecnológica, proteção de dados e suporte	Definir requisitos, priorizar soluções interoperáveis e fasear implementação com testes e avaliação.

2.6. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO DIMENSÃO TRANSVERSAL

A transformação digital constitui uma dimensão transversal ao Plano de Atividades de 2026, com impacto na qualidade do ensino, na inovação pedagógica, na investigação, na gestão administrativa, na recolha de informação e na relação com estudantes, docentes, pessoal técnico, administrativo e de gestão e entidades externas.

A crescente utilização de soluções baseadas em inteligência artificial (IA) reforça simultaneamente as oportunidades de melhoria de processos e a necessidade de assegurar uma utilização responsável, segurança da informação, supervisão humana e adequação às finalidades académicas e administrativas.

Em 2026, esta dimensão deverá privilegiar a aplicação prática e controlada das tecnologias digitais em processos concretos, evitando abordagens exclusivamente experimentais. A prioridade deverá incidir na capacitação das pessoas, simplificação de procedimentos, melhoria do acesso à informação, automatização de tarefas de baixo valor acrescentado e reforço da capacidade institucional de monitorização. O Quadro 5 pretende sintetizar estes aspetos com a definição estratégica proposta.

Quadro 5. Transformação digital e articulação com os objetivos estratégicos.

Domínio	Orientação para 2026	Articulação estratégica
Ensino e inovação pedagógica	Capacitação docente em IA, metodologias ativas, avaliação e inclusão; utilização pedagógica responsável de ferramentas digitais.	OE1 e OE3
Investigação	Apoio a ferramentas digitais de pesquisa, análise e gestão científica; promoção de literacia sobre integridade e uso responsável de IA.	OE4
Serviços e processos administrativos	Mapeamento e simplificação de processos; automatização de tarefas repetitivas; redução de redundâncias e maior rastreabilidade.	OE9 e OE10
Informação de gestão	Implementação de painel institucional de indicadores e recolha integrada de informação para planeamento e prestação de contas.	OE10
Atendimento e comunicação	Utilização de canais digitais e soluções de apoio ao atendimento, garantindo qualidade da informação, acessibilidade e possibilidade de intervenção humana.	OE1, OE8 e OE10
Competências do pessoal técnico e administrativo	Formação em IA, dados, ferramentas digitais, segurança e novas formas de organização do trabalho.	OE9
Governança e utilização responsável	Definição de princípios internos de utilização responsável, proteção da informação, validação humana e respeito pelas regras aplicáveis.	Transversal

A concretização destas orientações deverá contribuir para uma transformação digital progressiva e integrada, em que a adoção tecnológica esteja diretamente associada à melhoria dos processos, à capacitação das pessoas e ao reforço da qualidade e da capacidade de decisão institucional.

2.7. ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O Plano de Atividades do ISCAL para 2026 encontra-se alinhado, de forma transversal, com os princípios da Agenda 2030 e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Este alinhamento decorre da própria missão da Instituição e da forma como os seus objetivos estratégicos articulam ensino, investigação, inclusão, qualificação das pessoas, inovação, sustentabilidade, empregabilidade, internacionalização, qualidade organizacional e relação com a comunidade.

A integração dos ODS no Plano não deve ser entendida como uma correspondência meramente formal entre cada objetivo estratégico e um determinado objetivo de desenvolvimento sustentável. Pretende-se, antes, identificar as áreas em que a atividade do ISCAL pode produzir um contributo efetivo e material, quer através da formação e produção de conhecimento, quer através das suas práticas institucionais, das relações estabelecidas com organizações externas e da forma como gere os seus recursos e processos.

Este alinhamento encontra-se concretizado ao longo do próprio Plano de Atividades. No OE1 – Ser uma IES com um ensino e formação de excelência, a revisão da oferta formativa, a promoção do sucesso escolar, a inclusão de estudantes com necessidades específicas e o desenvolvimento de formação ao longo da vida, contribuem diretamente para o ODS 4 – Educação de Qualidade, articulando-se também com o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico e com o ODS 10 – Redução das Desigualdades, através da promoção de competências, empregabilidade e igualdade de oportunidades.

No OE2 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do corpo docente, a valorização das qualificações, a estabilidade profissional, a avaliação de desempenho e a promoção do equilíbrio na representação de género, encontram correspondência no ODS 4, no ODS 5 – Igualdade de Género e no ODS 8, reforçando a importância das condições de trabalho e da valorização das pessoas enquanto dimensão da sustentabilidade institucional.

O OE3 – Inovar pedagogicamente, relaciona-se de forma particularmente direta com o ODS 4 e com o ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestruturas, através do desenvolvimento de novas metodologias de ensino, da capacitação pedagógica dos docentes e da integração responsável de tecnologias digitais e de inteligência artificial nos processos de aprendizagem.

No domínio da investigação, o OE4 – Produzir investigação de qualidade, contribui para o ODS 4, para o ODS 9 e para o ODS 17 – Parcerias para a Implementação dos Objetivos. O aumento da produção científica indexada, a promoção da investigação interdisciplinar, a participação em redes de investigação e a realização de eventos científicos reforçam a produção, circulação e aplicação do conhecimento e a cooperação entre investigadores e instituições.

O OE5 – Aumentar o reconhecimento internacional, articula-se igualmente com os ODS 4, 10 e 17, através da mobilidade académica, da atração de estudantes internacionais, da oferta de unidades curriculares e cursos em língua inglesa e do desenvolvimento de projetos e parcerias internacionais. A internacionalização assume, neste contexto, não apenas uma dimensão de reconhecimento institucional, mas também de abertura, diversidade e cooperação.

O OE6 – Manter o equilíbrio financeiro, apresenta uma relação mais direta com o ODS 8, o ODS 9 e o ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis. A diversificação das receitas próprias, o desenvolvimento de formação não conferente de grau, a prestação de serviços especializados e a captação de financiamento por projetos contribuem para um modelo institucional financeiramente mais resiliente e para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

No OE7 – Melhorar a qualidade das instalações, o alinhamento é particularmente relevante com o ODS 9, o ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, o ODS 12 e o ODS 13 – Ação Climática. As ações relacionadas com segurança, acessibilidade, manutenção, eficiência energética e qualidade dos espaços contribuem para a criação de melhores condições de estudo e trabalho e para uma gestão mais responsável dos recursos e das infraestruturas.

O OE8 – Promover as relações com a comunidade e a sustentabilidade, constitui uma das áreas em que o alinhamento com a Agenda 2030 é mais evidente e abrangente. As iniciativas de sustentabilidade, a colaboração com entidades públicas e privadas, a prestação de serviços, o acompanhamento da empregabilidade, a ligação aos *alumni* e a realização de eventos em parceria articulam-se especialmente com os ODS 4, 8, 11, 12, 13 e 17, refletindo o papel do ISCAL enquanto instituição aberta à sociedade e geradora de valor para além da sua atividade letiva.

O OE9 – Promover a qualificação, estabilidade e satisfação do pessoal técnico, administrativo e de gestão, encontra correspondência no ODS 3 – Saúde de Qualidade, no ODS 4, no ODS 8 e no ODS 9. As medidas de formação, bem-estar, saúde, digitalização e organização do trabalho contribuem para melhores condições profissionais, para a valorização das competências e para uma maior capacidade institucional de adaptação.

Por fim, o OE10 – Promover a qualidade, relaciona-se particularmente com o ODS 9, o ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e o ODS 17. A revisão de procedimentos, o reforço do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, a criação de instrumentos de recolha de informação e a utilização de dados no apoio à decisão contribuem para uma organização mais transparente, eficiente, responsável e orientada para a melhoria contínua.

Desta forma, o alinhamento com os ODS encontra-se incorporado nas diferentes dimensões do Plano e não concentrado numa única área de atividade. A sustentabilidade é entendida numa perspetiva ampla, abrangendo não apenas as dimensões ambiental e social, mas também a qualidade da educação, a valorização das pessoas, a inovação, a solidez institucional, a cooperação e a capacidade de criação de impacto.

Ao longo da execução de 2026, este alinhamento deverá ser evidenciado através dos próprios resultados associados aos objetivos estratégicos, evitando a criação de sistemas paralelos de monitorização. Sempre que relevante, as iniciativas e resultados poderão ser associados aos ODS para os quais mais diretamente contribuem, permitindo que o Relatório de Atividades de 2026 apresente uma leitura integrada do desempenho institucional e do contributo do ISCAL para a Agenda 2030.

Assim, a referência aos ODS no presente Plano constitui simultaneamente um instrumento de enquadramento e de prestação de contas, permitindo demonstrar de que forma as prioridades estratégicas do ISCAL se relacionam com desafios mais amplos de desenvolvimento económico, social, ambiental e institucional.

3. PLANO DE AÇÃO 2026

3.1. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE CUMPRIMENTO

Para assegurar consistência, transparência e comparabilidade na avaliação final do Plano, devem ser definidos os critérios de classificação do grau de cumprimento antes do início da execução. Neste contexto, o Quadro 6 apresenta os critérios de avaliação propostos.

Quadro 6. Critérios de avaliação do plano

Classificação	Critério quantitativo indicativo	Tratamento na avaliação
Meta superada	Resultado > 100% da meta ou valor superior quando a meta define um mínimo	Considerar atingida e superada
Meta atingida	Resultado igual ou equivalente a 100% da meta	Classificar como integralmente cumprida.
Elevado grau de execução	75% a <100% da meta	Classificar como parcialmente cumprida, com elevado grau de execução.
Execução intermédia	50% a <75% da meta	Classificar como parcialmente cumprida; identificar medidas e constrangimentos.
Baixo grau de execução	<50% da meta	Classificar como não atingida ou com execução insuficiente, com fundamentação.
Classificação qualitativa		Critério
Implementado	A ação, instrumento ou processo encontra-se aprovado/operacional e existe evidência da sua utilização.	
Parcialmente implementado	Existem etapas materialmente concluídas, mas a ação ainda não se encontra plenamente operacional.	
Não implementado	A ação não foi concretizada ou não existe evidência suficiente de execução.	
Condicionado por dependência externa	O ISCAL concluiu as diligências sob o seu controlo, permanecendo a decisão ou execução dependente de entidade externa. Deve ser reportado separadamente e acompanhado de evidência.	

Nos indicadores em que a meta já tenha sido superada em 2025 e o Plano de 2026 determine a sua manutenção, a avaliação deverá considerar como “cumprimento” a preservação de um nível igual ou superior ao limiar estratégico, não sendo exigível crescimento adicional apenas para efeitos de classificação.

Seguidamente apresenta-se a operacionalização do último ano do Plano Estratégico 2023–2026. O resultado de 2025 é usado como ponto de partida. A coluna “Meta 2026” corresponde à meta final do Plano Estratégico, sendo indicada como meta de manutenção quando o resultado já ultrapassou o objetivo previsto. A coluna “Ação prioritária em 2026” explicita a orientação operacional que deverá concentrar o esforço institucional.

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



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	11	≥ 5 (meta estratégica já superada)	Concluir a atualização dos ciclos ainda pendentes e institucionalizar um mecanismo anual de revisão curricular, com especial atenção às competências digitais, sustentabilidade e ligação às profissões.
Apresentar oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau	4	10	Alargar a oferta de formação ao longo da vida, acelerando a apresentação de cursos não conferentes de grau.
Apresentar novos ciclos de estudos de segundo ciclo	N.º de cursos de 2.º ciclo	1 novo curso aprovado em 2025	10 cursos de 2.º ciclo atualizados	Concluir a preparação e submissão dos ciclos necessários ao cumprimento da meta do quadriénio, priorizando áreas com procura, diferenciação e ligação às competências do ISCAL.
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º total de candidatos (por ano letivo)	3 144	5 000	Executar um plano reforçado de captação, comunicação digital, presença em escolas e feiras e valorização da empregabilidade.
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º de candidatos em primeira opção (por ano letivo)	379	1 200	Reforçar posicionamento de marca e comunicação orientada para primeira escolha, com testemunhos de estudantes/ <i>alumni</i> e divulgação da marca.
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos	73%	≥ 65% (manter acima da meta)	Consolidar mecanismos de acompanhamento, tutoria e sinalização de risco, articulando Direções de Curso, Conselho Pedagógico e estruturas de apoio.
Apoiar estudantes com necessidades educativas específicas	Implementação de normativos legais e boas práticas	Implementado	Implementado e consolidado	Manter os mecanismos existentes, melhorar a resposta e monitorizar a sua utilização e satisfação.
Apoiar o estudante atleta	Implementação da área de apoio	Implementado	Implementado e consolidado	Consolidar procedimentos, articulação com a Associação de Estudantes e acompanhamento dos estudantes abrangidos.

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



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar a percentagem de Doutores ETI	% de Doutores ETI	62%	≥ 60% (manter)	Preservar a qualificação alcançada e garantir a contratação de perfis altamente qualificados.
Aumentar a percentagem de docentes com vínculo estável	% de docentes com vínculo estável	57%	65%	Prosseguir a abertura e conclusão de concursos, bem como os processos de estabilização contratual compatíveis com o enquadramento legal e orçamental.
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação feminina	50%	≥ 50%	Manter o equilíbrio alcançado e promover a diversidade na composição dos órgãos e estruturas de liderança sempre que legalmente possível.
Rever o modelo de avaliação de desempenho do corpo docente	Aprovação da alteração ao Regulamento	Não aprovado	Aprovado	Promover, no âmbito das competências do Conselho Técnico-Científico, a conclusão da revisão e aprovação do regulamento.
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação (1-5)	3,94	≥ 4,0	Atuar sobre fatores identificados nos inquéritos, em especial condições de trabalho, comunicação interna, previsibilidade de processos e valorização profissional.

Objetivo Estratégico 3 – Inovar Pedagógicamente



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Fomentar a implementação de projetos de inovação pedagógica	N.º de projetos/iniciativas de inovação pedagógica	4	≥ 4	Transformar a participação em iniciativas transversais em projetos próprios do ISCAL, formalizados, monitorizáveis e com disseminação interna de resultados.
Desenvolver competências pedagógicas inovadoras	% de docentes abrangidos pelo programa no quadriénio	Não validado	60%	Implementar sistema de registo e validação da participação docente em formação pedagógica e promover um programa próprio/articulado com a UPL em IA, metodologias ativas, avaliação e inclusão.

Objetivo Estratégico 4 – Produzir investigação de qualidade



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar o número de publicações com impacto	Rácio anual de publicações <i>WoS</i> ou <i>Scopus</i> por docente ETI	0,48	0,75	Reforçar incentivos à publicação indexada, apoio metodológico e linguístico, redes de coautoria e acompanhamento de projetos de investigação com metas de publicação.
Aumentar o número de publicações de livros	N.º de livros publicados (por ano)	12	≥ 6 (manter)	Manter o apoio institucional à produção editorial, privilegiando qualidade, impacto e coerência com as áreas científicas do ISCAL.
Aumentar a dotação orçamental para apoiar a investigação	Dotação anual para investigação e comunicação de resultados	54 656,36 €	60 000 €	Assegurar dotação mínima de 60 mil EUR e melhorar a execução através de calendário e critérios transparentes para bases de dados, <i>fees</i> , missões e eventos.
Promover eventos de natureza científica	N.º de eventos (por ano)	68	≥ 21 (manter elevado)	Manter programação científica regular, com maior internacionalização, qualidade e ligação entre ensino, investigação e sociedade.
Promover investigação interdisciplinar	N.º de ações concretizadas (por ano)	9	≥ 3 (manter)	Consolidar projetos e eventos interdisciplinares em áreas como sustentabilidade, IA, finanças, direito, gestão e políticas públicas.

Objetivo Estratégico 5 – Aumentar o reconhecimento internacional

Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar publicações/apresentações	Rácio por docente ETI	0,55	1,0	Reforçar apoio à participação internacional, redes de investigação e produção conjunta com parceiros estrangeiros.
Aumentar o número de estudantes não nacionais	N.º de estudantes não nacionais	481	550	Executar ações de recrutamento internacional, melhorar acolhimento e retenção e diversificar mercados de captação.
Implementar ofertas não conferentes de grau em inglês	N.º de cursos totalmente em inglês	1	3	Lançar pelo menos duas novas ofertas de curta duração/pós-graduação integralmente em inglês.
Assegurar oferta de UC em língua inglesa	N.º de UC lecionadas em inglês (por ano)	30	≥ 30	Manter e qualificar a oferta, garantindo previsibilidade e adequação aos fluxos de mobilidade.
Aumentar projetos com parceiros internacionais	N.º de projetos implementados no quadriénio	6	≥ 4 (meta superada)	Consolidar os projetos existentes e procurar candidaturas europeias e multilaterais com resultados sustentáveis.

Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar a receita proveniente de projetos financiados e cofinanciados	% da receita total proveniente de projetos	1,08%	≥ 1%	Manter captação acima da meta, reforçando candidaturas competitivas e articulação entre investigação, inovação e internacionalização.
Aumentar a receita de cursos não conferentes de grau	% da receita total proveniente de cursos não conferentes de grau	0,70%	2%	Aumentar o portefólio, frequência e promoção das ofertas de formação ao longo da vida e melhorar a sua sustentabilidade económico-financeira.
Aumentar o peso das receitas próprias	% de receita própria no total da receita	31%	45%	Prosseguir uma estratégia de diversificação de receitas sem comprometer acessibilidade, missão pública e equilíbrio financeiro.
Aumentar a receita da prestação de serviços	% da receita total proveniente da prestação de serviços	0,38%	2%	Operacionalizar o regulamento, estruturar catálogo de serviços especializados e promover contratos com empresas, entidades públicas e terceiro setor.

Objetivo Estratégico 7 – Melhorar a qualidade das instalações



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar a qualidade percebida das instalações	Nível de satisfação da comunidade	3,7/5	> 3,0 (manter ≥ 3,7)	Concluir intervenções de conforto, segurança, eficiência energética, acessibilidade e valorização patrimonial e monitorizar a satisfação.
Manter plano de obras de conservação e beneficiação	Estado do plano	Implementado	Implementado	Atualizar e executar prioridades do plano, articulando financiamento e calendário com a UPL.
Construção das novas instalações	Grau de acabamento das novas instalações	Não implementado	Em construção	Prosseguir todas as diligências institucionais para viabilizar a abertura do procedimento e o início da construção, acompanhando marcos externos e mantendo o projeto como prioridade estratégica.

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



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	N.º de protocolos de prestação de serviços	22	≥ 10 (manter)	Consolidar protocolos ativos e converter uma parte crescente das relações institucionais em projetos concretos de prestação de serviços e transferência de conhecimento.
Desenvolver Regulamento de Prestação de Serviços à Comunidade	Aprovação do regulamento	Aguarda resposta da UPL	Implementado	Obter validação final e operacionalizar procedimentos, responsabilidades, preços e mecanismos de acompanhamento.
Aumentar intervenção em sustentabilidade	N.º de iniciativas de sustentabilidade (por ano)	24	≥ 10 (manter)	Consolidar programa anual de sustentabilidade, com metas, participação da comunidade e ligação aos ODS.
Promover colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições a colaborar na oferta formativa	43	≥ 10 (manter)	Aprofundar parcerias com qualidade e impacto, privilegiando estágios, projetos aplicados, seminários, mentoring e co-criação de formação.
Monitorizar a inserção profissional dos diplomados	Relatório de empregabilidade	Implementado	Implementado	Produzir e divulgar relatório anual, integrando resultados na revisão da oferta e na comunicação institucional.
Fomentar ligação com <i>alumni</i>	N.º de <i>alumni</i> com participação ativa	127	≥ 50 (manter e consolidar)	Estruturar rede <i>alumni</i> , base de contactos, mentoring, participação em aulas/eventos e mecanismos de contribuição para desenvolvimento institucional.
Promover eventos em parceria	N.º de eventos em parceria com entidades	66	≥ 50	Manter uma programação ampla, procurando maior impacto, diversidade de parceiros e evidência dos resultados alcançados.

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

Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Aumentar o número de trabalhadores não docentes	N.º de não docentes a 31 de dezembro	35	≥ 35	Manter e, quando possível, reforçar a dotação de pessoal em áreas críticas, assegurando retenção e adequada distribuição dos recursos.
Manter ou melhorar o grau de satisfação	Nível de satisfação do pessoal não docente	4,0/5	≥ 4,1	Implementar ações sobre clima, comunicação, reconhecimento, organização do trabalho e condições físicas.
Manter elevados níveis de qualificação	N.º de ações de formação profissional por não docente/ano	1	≥ 1	Garantir plano anual de formação com competências digitais, IA, atendimento, gestão, liderança, dados e regulamentação.
Promover saúde e bem-estar físico e mental	N.º de iniciativas desenvolvidas	3	5	Criar programa anual de bem-estar com iniciativas regulares de saúde mental, atividade física, ergonomia, prevenção e conciliação.
Implementar normas de classificação, avaliação e arquivo	Estado de implementação	Não implementado	Implementado	Concluir o modelo de gestão documental e arquivo, com normas, responsabilidades, formação e calendário de implementação.

Objetivo Estratégico 10 – Promover a qualidade



Objetivo específico	Indicador	Resultado 2025	Meta 2026	Ação prioritária em 2026
Consolidar o SIGQ	Revisão do Regulamento da Qualidade	N.A. em 2025	Implementado	Concluir a revisão do Regulamento da Qualidade em articulação com a UPL e assegurar a sua adoção interna.
Incrementar a política de qualidade	Elaboração de Manual da Qualidade	N.A. em 2025	Implementado	Elaborar, aprovar e divulgar o Manual da Qualidade, clarificando processos, responsabilidades e indicadores
Rever procedimentos administrativos e promover transformação digital	N.º de procedimentos revistos e transformados	N.A. em 2025	Todos os procedimentos prioritários	Mapear processos críticos, rever fluxos, eliminar redundâncias do SIGQ.
Aumentar a qualidade percecionada pela comunidade académica	Nível de qualidade percecionada	N.A. em 2025	> 4,0/5	Definir instrumento de medição transversal, recolher baseline em 2026 e implementar medidas corretivas nas dimensões com avaliação inferior.
Aumentar a capacidade de recolha de informação de relevo	Sistema automatizado de recolha de informação	N.A. em 2025	Implementado	Desenvolver um painel institucional de indicadores e um sistema integrado de recolha para planeamento, monitorização e prestação de contas.

4. ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL PARA 2026

O orçamento de 2026 traduz financeiramente as prioridades do último ano do Plano Estratégico 2023–2026, tendo em consideração a dotação orçamental proveniente do Orçamento do Estado. A previsão global de receita ascende a 9.379.901,80 EUR. Deste montante, 5.604.845,00 EUR corresponderão a transferências correntes da Administração Central e 3.775.056,80 EUR a receitas próprias. A estrutura prevista representa, assim, um financiamento por via do Orçamento do Estado de 59,75% e um peso de receitas próprias de 40,25%.

A proporção de receitas próprias prevista para 2026 aproxima o Instituto da meta estratégica de 45%, mas permanece 4,75 pontos percentuais abaixo desse objetivo. Face ao resultado de 2025, em que o peso das receitas próprias se situou em 31%, o orçamento pressupõe uma melhoria de 9,25 pontos percentuais. Este crescimento deve ser acompanhado ao longo do ano, porque constitui uma das principais condições para melhorar o desempenho do OE6 e reduzir a dependência relativa do financiamento público.

Quadro 7 Análise da previsão de receita

Origem da receita	Previsão 2026	Peso no total	Peso nas receitas próprias
Transferências da Administração Central	5.604.845,00 €	59,75%	—
Receitas próprias	3.775.056,80 €	40,25%	100,00%
Total	9.379.901,80 €	100,00%	—
Receitas próprias	Montante	% receitas próprias	% receita total
Propinas – 1.º ciclo / licenciaturas	1.883.756,80 €	49,90%	20,08%
Propinas – 2.º ciclo / mestrados	748.850,00 €	19,84%	7,98%
Propinas – estudantes internacionais	330.950,00 €	8,77%	3,53%
Propinas recuperadas de anos anteriores	320.000,00 €	8,48%	3,41%
Taxas diversas / outras	270.000,00 €	7,15%	2,88%
Emolumentos	85.500,00 €	2,26%	0,91%
Outras receitas correntes	60.000,00 €	1,59%	0,64%
Propinas – pós-graduações	36.000,00 €	0,95%	0,38%
Juros de mora	29.000,00 €	0,77%	0,31%
Multas e penalidades	6.000,00 €	0,16%	0,06%
Aluguer de espaços e equipamentos	5.000,00 €	0,13%	0,05%

Conforme o Quadro 7 demonstra, a composição das receitas próprias evidencia, contudo, uma forte concentração na atividade formativa. As propinas de 1.º ciclo representam 49,90% das receitas próprias e 20,08% da receita global. As propinas de 2.º ciclo correspondem a 19,84% das receitas próprias e 7,98% do total. Considerando conjuntamente as propinas do 1.º e 2.º ciclo, dos estudantes internacionais, das pós-graduações e recuperação de propinas de anos

anteriores, as receitas de propinas representam 87,94% das receitas próprias. Esta concentração assegura previsibilidade, mas reforça a necessidade de desenvolver fontes alternativas, nomeadamente formação não conferente de grau, prestação de serviços, projetos e outras atividades de transferência de conhecimento.

Conforme o Quadro 8 permite verificar, a dotação estimada para recursos humanos é de 8.542.451,80 EUR, equivalente a 91,07% do orçamento total. Os restantes 837.450,00 EUR, ou 8,93%, correspondem às dotações individualizadas para aquisição de bens e serviços, transferências e prémios, encargos e investimento em capital.

A estrutura da despesa evidencia a natureza intensiva em recursos humanos da atividade do ISCAL. O peso estimado de 91,07% limita a margem de flexibilidade orçamental e torna particularmente importante garantir que a despesa discricionária restante seja dirigida em intervenções com efeito direto no cumprimento das metas estratégicas. Dentro dos 837.450,00 EUR de despesa não associada a recursos humanos, a aquisição de serviços representa cerca de 80,0%, seguindo-se o investimento em capital, com 8,96%, e a aquisição de bens, com 6,10%.

Quadro 8. Análise da previsão por tipo de despesa

Grupo de despesa	Montante	% orçamento total	% despesa não-RH
Recursos humanos	8.542.451,80 €	91,07%	—
Aquisição de serviços	669.900,00 €	7,14%	79,99%
Investimento em capital	75.000,00 €	0,80%	8,96%
Aquisição de bens	51.050,00 €	0,54%	6,10%
Impostos, taxas e encargos financeiros	25.000,00 €	0,27%	2,99%
Transferências, quotas e prémios	16.500,00 €	0,18%	1,97%
Total	9.379.901,80 €	100,00%	100,00%

A análise das rubricas individuais, constante do Quadro 9 mostra ainda uma elevada concentração das dotações de funcionamento em encargos indispensáveis à operação do edifício e à segurança. vigilância, limpeza, água e eletricidade, manutenção do edifício e contratos técnicos que absorvem uma parcela significativa da margem orçamental disponível. Esta rigidez deve ser considerada na monitorização do Plano: novas iniciativas devem, sempre que possível, recorrer a financiamento externo, reprogramação de dotações ou ganhos de eficiência, evitando comprometer despesas essenciais ao normal funcionamento da Instituição.

Quadro 9. Análise da previsão de despesa por rubrica

Rubrica individualizada	Montante	% orçamento total	% despesa não-RH
Vigilância e segurança	167.000,00 €	1,78%	19,94%
Limpeza e contentores assépticos	120.000,00 €	1,28%	14,33%
Água e eletricidade	80.000,00 €	0,85%	9,55%
Senhas, impressoras e purificação de água	60.000,00 €	0,64%	7,16%
Contratos de manutenção, elevadores, AVAC, SADI e extintores	48.000,00 €	0,51%	5,73%
<i>Marketplace e softwares</i>	40.000,00 €	0,43%	4,78%
<i>Fees</i> , comunicação, <i>Jobshop</i> e outras prestações de serviços	40.000,00 €	0,43%	4,78%
Equipamento informático	35.000,00 €	0,37%	4,18%
Mobiliário académico	40.000,00 €	0,43%	4,78%
Formação geral e inscrições em conferências	25.000,00 €	0,27%	2,99%
Serviço <i>cloud</i> TV e <i>chatbot</i>	22.000,00 €	0,23%	2,63%
Contrato de viagens	20.000,00 €	0,21%	2,39%
Manutenção do edifício	20.000,00 €	0,21%	2,39%
Encargos bancários e comissões	20.000,00 €	0,21%	2,39%
Prémios de mérito	15.000,00 €	0,16%	1,79%
Consumíveis de limpeza	13.000,00 €	0,14%	1,55%
<i>Merchandising</i>	10.000,00 €	0,11%	1,19%
Outros bens	10.000,00 €	0,11%	1,19%
Seguro escolar	7.500,00 €	0,08%	0,90%
Economato	7.500,00 €	0,08%	0,90%
Aquisição de livros	5.000,00 €	0,05%	0,60%
Papel para fotocópias	5.000,00 €	0,05%	0,60%
IVA	5.000,00 €	0,05%	0,60%
Catering	4.500,00 €	0,05%	0,54%
Autocarros	4.400,00 €	0,05%	0,53%
Formação informática	4.000,00 €	0,04%	0,48%
Vodafone	3.000,00 €	0,03%	0,36%
CTT e TV Cabo	2.500,00 €	0,03%	0,30%
Outros serviços	2.250,00 €	0,02%	0,27%
Quotas	1.500,00 €	0,02%	0,12%
Bandeiras	300,00 €	0,00%	0,04%

A leitura integrada entre orçamento e estratégia sugere quatro orientações fundamentais para 2026. Em primeiro lugar, preservar o equilíbrio financeiro, monitorizando mensalmente a execução da receita própria e as principais rubricas de funcionamento. Em segundo lugar, afetar prioritariamente os recursos discricionários às metas ainda não concluídas do Plano Estratégico. Em terceiro lugar, reforçar as fontes de receita não dependentes de propinas, especialmente cursos não conferentes de grau, prestação de serviços e projetos financiados. Por último, utilizar

a informação de execução orçamental como instrumento de decisão, articulando-a com a monitorização trimestral dos objetivos estratégicos.

5. ARTICULAÇÃO ENTRE ORÇAMENTO E PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

A análise orçamental ganha utilidade acrescida quando é diretamente relacionada com os objetivos do Plano. Embora nem todas as rubricas possam ser imputadas de forma exclusiva a um único objetivo estratégico, é possível identificar as áreas de despesa que suportam diretamente a execução das prioridades de 2026.

O objetivo do Quadro 10 é o de evidenciar que a afetação dos recursos disponíveis acompanha, tanto quanto possível, os principais compromissos estratégicos do último ano do ciclo.

Quadro 10. Articulação orçamento e objetivos estratégicos

Área de afetação	Rubricas relacionadas	Objetivos apoiados	Leitura estratégica
Pessoas e qualificação	Recursos humanos; formação geral; formação informática	OE2, OE3 e OE9	Sustenta estabilidade, qualificação, formação e valorização das pessoas.
Investigação e comunicação científica	Dotação para investigação; <i>fees</i> ; inscrições em conferências; viagens; <i>softwares</i>	OE4 e OE5	Suporta publicação, participação científica, redes e internacionalização.
Instalações e funcionamento	Vigilância; limpeza; energia; manutenção; mobiliário; consumíveis	OE7 e transversal	Assegura segurança, continuidade operacional e qualidade percebida das instalações.
Ligação à comunidade e imagem	<i>Jobshop</i> ; comunicação; merchandising; eventos e prestações de serviços	OE1, OE6 e OE8	Apoia captação, empregabilidade, parcerias, prestação de serviços e posicionamento institucional.

A rigidez orçamental decorrente do elevado peso dos recursos humanos e dos encargos de funcionamento recomenda que novas iniciativas sejam, sempre que possível, financiadas através de receitas próprias adicionais, projetos financiados ou reprogramações compatíveis com a manutenção dos serviços essenciais.

6. RESULTADOS INSTITUCIONAIS ESPERADOS NO FINAL DE 2026

Para além do cumprimento individual dos indicadores, a execução do Plano deverá permitir que o final de 2026 corresponda a um estado institucional qualitativamente mais robusto do que aquele observado no início do ciclo. Esta perspetiva complementa a leitura quantitativa das metas e ajuda a avaliar se o conjunto das ações produziu uma mudança institucional sustentável.

A avaliação do último ano do Plano Estratégico não deve, por isso, restringir-se a uma leitura binária entre objetivos atingidos e não atingidos. A concretização das metas constitui uma dimensão essencial da prestação de contas, mas importa igualmente considerar a capacidade institucional desenvolvida ao longo do ciclo, a consolidação de processos, a qualidade das soluções implementadas e o grau em que os resultados alcançados permanecem para além do período formal de execução do Plano.

Esta abordagem assume particular importância num contexto em que alguns objetivos apresentam naturezas muito distintas. Enquanto determinadas metas podem ser avaliadas através de indicadores quantitativos diretamente observáveis, outras traduzem processos de transformação organizacional cuja relevância não se esgota no momento da sua implementação formal.

A revisão de procedimentos, a digitalização administrativa, o reforço do sistema interno de garantia da qualidade, a estabilização dos recursos humanos, a criação de novas dinâmicas de investigação ou a consolidação das relações com entidades externas produzem efeitos que se projetam para além do ano em que são concretizados.

Neste sentido, os resultados institucionais esperados procuram traduzir a situação que o ISCAL pretende alcançar no final de 2026 em cada uma das principais dimensões da sua atividade. Não constituem novos objetivos nem substituem as metas previstas no Plano Estratégico 2023–2026. Funcionam antes como uma leitura integrada dos efeitos que se espera obter através da execução articulada dos diferentes objetivos estratégicos e das ações prioritárias previstas para o último ano do ciclo.

Esta leitura permite igualmente ultrapassar uma visão fragmentada do desempenho institucional. Muitos dos resultados pretendidos dependem da interação entre diferentes áreas. A capacidade de atrair estudantes relaciona-se com a qualidade e atualidade da oferta formativa, com a empregabilidade, com a comunicação institucional e com a

internacionalização. A investigação depende da qualificação e estabilidade do corpo docente, mas também da existência de condições organizacionais, financiamento, redes de cooperação e reconhecimento externo. A sustentabilidade financeira relaciona-se com a formação ao longo da vida, com a prestação de serviços, com a investigação aplicada e com a capacidade de aprofundar as relações com a comunidade.

A identificação destes resultados esperados permite ainda criar uma ponte entre o encerramento do Plano Estratégico 2023–2026 e a preparação do ciclo seguinte. É neste enquadramento que se apresentam, de forma sintética, através do Quadro 11, os principais resultados institucionais que se espera que estejam consolidados ou em fase avançada de concretização no final de 2026.

Quadro 11. Resultados esperados

Dimensão	Resultado institucional esperado
Ensino e formação	Oferta formativa revista e mais alinhada com competências emergentes; formação ao longo da vida reforçada; sucesso escolar preservado e maior capacidade de atração de estudantes.
Pessoas	Corpo docente qualificado e com maior estabilidade; pessoal técnico, administrativo e de gestão qualificado, valorizado e apoiado por políticas de formação e bem-estar.
Inovação pedagógica	Práticas de inovação mais sistemáticas, com participação docente registada e capacidade de disseminação interna.
Investigação	Maior produção científica indexada, apoio institucional mais estruturado e reforço da investigação interdisciplinar e das redes de colaboração.
Internacionalização	Maior presença de estudantes internacionais, oferta em inglês consolidada e cooperação externa com resultados sustentáveis.
Sustentabilidade financeira	Maior peso das receitas próprias e início de uma diversificação efetiva para além das propinas, através de formação não conferente, serviços e projetos.
Instalações	Melhoria continuada das condições de funcionamento do edifício atual e avanço documentado das diligências relativas às novas instalações.
Comunidade e sustentabilidade	Relações externas mais orientadas para impacto, prestação de serviços, empregabilidade, <i>alumni</i> , sustentabilidade e transferência de conhecimento.
Qualidade e governação	SIGQ reforçado, instrumentos de qualidade operacionalizados, informação mais sistemática e cultura de monitorização orientada para decisão.

O resultado final pretendido não é, assim, apenas um maior número de metas formalmente atingidas. Pretende-se, fundamentalmente, que o encerramento do ciclo deixe capacidades institucionais permanentes: melhores processos, informação de gestão mais robusta, maior estabilidade organizacional, redes externas mais produtivas e uma base mais sólida para o próximo período estratégico.

A concretização destes resultados significará, em primeiro lugar, que a evolução registada ao longo do ciclo 2023–2026 tenha sido capaz de produzir efeitos sustentáveis na atividade regular do ISCAL.

A atualização da oferta formativa deverá traduzir-se numa maior capacidade de resposta às transformações das profissões, da sociedade e às novas necessidades e exigências de estudantes e organizações; o reforço da formação ao longo da vida deverá permitir uma relação mais continuada e sistemática com diplomados, profissionais e entidades empregadoras; e a preservação dos níveis de sucesso escolar deverá continuar a constituir um elemento central da qualidade da experiência académica.

No domínio das pessoas, o objetivo deverá ser alcançar um equilíbrio mais favorável entre qualificação, estabilidade e desenvolvimento profissional. A sustentabilidade da atividade do ISCAL depende de um corpo docente altamente qualificado e progressivamente mais estável, mas também de pessoal técnico, administrativo e de gestão com competências adequadas à crescente complexidade dos processos institucionais. A formação, o bem-estar, a clareza organizacional e a valorização das pessoas devem, por isso, permanecer como dimensões estruturantes para além do ciclo atual.

Na investigação, o resultado esperado deverá refletir não apenas um aumento quantitativo da produção científica, mas uma maior capacidade institucional para apoiar investigação com impacto, incentivar a interdisciplinaridade, promover redes de colaboração e aumentar a presença internacional dos investigadores. O reforço destas capacidades permitirá aproximar progressivamente a atividade científica do ISCAL da dimensão e da diversidade da sua atividade de ensino e consolidar a investigação como componente plenamente integrada na missão institucional.

A internacionalização deverá igualmente evoluir de uma lógica predominantemente assente em mobilidade e cooperação pontual para uma dimensão cada vez mais integrada na atividade regular do Instituto. A presença de estudantes internacionais, a oferta em língua inglesa, a participação em projetos conjuntos, as redes académicas e científicas e a colaboração continuada com parceiros estrangeiros deverão contribuir para aumentar o reconhecimento externo e para enriquecer a experiência académica da comunidade do ISCAL.

No plano financeiro, o final de 2026 deverá revelar progressos na diversificação das fontes de receita. A receita proveniente das propinas continuará naturalmente a assumir uma importância

significativa, mas o crescimento da formação não conferente de grau, da prestação de serviços especializados, dos projetos financiados e cofinanciados e de outras atividades de transferência de conhecimento deverá permitir iniciar uma trajetória de maior diversificação e resiliência financeira. Esta evolução será particularmente importante num contexto em que a estrutura de despesa apresenta uma reduzida margem de flexibilidade.

A ligação à comunidade deverá, por sua vez, traduzir-se numa passagem progressiva de uma lógica centrada no número de protocolos e iniciativas para uma lógica mais orientada para resultados e impacto. A participação de *allumni*, as relações com entidades empregadoras, os projetos aplicados, a prestação de serviços, os eventos em parceria e as iniciativas de sustentabilidade deverão produzir benefícios identificáveis para estudantes, organizações e a sociedade em geral.

A consolidação do sistema interno de garantia da qualidade deverá contribuir para integrar estas diferentes dimensões num modelo mais coerente de gestão institucional. A qualidade não deverá ser entendida apenas como cumprimento formal de procedimentos, mas como capacidade para medir resultados, identificar desvios, aprender com a experiência e promover melhoria contínua na atividade académica e administrativa.

Importa igualmente reconhecer que nem todos os resultados esperados dependem exclusivamente da capacidade de execução interna. Algumas dimensões encontram-se condicionadas por decisões externas, enquadramentos legais, procedimentos administrativos ou disponibilidade de parceiros. Nestes casos, a avaliação deverá valorizar a capacidade do ISCAL para desenvolver atempadamente todas as diligências sob o seu controlo e para documentar de forma transparente os fatores que condicionaram o resultado final.

A leitura integrada destes resultados permitirá, no final de 2026, avaliar o ciclo estratégico numa perspetiva mais rica do que a simples soma das taxas de execução dos diferentes indicadores. O sucesso do Plano deverá ser aferido também pela medida em que o Instituto termina o período com maior capacidade de executar a sua missão, responder à mudança, utilizar informação na tomada de decisão, mobilizar a sua comunidade e criar valor académico, profissional e social.

Neste sentido, o encerramento do Plano Estratégico 2023–2026 deverá constituir simultaneamente um exercício de prestação de contas e um ponto de partida para os desafios que se aproximam. Os resultados alcançados, as capacidades consolidadas, os objetivos ainda incompletos e as aprendizagens recolhidas ao longo do ciclo deverão alimentar diretamente a

preparação do próximo horizonte estratégico, permitindo que as futuras prioridades sejam definidas com base em evidência, experiência institucional acumulada e uma leitura realista dos desafios que se colocam ao ensino superior.

A ambição para o final de 2026 é, assim, que o ISCAL não seja apenas uma instituição que concluiu um Plano Estratégico, mas uma organização que utiliza esse ciclo para se tornar mais preparada, mais integrada, mais responsiva e com maior capacidade para projetar o seu desenvolvimento futuro.

7. NOTA FINAL

O ano de 2026 representa, para o ISCAL, simultaneamente um ponto de chegada e um momento de transição. Constitui o último ano de execução do Plano Estratégico 2023–2026 e, por essa razão, assume uma importância particular na consolidação do trabalho desenvolvido ao longo do quadriénio, na concretização das metas ainda em curso e na avaliação do percurso realizado pela Instituição.

Os resultados alcançados até ao final de 2025 revelam uma organização que evoluiu de forma significativa em diferentes dimensões da sua missão. A qualidade e diversificação do ensino, a inovação pedagógica, o reforço da investigação e da atividade científica, o aprofundamento das relações com a comunidade, a internacionalização, a sustentabilidade e a valorização das pessoas conheceram desenvolvimentos relevantes. Em diversas áreas, os resultados alcançados ultrapassaram já as metas inicialmente estabelecidas, demonstrando a capacidade da comunidade académica para responder aos desafios colocados e para transformar objetivos estratégicos em realizações concretas.

O balanço realizado evidencia, contudo, que subsistem objetivos cuja concretização exige atenção acrescida durante 2026. A diversificação e o aumento das receitas próprias, o desenvolvimento da formação não conferente de grau e da prestação de serviços, o reforço da estabilidade do corpo docente, o crescimento da produção científica indexada, a consolidação das estruturas de investigação, determinadas dimensões da internacionalização, a transformação digital dos processos administrativos e formativos, a gestão documental e a operacionalização plena dos mecanismos de qualidade constituem áreas nas quais o último ano do ciclo deverá concentrar uma parte relevante do esforço institucional.

Neste contexto, o Plano de Atividades para 2026 foi construído deliberadamente com uma lógica de priorização. Não se pretende que o último ano do Plano Estratégico seja marcado pela

multiplicação de iniciativas desligadas das opções anteriormente assumidas, mas antes pela capacidade de concluir projetos, consolidar resultados, corrigir desvios e concentrar recursos nas áreas em que existe ainda uma distância material relativamente às metas estabelecidas. Esta opção pressupõe disciplina de execução, acompanhamento regular e capacidade de ajustar as medidas adotadas sempre que a evolução dos indicadores o justifique.

A dimensão financeira assume, neste quadro, particular relevância. A estrutura orçamental evidencia o peso muito significativo dos recursos humanos e dos encargos indispensáveis ao funcionamento da Instituição, o que reduz a margem disponível para novas iniciativas e reforça a necessidade de uma utilização criteriosa dos recursos.

Paralelamente, a previsão de crescimento do peso das receitas próprias constitui uma oportunidade para aproximar o ISCAL da meta estabelecida no Plano Estratégico, mas evidencia igualmente a importância de diversificar as fontes de financiamento e de diminuir progressivamente a dependência das propinas enquanto principal fonte de receita própria. A formação ao longo da vida, a prestação de serviços especializados, os projetos financiados e cofinanciados e a transferência de conhecimento deverão, por isso, assumir uma importância crescente no modelo de sustentabilidade institucional.

O acompanhamento periódico dos indicadores permitirá identificar antecipadamente dificuldades, distinguir constrangimentos internos de dependências externas e adotar, quando necessário, medidas corretivas. Esta capacidade de transformar informação em decisão será particularmente importante num ano em que o objetivo é maximizar o grau de concretização do ciclo estratégico.

O encerramento do Plano Estratégico deve igualmente constituir uma oportunidade de aprendizagem institucional. A avaliação de 2023–2026 não deverá limitar-se à identificação das metas alcançadas ou não alcançadas. Importa compreender quais as políticas que produziram resultados sustentáveis, quais os objetivos cuja concretização foi condicionada por fatores externos, onde persistem limitações estruturais e quais as áreas em que a Instituição desenvolveu novas capacidades. Este conhecimento deverá constituir um dos principais pontos de partida para a preparação do ciclo estratégico seguinte.

O próximo horizonte estratégico deverá necessariamente considerar um contexto de ensino superior em profunda transformação. A evolução demográfica, a crescente internacionalização do ensino, a transformação digital, a inteligência artificial, as novas exigências de competências profissionais, a formação ao longo da vida, a sustentabilidade, a valorização da investigação

aplicada e a necessidade de diversificação das fontes de financiamento colocarão novos desafios às instituições de ensino superior. A experiência acumulada durante o ciclo 2023–2026 permitirá ao ISCAL enfrentar estes desafios a partir de uma posição institucional mais sólida e com maior capacidade de planeamento e execução.

A concretização deste Plano depende, naturalmente, do envolvimento de toda a comunidade académica. Nenhum objetivo estratégico é exclusivamente da responsabilidade de um órgão, serviço ou estrutura. A qualidade do ensino depende da articulação entre estudantes, docentes e serviços; a investigação resulta do trabalho dos investigadores, mas também das condições institucionais que lhes são proporcionadas; a internacionalização exige coordenação entre estruturas académicas e administrativas; a qualidade e a transformação digital pressupõem participação transversal; e a relação com a sociedade beneficia da capacidade coletiva de transformar conhecimento em impacto.

É, por isso, com uma perspetiva de responsabilidade partilhada que o ISCAL encara 2026. O objetivo não é apenas alcançar indicadores, mas assegurar que os resultados obtidos contribuem efetivamente para uma Instituição mais qualificada, inclusiva, eficiente, sustentável e reconhecida. O final do ciclo 2023–2026 deverá traduzir-se não apenas num balanço do que foi realizado, mas, principalmente, numa capacidade acrescida para projetar o futuro.

Ao concluir este ciclo estratégico, o ISCAL pretende preservar aquilo que consolidou, concluir aquilo que permanece em desenvolvimento e aprender com aquilo que não foi possível concretizar integralmente. A ambição para 2026 é, assim, simultaneamente exigente e pragmática: alcançar o maior grau possível de realização das metas assumidas, assegurar a sustentabilidade dos resultados e preparar, com base na evidência, participação e experiência institucional acumulada, o próximo período de desenvolvimento estratégico do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.