

**17**  
EST.  
**59**

**PLANO  
DE ATIVIDADES**  
2024

**ISCAL** EST. 1759

## FICHA TÉCNICA

### TÍTULO

Plano de Atividades 2024

### CONTACTOS

Av. Miguel Bombarda, n.º 20

1069-035 Lisboa

## APROVAÇÃO DO DOCUMENTO

### RESPONSÁVEL

Presidente do ISCAL

### APROVAÇÃO

Conselho de Representantes

### DIVULGAÇÃO

Instituto Politécnico de Lisboa e Comunidade Académica (intranet).

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	1
ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO.....	2
PRINCÍPIOS E VALORES SUBJACENTES AO PLANO DE ATIVIDADES .....	3
Valorização das pessoas .....	3
Ambição.....	4
Transparência.....	6
Respeito pela Diversidade .....	7
Impacto.....	7
Princípios Institucionais .....	8
Valores Institucionais.....	9
CARACTERIZAÇÃO DO ISCAL.....	9
INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
INVESTIGAÇÃO .....	13
RECURSOS HUMANOS .....	15
PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2024 .....	20
SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	22
EIXOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	24
PLANO DE AÇÃO DE 2024.....	24
CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL .....	24
NOTA FINAL .....	28
Anexo I – Orçamento de despesa.....	31
Anexo II – Orçamento de receita .....	32

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de estudantes matriculados nos ciclos de estudo do ISCAL (2013-2023).....	12
Gráfico 2 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica.....	16
Gráfico 3 – N.º de Docentes do Mapa.....	17
Gráfico 4 – Distribuição de Docentes por Género.....	17

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Oferta formativa .....	10
Tabela 2 - Caracterização do mapa de pessoal não docente. ....	18
Tabela 3 – Resumo da proposta de orçamento da despesa 2024. ....	21
Tabela 4 - Resumo da proposta de orçamento da receita 2024.....	22

## NOTA INTRODUTÓRIA

Com os olhos postos no futuro e o compromisso de ir cada vez mais longe, apresentamos o Plano de Atividades para o ano de 2024 com renovado otimismo. Este documento, que tem por base o Plano Estratégico oportunamente apresentado e aprovado, reflete o empenho do ISCAL em continuar a sua missão de busca pela excelência académica, promovendo a inovação, a inclusão e o desenvolvimento integral de toda a comunidade académica.

Uma Instituição de Ensino Superior deve ser, acima de tudo, um espaço de partilha, criação e transformação. No ISCAL, temos trabalhado para ser uma referência académica que não só prepara os seus estudantes para os desafios do mundo contemporâneo, mas que também cultiva um ambiente inspirador, inclusivo e colaborativo.

O futuro do ISCAL é moldado por todos nós e pelo compromisso com a nossa missão coletiva. Reconhecemos o nosso papel enquanto agentes de mudança e assumimos a responsabilidade de desenvolver um conjunto de atividades diversificadas que potenciem a criatividade, o pensamento crítico, a capacidade de adaptação e a resolução de desafios complexos. Estes elementos são cruciais para que cada indivíduo possa deixar a sua marca num mundo em constante transformação, sendo este um dos aspetos transversais a todo este projeto.

Acreditamos firmemente na força do trabalho colaborativo e interdisciplinar. Neste sentido, procuraremos promover iniciativas que integrem diferentes áreas do saber e reforcem a identidade do ISCAL enquanto instituição inovadora e dinâmica. É na união de esforços e nos processos co-criativos que encontraremos a força para superar obstáculos, alcançar novas metas e consolidar a nossa posição enquanto referência no ensino superior.

Convidamos toda a comunidade académica a unir-se a este desafio, participando ativamente na concretização deste plano. Juntos, estamos certos de que continuaremos a construir um ISCAL do qual todos nos orgulhamos, preparando-nos para um futuro pleno de oportunidades e realizações.

## ENQUADRAMENTO ESTATUTÁRIO

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

Assim, importa começar por salientar que, conforme o n.º 2 do artigo 1.º dos Estatutos do ISCAL, esta é uma “*instituição de ensino superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, da cultura, da ciência e tecnologia, e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental*”, tendo como **VISÃO**, “*a qualidade das suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte dos diplomados altamente qualificados*” e como **MISSÃO** “*produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade, nas áreas em que dispõe de competências*”, conforme plasmado no n.º 1 do artigo 2.º dos Estatutos da instituição.

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

Para tanto, prossegue um conjunto de atribuições mencionadas no artigo 3.º dos Estatutos, homologados pelo Despacho n.º 3182/2020, Diário da República, 2ª série, de 10 de março de 2020, no âmbito da autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural e administrativa.

Por último, salientar ainda que o artigo 27.º do Estatutos determina as competências atribuídas ao Presidente do ISCAL, designadamente aquelas relacionadas com o planeamento estratégico e operacional, das quais se destaca “*a) Elaborar e apresentar ao Conselho de Representantes as propostas de: i) Plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato*”.

## PRINCÍPIOS E VALORES SUBJACENTES AO PLANO DE ATIVIDADES

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

### Valorização das pessoas

O ISCAL é, acima de tudo, composto por pessoas, e a sua missão central é capacitar pessoas para que possam alcançar o seu potencial pleno, seja no campo académico, pessoal ou profissional. No entanto, por vezes, o foco no que realmente constitui o nosso recurso mais valioso — as pessoas — pode ser inadvertidamente esquecido ou subestimado. A verdade é que, ao longo do tempo, pode-se dar maior ênfase a aspetos institucionais ou administrativos, descurando, involuntariamente, a importância da valorização humana em todos os níveis da instituição. Porém, este é um erro fundamental, pois são as pessoas que tornam o ISCAL o que é: um espaço de aprendizagem, de descoberta e de crescimento contínuo.

É essencial, portanto, reconhecer e valorizar o trabalho incansável e a dedicação diária dos docentes e dos não-docentes, que muitas vezes desempenham as suas funções em condições que estão longe de ser ideais. Esses profissionais são, em grande medida, a espinha dorsal da nossa instituição, garantindo que as operações académicas e administrativas decorram de forma eficaz. Da mesma forma, é crucial reconhecer o esforço e a resiliência dos nossos estudantes, que enfrentam, por vezes, desafios e obstáculos que limitam a plena concretização do seu potencial. Muitos estudantes não têm sempre as condições ideais para estudar, seja por questões financeiras, sociais ou pessoais, mas, apesar disso, continuam a demonstrar dedicação e perseverança. A sua força e determinação são exemplo de superação, e merecem ser destacadas.

A valorização de cada um destes grupos, sejam eles docentes, não-docentes ou estudantes, não é apenas um ato de justiça, mas um passo fundamental para o fortalecimento do ISCAL enquanto instituição. Cada um desses elementos deve sentir-se reconhecido, apoiado e valorizado, não apenas nas suas funções ou atividades, mas enquanto parte integrante de uma comunidade académica vibrante e dinâmica. Quando isso acontece, os benefícios para a instituição são claros: um maior compromisso e envolvimento com a organização, uma melhoria contínua do ambiente académico, um

aumento da motivação e uma intensificação do sentimento de pertença a uma instituição que se pretende cada vez mais plural, inclusiva e participada.

Investir nas pessoas é, por conseguinte, investir diretamente no futuro do ISCAL. Esta visão de valorização humana não se limita apenas a ações pontuais ou individuais, mas deve ser integrada na estratégia institucional de forma contínua e consistente. Criar as condições necessárias para que cada membro da nossa comunidade se sinta motivado, reconhecido e capacitado é um elemento essencial para o sucesso coletivo da instituição. Quando todos se sentem parte de um projeto comum, comprometem-se com o seu sucesso e são mais propensos a contribuir para o bem-estar coletivo. Esse sentimento de pertença e de compromisso com a missão do ISCAL é o que irá assegurar o seu crescimento e a sua relevância a longo prazo.

Este compromisso com a valorização humana não só reforça a identidade institucional do ISCAL, como também posiciona a nossa instituição como um exemplo de excelência, humanidade e inovação no ensino superior. Num mundo em constante transformação, onde as exigências do mercado de trabalho, da sociedade e da ciência se alteram a um ritmo acelerado, é fundamental que o ISCAL se mantenha firme no seu compromisso com as pessoas. Apenas assim poderemos garantir que continuamos a formar profissionais competentes, cidadãos críticos e conscientes, e indivíduos que, ao longo da sua vida, estarão sempre motivados a dar o seu melhor, seja na sua profissão, na sociedade ou na academia.

Portanto, ao investir nas pessoas, o ISCAL investe no seu próprio futuro, fortalecendo-se como uma instituição de ensino superior moderna, inclusiva e inovadora, capaz de responder aos desafios do presente e do futuro, enquanto contribui para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável. Esse é o compromisso inegociável que deve guiar cada ação, decisão e iniciativa dentro do ISCAL.

## Ambição

Uma Instituição com mais de dois séculos e meio de história carrega consigo um legado importante, mas também a responsabilidade de não se deixar aprisionar por esse passado. O ISCAL, enquanto IES bicentenária, tem um compromisso profundo com a sua história, mas também com o futuro. Não pode alinhar num sentimento de conformismo, acreditando que o prestígio adquirido ao longo do tempo seja suficiente para garantir o sucesso contínuo. Ao contrário, deve, com audácia e visão, posicionar-se como uma instituição dinâmica, capaz de se reinventar, de adaptar-se às mudanças da sociedade e de responder às novas necessidades da comunidade académica e científica.

A capacidade de transformação é uma das grandes forças de qualquer instituição, e no ISCAL, essa transformação deve ser orientada pela consciência de que o futuro não está garantido por direito, mas sim conquistado a cada passo. Para que possamos ser donos do nosso destino, é imperativo que reconheçamos a importância de responder aos desafios contemporâneos e, simultaneamente, antecipar as necessidades futuras. A nossa instituição deve ser resiliente, capaz de se reerguer perante as dificuldades, mas também ambiciosa, com a capacidade de definir e conquistar novos rumos, seja na formação académica, na investigação ou na interação com a sociedade.

O ISCAL tem a ambição legítima de se afirmar como uma das melhores e mais prestigiadas instituições de ensino superior em Portugal. Esta ambição não deve ser limitada apenas à qualidade da formação que oferece, mas também à excelência na investigação que promove, contribuindo para o avanço do conhecimento nas suas diversas áreas.

O reconhecimento não se constrói de forma isolada, mas através de uma estratégia integrada que envolva todas as suas dimensões. A excelência académica deve ser acompanhada por um compromisso com a inovação, com a criação de novos conhecimentos e com a ligação estreita à sociedade, através de atividades de extensão que reforçam o papel do ISCAL como um agente ativo e transformador da realidade social.

É importante também que o ISCAL continue a afirmar-se como um membro ativo no desenvolvimento da sociedade portuguesa, assumindo o seu papel enquanto motor de mudanças e progresso. O ensino superior não é um fim em si mesmo, mas um meio para fomentar a inclusão, a cidadania e o desenvolvimento económico e social. A nossa atuação deve ser projetada para além dos muros da instituição, envolvendo a comunidade local, nacional e até internacional. Só assim poderemos afirmar que, para além de formar excelentes profissionais, estamos também a construir uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais preparada para os desafios do futuro.

O ISCAL deve ser uma plataforma de desenvolvimento pessoal, intelectual e profissional, que capacita as suas pessoas para enfrentar os desafios de um mundo em constante evolução, mas que nunca perde de vista os valores da sua missão. O futuro do ISCAL é, por isso, um projeto coletivo, com a participação ativa de todos, baseado no respeito, na inclusão e na ambição de sermos, cada vez mais, uma instituição de referência em Portugal e no mundo.

## Transparência

A dimensão ética das Instituições de Ensino Superior (IES) assume hoje uma importância central no seu desenvolvimento, na forma como se posicionam perante a sociedade e no impacto que exercem sobre ela. Esta dimensão ética não se limita a um conjunto de valores abstratos, mas traduz-se na prática através da transparência nos procedimentos e processos, bem como na implementação de mecanismos sólidos de *accountability*, que devem fundamentar todas as atividades de gestão.

Ser uma IES credível exige um compromisso claro com a disponibilização de informação e a promoção de um ambiente de confiança e abertura. Garantir que toda a comunidade académica tenha acesso pleno e fácil à informação institucional não é apenas uma prática de boa gestão, mas também uma manifestação concreta do respeito pela participação ativa e informada de todos os seus membros. Acredita-se que a possibilidade de escrutínio e de avaliação dos processos por parte da comunidade académica conduz a decisões mais participadas, reforçando o sentimento de pertença e a coesão institucional.

Além disso, a ética e a transparência envolvem também a responsabilidade de garantir o cumprimento integral e inequívoco das normas e regulamentos que regem a atividade da instituição. Este compromisso não é apenas uma obrigação legal, mas também um reflexo do respeito pela equidade, pela justiça e pela integridade no seio da comunidade académica.

Para além disso, é fundamental promover uma cultura ética que vá além do cumprimento formal de normas, inculcando em todos os membros da comunidade académica uma postura de responsabilidade, respeito mútuo e compromisso com os valores fundamentais da instituição.

Tal cultura é essencial para fortalecer a confiança interna e externa no ISCAL e para assegurar que a instituição continua a ser reconhecida como um modelo de excelência e integridade no ensino superior.

Deste modo, a ética e a transparência tornam-se não apenas princípios orientadores, mas também pilares estratégicos para o fortalecimento da identidade institucional, contribuindo para a criação de um ambiente académico mais justo, inclusivo e participativo.

## Respeito pela Diversidade

O ISCAL, enquanto Instituição de Ensino Superior que aspira ser reconhecida como uma organização moderna, inclusiva e sintonizada com as tendências e desafios da sociedade, tem o dever de dar o exemplo no respeito pela diversidade. Este compromisso inclui a valorização da diversidade científica, de género, de raça, de cultura e de ideologia que caracteriza a sua comunidade académica.

Neste sentido, o presente Plano de Atividades foi concebido para envolver e beneficiar todos os membros da comunidade académica, sem exceção. Reconhecemos que a riqueza do ISCAL reside precisamente nas diferenças que compõem a sua identidade coletiva. Quando estas diferenças são respeitadas e devidamente integradas, contribuem para reforçar a coesão, aumentar a resiliência institucional e preparar a comunidade para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

A participação ativa e colaborativa é um dos princípios fundamentais que sustentam este plano. Acreditamos que o trabalho em equipa, aliado à perceção de que apenas unidos podemos construir o ISCAL que desejamos, é essencial para o sucesso das iniciativas propostas. Este espírito de cooperação deve orientar não apenas a execução deste plano, mas também o dia a dia da nossa instituição.

Assim, o ISCAL reafirma o seu compromisso em promover uma cultura de inclusão e de respeito pela diversidade, entendendo-a como uma força transformadora e um motor de inovação e progresso. Este plano é, também por isso, mais do que um conjunto de iniciativas: é uma convocatória para que cada membro da comunidade académica contribua com o seu talento, a sua experiência e a sua visão, ajudando a construir uma instituição onde todos se sintam valorizados e motivados a dar o seu melhor.

## Impacto

A necessidade de desenvolver uma cultura institucional voltada para a transformação da sociedade deve ser encarada como uma responsabilidade coletiva por toda a comunidade académica do ISCAL. O nosso compromisso não se limita ao ensino e à formação interna, mas deve expandir-se para o impacto que geramos fora das nossas fronteiras, na sociedade em que estamos inseridos. O ISCAL deve assumir-se como um agente ativo na construção de uma sociedade mais justa, mais equilibrada e mais preparada para os desafios contemporâneos, procurando sempre fomentar uma mudança positiva e significativa. Esta missão de impacto social deve ser central em todas as nossas ações, quer no âmbito da formação académica, quer no desenvolvimento de projetos de investigação, de extensão e de intervenção comunitária.

O ISCAL deve, portanto, entender que a sua contribuição para a sociedade não é apenas uma consequência das suas atividades, mas uma responsabilidade a ser assumida conscientemente por todos os seus membros. O Ensino Superior deve ser um espaço de reflexão e de ação, onde se debatam as questões mais prementes da sociedade e se proponham soluções inovadoras e sustentáveis para os desafios do presente e do futuro. Para isso, é fundamental criar uma cultura institucional que valorize a participação ativa e o envolvimento dos seus membros com os problemas sociais, económicos e culturais que afetam a comunidade.

A ideia de que o ISCAL é uma instituição voltada para o exterior, com uma forte conexão à sociedade, deve ser incorporada como uma forma simbiótica de agir. Ou seja, o ISCAL deve assumir-se não apenas como um produtor de conhecimento, mas também como um parceiro estratégico no processo de transformação social, um espaço que interage constantemente com as necessidades e os desafios da sociedade, e que utiliza o seu conhecimento e a sua experiência para contribuir para um desenvolvimento sustentável e inclusivo. A colaboração entre o ISCAL e a sociedade deve ser vista como um processo contínuo de troca e de enriquecimento mútuo, onde a academia e a sociedade beneficiam das sinergias criadas por esta parceria.

Este compromisso com a transformação social e com o impacto positivo na sociedade será orientado, também, pelos princípios e valores consagrados no n.º 2 e 3 do artigo 2.º dos Estatutos do ISCAL, que devem ser seguidos por toda a comunidade académica. Estes princípios, que definem a essência da nossa instituição, reforçam a ideia de que o ISCAL não é apenas um espaço de aprendizagem e conhecimento, mas também um espaço de ação social, onde o bem-estar coletivo e a melhoria da sociedade são metas prioritárias. Assim, o Plano Estratégico do ISCAL será sempre um reflexo de uma missão mais ampla, uma missão que transcende os muros da instituição e que visa, de forma clara, construir um impacto duradouro e positivo na sociedade.

## Princípios Institucionais

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

## Valores Institucionais

- a) Excelência do ensino;
- b) Excelência da investigação e desenvolvimento;
- c) Abertura e participação na sociedade;
- d) Responsabilidade social;
- e) Cultura de mérito;
- f) Cooperação e intercâmbio científico

## CARATERIZAÇÃO DO ISCAL

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

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

## OFERTA FORMATIVA

A oferta formativa do ISCAL, sistematizada na Tabela 1, compreende cinco cursos de 1º ciclo (licenciaturas) e sete cursos de 2º ciclo (mestrados), bem como 4 cursos não conferentes de grau, designadamente duas pós-graduação em parceria com o ISCSP (Administração e Gestão Financeira Pública e Contabilidade e Gestão Pública), uma pós-graduação em parceria com a Escola Superior de Comunicação Social (Comunicação Corporativa, Sustentabilidade e Cidadania), uma pós-graduação em *E-planning* para entidades do setor não lucrativo e um Curso de Especialização em Contabilidade, Fiscalidade e Planeamento no Setor Segurador.

A oferta formativa do ISCAL é cuidadosamente estruturada para responder às exigências e dinâmicas do mercado de trabalho, garantindo que os seus estudantes adquiram não apenas conhecimentos teóricos, mas também as competências práticas essenciais para o sucesso profissional. Esta orientação permite que o ISCAL se mantenha alinhado com as tendências e necessidades do mercado, assegurando que

os programas de estudo sejam relevantes e atualizados de acordo com as exigências do contexto social, económico e tecnológico.

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

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

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

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

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

Tabela 1 - Oferta formativa

## ESTUDANTES

No ano letivo de 2023/2024 estão matriculados no ISCAL 3401 estudantes, após a existência de uma taxa de colocação de 100% na primeira fase do concurso nacional de acesso ao ensino superior.

Os resultados do concurso nacional de acesso demonstram uma evolução positiva, com um acréscimo significativo no número de candidatos aos ciclos de estudos do ISCAL.

Este aumento reflete a crescente procura pela instituição, o que pode ser atribuído tanto à qualidade da sua oferta educativa quanto ao reconhecimento da excelência dos seus programas de ensino. A atratividade do ISCAL tem vindo a ser reforçada pela diversificação e pela atualização contínua das suas áreas de formação, que respondem às necessidades emergentes do mercado de trabalho e da sociedade.

Além do aumento no número de candidatos, destaca-se também a melhoria na classificação do último colocado, um indicador importante da crescente competitividade do processo de seleção.

Este facto demonstra que o ISCAL tem atraído, cada vez mais, estudantes com um perfil académico elevado, o que contribui para a qualidade global da instituição. A elevação da classificação do último colocado é um reflexo do maior prestígio e da valorização da instituição no cenário académico nacional, posicionando o ISCAL como uma escolha preferencial para os estudantes que procuram uma formação de alta qualidade.

Esses dois fatores, o aumento no número de candidatos e a melhoria das classificações no concurso, são indicadores claros da crescente notoriedade do ISCAL, não apenas no contexto nacional, mas também na sua capacidade de atrair estudantes de diversas regiões. Esse reforço da atratividade e da competitividade da instituição é fundamental para consolidar o ISCAL como uma referência no ensino superior em Portugal, contribuindo para o seu contínuo crescimento e sucesso.

Ao nível dos dados de matrículas, verifica-se, através da análise do Gráfico 1, uma tendência para a estabilização do número de estudantes matriculados.

Relativamente aos 3401 estudantes inscritos no ISCAL, no ano letivo 2023/2024, aproximadamente 93% estudantes frequentam cursos de 1º Ciclo e cerca de 7% cursos de 2º Ciclo.

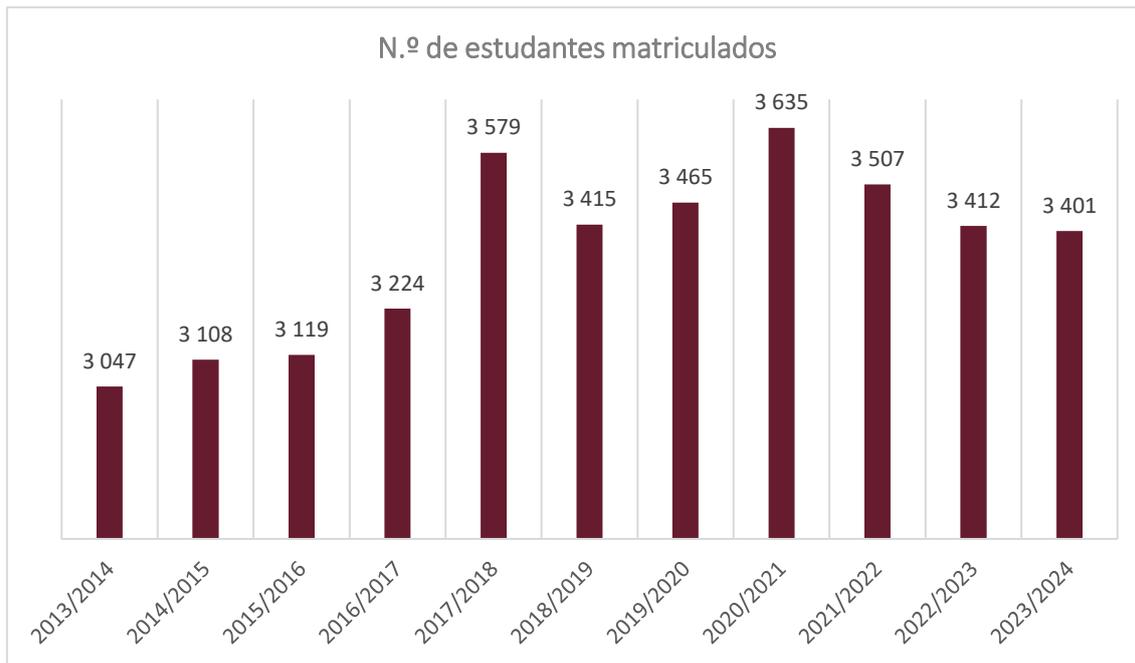


Gráfico 1 - Número de estudantes matriculados nos ciclos de estudo do ISCAL (2013-2023).

## INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é um dos pilares estratégicos do ISCAL, materializando-se numa ampla rede de parcerias e colaborações internacionais que enriquecem tanto a sua oferta formativa como o intercâmbio cultural e científico. É relevante destacar a continuidade do relacionamento próximo com o Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM) e o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), em Cabo Verde.

Sob a supervisão pedagógica e científica do ISCAL, estas parcerias têm possibilitado a implementação de programas de mestrado em Auditoria em Moçambique, bem como do Mestrado em Gestão das Instituições Financeiras e o Mestrado em Fiscalidade em Cabo Verde. Estes programas, além de fortalecerem os laços com instituições lusófonas, contribuem para o desenvolvimento de competências avançadas em contextos internacionais.

Ainda no âmbito da internacionalização, o ISCAL tem promovido a cooperação científica com diversas instituições estrangeiras, dinamizando um conjunto de iniciativas que refletem o seu compromisso com a globalização do conhecimento. Entre as atividades de maior destaque estão os ISCAL *International Days*, que reúnem académicos e estudantes de várias partes do mundo, promovendo o intercâmbio de ideias e experiências. Outras colaborações relevantes incluem o protocolo de cooperação com a Faculdade de Economia e Direito da Universidade de São José (Macau), o projeto de

*Virtual Mobility* com a *Technical University of Liberec* (Chéquia) e o projeto de *dual degree* com a *Aschaffenburg University of Applied Sciences* (Alemanha). Também se destacam projetos como o *Erasmus Mundus*, em parceria com a *Bratislava University of Economics and Management* (Eslováquia), a *Pan-European University* (Eslováquia) e a *Fachhochschule Dresden FHD - University of Applied Sciences* (Alemanha), bem como atividades conjuntas realizadas com a Universidade do Extremo Sul Catarinense e a Universidade Federal de Pernambuco, no Brasil.

O impacto destas iniciativas internacionais reflete-se na presença significativa de estudantes estrangeiros a frequentarem cursos no ISCAL. No ano letivo de 2023/2024, estão matriculados 504 estudantes de nacionalidade estrangeira, o que representa 14,8% do total de estudantes. Este dado evidencia o papel crescente do ISCAL como uma instituição atrativa e acolhedora para estudantes internacionais, que reconhecem na sua oferta educativa e ambiente académico uma oportunidade única de crescimento pessoal e profissional.

No que respeita às mobilidades estudantis, os números do programa Erasmus+, relativos ao período de setembro de 2022 a julho de 2023, são igualmente expressivos. Durante este período, o ISCAL recebeu 81 estudantes internacionais e enviou 60 estudantes para universidades parceiras. Este crescimento nas mobilidades é um reflexo do esforço contínuo da instituição em proporcionar experiências educativas que transcendem fronteiras, permitindo aos estudantes adquirir competências globais e estabelecer contactos com diversas realidades culturais e académicas.

O reforço da internacionalização do ISCAL não apenas enriquece a experiência académica dos seus estudantes e docentes, mas também fortalece a sua posição como uma instituição de referência no ensino superior global. A diversidade de parcerias e a participação ativa em projetos internacionais são um testemunho do compromisso do ISCAL em contribuir para uma comunidade académica mais integrada e colaborativa, preparando os seus estudantes para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais global, interligado e competitivo.

## **INVESTIGAÇÃO**

A Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, trouxe uma evolução marcante para o ensino politécnico ao prever a possibilidade de atribuição do grau de doutor por Institutos Politécnicos que demonstrem capacidade científica, académica e organizacional, reconhecida pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Este marco legislativo expande significativamente o alcance das instituições politécnicas,

tradicionalmente focadas em formações práticas e aplicadas, permitindo-lhes contribuir para a investigação científica avançada. Para estudantes e investigadores, esta alteração legislativa abre portas a novas oportunidades de especialização e desenvolvimento de carreiras académicas, particularmente em áreas técnicas, e aplicadas com elevado impacto no desenvolvimento económico e social do país. Neste contexto, o IPL adotou a designação de *Polytechnic University of Lisbon* e atualmente oferece dois programas de doutoramento.

A produção científica no ISCAL registou, em 2023, um crescimento notável. Os docentes publicaram 92 artigos em revistas científicas, com e sem indexação, representando um aumento de 36% em relação a 2022, conforme a Tabela 9 do Relatório de Qualidade 2022/23. Particularmente relevante foi o aumento nas publicações indexadas em bases de dados internacionais de prestígio, como *WoS/Scopus*, totalizando 70 artigos, o que elevou o rácio de publicações anuais *WoS/Scopus* por docente ETI em cerca de 3 pp, atingindo aproximadamente 46%. Este crescimento reflete o compromisso do ISCAL com a excelência académica e científica. Além disso, foram realizadas 63 comunicações em congressos, publicados 23 livros (43% acima do ano anterior) e diversos artigos em revistas técnicas, evidenciando uma diversificação significativa nos formatos de disseminação do conhecimento.

A ligação entre investigação e formação é uma prioridade estratégica para o ISCAL, sendo o trabalho desenvolvido nos seus mestrados uma componente central desse esforço. Em 2023, foram realizadas 86 provas públicas de defesa de dissertações, projetos ou relatórios de estágio, demonstrando o impacto direto da investigação aplicada na formação avançada. Adicionalmente, os docentes do ISCAL desempenham um papel ativo em redes de cooperação científica, com 35 deles integrados em centros de investigação externa, promovendo a interdisciplinaridade e reforçando as ligações institucionais com parceiros nacionais e internacionais.

Os esforços na área da investigação também foram apoiados por iniciativas institucionais significativas. Em 2023, decorreu a 7.<sup>a</sup> edição do concurso de projetos financiados pelo IPL no âmbito da Investigação Científica, do Desenvolvimento, da Inovação e da Criação Artística (IDI&CA), que atribuiu 35.000€ a 7 projetos. Relativamente aos apoios diretos para atividades de investigação, o valor total investido foi de 98.330,60€, dos quais 51,4% foram financiados diretamente pelo suborçamento do ISCAL. Estes fundos foram complementados por apoios específicos para deslocações e estadas, financiados integralmente pelo IDI&CA e pelos polos dos centros de investigação com que o ISCAL mantém relações formais.

Atualmente, o ISCAL colabora com dois centros de investigação: o Polo ISCAL no Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE), da Universidade de Évora, que inclui 4 membros integrados e 9 colaboradores nas áreas de Gestão, finanças, economia e contabilidade; e o Polo de Lisboa do Instituto Jurídico Portucalense (IJP), um centro de investigação pluridisciplinar que reúne 8 investigadores das áreas de Gestão, Economia e Direito. Ambos os polos foram classificados com a menção de "Bom" no quadro de avaliação de unidades de I&D 2017/2018 e possuem financiamento base assegurado para o período 2020-2023.

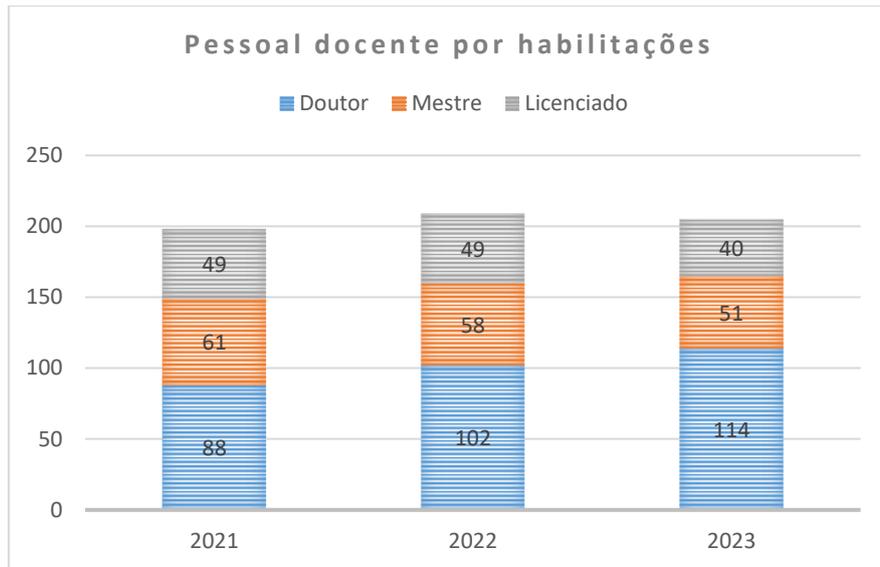
Por fim, o Repositório Institucional do ISCAL-IPL tem desempenhado um papel crucial na preservação e divulgação da produção académica e científica da instituição. Em 2023, foram depositados 288 documentos, um aumento de 82% face ao ano anterior, promovendo a visibilidade internacional e fortalecendo a colaboração científica. Para complementar este dinamismo académico, realizaram-se 25 eventos técnico-científicos ao longo do ano, consolidando o ISCAL como um centro de excelência na disseminação do conhecimento e na integração da investigação com a formação.

## **RECURSOS HUMANOS**

Nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência consistente de crescimento no número de docentes com grau de doutoramento, que atualmente totalizam 114 docentes. Este aumento reflete o compromisso do ISCAL com a qualificação e a excelência do corpo docente, alinhando-se com as exigências do ensino superior de qualidade e com a missão de promover a investigação científica avançada.

Paralelamente, as qualificações académicas restantes, nomeadamente ao nível de mestrado e licenciatura, têm registado algumas flutuações ao longo do tempo, sendo identificada uma tendência geral de decréscimo. Este padrão está associado à progressão académica dos docentes para níveis superiores de formação, à renovação do corpo docente com profissionais mais qualificados e à resposta a requisitos institucionais e legais que privilegiam quadros com habilitações mais avançadas.

Conforme ilustrado no Gráfico 2, a análise da evolução das qualificações académicas dos docentes demonstra uma reconfiguração positiva da composição do corpo docente, com maior proporção de doutorados. Este progresso reforça a capacidade do ISCAL para enfrentar os desafios académicos e científicos, elevando o nível das suas atividades formativas e investigativas, e posiciona a instituição como um exemplo de excelência no ensino superior politécnico.



*Gráfico 2 - Distribuição do Pessoal Docente por Habilitação Académica.*

Os resultados das políticas implementadas no âmbito do recrutamento, através de bolsas e concursos, revelam um impacto significativo na qualificação do corpo docente do ISCAL. Dos 153,25 docentes Equivalentes a Tempo Integral (ETI) registados a 31 de dezembro de 2023, 58,5% possuem grau de doutor. Este dado reflete o compromisso institucional com a melhoria contínua da formação académica do seu corpo docente, alinhando-se com os objetivos estratégicos de reforço da qualidade do ensino e da investigação.

Adicionalmente, 21,9% dos docentes detêm o título de especialista, o que eleva para mais de 80% a proporção do corpo docente com qualificações de elevado nível (doutor ou especialista). Esta composição qualificada não só promove uma resposta mais robusta às exigências do ensino superior politécnico, como também fomenta a criação de um ambiente académico mais inovador e interdisciplinar.

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

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

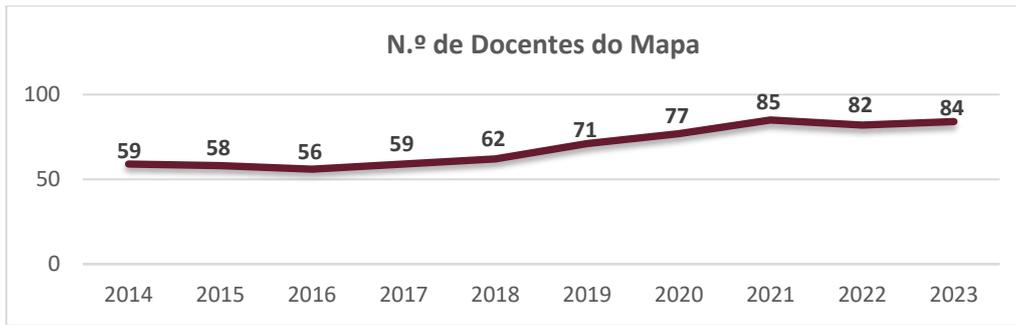


Gráfico 3 – N.º de Docentes do Mapa.

Em 2023, o ISCAL promoveu a abertura de quatro concursos para professores, nos quais participaram 27 elementos de júri, sendo que 12 destes, eram mulheres. Este número traduz uma taxa de representatividade feminina de 44%, demonstrando um esforço contínuo para assegurar maior equilíbrio de género na composição dos órgãos de decisão e avaliação. Ainda que não se atinja a paridade, esta representatividade reforça a importância de adotar políticas e práticas que promovam a igualdade de género no contexto institucional.

A análise do mapa de pessoal evidencia, contudo, um predomínio do sexo masculino na carreira docente, tanto entre os docentes de carreira como entre os convidados, que representam aproximadamente 58% do total (conforme Gráfico 4). Este dado reflete uma assimetria de género que, embora comum no panorama académico nacional, exige atenção para garantir oportunidades equitativas na progressão de carreira e no acesso a posições de destaque.

É essencial que o ISCAL continue a implementar medidas ativas de promoção da igualdade, tanto na contratação como no desenvolvimento profissional, assegurando que as futuras gerações de docentes encontrem um ambiente mais equilibrado e inclusivo. Estas iniciativas não só contribuem para a coesão interna da instituição, como também consolidam a sua reputação enquanto promotora de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e a igualdade.

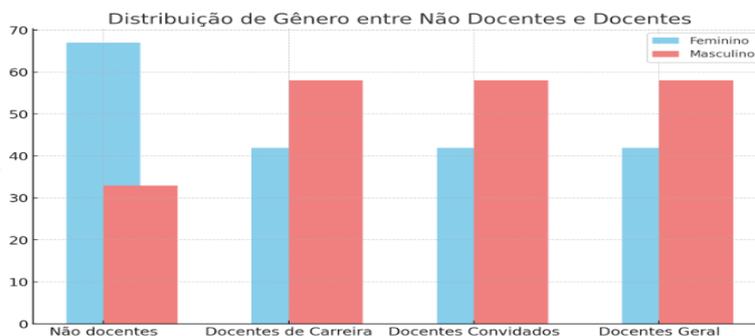


Gráfico 4 – Distribuição de Docentes por Género.

De acordo com o Relatório da Qualidade de 2023, a satisfação dos docentes do ISCAL apresentou um valor médio de 3,9 (equivalente a 78%), evidenciando um nível geral significativamente positivo. Registou-se que 92% das respostas situaram-se acima de 3,0, indicando uma perceção favorável da maioria dos inquiridos. Entre os aspetos mais valorizados pelos docentes destacaram-se a organização e o funcionamento dos cursos, bem como a estrutura do plano de estudos, fatores essenciais para o sucesso das atividades pedagógicas. Por outro lado, foi apontada como principal fragilidade a qualidade dos espaços físicos de trabalho e de lecionação, evidenciando a necessidade de melhorias nas infraestruturas.

Em relação ao pessoal não docente, o ISCAL dispõe de um mapa de pessoal com uma dotação prevista para 43 colaboradores. Contudo, a 31 de dezembro de 2023, a instituição contava com 33 não docentes, conforme Tabela 2, distribuídos por diversas categorias profissionais.

Esta equipa desempenha um papel crucial no apoio às atividades académicas e administrativas, sendo essencial para o funcionamento eficiente da Instituição. A análise dos recursos humanos evidencia a necessidade de reforçar e otimizar as equipas, garantindo uma correspondência mais próxima entre as necessidades operacionais e a dotação efetiva de colaboradores.

O acompanhamento das perceções e necessidades de docentes e não docentes, aliado à otimização das infraestruturas e processos de avaliação, posiciona-se como um eixo estratégico para o desenvolvimento sustentável do ISCAL. Este compromisso com a qualidade e a eficiência organizacional reflete-se na busca constante por condições mais favoráveis de trabalho, que contribuam para o aumento da satisfação e do desempenho da comunidade académica como um todo.

Carreira	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Dirigentes - Direção intermédia	4	4	4	4
Coordenador de Informática	1	1	1	1
Técnico Superior	14	16	16	16
Coordenador Técnico	1	1	1	1
Assistente Técnico	6	4	5	5
Assistente Operacional	4	3	5	5
Técnico de Informática	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

*Tabela 2 - Caracterização do mapa de pessoal não docente.*

No que diz respeito à satisfação geral dos funcionários não docentes, os resultados mostram que o objetivo estabelecido não foi alcançado, com uma pontuação de 3,9 (equivalente a 78%), no grau de satisfação global. Este indicador, apesar de bastante positivo, reflete, em parte, a influência de fatores como as relações interpessoais e o clima de trabalho, áreas que merecem atenção especial para serem fortalecidas e contribuir para uma melhoria geral no ambiente organizacional.

Um dos principais desafios identificados é a insuficiência do número de colaboradores não docentes face às reais necessidades do serviço. Esta lacuna tem impactado diretamente a capacidade de resposta e eficiência da instituição, tornando imperativa a abertura de procedimentos internos e/ou externos para o recrutamento de novos profissionais. Entre as áreas prioritárias, destacam-se a qualidade e planeamento, gestão de projetos, desenvolvimento e acompanhamento de carreiras, bem como investigação e transferência de conhecimento. O reforço destas áreas é crucial para acompanhar as exigências e objetivos estratégicos do ISCAL.

A escassez de colaboradores não docentes tem origem, em grande medida, na dificuldade em captar recursos humanos, quer por mobilidade, quer por concurso. Este problema, transversal a várias instituições da Administração Pública, resulta de fatores estruturais como o envelhecimento da força de trabalho e a ausência de políticas públicas eficazes para a criação de emprego. Estes obstáculos são agravados pela crescente competitividade do mercado de trabalho, que muitas vezes oferece condições mais atrativas no setor privado.

Apesar destas limitações, o ISCAL tem conseguido contornar um dos maiores desafios das organizações públicas: a retenção de talento. A instituição apresenta uma taxa de rotação bastante reduzida, um indicador positivo que reflete o compromisso em criar condições que promovam a estabilidade e o envolvimento dos seus colaboradores. Este resultado deve-se, em parte, ao esforço contínuo em fomentar um ambiente de trabalho onde os profissionais se sintam valorizados e reconhecidos.

Avançar no sentido de uma maior satisfação dos funcionários não docentes, implica investir não apenas no aumento do quadro de pessoal, mas também na melhoria das condições de trabalho e no fortalecimento das relações interpessoais. Este esforço é essencial para garantir a coesão interna e o alinhamento com os objetivos estratégicos, consolidando o ISCAL como uma instituição moderna, eficiente e humanizada.

## PROPOSTA DE ORÇAMENTO DO ISCAL PARA 2024

Relativamente ao Orçamento do ISCAL para 2024, importa salientar o enquadramento de constrangimentos financeiros que têm afetado as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, incluindo o IPL. A disciplina orçamental imposta a nível nacional tem resultado num subfinanciamento progressivo das IES, sendo esta realidade também visível e vivenciada no ISCAL. Este contexto de subfinanciamento tem limitado a capacidade de resposta da instituição às suas necessidades e desafios estratégicos.

O ISCAL tem registado um crescimento no número de estudantes, bem como um aumento dos custos com pessoal. Este aumento não é atribuído, essencialmente, a um acréscimo significativo do número de docentes e não-docentes, mas sim aos encargos associados, nomeadamente, os decorrentes de progressões remuneratórias e da necessidade de cativação prévia de verbas para a abertura de procedimentos concursais. Estes processos são indispensáveis para garantir o cumprimento de rácios, a ocupação (necessária) de lugares vagos no mapa de pessoal e o incremento do número de docentes doutorados, de acordo com as exigências legais e regulamentares.

Neste cenário, a proposta orçamental do ISCAL para 2024 foi construída com o objetivo de assegurar as atividades planeadas dando resposta às necessidades impostas pela reestruturação do mapa de pessoal e pela qualificação do corpo docente. A reestruturação é particularmente relevante face às novas exigências de acreditação de cursos, um aspeto já referido anteriormente como central para a sustentabilidade e excelência da instituição.

As despesas com pessoal continuam a representar cerca de 90% do total das despesas previstas, o que reflete o peso significativo desta tipologia de gastos no orçamento (Tabela 3). Esta situação coloca desafios adicionais à gestão financeira, limitando a capacidade de alocar recursos para investimentos em infraestruturas, inovação pedagógica ou projetos estratégicos.

Apesar deste cenário de constrangimento, o ISCAL mantém o compromisso de otimizar os seus recursos e maximizar o impacto das verbas disponíveis, garantindo que as prioridades institucionais sejam cumpridas e que a instituição continue a sua trajetória de crescimento e valorização. O desafio passa por encontrar soluções que promovam a sustentabilidade financeira a longo prazo, sem comprometer a qualidade e a capacidade de resposta às necessidades dos estudantes e da comunidade académica.

Em anexo ao presente plano (Anexo I) é possível encontrar o mapa previsional de despesa submetido ao IPL, para elaboração do orçamento de 2024.

	Previsão de Despesa 2024	%
Despesas com pessoal	8 147 547,00€	90,7%
Aquisições de bens e serviços	830 950,00€	9,3%
<b>Total da Despesa</b>	<b>8 978 497,00 €</b>	<b>100%</b>

*Tabela 3 – Resumo da proposta de orçamento da despesa 2024.*

Do ponto de vista orçamental, a diversificação das fontes de receita assume-se como um dos pilares estratégicos para a sustentabilidade financeira do ISCAL. Embora o financiamento por via do Orçamento de Estado continue a representar uma fatia substancial dos recursos, torna-se imprescindível a aposta em mecanismos complementares de captação de receita, que permitam mitigar o impacto do subfinanciamento crónico e responder às crescentes exigências de uma instituição em expansão.

Neste contexto, o desenvolvimento de projetos de investigação constitui uma das prioridades para 2024, não apenas pela possibilidade de obtenção de financiamento externo, mas também pelo seu contributo direto para o reforço da capacidade científica do ISCAL e para o fortalecimento da ligação entre o ensino e a investigação aplicada. Projetos em parceria com outras instituições e entidades empresariais, com particular enfoque em programas financiados por fundos nacionais e internacionais, continuarão a ser promovidos como forma de potenciar o impacto e alcance das atividades desenvolvidas.

A prestação de serviços especializados emerge como outra via relevante na diversificação de receitas. Esta inclui consultorias, formações em contexto empresarial, programas de certificação profissional e outros serviços técnicos adaptados às necessidades do mercado. Estas iniciativas reforçam a presença do ISCAL junto da comunidade empresarial e promovem uma transferência efetiva de conhecimento, ao mesmo tempo que contribuem para a sua sustentabilidade financeira.

A oferta formativa não conferente de grau, como cursos de especialização, workshops e formações avançadas, assume igualmente um papel central. Este segmento, dirigido tanto a profissionais no ativo como a novos públicos, tem revelado elevado potencial de crescimento, ao permitir que o ISCAL se adapte rapidamente às novas tendências do mercado de trabalho e às exigências de formação contínua.

O impacto do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) poderá ser também fundamental para a melhoria das infraestruturas e condições físicas do edifício do ISCAL, proporcionando um impulso necessário para modernizar e adequar os espaços às exigências atuais do ensino superior.

Com o financiamento do PRR, será possível realizar intervenções estruturais e renovar equipamentos, garantindo ambientes de aprendizagem mais modernos, eficientes e acessíveis. Estas melhorias não só contribuem para a qualidade do ensino e da investigação, mas também promovem o bem-estar e a satisfação de estudantes e docentes, criando condições adequadas para o desenvolvimento de atividades académicas e científicas de excelência.

Por último, a internacionalização continuará a ser uma alavanca estratégica para a captação de receita. Através do reforço de parcerias internacionais, da atração de estudantes estrangeiros e da participação em programas de cooperação, o ISCAL ambiciona não só aumentar a sua visibilidade global, como também diversificar as suas fontes de financiamento. A projeção internacional da instituição, aliada ao desenvolvimento de programas inovadores, poderá resultar em novos fluxos de receita, fundamentais para o equilíbrio orçamental.

Neste enquadramento, a previsão de receita para o ano de 2024 (Tabela 4) reflete a conjugação destes esforços, procurando um modelo equilibrado e sustentável, que permita ao ISCAL continuar a cumprir a sua missão de excelência académica e de impacto positivo na sociedade.

Fonte de Financiamento	Previsão de Receita 2024	%
Esforço financeiro nacional (Orçamento de Estado)	5 427 435,00€	60,9%
Receitas Próprias	3 486 896,00€	39,1%
<b>Total da Receita</b>	<b>8 914 331,00€</b>	<b>100%</b>

*Tabela 4 - Resumo da proposta de orçamento da receita 2024.*

Em anexo ao presente plano (Anexo II) é possível encontrar o mapa previsional da receita submetido ao IPL, para elaboração do orçamento de 2024.

Como nota final importa salientar que os mapas orçamentais enviados não refletem o princípio de equilíbrio orçamental, uma vez que a transferência de OE indicada pelo IPL torna a elaboração de um orçamento equilibrado uma impossibilidade, quando se tem em consideração a realidade do ISCAL.

## SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para orientar a definição dos eixos de ação do Plano Estratégico, foi conduzida uma análise *SWOT* que fornece um diagnóstico claro das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que moldam o ISCAL. Entre os pontos fortes mais relevantes, destaca-se o

prestígio e a longa tradição do Instituto, que se reflete no elevado reconhecimento dos seus diplomados, posicionados com sucesso no mercado de trabalho.

Este capital reputacional é amplificado pela qualidade da formação oferecida, que se traduz numa elevada taxa de ocupação das vagas e no fortalecimento dos indicadores de procura pelos cursos. A competência do corpo docente, aliado ao crescimento na área das ciências empresariais, são fatores que consolidam a credibilidade do ISCAL no panorama nacional e internacional. A reputação e o reconhecimento público alcançados constituem, sem dúvida, a sua maior força e uma base sólida para o desenvolvimento estratégico.

Contudo, existem fraquezas que limitam o potencial de crescimento da instituição. Destacam-se os níveis ainda insuficientes de internacionalização, um índice de produção científica de qualidade que, embora crescente, necessita de maior reforço, e uma oferta limitada de formações não conferentes de grau que poderia atrair novos públicos.

A dificuldade na captação de financiamento externo e o número insuficiente de docentes com vínculos contratuais estáveis também são desafios significativos, tal como a capacidade limitada de atrair estudantes estrangeiros com elevado potencial académico. A atividade de extensão à comunidade, ainda pouco desenvolvida, representa outra área a ser fortalecida para ampliar o impacto do ISCAL junto da sociedade.

As oportunidades identificadas, contudo, apresentam um cenário promissor. A internacionalização é uma dessas grandes oportunidades, com programas como o Erasmus+, o reforço do estatuto do estudante internacional e o estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições estrangeiras a abrir portas para um maior alcance global.

Adicionalmente, o reforço do orçamento europeu para ciência, tecnologia e inovação, assim como os apoios disponibilizados pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), oferecem recursos significativos para modernizar infraestruturas, promover a qualificação do corpo docente e desenvolver projetos inovadores. A Agenda 2030 e os objetivos de qualificação europeia são outras frentes estratégicas que o ISCAL pode explorar, assim como a criação de programas interdisciplinares em parceria com outras IES e a ligação ao tecido empresarial e ao terceiro setor.

Por outro lado, as ameaças exigem uma atenção estratégica. O envelhecimento demográfico, o qual afeta o número de potenciais candidatos ao ensino superior, e o aumento da competitividade entre as instituições, especialmente nas áreas das ciências

empresariais, são desafios importantes. A volatilidade dos modelos de financiamento adotados pelos governos e o subfinanciamento da ação social limitam a capacidade de planeamento a longo prazo. Adicionalmente, a dificuldade em reter docentes qualificados, num ambiente que exige condições mais atrativas de trabalho e progressão na carreira, é uma preocupação que pode impactar negativamente a sustentabilidade da instituição.

Em resumo, a análise *SWOT* revela que, embora o ISCAL disponha de uma base sólida e de um prestígio inegável, é essencial traçar estratégias claras para superar os seus desafios e aproveitar as oportunidades identificadas. Mitigar as fraquezas e responder eficazmente às ameaças é tão crucial quanto alavancar os pontos fortes e explorar as oportunidades. Este diagnóstico fornece, assim, o fundamento necessário para a definição dos eixos orientadores do Plano Estratégico, que guiarão o ISCAL no fortalecimento da sua posição como uma instituição de referência no ensino superior.

## EIXOS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

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

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

## PLANO DE AÇÃO DE 2024

Nesta secção apresentaremos os Objetivos Estratégicos e Operacionais que integram o Plano de Atividades para o ano de 2024.

### CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ISCAL

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

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2022	Meta 2024
Rever a oferta formativa nos vários ciclos de estudos	N.º de cursos de 1.º e 2.º ciclos atualizados	-	3	12
Apresentar oferta formativa não conferente de grau	N.º de cursos não conferentes de grau	4	4	4
Aumentar a capacidade de atrair novos estudantes	N.º Total de Candidatos (por ano)	4999	4807	4850
	N.º de Candidatos em primeira opção (por ano)	819	790	800
Melhorar o sucesso escolar	% de estudantes aprovados nas UC do 1.º e 2.º ciclos (por ano)	58,8%	70%	>65%
Desenvolvimento de um plano para apoio ao estudante com necessidades educativas especiais	Implementação dos normativos legais e de boas práticas a nível interno	Não implementado	Implementado	Implementado
Criação de uma área de apoio ao estudante atleta	Implementação	Não implementado	Implementado	Implementado

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2023	Meta 2024
Aumentar o número de Doutores ETI	N.º de Doutores ETI	50,2%	58%	60%
Aumento o número de Docentes com vínculo estável	N.º de Docentes no mapa de pessoal	42%	54,2%	55%
Aumentar a representação feminina em júris de seleção	Taxa de representação	-	44%	40%
Manter ou melhorar o nível de satisfação do pessoal docente	Nível de satisfação do corpo docente	4,0 em 5,0	3,9	4,0



### Objetivo Estratégico 6 – Manter o equilíbrio financeiro



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2021	31/12/2023	Meta 2024
Aumentar o peso relativo das receitas próprias	% de receita própria face ao total da receita	41,4%	35%	40%

### Objetivo Estratégico 7 – Melhor a qualidade das instalações



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2023	Meta 2024
Aumentar a qualidade percebida relativamente às instalações atuais	Nível de satisfação da comunidade face às instalações atuais	3,2	2,5	3,0

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2023	Meta 2024
Aumentar a prestação de serviços à comunidade	Nº de protocolos de prestação de serviços	-	6	6
Aumentar a intervenção em projetos com impacto, junto da sociedade, na área da sustentabilidade	Nº de iniciativas no âmbito da sustentabilidade (por ano)	-	9	9
Promover a colaboração com instituições públicas ou privadas	N.º de instituições a colaborar na oferta formativa	-	10	10

Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2023	Meta 2024
Fomentar a ligação com os <i>alumni</i>	N.º de <i>alumni</i> com participação no desenvolvimento da atividade do ISCAL.	-	20	20
Promoção de eventos em parceria com entidades públicas ou privadas	Nº de eventos em parceria com entidades	46	47	46

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



Objetivo Específico	Indicador	31/12/2022	31/12/2023	Meta 2024
Aumentar o número de não docentes	Nº de não docentes a 31 de dezembro	31	32	32
Manter ou melhorar o grau de satisfação	Nível de satisfação do pessoal não docente	4,1 em 5,0	3,7	>3,7
Manter elevados níveis de qualificação do pessoal	Nº de ações de formação profissional por não docente (ano)	1	1	1
Promoção da saúde e bem-estar físico e mental	N.º de iniciativas desenvolvidas		3	3

## NOTA FINAL

Após a apresentação detalhada das atividades planeadas para o ano de 2024, é crucial reforçar que o verdadeiro sucesso deste plano não reside apenas na qualidade das propostas ou na ambição dos objetivos traçados, mas sobretudo no envolvimento ativo e comprometido de cada membro da nossa comunidade académica.

O ISCAL é uma instituição construída por pessoas e para pessoas, sendo a participação coletiva um dos seus maiores patrimónios. É na riqueza da diversidade de perspetivas, no intercâmbio de ideias e no espírito de colaboração que encontramos a força necessária para enfrentar desafios e aproveitar as oportunidades que se apresentam.

A concretização dos objetivos delineados requer um esforço conjunto e transversal, que envolva docentes, não-docentes e estudantes de forma integrada e harmoniosa. Este envolvimento é essencial não apenas para atingir metas específicas, mas também para fortalecer a cultura institucional baseada em valores como a excelência, a inclusão e o respeito mútuo.

Cada contributo individual, independentemente da sua escala, desempenha um papel essencial na construção de um ISCAL mais forte, mais coeso e mais preparado para responder às exigências de um mundo em constante transformação.

Num contexto de rápidas mudanças globais, com desafios significativos no ensino superior, como a digitalização, a internacionalização e a promoção da sustentabilidade, o ISCAL posiciona-se como uma instituição resiliente e inovadora. Para isso, é fundamental que cada membro da nossa comunidade se sinta parte integrante deste projeto coletivo. Não se trata apenas de implementar ações, mas de criar uma visão comum que inspire e motive todos a dar o seu melhor, construindo um ambiente de trabalho e de aprendizagem que seja estimulante, respeitador e aberto à inovação.

A diversidade de competências, experiências e perspetivas que caracteriza o ISCAL é uma mais-valia que deve ser valorizada e potenciada. É esta diversidade que enriquece os debates, que fortalece as decisões e que nos permite encontrar soluções mais criativas e eficazes para os problemas que enfrentamos.

Por isso, o apelo à participação ativa não é apenas uma formalidade, mas sim um reconhecimento de que o verdadeiro motor do ISCAL está nas suas pessoas — na sua dedicação, no seu empenho e no seu compromisso com a excelência.

Gostaríamos também de destacar que a implementação deste Plano de Atividades não estará isenta de desafios. No entanto, a história do ISCAL prova que, com esforço coletivo e resiliência, somos capazes de transformar obstáculos em oportunidades. Acreditamos que, com entusiasmo, determinação e confiança no nosso potencial coletivo, seremos capazes de ultrapassar qualquer adversidade, construindo um futuro que reflita a missão e os valores que nos definem como instituição.

Por último, expressamos o nosso mais profundo agradecimento a todos os que, diariamente, contribuem para o sucesso do ISCAL. O vosso trabalho, dedicação e espírito de equipa são a base sobre a qual construímos não apenas um Plano de Atividades, mas também uma visão de futuro. É com esta confiança e gratidão que apelamos à continuidade do compromisso e da participação de todos, na certeza de que juntos conseguiremos transformar este plano em ações concretas e impactos positivos,

consolidando o ISCAL como uma referência no ensino superior em Portugal e no mundo.

## Anexo I – Orçamento de despesa

Programa	CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA			Fonte de Financiamento/atividade		
	CE	Alínea	CE: Designação final	311	513	Total
				194	194	
011	010102	0.00	Órgãos sociais	205 809		205 809
011	010103	A0.00	Pessoal dos quadros - Regime de função pública - Pessoal em funções	3 029 087		3 029 087
011	010103	D0.00	Pessoal dos quadros - Regime de função pública - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	270 369		270 369
011	010106	A0.00	Pessoal contratado a termo - Pessoal em funções	1 532 554		1 532 554
011	010106	D0.00	Pessoal contratado a termo - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	193 074		193 074
011	010109	A0.00	Pessoal em qualquer outra situação - Pessoal em funções	195 458		195 458
011	010109	D0.00	Pessoal em qualquer outra situação - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho	1 085	8 151	9 236
011	010111	A0.00	Representação - Pessoal em funções		6 330	6 330
011	010112	A0.00	Suplementos e prémios - Pessoal em funções		23 595	23 595
011	010113	A0.00	Subsídio de refeição - Pessoal em funções		224 343	224 343
011	010113	D0.00	Subsídio de refeição - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho		24 696	24 696
011	010114	A0.00	Subsídios de férias - Pessoal em funções		401 661	401 661
011	010114	D0.00	Subsídios de férias - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho		51 388	51 388
011	010114	A0.00	Subsídios de Natal - Pessoal em funções		424 578	424 578
011	010114	D0.00	Subsídios de Natal - Recrutamento de pessoal para novos postos de trabalho		38 460	38 460
011	010205	0.00	Abono para falhas		1 035	1 035
011	010305	A0.A0	Contribuições para a segurança social - CGA		568 053	568 053
011	010305	A0.B0	Contribuições para a segurança social -SS		947 822	947 822
011	020104	0.00	Limpeza e higiene		10 000	10 000
011	020108	A0.00	Material de escritório - papel		6 000	6 000
011	020108	C0.00	Material de escritório - outros		6 000	6 000
011	020115	0.00	Prémios, condecorações e ofertas		10 000	10 000
011	020118	0.00	Livros e documentação técnica		1 000	1 000
011	020121	0.00	Outros bens		10 000	10 000
011	020201	B0.00	Encargos das instalações		150 000	150 000
011	020202	0.00	Limpeza e higiene		185 000	185 000
011	020203	0.00	Conservação de bens		20 000	20 000
011	020208	0.00	Locação de outros bens		45 000	45 000
011	020209	D0.00	Comunicações móveis		4 000	4 000
011	020209	F0.00	Outros Serviços de Comunicações		2 500	2 500
011	020210	0.00	Transportes		3 600	3 600
011	020211	0.00	Representação dos serviços		5 000	5 000
011	020212	B0.00	Outras - Seguros não relacionados com estas situações		7 600	7 600
011	020213	0.00	Deslocações e estadas		20 000	20 000
011	020215	A0.00	Formação - Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)		4 000	4 000
011	020215	B0.00	Formação - Outras		25 000	25 000
011	020218	0.00	Vigilância e segurança		150 000	150 000
011	020219	B0.00	Software Informático		40 000	40 000
011	020219	C0.00	Outros		71 000	71 000
011	020225	0.00	Outros serviços		2 500	2 500
011	040802	B0.00	Outras - para todas as restantes transferências para Famílias.		20 500	20 500
011	060203	IV.00	IVA a pagar		7 250	7 250
011	060203	O0.00	Outros		25 000	25 000
<b>Total</b>				<b>5 427 435</b>	<b>3 551 062</b>	<b>8 978 497</b>

## Anexo II – Orçamento de receita

Económica			Económica - descrição	Fonte de financiamento		
CE	S. Art.	Rub.		311	513	Total
040122	01	78	Propinas - Rec. próprias - 1º Ciclo - Licenciatura		2067446	2067446
040122	02	78	Propinas - Rec. próprias - 2º Ciclo - Mestrado		800900	800900
040122	05	78	Propinas - Rec. próprias - Ensino Superior - Internacional		97550	97550
040122	06	78	Propinas - Rec. próprias - Ensino Superior - Pós Graduações		150000	150000
040199	02	78	Rec. próprias - Emolumentos		56000	56000
040199	99	78	RP-Txs. Diversas /Outras		200000	200000
040201	01	78	Rec. próprias - Juros de mora		2000	2000
040299	99	78	Rec. próprias -Outras/Multas e penalid. Diversas		5000	5000
060301	99	99	Transf. Corr - Admin Central - Rec. impostos - Estado	5427435		5427435
070199	99	78	Rec. próprias - Venda bens/Outros		15000	15000
070201	01	78	Rec. próprias - Aluguer de espaços e equipam.		15000	15000
070299	03	78	Rec. próprias - Serv. prestados a terceiros/Outros		18000	18000
080199	99	78	Rec. próprias - Outras/Outras rec. correntes		60000	60000
<b>Total</b>				<b>5 427 435</b>	<b>3 486 896</b>	<b>8 914 331</b>