

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2019



ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa
(ISCSP-ULisboa)

Produção:
Área de Comunicação e Imagem
(A.COM)

© Dezembro de 2018

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2019



ÍNDICE



4	ABERTURA
6	MENSAGEM DO CONSELHO DE GESTÃO
8	SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
10	ARTICULAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES
11	SÍNTESE DA ESTRUTURA DE SUPORTE À ATIVIDADE
12	SÍNTESE DA ORIGEM DOS RECURSOS FINANCEIROS
14	RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS E MATERIAIS
	–
	PARTE I
	ATIVIDADES DE ENSINO, FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO
18	ISCSP – Ensino
19	ISCSP – Investigação
	PARTE II
	ATIVIDADES DAS UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO
24	IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados
24	IFOR – Instituto de Formação e Consultoria
27	IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos
28	IGOV – Instituto de Estudos de Governance
29	IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais
	PARTE III
	ATIVIDADES DAS ÁREAS OPERACIONAIS
32	Área Administrativa e Financeira
34	Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
36	Área Académica – Estudos Graduados
38	Área de Cooperação e Desenvolvimento
40	Área de Comunicação e Imagem
	PARTE IV
	ATIVIDADES DAS UNIDADES DE MISSÃO
44	ISCSP – Cidadania
45	ISCSP – Inclusão
45	ISCSP – Cultura
46	ISCSP – Empreendedorismo
47	ISCSP – <i>Wellbeing</i>
47	ISCSP – Natura
	PARTE V
49	ORÇAMENTO
58	ANEXOS

ABERTURA





MANUEL MEIRINHO

PRESIDENTE DO ISCSP

UMA DAS PRIORIDADES É A APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PRINCIPAIS PROGRAMAS IMPLEMENTADOS.

O Plano de Atividades e Orçamento para 2019, continua a orientar-se pelo plano estratégico do ISCSP para o período 2018-2021. Mantemos o objetivo maior de nos afirmarmos como escola de referência no sistema de ensino superior público português.

As orientações do plano estratégico priorizam a consolidação do processo de diversificação das atividades; o reforço das medidas de política contínua de qualidade; o alargamento da cooperação internacional com incidência no espaço da CPLP e o reforço das sinergias entre o ensino e a investigação.

Em 2019 manteremos estas prioridades. Tal como no ano transato, serão enquadradas na preocupação central de consolidar o crescimento da Escola, que deverá ser acompanhado pelo reforço dos recursos humanos e da sua capacitação e pela aplicação de instrumentos de avaliação dos resultados dos principais programas implementados.

O Presidente

10 de dezembro de 2018

MENSAGEM DO CONSELHO DE GESTÃO





RUTE MANAIA
MANUEL MEIRINHO
JORGE PITEIRA MARTINS

CONSELHO DE GESTÃO

CONTINUAREMOS A POLÍTICA DE MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS EM TODAS AS ÁREAS DE ATIVIDADE.

O Conselho de Gestão manterá os critérios de atuação dos anteriores exercícios, ainda que reforce a exigência do controlo orçamental em face dos constrangimentos decorrentes das políticas públicas na área do sistema de ensino superior português.

Apoiaremos o processo de consolidação das atividades do ISCSP, mantendo o esforço de garantir fontes de financiamento alternativas ao Orçamento do Estado.

Continuaremos a política de melhoria das condições de prestação dos serviços em todas as áreas de atividade, incluindo a estrutura física, as condições de trabalho e a capacitação do pessoal não docente.

Faremos um esforço adicional de apoio aos centros e unidades de investigação de modo a reforçar esta componente no processo de afirmação do ISCSP como escola de ensino e de investigação.

O Conselho de Gestão
10 de dezembro de 2018

SÍNTESE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1

Reforço do sistema
de qualidade
em todas as áreas.

2

Diversificação
de atividades
e inovação.

3

Otimizar sinergias
entre ensino
e investigação.

4

Consolidar
o processo de
internacionalização.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFORÇO DO SISTEMA DE QUALIDADE

- ▶ Reforçar os processos de avaliação e garantia da qualidade.
- ▶ Melhorar as práticas de controlo da qualidade do ensino.
- ▶ Melhorar os instrumentos de avaliação das medidas implementadas.
- ▶ Qualificar o pessoal docente e não docente.
- ▶ Qualificar as infraestruturas e os serviços administrativos.
- ▶ Reforçar a inovação e a desmaterialização administrativa.

DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES E INOVAÇÃO

- ▶ Consolidar os ciclos de estudo conferentes de grau.
- ▶ Consolidar a gestão estratégica das Unidades de Coordenação.
- ▶ Diversificar a oferta das Unidades de Desenvolvimento.
- ▶ Reorganizar as Áreas Operacionais para melhor resposta ao desenvolvimento do ISCSP.

SINERGIAS ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- ▶ Consolidar o Projeto Estratégico de Política Científica.
- ▶ Valorizar a carreira docente e de investigação.
- ▶ Valorizar o mérito científico e de investigação.
- ▶ Reforçar a cooperação entre o ISCSP-Investigação e os centros de I&D.

CONSOLIDAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

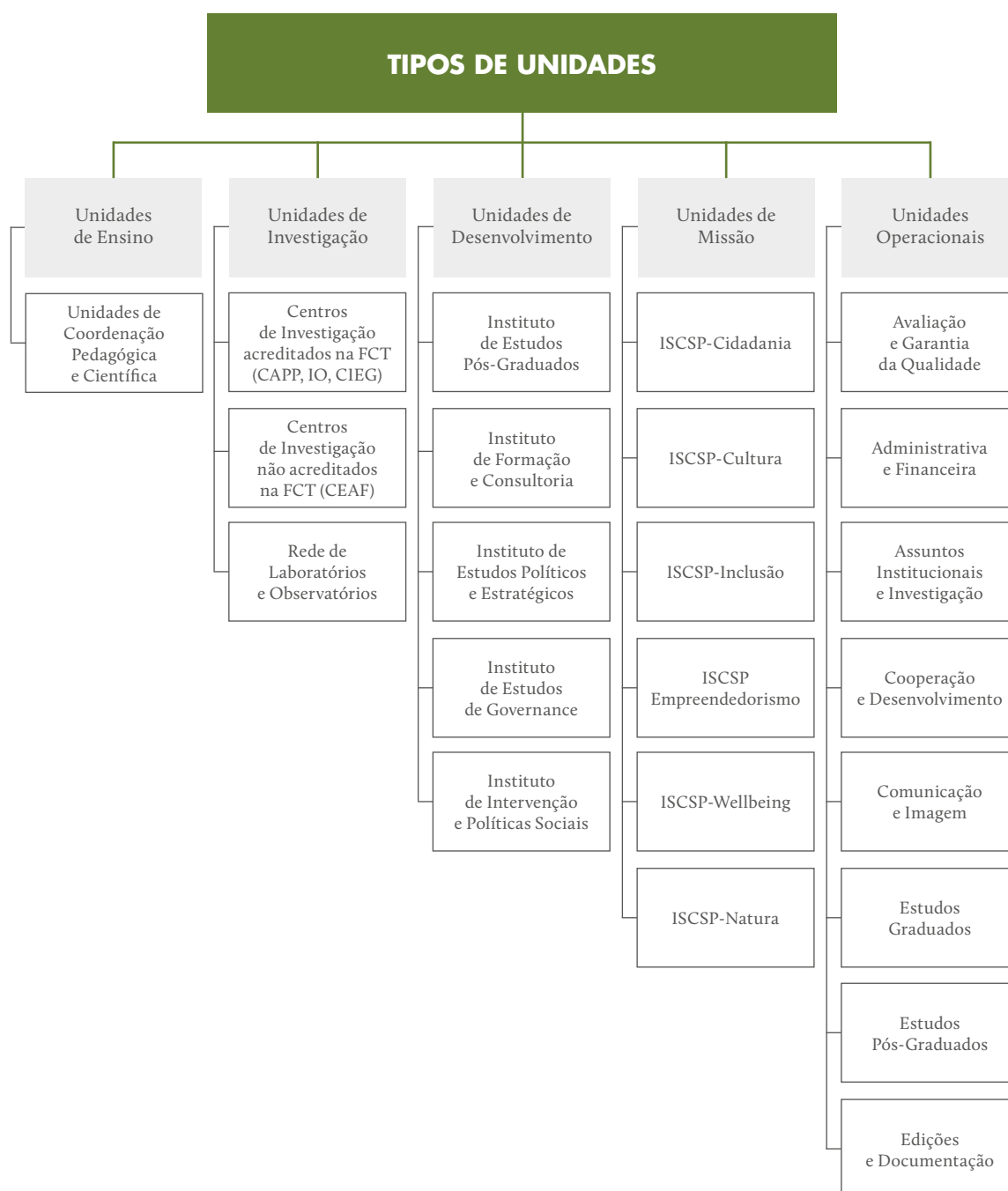
- ▶ Desenvolver novas parcerias estratégicas.
- ▶ Reforçar a captação de estudantes internacionais.
- ▶ Consolidar o projecto estratégico da CPLP.

ARTICULAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

O plano de atividades considera, para além do Plano Estratégico do ISCSP para 2018-2021, o Plano Estratégico de Política Científica, os planos estratégicos das Unidades de Coordenação Pedagógica e Científica (implementados pela primeira vez em 2018) e os planos estratégicos dos centros de investigação, que também se encontram em fase de ajustamento. Estes planos serão implementados, em articulação com o Plano de Atividades e Orçamento do ISCSP.



SÍNTESE DA ESTRUTURA DE SUPORTE À ATIVIDADE



SÍNTESE DA ORIGEM DOS RECURSOS FINANCEIROS



A operação do ISCSP foi suportada, em 2018, numa proporção de 41,5% de verbas provenientes do Orçamento do Estado e o restante 58,5% de receitas próprias. Para 2019 esta proporção é estimada em 42,7% e 57,3%, respetivamente. No conjunto das receitas próprias, as propinas representam 64% em 2018 e 61% em 2019, uma vez que o ISCSP tem apostado na diversificação de atividades geradoras de novas receitas, em particular por via do ISCSP-Desenvolvimento.

Fontes de financiamento do ISCSP – estimativas a 20 de outubro de 2018 e de 2019 (valores em euros)

Fontes	Origem	Gerador	Previsão 2018		Previsão 2019	
Receitas Gerais	OE	Orçamento do Estado	5 148 648,00		5 539 946,00	
		Protocolo CGD	174 555,00		174 555,00	
		Subtotal	41,5%	5 323 203,00	42,7%	5 714 501,00
Autofinanciamento	ISCSP Alunos	I Ciclo	2 917 630,00		3 077 310,00	
		II Ciclo	888 390,00		698 127,00	
		III Ciclo	697 500,00		658 390,00	
		Subtotal (RP)	64%	4 503 520,00	61%	4 433 827,00
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	38 300,00		65 660,00	
		ISCSP- IFOR	621 125,00		641 935,00	
		ISCSP-IEPG	571 000,00		580 430,00	
		Investigação	72 238,00		53 920,00	
		Cooperação e Tutoria	68 998,00		75 004,00	
		Subtotal (RP)	19%	1 371 661,00	20%	1 416 949,00
		ISCSP Serviços	Edições	40 000,00		40 000,00
	Espaços		25 000,00		30 830,00	
	Emolumentos		566 000,00		636 301,00	
	Colaboração de Docentes		196 500,00		147 400,00	
	Subtotal (RP)		12%	827 500,00	12%	854 531,00
Projetos	ISCSP I&D	CAPP	202 816,00		183 120,00	
		Instituto do Oriente	25 000,00		37 500,00	
		CIEG	123 728,00		208 730,00	
		Outros	30 460,00		105 943,00	
		Subtotal (RP)	5%	382 004,00	7%	535 293,00
Total			12 407 888,00		12 955 101,00	

Na proporção das receitas gerais do OE está excluída a verba proveniente do protocolo com a CGD.

RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS E MATERIAIS



Nestas vertentes, as medidas prioritárias são as seguintes:

PESSOAL NÃO DOCENTE

REFORÇAR A CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- ▶ Programa de apoio à formação dos colaboradores.
- ▶ Programa de aumento da capacidade de operação do ISCSP.
- ▶ Programa de formação especializada nas áreas de atendimento geral.

REFORÇAR A CAPACIDADE OPERACIONAL

- ▶ Programa de apoio à formação dos colaboradores.

MELHORAR A ARTICULAÇÃO ENTRE OS COORDENADORES

- ▶ Mecanismo de planeamento, execução e avaliação das atividades nucleares do ISCSP ao nível operacional.

PESSOAL DOCENTE

VALORIZAR AS CARREIRAS

- ▶ Programa de concursos nas áreas mais carenciadas do ISCSP.
- ▶ Aumento de 20% das verbas alocadas às Unidades de Coordenação.
- ▶ Aumento de 20% das verbas destinadas a prémios de mérito científico no âmbito dos centros de investigação.

REFORÇAR A MOBILIDADE INTERNACIONAL

- ▶ Programa de incentivos para deslocações de períodos curtos, em regime de mobilidade com parceiros internacionais do ISCSP.

AUMENTAR OS PROJETOS TRANSVERSAIS

- ▶ Programa de apoio financeiro para projetos transversais de investigação e de prestação de serviços no âmbito dos centros de investigação e unidades de desenvolvimento.

REFORÇAR A CULTURA DE QUALIDADE CIENTÍFICA

- ▶ Programa de avaliação das práticas de reforço da qualidade científica já existentes e de introdução de novos instrumentos que visem esse fim.

RECURSOS TÉCNICOS E MATERIAIS

MELHORAR AS CONDIÇÕES DE FUNCIONAMENTO

- ▶ Programa de melhoria das salas de aulas (e equipamentos associados) destinadas ao I ciclo, incluindo a reformulação da sinalética.
- ▶ Programa de criação de novos espaços a afetar às áreas operacionais, em resultado do crescimento dos vários serviços e à melhoria das condições de conforto do edifício.

REFORÇAR A DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

- ▶ Implementação de matrículas não presenciais em todos os ciclos de estudos;
- ▶ Melhoria dos sistemas de interação dos alunos com o ISCSP na vertente de atos académicos e de pagamento.

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

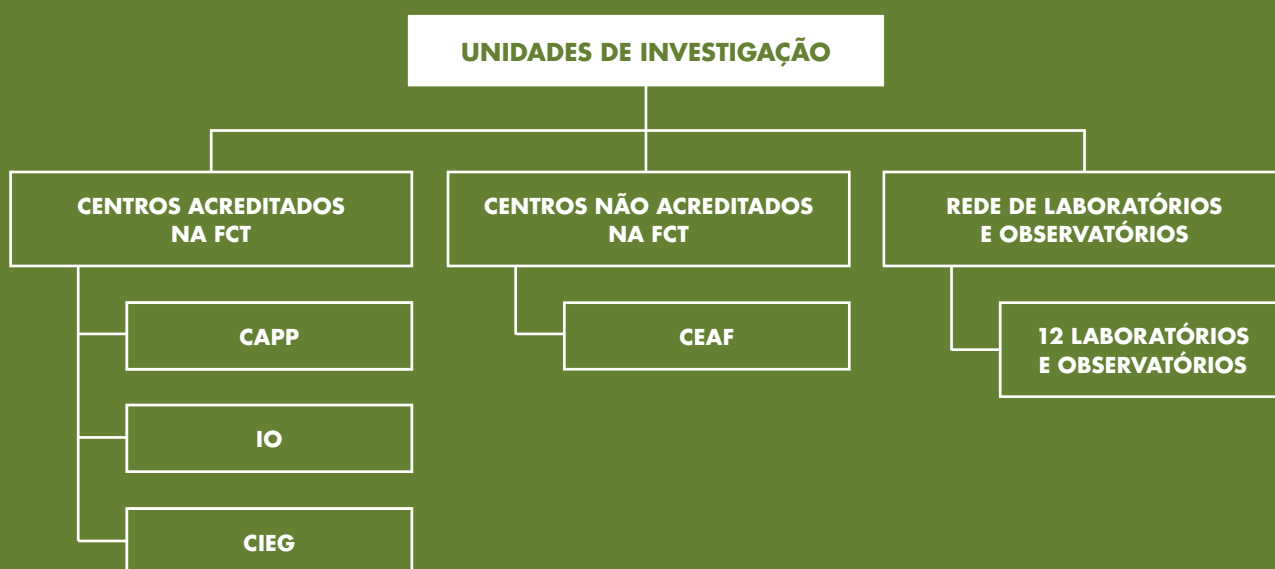


**VALORIZAMOS
PESSOAS**

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

PARTE I

ATIVIDADES DE ENSINO, FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO



ISCSP

ENSINO

REFORÇAR A LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- ▶ Reforçar a colaboração com o Conselho Científico na implementação da política científica.
- ▶ Avaliar os mecanismos de estímulo à produtividade científica dos doutorandos e mestrandos.
- ▶ Melhorar a articulação com o ISCSP-Investigação e com as Unidades de Coordenação.

REFORÇAR O SISTEMA DE CONTROLO DE QUALIDADE

- ▶ Apoiar Unidades de Coordenação na implementação dos planos estratégicos.
- ▶ Reforçar a fiabilidade da avaliação de competências dos alunos.
- ▶ Avaliar os planos de estudo objeto de alterações em 2018-19.
- ▶ Acompanhar o processo de renovação da acreditação dos cursos em avaliação pela A3ES no ano letivo 2018-19.

REFORÇAR A QUALIDADE DE RESPOSTA DOS SERVIÇOS

- ▶ Melhorar as funcionalidades do MyISCSP e da Secretaria Digital.
- ▶ Melhorar os indicadores de gestão da plataforma CMEnet.
- ▶ Reestruturar a informação da oferta formativa no *site* do ISCSP

MELHORAR A INTEGRAÇÃO DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS

- ▶ Promover ações de integração e de monitorização em conjunto com as unidades de missão do ISCSP.

ISCSP

INVESTIGAÇÃO

CENTROS ACREDITADOS NA FCT

Pretendemos aumentar a qualidade e quantidade da investigação; reforçar a internacionalização; consolidar a ligação entre ensino e investigação; desenvolver instrumentos de avaliação da investigação e contribuir para a melhoria do ensino e do corpo docente. Uma parte das medidas serão desenvolvidas em estreita colaboração com os centros de investigação do ISCSP.

AUMENTAR AS PUBLICAÇÕES

- ▶ Reforçar os apoios a publicações indexadas e de referência.
- ▶ Reforçar os incentivos de mérito à investigação.
- ▶ Apoiar a indexação das revistas do ISCSP.

MELHORAR A AVALIAÇÃO DOS CENTROS DE INVESTIGAÇÃO ACREDITADOS PELA FCT

- ▶ Adequar a carga letiva dos docentes de carreira aos resultados da investigação.
- ▶ Incentivar a divulgação da investigação.
- ▶ Aumentar o número de estudantes de doutoramento e pós-doutoramento como colaboradores dos centros.
- ▶ Promover parcerias com impacto na investigação.

REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Apoiar a participação em projetos e redes internacionais.
- ▶ Promover a participação de investigadores nos órgãos dirigentes de redes científicas internacionais; projetos de investigação e corpo editorial de publicações.
- ▶ Aumentar o número de projetos financiados.

REFORÇAR A LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- ▶ Reforçar a colaboração dos estudantes de doutoramento e pós-doutoramento na investigação, nas equipas dos Centros de Investigação e no ensino.
- ▶ Aumentar o impacto dos projetos de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento.

MELHORAR A AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

- ▶ Reforçar os instrumentos de avaliação da investigação.
- ▶ Desenvolver indicadores de produtividade individual.



MELHORIA DOS RESULTADOS DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA

- ▶ Lançar o Projecto “Call for Projects” interno do CAPP, em articulação com o ISCSP;
- ▶ Estruturar as Linhas de Investigação do CAPP.

INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Criação do FLAG – Fórum Lusófono de Administração e Gestão;
- ▶ Organização do V Congresso Lusófono de Administração e Gestão.

FORMAÇÃO CIENTÍFICA DE INVESTIGADORES

- ▶ Workshops de Formação Científica;
- ▶ *CAPP International Seminars*;
- ▶ Iniciativa “CAPP no ISCSP”.

REFORMULAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA

- ▶ Rever e aprovar o novo “Regulamento de Organização e Funcionamento do CAPP”.

NOTORIEDADE

- ▶ Reformular o *website*;
- ▶ Organização de uma grande Conferência Anual;
- ▶ Indexar a Revista do CAPP.



REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Aumentar a participação em projetos, com destaque para os nexos asiáticos da Lusofonia, a globalização e o papel da Ásia Oriental, transformações políticas, económicas e sociais;
- ▶ Novas parcerias (perspetiva-se a criação de laços com a Chinese Academy of Social Sciences e com a Beijing International Studies University).

AUMENTAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA

- ▶ Melhorar os indicadores de produção científica;
- ▶ Continuar o processo de indexação da *Daxiyangguo, Revista Portuguesa de Estudos Asiáticos* e publicá-la online;
- ▶ Aumentar a publicação de volumes temáticos e monografias com revisão de pares.

REFORÇAR A LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- ▶ Organizar duas conferências internacionais;
- ▶ Realizar seminários temáticos, envolvendo investigadores e estudantes de doutoramento e de mestrado;
- ▶ Organizar uma pós-graduação sobre Estudos Asiáticos;
- ▶ Atribuição de bolsas de estudo de Mestrado e Doutoramento.

MELHORAR A COMUNICAÇÃO

- ▶ Aumentar a disseminação das atividades e renovar o *site*.

REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Realização do II Congresso Internacional do CIEG e conferência de divulgação do PASSDA;
- ▶ Participação em redes internacionais.

AUMENTAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA

- ▶ Novos projetos: (*Igualdade de Género no Ensino Superior; Crianças Coloridas: Promover a Igualdade de Género ao nível da Educação Pré-Escolar; Diagnóstico sobre assédio moral e sexual na Câmara Municipal de Lisboa: formulação e implementação de política de tolerância zero e monitorização inicial*);
- ▶ Prossecução de projetos em curso: (*European Network of Academic Experts in the Field of Disability; Arquitectas em Portugal: construção da visibilidade, 1942-1986; Laços, Limites e Violência; Produção e Arquivo de Dados em Ciências Sociais*).

REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Novos Cursos Especializados em Igualdade de Género;
- ▶ Prossecução do ciclo Género em Debate;
- ▶ *Workshops* de investigação avançada.

MELHORAR A COMUNICAÇÃO

- ▶ Incentivo à publicação de artigos em língua inglesa.
- ▶ Publicação de *booklets* e *newsletter* periódica.
- ▶ Publicação do eBook *Diversidade de olhares num mundo global*.

REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

- ▶ Otimização dos protocolos existentes;
- ▶ Agilização de novas parcerias.

AUMENTAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA

- ▶ Incentivos à publicação de artigos em revistas indexadas.

REFORÇAR A LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- ▶ Incentivos à apresentação de projetos de investigação, designadamente dissertações de mestrado e teses de doutoramento, em articulação com as várias Unidades de Coordenação;
- ▶ Realização de atividades de natureza científica, cultural e artística com o envolvimento de parceiros estratégicos e de organizações das comunidades africanas a residir em Portugal;
- ▶ Maior comprometimento dos estudantes africanos em Portugal e suas estruturas organizativas.

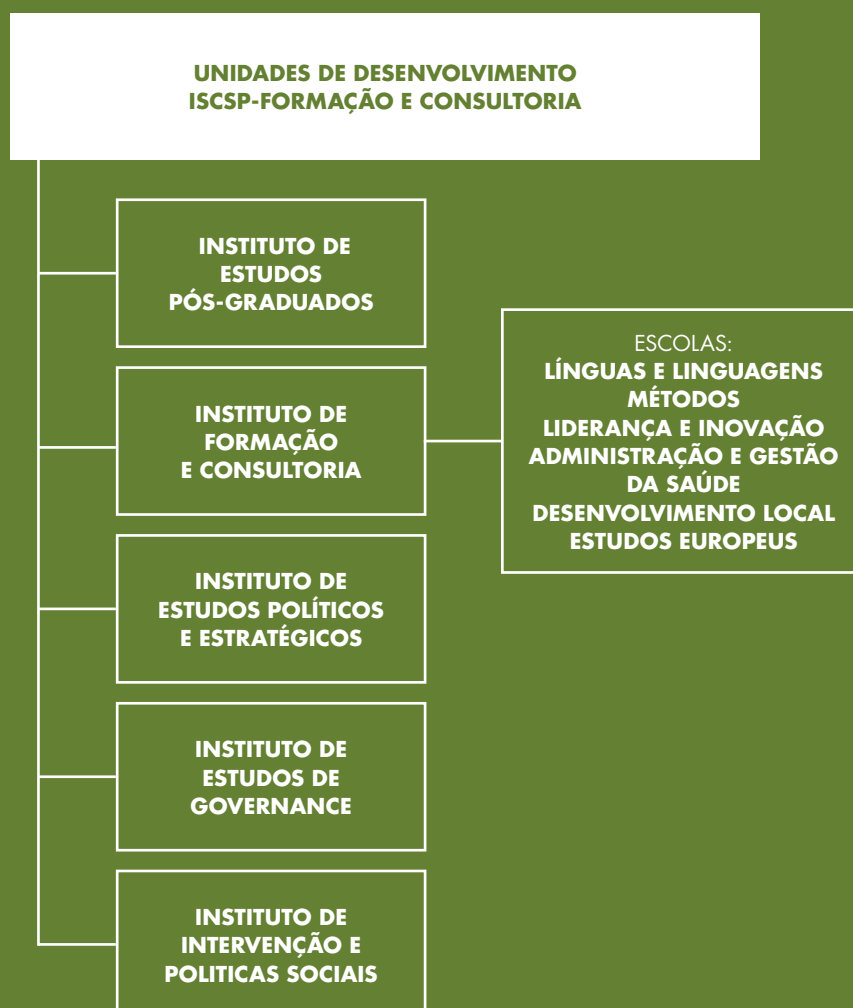
MELHORAR A COMUNICAÇÃO

- ▶ Conferência Dia de África em colaboração com a Unidade de Coordenação de Estudos Africanos e o NEA;
- ▶ Festival Cultural em colaboração com a Unidade de Coordenação de Estudos Africanos e o NEA.



PARTE II

ATIVIDADES DAS UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO



CONSOLIDAR A OFERTA DE PÓS-GRADUAÇÕES

- Consolidação da oferta atual, sem prejuízo dos cursos com procura sustentada.

DIVERSIFICAR A COOPERAÇÃO

- Estabelecimento de novas parcerias institucionais;
- Reforço da notoriedade das parcerias no *site* do IEPG;
- Envolvimento dos Centros de Investigação do ISCSP no desenho, promoção da formação e recrutamento de participantes para as Pós-Graduações.

REFORÇAR A NOTORIEDADE DAS MARCAS (IEPG E IFOR)

- Utilização de meios interativos para apoio à divulgação;
- Disponibilizar *merchandising* na Livraria ISCSP;
- Aproveitamento de eventos para divulgação da oferta educativa.

REFORÇAR A QUALIDADE DE FUNCIONAMENTO

- Reforçar o acompanhamento individualizado, garantindo uma personalização sistemática dos procedimentos e processos.

IFOR ELL

ESCOLA DE LÍNGUAS
E LINGUAGENS

Atividades:

FORMAÇÃO EM PORTUGUÊS LÍNGUA ESTRANGEIRA

- Português A1 para alunos Erasmus+.
- Português A1 para alunos Erasmus Mundus.
- Português B1.
- 6.ª edição do curso PILC, *Portuguese Intensive Language Course*.

FORMAÇÃO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS

- Curso de Português Académico.
- Academic Writing Crash-Course (Inglês).

FORMAÇÃO PARA COLABORADORES DO ISCSP

- Curso de Inglês A1 (módulo 2).

FORMAÇÃO EM VALORIZAÇÃO DE *SOFT-SKILLS*

- Parceria com o Serviço de Saídas Profissionais do ISCSP.
- Cursos supervenientes.

IFOR EM

ESCOLA DE MÉTODOS

Atividades:

- ▶ Criação de novos cursos e reformulação dos existentes, acompanhando a evolução dos planos de estudos da formação conferente de grau.
- ▶ Estabelecer parcerias com as empresas representantes das soluções informáticas.
- ▶ Criar condições para que a formação dada possa ser certificada, nomeadamente pelas empresas representantes das soluções informáticas usadas.
- ▶ Colaborar com a AAGQ na identificação de necessidades de formação dos colaboradores.
- ▶ Criação de oferta formativa que permita atenuar ou colmatar as necessidades de formação identificadas ao nível do recurso a ferramentas informáticas de tratamento e análise dados.

IFOR ELINOV

ESCOLA DE LIDERANÇA
E INOVAÇÃO

Atividades:

FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA

- ▶ Apoio aos cursos de pós-graduação: Gestão de Recursos Humanos, Psicologia Positiva Aplicada e Empreendedorismo e Inovação.

FORMAÇÃO

- ▶ Programa “Ser Empreendedor”, com vista ao desenvolvimento de competências empreendedoras e ao *pitch* de negócio de fundadores de *start ups*.

CONSULTORIA

- ▶ Programa “Azambuja Empreende!” com a Câmara Municipal de Azambuja.

DIVULGAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA

- ▶ Organização do III *Meeting* das Academias Corporativas.

IFOR EAGS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
E GESTÃO DA SAÚDE

Atividades:

OFERTA FORMATIVA

- ▶ 5.ª edição da Pós-Graduação em Administração e Gestão da Saúde.
- ▶ Preparação de oferta na área da Comunicação em Saúde.

CONFERÊNCIAS

- ▶ Conferência subordinada ao tema “Jornalismo e Saúde”.
- ▶ Conferência Inaugural da Pós-Graduação em Administração e Gestão da Saúde.
- ▶ Conferências supervenientes (no decurso do ano).

EVENTOS

- ▶ Rastreio Respiratório a alunos, docentes e colaboradores, a realizar no 1º trimestre, em colaboração com a Fundação Portuguesa do Pulmão.
- ▶ Cerimónia de entrega de Diplomas de Conclusão e Prémios de Mérito, referentes à 4.ª edição da Pós-Graduação em Administração e Gestão da Saúde.

IFOR EDL

ESCOLA DE
DESENVOLVIMENTO LOCAL

Atividades:

ÁREA DA FORMAÇÃO

- ▶ Curso de Especialização em Gestão Autárquica.
- ▶ Pós-Graduação em Turismo e Desenvolvimento Local.
- ▶ Curso de Especialização em Gestão Autárquica.
- ▶ Curso de Especialização em Gaming e Desenvolvimento Local.
- ▶ Pós-Graduação em Inovação e Soluções Sociais Autárquicas.
- ▶ Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade.
- ▶ Curso de Especialização em Administração Autárquica.
- ▶ Curso de Especialização em Turismo e Desenvolvimento Local.

ÁREA DE PROJETOS

- ▶ Dinâmicas, Governança e Consolidação de Regiões Metropolitanas.
- ▶ Empreendedorismo e Desenvolvimento local (C. M. Elvas).

IEPE – INSTITUTO DE ESTUDOS POLÍTICOS E ESTRATÉGICOS

Este instituto desenvolve atividades de reforço da oferta do ISCSP na formação avançada, consultoria, estudos e prestação de serviços; promoção de investigação aplicada nas áreas da Ciência Política, das Relações Internacionais e da Estratégia, na identificação de tendências globais ligadas à segurança, defesa, política externa e geoeconomia, colaborando também na cooperação internacional do ISCSP.

As atividades a desenvolver englobam:

FORMAÇÃO

- ▶ 5.ª edição da Pós-Graduação em Governance and Strategic Intelligence.
- ▶ 4.ª edição da Pós-Graduação em Corporate Diplomacy.
- ▶ 3.ª edição da Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e Resiliência Nacional.
- ▶ 1.ª edição da Pós-Graduação em Estudos Estratégicos do Mar.
- ▶ 10.ª edição da Pós-Graduação em Informações e Segurança.

INVESTIGAÇÃO (ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO)

- ▶ Realizar estudos de desenvolvimento estratégico, em articulação com a Unidade de Coordenação de Estratégia, com o CAPP e com o IO.

DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

- ▶ Organização da 8.ª edição do Dia da Estratégia (70 anos da NATO).
- ▶ Organização da 8.ª edição do Seminário de Diplomacia para o século XXI.
- ▶ Organização da 5.ª edição da conferência sobre Terrorismo Internacional.
- ▶ Co-organização da 3.ª edição do Fórum do Mar dos Países da CPLP.
- ▶ Co-organização da 2.ª Conferência sobre *Belt Road Initiative*.
- ▶ Organização de aulas abertas com convidados dos meios diplomático, da segurança e da defesa.

IGOV – INSTITUTO DE ESTUDOS DE GOVERNANCE

O Instituto de Estudos de Governance (IGov-ISCSP) desenvolve atividades de formação avançada de alto nível nas áreas da *Governance* das instituições públicas e privadas, reforçando sinergias entre esta área e as áreas da Ética e Deontologia, Liderança, Gestão Estratégica e Geopolítica, Empreendedorismo Institucional, Tomada de Decisão.

É sua missão reforçar a transferência de conhecimento do ISCSP no quadro da *Governance* das instituições públicas e privadas; ministrar cursos de formação avançada incluindo as vertentes da *governance estrutural* (arquitetura das instituições); *governance processual* (capacidade institucional e práticas), *governance procedural* (instrumentos de tomada de decisão e controlo), *governance estratégica* (planeamento estratégico) e *good-governance*.

O Instituto de Estudos de Governance iniciará as suas atividades em 2019 nas seguintes áreas:



IIPS – INSTITUTO DE INTERVENÇÃO E POLÍTICAS SOCIAIS

Este instituto tem como objetivos a prestação de serviços à comunidade, através de ações de supervisão para trabalhadores sociais e de consultas de mediação social, mediação familiar e aconselhamento familiar; da consultoria, assessoria e desenvolvimento de projetos nas áreas da intervenção social e das políticas sociais; do ensino pós-graduado e especializado nas mesmas áreas.

SERVIÇOS À COMUNIDADE

- ▶ Continuação do projeto de supervisão de trabalhadores sociais, de diferentes instituições do concelho de Cascais, no âmbito da parceria estabelecida.
- ▶ Realização de consultas de Mediação e Aconselhamento Familiar.

DIVULGAÇÃO E COOPERAÇÃO

- ▶ Continuação da divulgação junto da Comunidade (particulares e instituições), da oferta dos serviços especializados, prestados no âmbito do Instituto.

FORMAÇÃO

- ▶ Continuação da realização de Ações de Formação junto de profissionais que trabalham diretamente com a população mais idosa.
- ▶ Lançamento de um Curso de Especialização em Counselling para a Intervenção Social.
- ▶ Lançamento de um Curso de Especialização em Supervisão para Assistentes Sociais.
- ▶ Lançamento de Workshops em Comunicação e Empatia na Intervenção Social, destinados a profissionais e estudantes da área.
- ▶ Lançamento do Curso de Pós-Graduação em Família e Ciclo de Vida: intervenção e promoção.



INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

PARTE III

ATIVIDADES DAS ÁREAS OPERACIONAIS

ÁREA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

O ano de 2019 é decisivo para a estabilização da área, em face da necessidade de valorização e estabilização dos recursos humanos e de continuação da implementação SAP. Atendendo aos desafios da implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações públicas (SNC-AP) e da nova aplicação financeira e de apoio à gestão no grupo ULisboa (SAP), esta área procederá à revisão de todos os procedimentos.



MELHORAR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS (INOVAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO)

- ▶ Atualizar o Manual de Controlo Interno ao SNC-AP
 - Mapear todos os processos de acordo com a atual estrutura.
 - Definir todos os circuitos e formulários em SNC-AP.
 - Elaborar o Manual e divulgar a todas as áreas.
- ▶ Otimizar a Gestão de Projetos
 - Uniformizar a estrutura de identificação dos projetos.
 - Elaborar relatórios financeiros periódicos e pedidos de pagamento.
- ▶ Iniciar a Contabilidade de Gestão
 - Efetuar o mapeamento de todas as atividades do ISCSP.
 - Colaborar com o goSAP, nas definições de organização de informação.
 - Criar relatórios de apoio à decisão.
- ▶ Implementar o Portal do Colaborador
 - Elaborar manual de execução em SAP, com todas as etapas.
 - Formar os utilizadores/colaboradores do ISCSP.
 - Desmaterializar processos de assiduidade e gestão de dados.

MELHORAR A MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

- ▶ Elaborar manual de execução em SAP.
- ▶ Formar os utilizadores.
- ▶ Mapear as necessidades de atuação nos equipamentos.

MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

- ▶ Promover a flexibilidade de horário.
- ▶ Continuar a promover a formação orientada para a função.

ÁREA DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE

Sendo a Qualidade transversal a todas as vertentes de atuação do ISCSP, a sua consolidação tem permitido fortalecer a articulação entre o sistema de Gestão do ISCSP e o seu Sistema de Gestão da Qualidade. Dando seguimento às medidas prioritárias estabelecidas em 2018, teremos como principais objetivos a sua estabilização, consolidação e inovação.



AGQ

OTIMIZAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA EM TODAS AS ÁREAS DE INTERVENÇÃO

- Candidatura à A3ES do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.
- Simplificação dos inquéritos de satisfação com os serviços.
- Implementação de novo processo CAF Educação.
- Elaboração de Manual de Estilo da área.
- Criação de Observatório da Qualidade.

ALARGAR O ÂMBITO DE APLICAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNAS

- Auditoria aos processos-chave já mapeados e mapeamento de novos procedimentos.
- Auditoria aos processos de melhoria implementados em 2017 e 2018.
- Supervisão das auditorias sectoriais ao *site* do ISCSP.

OTIMIZAR E SIMPLIFICAR MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Uniformizar as monitorizações de avaliação dos serviços.
- Reforçar o sistema de informação para a gestão.
- Otimizar os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores.

REFORÇAR A DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

- Identificar ações de melhoria decorrentes da avaliação da qualidade.
- Identificar processos e documentos passíveis de desmaterialização.

REFORÇAR A MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA DOS COLABORADORES

- Diagnóstico de necessidades de formação do pessoal não docente.
- Criação de um serviço de desenvolvimento de competências para os colaboradores do ISCSP.

ÁREA ACADÉMICA

ESTUDOS

GRADUADOS

A Área Académica continuará a apostar na melhoria contínua dos serviços em matérias relacionadas com a fiabilidade dos seus processos e a qualidade do serviço prestado a docentes e alunos.



ACADÉMICA

MELHORAR A ARTICULAÇÃO COM AS ÁREAS OPERACIONAIS E SERVIÇOS

- ▶ Reuniões preparatórias do arranque dos principais processos.
- ▶ Elaborar documentação que defina, para cada um dos principais processos, os procedimentos e responsabilidades.

MELHORAR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

- ▶ Melhorar o aproveitamento da capacidade da plataforma NETPA.
- ▶ Implementar a geração automática de declarações de matrícula.
- ▶ Aumentar a produção do Suplemento ao Diploma.
- ▶ Reformular o processo de emissão de documentos de certificação pedagógica para garantir a emissão bilingue.

MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS

- ▶ Otimizar a análise e resposta aos requerimentos e exposições.
- ▶ Disponibilizar novos formulários, com reforço da acessibilidade e usabilidade.
- ▶ Otimizar os processos e a estrutura funcional dos serviços.

MELHORAR OS MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO, PRIVILEGIANDO A PERSONALIZAÇÃO

- ▶ Melhorar a comunicação com os alunos, recorrendo ao portal MyISCSP, às plataformas Moodle e NETPA.
- ▶ Melhorar o contato de proximidade com os alunos de 1 ciclo.
- ▶ Melhorar a informação no site relativa aos cursos de licenciatura e aos concursos especiais de acesso e ingresso no 1 Ciclo.
- ▶ Melhorar a comunicação com os candidatos, privilegiando a personalização.

ÁREA DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A Área de Cooperação e Desenvolvimento incidirá as medidas prioritárias na consolidação da qualidade nos processos e procedimentos de cada valência, mas também na promoção da personalização do serviço.



ACD

REFORÇAR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

- ▶ Atualização dos manuais de procedimentos.
- ▶ Reforçar a qualidade da informação prestada à Presidência.
- ▶ Reforçar os procedimentos de maior proximidade e de maior qualidade no atendimento.
- ▶ Melhorar o registo dos dados relativos à empregabilidade e saídas profissionais dos alunos e diplomados.

REFORÇAR A COOPERAÇÃO

- ▶ Identificar rede de parceiros estratégicos para a realização de ações de formação avançada e de cooperação.

REFORÇAR A LIGAÇÃO AO MERCADO DE TRABALHO

- ▶ Reforçar o pilar *Career Development* no Serviço de Saídas Profissionais.
- ▶ Organizar o 2.º Ciclo de *Workshops* de Empregabilidade.

REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DE DOCENTES E DE ESTUDANTES

- ▶ Reforçar a realização de ações de sensibilização junto dos alunos de Licenciatura (*Programa Mobility Pitch*).
- ▶ Reforçar os contactos com a Fulbright Portugal.
- ▶ Melhorar a gestão dos projetos europeus realizados através do Programa Erasmus.

ÁREA DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Em 2019 reforçaremos a eficiência do serviço e a melhoria da capacidade de resposta. Em simultâneo, procurar-se-á dar um novo espaço de valorização das atividades do ISCSP, em contextos digitais e físicos. Apostaremos na dinamização das plataformas digitais cumprindo a frequência de conteúdos, bem como a redução dos tempos de atualização da informação.



GARANTIR A MATURIDADE TÉCNICA E FUNCIONAL DA PRESENÇA DIGITAL DO ISCSP

- Reconfigurar e melhorar a qualidade da versão *mobile* do *website*.
- Dinamizar a plataforma “My ISCSP”.
- Reforçar a auditoria às plataformas digitais.
- Concretizar o planeamento e gestão dos conteúdos para as plataformas sociais.
- Análise SWOT para constituição de novos perfis sociais (Instagram e LinkedIn).

IMPLEMENTAR O SERVIÇO DE MARKETING

- Constituição física do serviço na A.COM.
- Auditoria aos sistemas de comunicação e bases de dados existentes.

REFORÇAR A MARCA ISCSP E AS SUBMARCAS OPERACIONAIS

- Implementar o serviço de Relações Públicas e Gestão de Eventos.
- Otimizar os circuitos de organização de eventos institucionais.
- Dinamizar o serviço de assessoria mediática.

AUMENTAR O INVESTIMENTO NA ESTRATÉGIA EDITORIAL, AUDIOVISUAL, MULTIMÉDIA E GRÁFICA

- Concluir o projeto de sinalética interior do ISCSP.
- Aumentar a criação e o alcance da distribuição de conteúdos indiretos afeto às iniciativas.
- Concluir o projeto editorial de integração gráfica da Oferta Educativa.
- Aumentar a produção audiovisual.

OTIMIZAR A GESTÃO FINANCEIRA

- Mapeamento de áreas de investimento prioritárias para ações de promoção institucional.



PARTE IV

ATIVIDADES DAS UNIDADES DE MISSÃO

ISCSP

CIDADANIA

APOIAR CAMPANHAS DE CAUSA CÍVICA E RECONHECER O MÉRITO CÍVICO

- ▶ Organização e divulgação da Campanha 18 Escolas, 18 Ajudas.
- ▶ 5.ª edição da venda solidária do Clube das Costureirinhas.
- ▶ Divulgação de informação relativa a iniciativas de voluntariado.
- ▶ 14.ª edição na iniciativa GIRO.

COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL

- ▶ Colaboração com a Associação Interviver na 4.ª edição do Programa de Educação para a Paz.
- ▶ Colaboração com o GRACE, no âmbito da rede Uni.Network e na Academia GRACE.
- ▶ Colaboração no Programa Oeiras Solidária.

INICIATIVAS DE FORMAÇÃO EM COMPETÊNCIAS CÍVICAS E INTEGRAÇÃO SOCIOEDUCATIVA

- ▶ Apoio ao projeto Ponto.de.partida Experiências Educativas IN.
- ▶ Colaboração com o ISCSP-Welbeing na implementação da Cátedra da UNESCO *E=GPS Education for Global Peace Sustainability* de Educação para a Paz.
- ▶ Colaboração nas atividades desenvolvidas pelo Gabinete de Apoio à Inclusão.
- ▶ Apoio a campanhas de divulgação de causas sociais e de promoção à sustentabilidade ambiental.
- ▶ Apoio à 2.ª edição da formação sobre Desenvolvimento Pessoal e Profissional em colaboração com o Grupo Espiritualidade e Ciências Sociais.
- ▶ Apoio à edição e divulgação da revista eletrónica Mais Social.
- ▶ Apoio à realização, no ISCSP, da peça de teatro "Ensaio sobre a Cegueira".

PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO DOMÍNIO DA CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS

- ▶ Apoio na publicação de um artigo científico sobre movimentos cívicos.
- ▶ Apoio na divulgação dos resultados do Encontro Social Europeu.
- ▶ Apoio à implementação do projeto AJA – Adolescentes e jovens adultos com diagnóstico de cancro.

ISCSP

INCLUSÃO

REFORÇO DOS MEIOS MATERIAIS

- Reforço de equipamentos e outros meios de aprendizagem para estudantes com diferentes necessidades: auditivas, visuais, do foro neurológico, ou de outras patologias que os requeiram.

QUALIFICAÇÃO DAS INSTALAÇÕES

- Verificação de necessidade de adaptações físicas das instalações ou de apetrechamentos, e respetivas propostas de operacionalização e/ou aquisição.

REFORÇO DA COOPERAÇÃO

- Reforço das atividades conjuntas com parceiros já envolvidos, a nível do ISCSP (Observatório para a Deficiência e Direitos Humanos, docentes e funcionários, corpo estudantil em especial através da Associação de Estudantes e Núcleos); da Universidade de Lisboa (Serviços de Ação Social e Rede NEE); governamentais (Instituto Nacional para a Reabilitação, Secretaria de Estado da Inclusão das Pessoas com Deficiência); IPSS e outras entidades sem fins lucrativos, como a Fundação LIGA).

ISCSP

CULTURA

VERTENTE HISTÓRIA

- Continuação da pesquisa sobre os antigos alunos e docentes.
- Continuação da pesquisa relativa à história do ISCSP.
- Continuação da recolha e catalogação de fotos do ISCSP.
- Digitalização dos Cursos de Extensão Universitária.
- Relembrando (exposição evocativa da figura de um antigo docente ou aluno).
- Visitas guiadas à sala-museu. Criação do texto de sala e colocação de um painel de fotos. Aulas de museologia pela UC de Antropologia.
- Disponibilização online dos Anuários da Escola Superior Colonial/ Instituto Superior de Estudos Ultramarinos.

VERTENTE ARTE

- Concertos de fim de tarde: momentos de música clássica no átrio do ISCSP; noite da palavra. Exposições de pintura/desenho: docentes e ISCSP ALUMNI. Exposições digitais de fotografia: docentes, funcionários e ISCSP ALUMNI.
- Projeção de Documentários temáticos com Debate Final; Ciclo de Cinema Árabe e Muçulmano; "Noite da palavra lusófona": sessão de declamação de textos de autores lusófonos por docentes e alunos com acompanhamento musical.

ISCSP

EMPREENDEDORISMO

REFORÇO DA FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA

- ▶ Pós-Graduação em Empreendedorismo e Inovação (9.^a Edição).
- ▶ Criação de UC optativa do plano curricular do I Ciclo de Estudos de GRH: Empreendedorismo e Inovação.

FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

- ▶ Curso de formação “Ser Empreendedor”.

INICIATIVAS EMPREENDEDORAS

- ▶ Sessão de *Pitch*.
- ▶ Mostra de Empreendedorismo.

DIVULGAÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA

- ▶ III Meeting das Academias Corporativas.
- ▶ Publicação de um artigo num jornal científico internacional de referência.
- ▶ Publicação de 1 Livro sobre Empreendedorismo.
- ▶ III Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão.

ISCSP WELLBEING

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

- ▶ Oficinas e Cursos (*Mindfulness*, Pedagogia da Compaixão, Biodanza, Yoga, Atividade de Caminhada pela Sustentabilidade);
- ▶ Celebrações envolvendo toda a comunidade do ISCSP (Dia Internacional da Felicidade e Dia Internacional da Paz).

COLABORAÇÕES

- ▶ Com a Cátedra UNESCO em Educação para a Paz Global Sustentável do ISCSP;
- ▶ Aulas, investigações e iniciativas da Pós-Graduação em Psicologia Positiva Aplicada e da Pós-Graduação em Educação para a Paz Global Sustentável;
- ▶ Com restantes unidades de missão do ISCSP.

CONSULTORIA

- ▶ Supervisão de projetos na área da Educação para o Bem-estar e para a Paz, em especial junto de agrupamentos de escolas.

INVESTIGAÇÃO

- ▶ Criação e sustentação de um Painel de Estudos em Esperança, o *Hope Barometer*, que será articulado com a Cátedra UNESCO em Educação para a Paz Global Sustentável. Este Painel alternará anualmente com o Estudo da Pegada da Felicidade.

DIVULGAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- ▶ Organização, apoio e divulgação pública das ações de promoção da Felicidade e da Paz, nomeadamente na comunicação social e nas redes sociais.

ISCSP NATURA

O ISCSP – Natura desenvolverá, em colaboração com vários parceiros internos e externos (Junta de Freguesia da Ajuda, a AEISCSP e os núcleos de estudantes), as seguintes atividades:

PROGRAMAS DE SENSIBILIZAÇÃO

- ▶ Programa de redução do consumo de água e de energia;
- ▶ Programa de conservação do edifício e da sua envolvente próxima;
- ▶ Programa de redução do lixo e separação dos resíduos.

REFORÇO DE ESPAÇOS VERDES

- ▶ Programa de reforço dos espaços verdes no interior do edifício;
- ▶ Novo espaço verde no exterior da entrada principal do edifício.



PARTE V



ORÇAMENTO

ENQUADRAMENTO

O orçamento do ISCSP, foi elaborado com respeito pelos princípios orçamentais e pelos normativos contabilísticos geralmente aceites, de acordo com a lei de Enquadramento Orçamental e as instruções de preparação do Orçamento do Estado para 2019. Na sua elaboração, o projeto de orçamento considerou as seguintes orientações estratégicas:

- ▶ Reforçar o financiamento, promovendo receitas alternativas.
- ▶ Valorizar e reforçar a estrutura do mapa de pessoal.
- ▶ Promover ganhos de economia e eficiência na aquisição de bens e serviços.
- ▶ Melhorar a gestão de recursos, promovendo maior eficiência.
- ▶ Intensificar a desmaterialização administrativa, aumentando a produtividade.
- ▶ Cumprir o plano de investimento, reforçando a competitividade
- ▶ Estimular uma cultura de rigor, de transparência e de responsabilização (*accountability*).

O Instituto iniciou a implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) a par da alteração do sistema informático de apoio à gestão para SAP, em 2017. O ano de 2018 tem sido decisivo para a estabilização dos processos e para o desenvolvimento de mecanismos de adaptação às exigências contabilísticas e de produção de informação financeira, bem como na conformação dos procedimentos de contratação pública decorrentes da entrada em vigor do novo CCP.

Em 2019, espera-se consolidar todos os procedimentos e consequente revisão do Manual de Controlo Interno, estabilizando o modo de tramitação da informação económico-financeira relevante para a execução da contabilidade pública, nos subsistemas Orçamental, Financeira e de Gestão.

O ISCSP, na forma como tem estruturada a sua informação e o cuidado que demonstrou na formação dos seus técnicos da área financeira, a par da atualização dada pela ordem profissional aos contabilistas certificados, tem permitido que a transição para a nova estrutura conceptual tenha desenvolvido um conjunto de princípios e linhas orientadoras, que permitem a continuidade da planificação dos objetivos estratégicos e orçamento, bem como o acompanhamento da sua execução.

O orçamento para o ano de 2019 é marcado pela continuação do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias que representam um encargo acrescido nas responsabilidades do Instituto, um verdadeiro desafio a par do reforço de recursos para a estabilização dos quadros técnicos e docentes, de acordo com o mapa de pessoal aprovado.

O ISCSP SEGUE UMA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE QUE PROCURA PROMOVER ATIVAMENTE:

- ▶ Diversificação do ensino ao longo da vida.
- ▶ Sustentabilidade económico-financeira.
- ▶ Gestão eficiente e eficaz da utilização dos recursos.
- ▶ Criação de valor para toda a comunidade académica.

EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DO ISCSP

Considerando a alteração da estrutura do orçamento verificada desde 2010, com a redução drástica das transferências do Orçamento do Estado (cf. Tabela 1), o ISCSP promove a diversificação do seu financiamento, focando-se na captação de receitas provenientes da internacionalização do ensino, da diversificação de atividades e dos projetos de prestação de serviços e de investigação.

À semelhança dos quatro anos anteriores, a transferência do OE incorpora o valor do autofinanciamento com origem no protocolo entre a Caixa Geral de Depósitos e a ULisboa, no montante de EUR 174.555,00 verificando-se assim, que o valor real do OE importa apenas no montante de EUR 5.539.946,00.

O orçamento revela um acréscimo de 5%, face ao orçamento inicial de 2018. Este aumento incide, em particular, nas previsões do autofinanciamento.

Tabela 1. Evolução do Orçamento da Receita do ISCSP (valores em mil euros)

Ano	Orçamento do Estado	Receitas Próprias	Saldo Gerência	Total	Variação face ao ano anterior		
					Total	OE	RP
2008	4 131	3 241	1 414	8 786	0	0	0
2009	4 211	3 823	656	8 690	662	80	582
2010	4 970	3 795	338	9 103	731	759	-28
2011	4 397	4 361	182	8 940	-7	-573	566
2012	3 156	4 885	62	8 103	-717	-1 241	524
2013	4 179	4 982	72	9 233	1120	1 023	97
2014	3 850	5 509	63	9 422	198	-329	527
2015	* 4 055	5 588	243	9 886	284	205	79
2016	* 4 584	5 629	691	10 904	570	529	41
2017	* 5 032	5 916	1 110	12 058	735	448	287
2018	* 5 323	7 085	1 838	14 246	1 460	291	1 169
2019	* 5 714	7 241	** 1 838	14 793	547	391	156

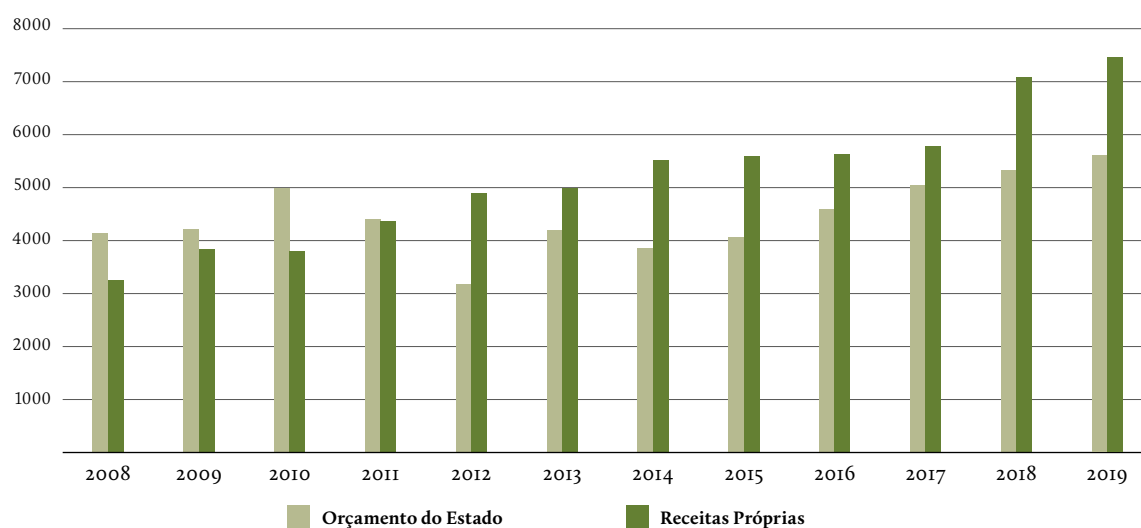
(*) O valor corrigido é de 5.540 em 2019, considerando a exclusão do montante resultante do programa da Caixa Geral de Depósitos na rubrica do OE.

(**) No orçamento de 2019 considera-se, por estimativa, a inclusão de um saldo de gerência idêntico ao do ano anterior. No projeto de orçamento este valor não é considerado, apenas sendo contemplado em fase de execução.

Como se pode verificar no gráfico seguinte, o modelo de financiamento do ISCSP alterou-se profundamente a partir de 2010, apresentando uma tendência mais estável desde 2014, salientando o aumento significativo das receitas próprias desde 2017.

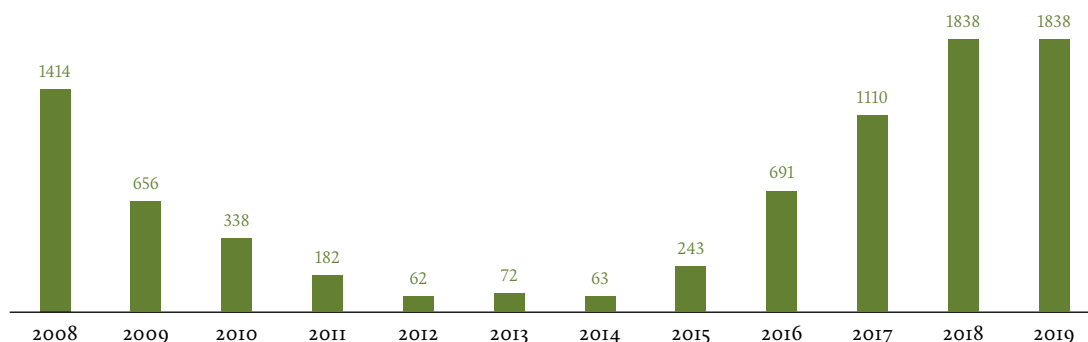
Para 2019 verifica-se uma variação homóloga positiva de 2% do autofinanciamento, confirmando a tendência da base estruturante do orçamento do Instituto. As receitas gerais provenientes do Orçamento do Estado registam um aumento de 7%, fruto da gestão flexível da ULisboa, ao incorporar o protocolo com a CGD e também pela dotação para a Bibliometria a par da distribuição de verbas às Unidades Orgânicas.

Gráfico 1. Evolução do Orçamento de Receita (valores em mil euros)



A estimativa das receitas próprias (RP) resulta das propinas e taxas, calculadas com base no número estimado de alunos, bem como nos contratos e parcerias de investigação, cooperação e comercialização das edições ISCSP e serviços prestados à comunidade.

Gráfico 2. Evolução do Saldo de Gerência (valores em milhares de euros)



O valor do autofinanciamento supera o financiamento do OE em 1,5 milhões de euros e em 1,9 milhões de euros se for afeto o financiamento da CGD ao autofinanciamento. O ISCSP tem, hoje, como principal fonte de financiamento as receitas próprias, que representam cerca 60% do financiamento global, rácio este que se tem vindo a estabilizar nos últimos anos.

Os dados atestam a necessidade de o ISCSP continuar a ter uma gestão muito rigorosa e a orientar todos os esforços para garantir elevados níveis de atratividade dos seus cursos, de qualidade de ensino, de acompanhamento aos alunos e reforçar os processos de diversificação de atividades e de internacionalização.

O Instituto continuará a desenvolver esforços no sentido de recuperar créditos de propinas, à semelhança do que tem vindo a acontecer nos últimos anos, conforme se demonstra na tabela 2. Em 2018, o ISCSP recuperou 23% de propinas em dívida relativamente ao ano anterior, o que demonstra a preocupação e o cuidado na execução orçamental. Em 2019, pretende-se continuar com o projeto de gestão de recuperação de crédito e extinção sempre que decorrido o prazo legal.

Tabela 2. Evolução da taxa de cobrança de propinas 2008-2018

Ano Letivo	Dívida 2016	Dívida 2017
2008/2009	1%	1%
2009/2010	2%	2%
2010/2011	7%	7%
2011/2012	4,6%	4,6%
2012/2013	3%	3%
2013/2014	3%	3%
2014/2015	3%	2,8%
2015/2016	2,8%	2,5%
2016/2017	3%	2,4%
2017/2018		2,8%

EM 2019, CONTINUAREMOS A APOIAR AS INICIATIVAS:

- ▶ de facilitação do pagamento das propinas, sem comprometer a sustentabilidade e a equidade entre os alunos.
- ▶ monitorizar o controlo dos planos de pagamentos

ORÇAMENTO DA DESPESA

A previsão da despesa para 2019 resulta, fundamentalmente da consideração das obrigações assumidas com o pessoal e aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento corrente das atividades, bem como ao investimento necessário para manter níveis de competitividade.

Tabela 3. Evolução do Orçamento da Despesa do ISCSP (valores em mil euros)

Ano	Despesas c/Pessoal	Aq. Bens e Serv. e TC	Investimento	Total	Variação face ao ano anterior		
					RH	ABS+TC	INVEST
2008	6 439	1 430	261	8 130	0	0	0
2009	6 651	1 536	165	8 352	212	106	-96
2010	6 910	1 794	217	8 921	259	258	52
2011	6 816	1 748	314	8 878	-94	-46	97
2012	6 631	1 274	126	8 031	-185	-474	-188
2013	7 142	1 765	263	9 170	511	491	137
2014	7 235	1 662	282	9 179	93	-103	19
2015	7 362	1 654	179	9 195	127	-8	-103
2016	7 623	1 963	208	9 794	261	309	29
2017	8 109	1 805	306	10 220	486	-158	98
2018	8 670	3 398	340	12 408	561	1 593	34
2019	9 419	3 129	407	12 955	480	749	-269

Notas:

- ▶ Desde 2011, nas despesas com o pessoal, está refletido o corte salarial aplicado aos funcionários e agentes da Administração Pública;
- ▶ Em 2012 reflete, também, a perda de grande parte do subsídio de férias e de natal;
- ▶ Em 2013 espelha a reposição dos dois subsídios;
- ▶ Em 2014, reflete o agravamento do corte, a reposição da totalidade do corte em três meses e meio e a nova redução remuneratória introduzida pela Lei 75/2014, de 12 de setembro;
- ▶ Em 2015, reflete a reversão prevista no artigo 4.º da Lei 75/2014, de 12 de setembro;
- ▶ Em 2016, reflete a progressão da reversão prevista no artigo 4º da Lei 75/2014, de 12 de setembro, conforme a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro.
- ▶ Em 2017, reflete a reposição total dos salários de acordo com a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro;
- ▶ Em 2018, reflete a estimativa das novas contratações. Por unanimidade do Grupo ULisboa não foi considerada, no cálculo, a avaliação do encargo decorrente do eventual desbloqueamento das carreiras e alterações ao atual artigo 19.º da Lei do OE2017 a respeito das valorizações remuneratórias;
- ▶ Em 2019, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados em 2018.

ORÇAMENTO PARA 2019 POR GRANDES RÚBRICAS

ESTRUTURA DE RECEITAS

O orçamento atribuído, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a EUR 12.955.101,00. A composição das receitas, como se pode verificar na tabela 4, tem origem maioritariamente no autofinanciamento (57,3%), sendo 53,3% de receitas próprias e 4% de fundos para investigação e projetos.

Tabela 4. Orçamento da Receita do ISCSP (valores em euros)

Descrição	Valor	%
Saldo Gerência	0,00	0
Orçamento do Estado (*)	5 714 501,00	42,7
Receitas próprias	6 705 307,00	53,3
Projetos	535 293,00	4,0
Total da Receita	12 955 101,00	100

(*) Percentagem líquida, com exclusão do valor da CGD

ORIGEM DAS RECEITAS

A estimativa das receitas próprias foi elaborada de acordo com os pressupostos previstos pelo Conselho de Gestão, cuja discriminação da sua origem consta na Tabela 5.

Tabela 5. Origem do autofinanciamento/receitas próprias (valores em euros)

Fonte de Financiamento	Origem	Gerador	Previsão
Receitas Gerais (311)	ISCSP	Orçamento do Estado	5 539 946,00
	OE	Protocolo CGD	174 555,00
		Subtotal – 42,7% OE	5 714 501,00
Autofinanciamento (513)	ISCSP	I Ciclo	3 077 310,00
		II Ciclo	698 127,00
		III Ciclo	658 390,00
		Subtotal – 61% RP	4 433 827,00
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	65 660,00
		IFOR	641 935,00
		IEPG	580 430,00
		Investigação	53 920,00
		Cooperação e Tutoria	75 004,00
		Subtotal – 20% RP	1 416 949,00
	ISCSP Serviços	Edições	40 000,00
		Espaços	30 830,00
		Emolumentos/outros	636 301,00
		Colaborações de Docentes	147 400,00
		Subtotal – 12% RP	854 531,00
Projetos (319+482)	ISCSP I&D	CAPP	183 120,00
		IO	37 500,00
		CIEG	208 730,00
		Outros	105 943,00
		Subtotal – 7% RP	535 293,00
Total			12 955 101,00

A principal componente das receitas próprias é a atividade ensino que representa 61% do autofinanciamento. A atividade de desenvolvimento e cooperação contribui em 20%, sendo que esta componente capta muitos alunos para os cursos conferentes de grau, cuja receita tem aumentado nos últimos anos. A diversificação das receitas tem permitido a estabilização do autofinanciamento, que é estruturante para a atividade do Instituto face ao contributo do OE.

ESTRUTURA DE DESPESAS

A dotação orçamental de suporte às atividades em 2019, apresenta a maior fatia de distribuição nos gastos com os salários. Com efeito, 73% da despesa refere-se a remunerações com o pessoal docente e não docente e respetivos encargos. A restante dotação é destinada a aquisição de bens e serviços (22%) necessários ao funcionamento das instalações, equipamentos e materiais de apoio ao desenvolvimento da atividade.

De acordo com a tabela 6 apresenta-se a despesa estimada para 2019, cujo cálculo resulta da estimativa das despesas com pessoal, de acordo com o mapa de pessoal aprovado para 2019. As restantes despesas, foram calculadas considerando os objetivos estratégicos e orientação dos órgãos competentes do ISCSP.

Tabela 6. Orçamento da Despesa para 2019 (valores em euros)

Descrição	Estimado	
	Valor	%
Recursos Humanos	9 419 618,00	73
Aquisição de Bens e Serviços	2 859 032,00	22
Transferências/Apoios/Outras	269 531,00	2
Investimento	406 920,00	3
Total da Despesa	12 955 101,00	100

RECURSOS HUMANOS E GASTOS COM PESSOAL

O reforço dos serviços, a par da estabilização do número de efetivos e da necessidade exigida à atividade, tem sido prioritária representando, para 2019, um total de 244 postos de trabalho (cfr. Anexo 3. Recursos Humanos do ISCSP).

Tabela 7. Afetação do orçamento em recursos humanos do ISCSP (valores em euros)

Despesas com Pessoal	Proposto	
	Valor	%
Docente	7 842 769,38	83
Investigador	76 055,49	1
Não Docente	1 500 793,13	16
Total de Despesas c/ Pessoal	9 419 618,00	100

Na tabela 8 observamos o aumento anual em despesas com o pessoal que demonstra o impacto face ao ano anterior devido à consolidação das equipas.

Tabela 8. Composição do orçamento em recursos humanos do ISCSP (valores em euros)

Descrição	Folha salarial 2019	Folha salarial 2018	Aumento Salarial OE2019
Remuneração base	5 818 755,24	4 592 218,26	1 226 536,98
Subsídio de Refeição	226 251,00	194 349,00	31 902,00
Subsídio de Férias	512 489,00	467 519,28	44 969,72
Subsídio de Natal	454 799,00	471 328,00	-16 529,00
Encargos Sociais (CGA/SS)	1 760 318,54	1 624 631,00	135 687,54
Outras Despesas com Pessoal	647 005,04	698 104,00	-51 098,96
Total Despesas com Pessoal	9 419 617,82	8 048 149,54	1 371 468,28

Em média, o processamento mensal de salários aumentará EUR 114.289,02 relativamente ao estimado com as regras de 2019, de acordo com a tabela 9. Encontrando-se aqui considerados todos os recrutamentos de acordo com o mapa de pessoal aprovado e as atualizações remuneratórias do desbloqueamento de carreiras já iniciados em 2018.

Tabela 9. Encargo mensal com recursos humanos do ISCSP (valores em euros)

Despesas com Pessoal	Folha normativos 2019		Folha normativos 2018	
	Anual	Mensal	Anual	Mensal
Remuneração base	5 818 755,24	484 896,27	4 592 218,26	382 684,86
Subsídio de Refeição	226 251,00	18 854,25	194 349,00	16 195,75
Subsídio de Férias	512 489,00	42 707,42	467 519,28	38 959,94
Subsídio de Natal	454 799,00	37 899,92	471 328,00	39 277,33
Encargos e Prestações Sociais	1 760 318,54	146 693,21	1 624 631,00	135 385,92
Outras Despesas com Pessoal	647 005,04	53 917,09	698 104,00	58 175,33
Total Desp. com Pessoal	9 419 617,82	784 968,15	8 048 149,54	670 679,13

FINANCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO

No sentido de colmatar a perda de financiamento da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), associada aos centros de investigação, o ISCSP tem feito um grande esforço para ganhar projetos nacionais e internacionais, que permitam dar continuidade à investigação desenvolvida no instituto.

Desde 2014, podemos observar o aumento do financiamento externo, designadamente de projetos de financiamento internacional. Em 2019, estima-se que o financiamento aumente de forma relativa em comparação com o ano anterior, pelo facto de alguns projetos terminarem e o Instituto ter visto aprovado novos projetos europeus. De realçar que no financiamento à investigação estão incorporados os gastos relativos aos investigadores no montante EUR 76 055,00.

Tabela 10. Evolução do financiamento à investigação (*valores em euros*)

Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Externo Total	332 383,00	417 956,00	492 114,00	332 816,00	229 607,07	535 293,00
Receitas Próprias	475,00	3 500,00	2 688,00	1 975,00	1 838,00	0,00
Executado	329 376,24	421 456,00	423 149,74	331 860,00	255 551,24	0,00
Saldo	3 481,76	0,00	71 652,26	2 931,00	-24 106,17	0,00

O financiamento externo agrega as transferências recebidas da FCT (projetos e plurianual), da União Europeia e outros.

O fundo de financiamento à investigação para 2019 é o que consta na tabela seguinte

Tabela 11. Orçamento atribuído à investigação do ISCSP (*valores em euros*)

Descrição	Valor
RH – Pessoal Investigador	76 055,00
RH - Bolseiros	151 841,00
Missões	96 756,00
Aquisição de Bens e Serviços / Consultores	207 641,00
Equipamento	3 000,00
Total	535 293,00

ANEXO 1 – FUNDAMENTAÇÃO DAS DESPESAS COM PESSOAL 2019

Tipo de efetivo		Designação Cargo/ Carreira (Tabela SIOE)	Nº postos de trabalho/ efetivos	Remuneração Base Líquida	Subsídios de Férias e Natal	Encargos da entidade patronal	Restantes Despesas com Pessoal	Total das Despesas com Pessoal
Pagamentos efetuados em junho 2018	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	3 173,95	3 173,95	1 646,28	763,16	8 757,34
		Dirigente interm. 2.º grau	6	13 069,20	15 683,04	7 059,99	1 387,65	37 199,88
		Técnico Superior	29	35 161,90	26 471,19	14 753,89	3 113,81	79 500,79
		Assistente Técnico	11	10 826,23	10 968,69	5 230,03	1 404,04	28 428,99
		Assistente Operacional	13	8 933,18	7 773,18	4 133,86	1 981,09	22 821,31
		Docente Ensino Univ.	155	365 787,45	371 671,07	180 127,18	50 454,92	968 040,62
	Total		215	436 951,91	435 741,12	212 951,23	59 104,67	1 144 748,93
Estimativa de Despesa com pessoal em 31-dez-2018	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	38 087,40	6 347,90	12 217,24	8 160,06	64 812,60
		Dirigente interm. 2.º grau	6	188 196,48	31 366,08	55 477,19	20 951,64	295 991,39
		Técnico Superior	37	476 146,56	79 357,76	134 291,19	45 577,58	735 373,09
		Assistente Técnico	11	133 691,64	22 281,94	37 941,13	19 182,47	213 097,18
		Assistente Operacional	15	116 864,16	19 477,36	33 570,63	21 606,72	191 518,87
		Docente Ensino Univ.	171	4 795 537,92	796 751,96	1 467 361,30	754 839,42	7 814 490,60
	Investigador	2	51 080,16	8 513,36	14 153,46	2 308,51	76 055,49	
Total		243	5 799 604,32	964 096,36	1 755 012,14	872 626,40	9 391 339,22	
Pessoal a recrutar e previsão de saídas	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Dirigente interm. 2.º grau	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Técnico Superior	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Assistente Técnico	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Assistente Operacional	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Docente Ensino Univ.	1	19 150,92	3 191,82	5 306,40	629,64	28 278,78
	Investigador	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total		1	19 150,92	3 191,82	5 306,40	629,64	28 278,78	
Estimativa de Despesa com pessoal em 2019			244	5 818 755,24	967 288,18	1 760 318,54	873 256,04	9 419 618,00

ANEXO 2 – MAPA DE PESSOAL

Cargo/ carreira/ categoria	CTFP a Termo Resolutivo (Efetivos)	CTFP a Termo Resolutivo (ETIs)	CTFP por Tempo Indeterminado (Efetivos)	CTFP por Tempo Indeterminado (ETIs)	Comissão de Serviço (Efetivos)	Comissão de Serviço (ETIs)	Número de postos de trabalho a prover	Saídas	Balanço a Prover	OBS.	Total Lugares 2019 (efetivos)	Total Lugares 2019 (ETI)
Presidente e Vice Presidentes									0	1 Presidente e 5 VP	0	0
Director Executivo					1	1			0		1	1
Prof. Catedráticos	7	2,7	11	11				-1	-1		17	12,7
Prof. Associados	5	3,6	25	25					0		30	28,6
Prof. Auxiliares	58	29,3	64	63,3			2		2		124	94,6
Assistentes	1	0,2							0		1	0,2
Investigador	2	2							0		2	2
Coordenador de Área					6	6			0		6	6
Técnico Superior			37	37					0		37	37
Coordenador Técnico			4	4					0		4	4
Assistente Técnico			7	7					0		7	7
Encarregado Geral Operacional			1	1					0		1	1
Encarregado Operacional			1	1					0		1	1
Assistente Operacional			13	13					0		13	13
Total Postos de Trabalho	73	37,8	163	162,3	7	7	2	-1	1	244	244	208,1

ANEXO 3 – RECURSOS HUMANOS DO ISCSP

De acordo com objetivos estratégicos fixados, a gestão de Recursos Humanos seguirá os princípios e orientações que promovam a valorização, a proximidade e a excelência ao nível da carreira docente e não docente.

- ▶ Valorização e consolidação de carreiras;
- ▶ Estreitar a relação entre os colaboradores, promovendo um ambiente profissional e social saudável com toda a comunidade académica.
- ▶ Promover a participação ativa na organização e (re)distribuição dos recursos.
- ▶ Continuar a equipar a estrutura e as áreas, através do recrutamento de efetivos para manter a atividade administrativa e suporte técnico ao funcionamento do Instituto.
- ▶ Desenvolver competências e qualificações dos recursos humanos, através do desenvolvimento de planos de formação adequados.
- ▶ De acordo com o mapa de pessoal aprovado pela tutela para o ano de 2019, o ISCSP poderá, observando as limitações da Lei do Orçamento do Estado para 2019, proceder ao preenchimento de lugares conforme as tabelas 1, 2 e 3.

De acordo com o mapa de pessoal aprovado pela tutela para o ano de 2019, o ISCSP poderá, observando as limitações da Lei do Orçamento do Estado para 2019, proceder ao preenchimento de lugares conforme as tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1. Pessoal Docente

Pessoal	Autorizados OE 2019	Ocupados 31 dez 2018	Lugares a preencher				Total a 31 dez 2019
			Prof. Cat.	Prof. Assoc.	Prof. Auxiliar	Assistente	
Docente	172	172	0	0	0	0	172

Tabela 2. Pessoal Investigador

Pessoal	Autorizados OE 2019	Ocupados 31 dez 2018	Lugares a preencher	Total a 31 dez 2019
			Investigador de carreira	
Investigador	2	0	2	2

Tabela 3. Pessoal não Docente

Pessoal	Autorizados OE 2019	Ocupados 31 dez 2018	Lugares a preencher			Total a 31 dez 2019
			Coordenador Área	Técnico Superior	Assistente	
Não Docente	70	58	1	9	2	70

Mantendo a política de reforço, qualificação e estabilização dos recursos humanos do ISCSP, cuja variação dos últimos anos, demonstra os esforços realizados em ações de recrutamento, para reforço da estrutura das atividades relacionadas com o ensino e organização administrativa, conforme se pode verificar na tabela 4.

Tabela 4. Variação do número de efetivos

Descrição	2017	2018	2019
	196	210	227
Entradas	39	40	18
Mobilidade	3	2	
Admissões externas	8	13	18
Outros motivos	28	25	
Saídas	25	23	1
Aposentações	1	4	1
Rescisões	13	12	
Mobilidade	3	3	
Outros motivos	8	4	
Movimentos a 31 de dezembro	210	227	244
Variação no período	14	17	17
Variação em %	7,14	8,10	7,49

Para a prossecução das atividades planeadas para o ano de 2019, o ISCSP prevê o preenchimento de todos os postos de trabalho (244 lugares), considerados no mapa de pessoal, cuja distribuição está apresentada na tabela seguinte.

Tabela 5. Composição dos recursos humanos

Pessoal	Carreira/Categoria	ETI's	Nº Trab.	Dist.Car/Cat %
Docente	Professor Catedrático	39	40	18
	Professor Catedrático Convidado	3	2	
	Professor Associado	8	13	18
	Professor Associado Convidado	28	25	
	Professor Auxiliar	25	23	1
	Professor Auxiliar Convidado	1	4	1
	Assistente Convidado	13	12	
	Total	3	3	
Investigador	Investigador	2	2	100%
	Total	2	2	1%
Não Docente	Diretor Executivo	1	1	1%
	Coordenador de Área	6	6	9%
	Técnico Superior	37	37	53%
	Coordenador Técnico	4	4	6%
	Assistente Técnico	7	7	10%
	Encarregado Geral Operacional	1	1	1%
	Encarregado Operacional	1	1	1%
	Assistente Operacional	13	13	19%
	Total	70	70	29%
Trabalhadores do ISCSP para 2019		208,1	244	100%

ANEXO 4 – DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO DO ESTADO NA UNIVERSIDADE DE LISBOA

Especificação da distribuição do orçamento pelo ISCSP.

Distribuição com a fórmula de financiamento a 100%	
Orçamento com aplicação da fórmula a 100%	7 484 679
Orçamento com aplicação da fórmula a 100% mais Bibliometria	7 521 595
Variação face a 2018	2 372 947
Variação em %	46,09

Distribuição com a fórmula e histórico	
Orçamento com base na fórmula com histórico (histórico a 70% e fórmula a 30%)	5 863 504
Orçamento com base no histórico mais Bibliometria	5 900 420
Variação face a 2018 com aplicação do histórico	751 772
Variação em %	14,6%

Distribuição com a fórmula e histórico	
Aplicação de plafonamento (% máxima de aumento)	7,6%
Orçamento com base no histórico após plafonamento	5 539 946
Variação face a 2018 com aplicação de histórico e plafonamento	391 297
Apoio CGD	174 555
Orçamento final	5 714 501

Diferença entre o orçamento final (sem CGD) e o orçamento com fórmula a 100%	- 1 944 733
---	--------------------





**VALORIZAMOS
PESSOAS**

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

