

# PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2021

Albino Alcina Alice Álvaro Catarina Eugénia Filipa Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Andrea Margarida Anne António Edmundo Avelino Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Cecília Célia Clara Cláudia Dália Dalila Damasceno Daniel Daniela David Alexandre Diana Edgardo Ellen Elvira Empíria Ferdinand Fernanda Fernando Gabrieli Gonçalo Filipe Guida Guilherme Valdemar Heitor Hélder Mafalda Henrique Hermano Inês Assunção Rute Ricardo Irene Ireneu Joana João Joaquim Jorge Rodolfo José Adelino Duarte Lara Lia Liliana Luís Luísa Manuel Augusto Márcia Marcos Alexandra Antónia Celeste Cristina Conceição Glória Piedade Fátima Lurdes Carmen Carmo Elisabete Francisca Maria Helena Maria João Maria José Júlia Manuela Rosário Teresa Vitória Mariana Marta Mayne Nádia Nadine Nilza Nuno Orlando Patrícia Paula Paulo Pedro Matias Raphael Raquel Rogério Romana Rosa Rosária Rui Samuel Juliana Sandra Sara Sílvia Marisa Solange Sónia Stella Susana Tânia Narcisa Tiago Vanessa Vera Vítor Albino Alcina Alice Álvaro Catarina Eugénia Filipa Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Andrea Margarida Anne António Edmundo Avelino Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Cecília Célia Clara Cláudia Dália Dalila Damasceno Daniel Daniela David Alexandre Diana Edgardo Ellen Elvira Empíria Ferdinand Fernanda Fernando Gabrieli Gonçalo Filipe Guida Guilherme Valdemar Heitor Hélder Mafalda Henrique Hermano Inês Assunção Rute Ricardo Irene Ireneu Joana João Joaquim Jorge Rodolfo José Adelino Duarte Lara Lia Liliana Luís Luísa Manuel Augusto Márcia Marcos Alexandra Antónia Celeste Cristina Conceição Glória Piedade Fátima Lurdes Carmen Carmo Elisabete Francisca Maria Helena Maria João Maria José Júlia Manuela Rosário Teresa Vitória Mariana Marta Mayne Nádia Nadine Nilza Nuno Orlando Patrícia Paula Paulo Pedro Matias Raphael Raquel Rogério Romana Rosa Rosária Rui Samuel Juliana Sandra Sara Sílvia Marisa Solange Sónia Stella Susana Tânia Narcisa Tiago Vanessa Vera Vítor Albino Alcina Alice Álvaro Catarina Eugénia Filipa Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Andrea Margarida Anne António Edmundo Avelino Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Cecília Célia Clara Cláudia Dália Dalila Damasceno Daniel Daniela David Alexandre Diana Edgardo Ellen Elvira Empíria Ferdinand Fernanda Fernando Gabrieli Gonçalo Filipe Guida Guilherme Valdemar Heitor Hélder Mafalda Henrique Hermano Inês Assunção Rute Ricardo Irene Ireneu Joana João Joaquim Jorge Rodolfo José Adelino Duarte Lara Lia Liliana Luís Luísa Manuel Augusto Márcia Marcos Alexandra Antónia Celeste Cristina Conceição Glória Piedade Fátima Lurdes Carmen Carmo Elisabete Francisca Maria Helena Maria João Maria José Júlia Manuela Rosário Teresa Vitória Mariana Marta Mayne Nádia Nadine Nilza Nuno Orlando Patrícia Paula Paulo Pedro Matias Raphael Raquel Rogério Romana Rosa Rosária Rui Samuel Juliana Sandra Sara Sílvia Marisa Solange Sónia Stella Susana Tânia Narcisa Tiago Vanessa Vera Vítor Albino Alcina Alice Álvaro Catarina Eugénia Filipa Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Andrea Margarida Anne António Edmundo Avelino Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Cecília Célia Clara Cláudia Dália Dalila Damasceno Daniel Daniela David

**ISCSP**

INSTITUTO SUPERIOR DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# Índice

## 04 Abertura

- 04 Mensagem de Abertura
- 08 Objetivos Estratégicos
- 10 Gestão Integrada
- 12 Síntese da Estrutura de Suporte à Atividade
- 14 Síntese da Estrutura da Receita

## 17 Parte I

### **QUALIDADE & INOVAÇÃO**

## 49 Parte IV

### **ATIVIDADES DAS ÁREAS OPERACIONAIS**

- 50 Área Administrativa e Financeira
- 54 Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
- 58 Área de Estudos Graduados
- 60 Área de Estudos Pós-Graduados
- 62 Área de Cooperação e Desenvolvimento
- 64 Área de Marketing e Comunicação
- 68 Área de Edição e Documentação – Núcleo de Edições

## 71 Parte V

### **ATIVIDADES DAS UNIDADES DE MISSÃO**

- 72 ISCSP-Cidadania
- 74 ISCSP-Inclusão
- 76 ISCSP-Cultura
- 80 ISCSP-Wellbeing
- 82 ISCSP-Natura

## 109 Anexos

## 21 Parte II

### **ATIVIDADES DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO**

- 22 Ensino
- 24 Organização e avaliação da oferta formativa
- 26 Investigação
- 28 CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas
- 30 CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género
- 32 IO – Instituto do Oriente
- 34 Internacionalização e Ligação à Sociedade

## 85 Parte VI

### **RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS E MATERIAIS**

- 86 Recursos Humanos
- 90 Recursos Técnicos e Materiais

## 37 Parte III

### **ATIVIDADES DAS UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

- 38 IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados
- 40 IFOR – Instituto de Formação e Consultoria
- 42 IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos
- 44 IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas
- 46 IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

## 95 Parte VII

### **ORÇAMENTO**

- 96 Receita
- 100 Despesa

# Abertura



**No ensino, o foco é na consolidação da oferta e no reforço da afirmação do ISCSP como uma escola de referência, principalmente na formação avançada.**

**RICARDO RAMOS PINTO**

*Presidente do ISCSP-ULisboa*

No dia 8 de julho tive a honra e o prazer de assumir funções como Presidente do ISCSP, depois de o Projeto de Desenvolvimento Estratégico do ISCSP para o quadriénio 2020-2024, que suportou a minha candidatura ao cargo, ter recebido o voto de confiança do Conselho de Escola.

O presente documento é o primeiro Plano de Atividades e Orçamento do mandato, constituindo-se como o primeiro exercício de planeamento anual da implementação da estratégia de desenvolvimento com que me comprometi para o quadriénio 2020-2024.

O ano de 2020 foi um ano particularmente difícil, em que a situação pandémica que afetou Portugal a partir do 1.º trimestre, condicionou profundamente toda a sociedade e obrigou as instituições de ensino superior a um esforço conjunto de reinvenção, através da procura de estratégias inovadoras que minimizassem o impacto dos efeitos da pandemia e lhes permitissem continuar a cumprir a sua missão num contexto de grande incerteza e instabilidade.

A expectativa existente é que o ano de 2021, na totalidade ou em grande parte, continuará a ser marcado pela incerteza e instabilidade gerada pelos efeitos da pandemia COVID-19. Será fundamental que exista uma ideia muito clara do rumo a seguir e da estratégia para o médio e longo prazo, mas, simultaneamente, a capacidade de reagir com celeridade e eficácia aos desafios do curto prazo, sem comprometer os objetivos de longo prazo, mas garantindo a operacionalidade diária da instituição, com qualidade.

Para 2021 é assumida uma preocupação transversal com a qualidade e a excelência, em linha com o Projeto Estratégico do ISCSP para o quadriénio 2020-2024 e seguindo a Estratégia para a Inovação do Estado e da Administração Pública 2020-2023.

No ensino, o foco é na consolidação da oferta e no reforço da afirmação do ISCSP como uma escola de referência, principalmente na formação avançada. A utilização das TIC e das competências de interação à distância adquiridas pelo corpo docente serão instrumentos imprescindíveis na reinvenção do processo de ensino/aprendizagem exigido pelo contexto de pandemia em que vivemos e que, inevitavelmente, terá um impacto muito significativo na preparação do ano letivo 2021-22.

Na investigação, será necessário manter o reforço da produtividade de excelência, melhorar o desempenho e aumentar o impacto social, apostando no reforço da articulação com a formação avançada e encontrando formas criativas de manter a cooperação internacional, uma vez que a dimensão da internacionalização é aquela onde os efeitos da pandemia se fazem sentir com maior intensidade.

Ao nível da dimensão da desmaterialização administrativa e transformação digital, o ano de 2021, será profundamente marcado pela conclusão do processo de substituição do sistema de gestão académica – com a migração para o Fénix EDU – e pela implementação de um sistema de gestão documental.

A concretização de todos estes objetivos estratégicos só será possível com o esforço e a colaboração de todos, que precisa de ser reconhecido, valorizado e apoiado. Promovendo a valorização das carreiras e a capacitação das áreas com maior pressão de procura, recompensando o mérito e consolidando o programa de promoção de ações de formação.

Em síntese, 2021, à semelhança de 2020, será um ano de grandes desafios, num contexto de incerteza e instabilidade, em que só através da união e da força do coletivo será possível ultrapassar os desafios do curto prazo, sem comprometer os objetivos de médio e longo prazos.

**RICARDO RAMOS PINTO**

*Presidente do ISCSP-ULisboa*





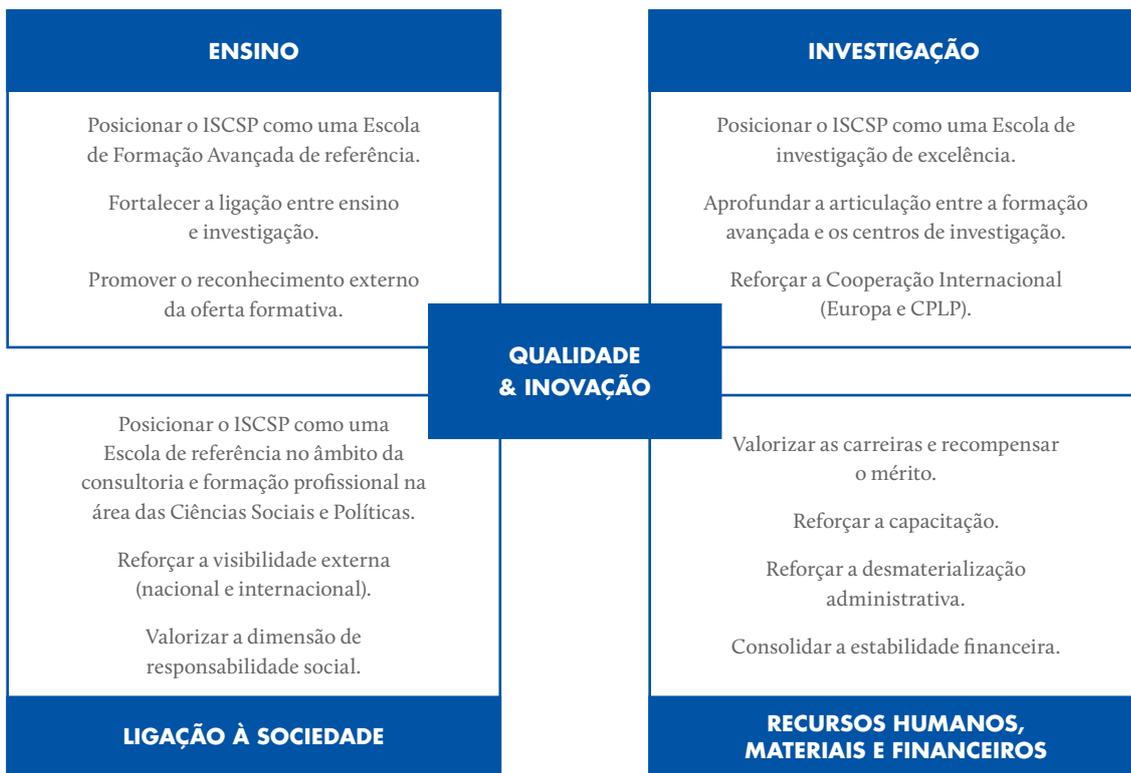
# Objetivos Estratégicos



**O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriênio 2020-24, assume uma preocupação com a qualidade, transversal a todas as áreas de atividade, valorizando uma postura pró-ativa em todos os membros da comunidade ISCSPiana e inserida numa cultura de melhoria contínua.**

Assumem-se os seguintes objetivos estratégicos, que deverão orientar toda a atividade desenvolvida no quadriênio para o qual a atual Presidência recebeu um mandato de confiança do Conselho de Escola do ISCSP.

**FIGURA 1**  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O QUADRIÊNIO 2020-2024



No ano de 2021, onde a atividade ainda será muito marcada pelos condicionamentos e impacto económico gerado pela pandemia COVID-19, será dada prioridade aos seguintes objetivos estratégicos:

- Reforçar a cultura de melhoria contínua e inovação;
- Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência;
- Posicionar o ISCSP como uma Escola de referência no âmbito da investigação, consultoria e formação profissional na área das Ciências Sociais e Políticas;
- Reforçar a visibilidade externa;
- Valorizar a dimensão de responsabilidade social.

# Gestão Integrada

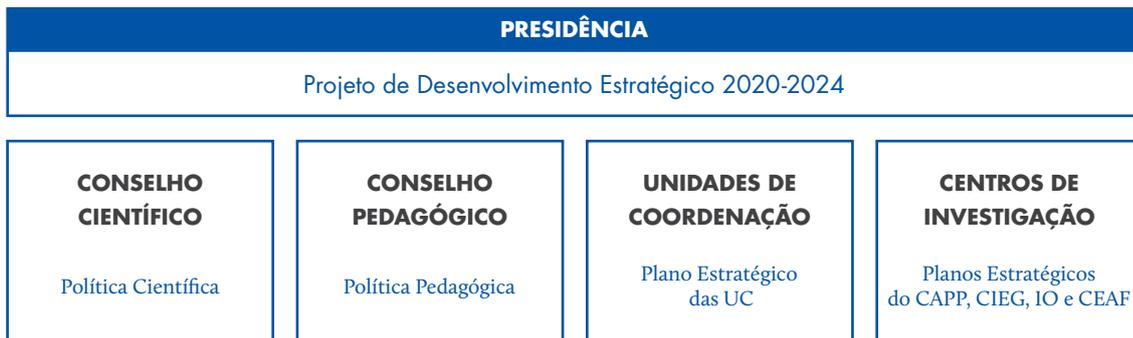


**O Plano de Atividades e Orçamento constitui-se como um instrumento de gestão fundamental, traduzindo o pensamento estratégico anual da direção de topo e intermédia do ISCSP.**

Para que tenha legitimidade e seja eficiente, para além de traduzir a implementação anual do Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2020-24 aprovado pelo Conselho de Escola, terá também que estar articulado com o Plano Estratégico de Política Científica da responsabilidade do Conselho Científico, com as regras e orientações definidas pelo Conselho Pedagógico, assim como com os Planos Estratégicos dos Centros de Investigação e das Unidades de Coordenação.

Como instrumento de gestão de topo que recebe a sua legitimidade diretamente do Conselho de Escola, espera-se que seja incorporado por toda a estrutura administrativa de suporte à atividade e que o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico, as Unidades de Coordenação e os Centros de Investigação procurem alinhar os seus planos estratégicos com este.

**FIGURA 2**  
ARTICULAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS E ESTRUTURAS PARA UMA GESTÃO INTEGRADA



# Estrutura de Suporte à Atividade



**A atual estrutura de suporte à atividade é composta por 50 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.**

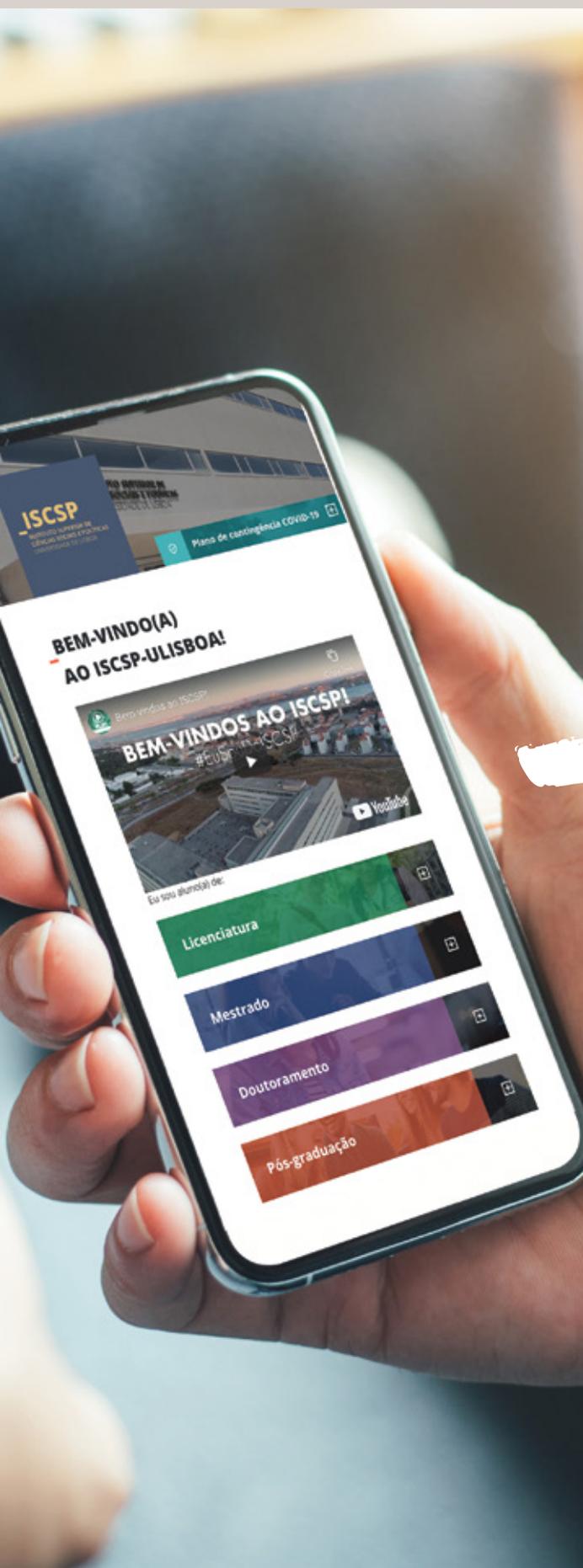
# 1. Estrutura de Suporte à Atividade

**FIGURA 3**

ESTRUTURA DE GESTÃO DO ISCSP

TIPOS DE UNIDADES				
Unidades de Ensino	Unidades de Investigação	Unidades de Desenvolvimento	Unidades de Missão	Unidades Operacionais
10 Unidades de Coordenação (UC)	3 Centros de Investigação acreditados pela FCT	Instituto de Estudos Pós-Graduados	ISCSP-Cidadania	Avaliação e Garantia da Qualidade
	1 Centro de Investigação não acreditado pela FCT	Instituto de Formação e Consultoria (Composto por 5 Escolas)	ISCSP-Cultura	Administrativa e Financeira
	14 Laboratórios e Observatórios	Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos	ISCSP-Inclusão	Estudos Graduados
		Instituto de Administração e Políticas Públicas	ISCSP- -Empreendedorismo	Estudos Pós-Graduados
		Instituto de Intervenção e Políticas Sociais	ISCSP-Wellbeing	Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo
			ISCSP-Natura	Assuntos Institucionais e de Investigação
				Cooperação e Desenvolvimento
				Marketing e Comunicação
				Edições e Documentação

# Estrutura da Receita



**Em 2021 o ISCSP deverá continuar a demonstrar uma elevada capacidade de angariação de receitas próprias.**

**TABELA 1**

ESTRUTURA DE FONTES DE RECEITA DO ORÇAMENTO DO ISCSP PARA 2021



A estrutura de atividades e o seu contributo para o autofinanciamento deverá, em 2021, ser a seguinte:

**FIGURA 4**

ESTRUTURA DE ATIVIDADES DO ISCSP E RESPECTIVO CONTRIBUTO PARA AS RECEITAS PRÓPRIAS



Honramos  
a nossa tradição  
**centenária.**

Exponhamos na  
**inovação**, numa Escola  
**aberta** à cidade, ao país e ao **m**



**Bem-vindos**  
Welcome

**V**  
**P**  
**w**

Parte I

# Qualidade & Inovação



undo.

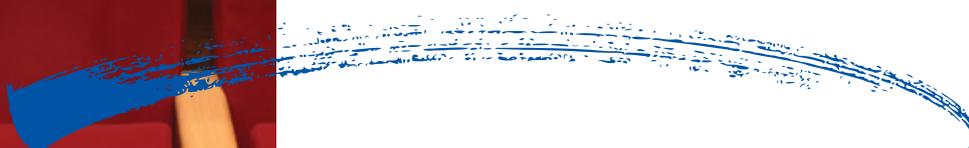


VALORIZA  
PESSOAS  
[www.iscsp.ulb](http://www.iscsp.ulb)

# Qualidade & Inovação



**Na decorrência do Projeto Estratégico do ISCSP para o quadriênio 2020-2024 e em linha com a Estratégia para a Inovação do Estado e da Administração Pública 2020-2023, aprovada em Conselho de Ministros, a Qualidade e Inovação assumem um papel central e um travejamento transversal a todas as áreas de atividade do Instituto. Elencam-se, assim, cinco grandes eixos de atividade aos quais subjaz em comum o princípio intencional da melhoria contínua.**



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ÓTICA DO ENSINO-APRENDIZAGEM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforçar a proximidade no tocante a processos letivo-pedagógicos.</li> </ol> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Explorar a tecnologia na interação letivo-pedagógica.</li> </ol>	Anual
<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade social coletiva na comunidade ISCSP.</li> </ol>	Anual
<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ÓTICA DA ABORDAGEM POR PROJETOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforçar a cultura organizacional de gestão por projetos.</li> </ol> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Integrar as atividades de Qualidade e Inovação na abordagem da gestão por projetos.</li> </ol>	Anual
<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ÓTICA DA PESSOA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover a conciliação entre a vida estudantil, profissional, familiar e pessoal.</li> </ol> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Promover o desenvolvimento e a renovação de lideranças.</li> </ol> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Incrementar a mobilização e capacitação de trabalhadores.</li> </ol>	Anual
<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ÓTICA DO SERVIÇO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover a conciliação entre a vida estudantil, profissional, familiar e pessoal.</li> </ol> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços.</li> </ol>	4.º Trimestre  Anual

*O conhecimento  
é o ponto de partida:*

*de ambição,  
de viagem,  
de descoberta,  
de incerteza...*

ELEM

UNIVERSITY



# Atividades de Ensino e Investigação



22 Ensino

24 Organização e Avaliação da Oferta Formativa

26 Investigação

28 CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas

30 CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género

32 IO – Instituto do Oriente

34 Internacionalização e Ligação à Sociedade

# Ensino



**Os desafios colocados ao Ensino, em 2021, obrigam a uma forte aposta na promoção da qualidade pedagógica apoiada nos recursos digitais. O reforço continuado de melhoria da qualidade do sistema global de ensino, com especial foco na avaliação de conhecimentos e nos mecanismos de articulação entre as diversas estruturas internas e externas irão permitir posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência.**

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>PROMOVER A MELHORIA DA QUALIDADE PEDAGÓGICA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promover, em articulação com as Unidades de Coordenação e os centros de investigação, ações de formação para o reforço do uso das TIC e das competências de interação à distância no processo de ensino-aprendizagem.</li> <li>Reforçar a divulgação de informação em matéria de oportunidades de formação contínua do corpo docente, internas ou externas à ULisboa.</li> </ol>	Anual
<b>ROBUSTECER A QUALIDADE DO ENSINO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Apoiar as Unidades de Coordenação na avaliação da oportunidade de incorporação das recomendações resultantes do processo de avaliação dos ciclos de estudo pela A3ES.</li> <li>Estimular a articulação dos diferentes atores de todos os ciclos de estudos com os centros de investigação do ISCSP.</li> <li>Dar continuidade e reforçar uma estreita colaboração com o Conselho Científico na implementação da política científica.</li> </ol>	Anual
<b>REFORÇAR A QUALIDADE DE RESPOSTA DOS SERVIÇOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Implementar um novo sistema de gestão académica Fénix EDU.</li> <li>Otimizar os processos e os tempos de resposta tirando partido da implementação do novo sistema de gestão académica e do novo sistema de gestão documental.</li> <li>Garantir que a Instituição se adapta de forma eficiente a uma oferta de serviços maioritariamente na forma digital.</li> <li>Reestruturar a informação da oferta formativa do 1 ciclo de estudos, no <i>site</i> do ISCSP.</li> <li>Manter a aposta no reforço das competências e capacidades dos profissionais, através de ações de formação.</li> </ol>	<p>1.º e 2.º Trimestre</p> <p>3.º e 4.º Trimestre</p> <p>Anual</p> <p>2.º Trimestre</p> <p>Anual</p>
<b>REFORÇAR O SISTEMA DE CONTROLO DA QUALIDADE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Consolidar o papel das Unidades de Coordenação na gestão dos ciclos de estudo e na monitorização do seu bom funcionamento.</li> <li>Consolidar os mecanismos de monitorização da qualidade do ensino e da fiabilidade da avaliação de competências dos alunos.</li> </ol>	Anual
<b>MELHORAR A INTEGRAÇÃO DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promover ações de acolhimento e integração dos estudantes internacionais e estudantes em mobilidade.</li> <li>Promover ações de formação para os estudantes que revelarem necessidade de apoio específico, em particular no reforço do uso das TIC.</li> </ol>	3.º e 4.º Trimestre

# Organização e Avaliação da Oferta Formativa

**A opção estratégica em matéria de formação conferente de grau passará, em 2021, pela consolidação da oferta, reforçando a afirmação do ISCSP como escola de referência, em particular na formação avançada. No quadro da racionalização da oferta formativa em curso na ULisboa, o ISCSP antecipa um maior investimento na caracterização sistemática da sua própria oferta avaliando-a em termos de relevância, atratividade, coerência interna, eficiência, resultados, empregabilidade e potencial de reconhecimento externo.**



Este processo facilitará a identificação dos domínios formativos/curriculares a manter, a rever ou a criar, resultando numa maior racionalização da oferta e num reequilíbrio no peso relativo dos três ciclos.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>PROCEDER AO DIAGNÓSTICO DA OFERTA EDUCATIVA CONFERENTE DE GRAU</b>	1. Identificar, selecionar e consensualizar um sistema de indicadores que avaliem a oferta formativa quanto à sua relevância, atratividade, coerência interna, eficiência, resultados, empregabilidade e oportunidades para reconhecimento externo.	1.º Trimestre
	2. Proceder ao diagnóstico da oferta formativa, e respetiva divulgação interna junto das Unidades de Coordenação e demais órgãos e estruturas do ISCSP.	2.º Trimestre
<b>PROMOVER UMA REFLEXÃO INTERNA SOBRE A OFERTA FORMATIVA ATUAL E FUTURA</b>	1. Criação de um grupo de reflexão, com participação das Unidades de Coordenação e personalidades externas convidadas (preferencialmente não académicas), para analisar a relevância, coerência e qualidade da oferta formativa existente, assim como a oportunidade, relevância externa, e condições organizativas de desenvolvimento de novas áreas ou domínios de formação.	3.º e 4.º Trimestre
	2. Criação de grupos de trabalho, no âmbito das Unidades de Coordenação, com o objetivo de dar seguimento às decisões que vierem a ser tomadas em matéria de reorganização da oferta educativa.	
	3. Enquadramento do trabalho desenvolvido pelos grupos identificados no ponto anterior, designadamente, a representação institucional nos casos em que a oferta formativa pressuponha consórcios ou colaborações com outras instituições de ensino superior.	
<b>SUPERVISIONAR OS PROCESSOS DE AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CICLOS DE ESTUDO EM OFERTA</b>	1. Apoiar as Unidades de Coordenação no processo de implementação das sugestões de melhorias que resultaram dos processos de renovação da acreditação por parte da A3ES.	Anual
	2. Acompanhar o processo de renovação da acreditação dos cursos em avaliação pela A3ES no ano letivo 2020-21.	3.º e 4.º Trimestre
	3. Apoiar as Unidades de Coordenação na preparação de processos de certificação da oferta formativa por parte de entidades internacionais.	Anual

# Investigação

**Em 2021 o grande desafio será o de continuar a estimular o desenvolvimento de investigação inovadora e a produção científica de excelência, com impacto social, em estreita ligação com o ensino.**



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>MELHORAR A VISIBILIDADE E O IMPACTO SOCIAL DA INVESTIGAÇÃO</b>	1. Incrementar a disseminação dos resultados da investigação.	Anual
	2. Estimular o aumento da qualidade e quantidade de publicações indexadas.	
<b>AUMENTAR E DIVERSIFICAR O FINANCIAMENTO DA INVESTIGAÇÃO</b>	1. Identificar e disseminar oportunidades de financiamento nacionais e internacionais.	1.º Trimestre
	2. Reforçar o apoio à elaboração de projetos de investigação com financiamento externo.	Anual
<b>MELHORAR O APOIO E RECURSOS À INVESTIGAÇÃO</b>	1. Implementar novas estruturas de apoio na gestão e divulgação da investigação.	1.º Semestre
	2. Diversificar e melhorar os incentivos à produção científica.	3.º Trimestre
<b>MELHORAR A LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO</b>	1. Estimular o desenvolvimento de teses de doutoramento integradas em projetos de investigação.	1.º Semestre
	2. Reforçar a contribuição de todos os docentes para a excelência de investigação e publicações.	Anual
	3. Estimular o aumento da colaboração dos estudantes de doutoramento e pós-doutoramento no ensino e resultados da investigação.	Anual
	4. Aumentar a colaboração de estudantes de doutoramento e pós-doutoramento em publicações indexadas.	4.º Trimestre
<b>REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO</b>	1. Impulsionar a colaboração de investigadores internacionais nas publicações.	Anual
	2. Aumentar as publicações em revistas internacionais de referência.	
	3. Apoiar a participação de investigadores e docentes do ISCSP nos órgãos de gestão de redes científicas internacionais, corpo editorial de revistas científicas de referência e projetos de investigação internacionais.	
	4. Promover protocolos e cooperação com instituições científicas nacionais e internacionais de referência.	
	5. Fortalecer a produção científica nas principais áreas disciplinares em todos os ciclos de estudos.	

# CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>MELHORAR OS RESULTADOS DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E IMPACTO SOCIAL</b>	1. Consolidar o funcionamento das sete novas linhas de investigação do CAPP.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Desenvolver atividades de prospeção e apoio à preparação e candidatura de projetos de investigação.	Anual
<b>REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	1. Reforçar a colaboração com as instituições científicas internacionais em que o CAPP se insere (EADI, ECSA e EUPRERA).	Anual
	2. Promover o <i>networking</i> com investigadores estrangeiros, nomeadamente no âmbito dos <i>CAPP Research Seminars</i> e através do apoio à participação em conferências de referência nas respetivas áreas.	Anual
<b>CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO CIENTÍFICA DE INVESTIGADORES</b>	1. Organização de oficinas de escrita científica.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Manter a organização do ciclo de conferências “ <i>CAPP Research Seminars</i> ”.	3.º e 4.º Trimestre
	3. Criar a iniciativa “CAPP no ISCSP”.	1.º Trimestre
<b>MELHORAR A COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO</b>	1. Apresentação e divulgação dos resultados dos três projetos desenvolvidos no âmbito da iniciativa “Call for Projects” interno do CAPP, em articulação com o ISCSP.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Elaboração sistemática de comunicados de imprensa e de <i>Policy Briefs</i> sobre atividades e projetos do CAPP.	Anual
	3. Elaboração do plano de comunicação do CAPP.	1.º e 2.º Trimestre
	4. Organização de um evento de comemoração dos 20 anos do CAPP.	3.º e 4.º Trimestre

# CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A ATIVIDADE DE INVESTIGAÇÃO</b>	1. Acompanhar os projetos de investigação em curso ou submetidos a financiamento por instituições nacionais e internacionais.	Anual
	2. Candidatar a financiamento novos projetos de investigação.	
	3. Analisar pedidos de parcerias para novas candidaturas.	
	4. Consolidar a participação em redes internacionais (RINGS, ATGENDER, COST, EDE).	
<b>AUMENTAR A PUBLICAÇÃO INTERNACIONAL</b>	1. Incentivar o aumento das publicações indexadas em língua inglesa.	Anual
	2. Realizar oficinas de escrita, dedicadas à redação de artigos científicos em língua inglesa.	3.º e 4.º Trimestre
	3. Publicação de dois livros com circulação internacional: livro e <i>eBook</i> do II Congresso Internacional do CIEG; e livro decorrente da Conferência RINGS 2018, realizada no ISCSP.	
<b>PROSSEGUIR A ATIVIDADE FORMATIVA</b>	1. Reforçar a articulação com o doutoramento em Estudos de Género (DEG).	Anual
	2. Planear novas propostas formativas no âmbito de Cursos Especializados em Igualdade de Género, direcionados para públicos específicos.	3.º Trimestre
<b>AUMENTAR O IMPACTO SOCIAL</b>	1. Realizar uma conferência de aniversário do CIEG.	2.º Trimestre
	2. Continuar as sessões do ciclo Género em Debate e dos <i>workshops</i> de investigação.	Anual
	3. Implementação de <i>working papers</i> e publicação da <i>newsletter</i> periódica.	3.º e 4.º Trimestre
	4. Preparar a produção de materiais inovadores, nomeadamente a edição de vídeo e a produção de um <i>podcast</i> .	
	5. Reforço da presença nas redes sociais.	Anual
<b>REFORÇAR A EQUIPA DO CENTRO</b>	1. Concluir o processo de contratação de um investigador auxiliar e de um investigador principal	1.º e 2.º Trimestre
	2. Concluir o processo de contratação de um Investigador júnior, ao abrigo do Concurso Estímulo ao Emprego Científico Individual da FCT.	3.º Trimestre
	3. Atribuição de uma Bolsa de doutoramento no âmbito do DEG.	

# 10 – Instituto do Oriente



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>MELHORAR O DESEMPENHO DOS INDICADORES CIENTÍFICOS</b>	1. Estimular o aumento das publicações em revistas indexadas, livros e capítulos de livros.	
	2. Apoiar a participação em projetos de investigação, potenciando as parcerias e as redes existentes.	
	3. Criar e reforçar os laços com redes internacionais, incluindo as existentes com a Chinese Academy of Social Sciences (CASS), Institute for Defence and Strategic Analyses (IDSA), Instituto de Estudos Europeus de Macau e Instituto Internacional de Macau.	Anual
	4. Reforço do apoio à publicação e à participação dos investigadores em eventos científicos.	
<b>MELHORAR A VISIBILIDADE E IMPACTO SOCIAL</b>	1. Organização de um painel do Instituto do Oriente para a IPSA2021 e para a ICAS2021.	3.º Trimestre
	2. Convite à participação de académicos estrangeiros em eventos no ISCSP (conferências e aulas abertas) e realização bimestrais de <i>webinars</i> subordinados ao tema genérico “Olhares sobre a Ásia”.	Anual
	3. Dar continuidade ao ciclo de <i>webinares</i> sobre “As estratégias geoeconómicas dos grandes <i>players</i> ”.	2.º Trimestre
	4. Renovação de <i>site</i> do IO, tornando-o mais apelativo e atualizado (incluindo <i>papers</i> e relatórios dos investigadores).	3.º e 4.º Trimestre
	5. Reforçar a dimensão de prestação de serviços à comunidade e consultoria.	Anual
<b>REFORMULAR A ESTRUTURA E IDENTIDADE</b>	1. Investir na publicação da revista, através do processo de indexação da <i>Daxiyangguo</i> (publicação de dois números por ano), atendendo a que é um dos elementos de maior visibilidade e identificação do IO e ao facto de ser a única revista de Estudos Asiáticos em língua portuguesa.	Anual
	2. Promover a assinatura de um protocolo com a <i>City University of Macau</i> , para intercâmbio de estudantes e professores.	3.º Trimestre

# Internacionalização e Ligação à Sociedade

**A dimensão institucional de cooperação e afirmação exterior, que corresponde a uma parcela importante de afirmação universitária à escala global, é uma das áreas onde se verificou um maior impacto do contexto pandémico. A expectativa é que este condicionamento se mantenha em 2021, obrigando a um esforço suplementar e realista que conduza à superação dessas dificuldades, sem retroceder muito nas conquistas alcançadas em termos de cooperação, mas ainda assim adaptando-se a um novo paradigma exigente e desafiador.**



O ISCSP tem uma base consistente de raízes fundas com os países da CPLP (que representam 88% da procura internacional), mas há uma margem de progressão no mercado europeu que é importante potenciar, bem como aproveitar a procura interessante que se tem verificado por parte de alunos oriundos de outras latitudes como a China, a América Latina e o Médio Oriente. Nos últimos anos, o ISCSP já teve na sua comunidade discente alunos de 43 nacionalidades provando a sua capacidade de atração em diferentes partes do mundo e mantendo-se como Escola de referência em determinados domínios das Ciências Sociais e Políticas. Importa nesta fase garantir essa mesma atratividade, reafirmando os mercados já consolidados, mas tendo o arrojo de posicionar o Instituto em mercados mais competitivos, como por exemplo, o Europeu.

Noutra dimensão, de ligação e aproximação à sociedade civil, o ISCSP deverá afirmar-se como Escola de referência no âmbito da consultoria e formação profissional na área das Ciências Sociais e Políticas, ao mesmo tempo que valoriza a dimensão de responsabilidade social e a sua visibilidade interna e externa.

As parcerias que possam estabelecer-se devem preservar sempre a autonomia do ISCSP, no sentido de preservar a sua liberdade científica, mas fomentando a diversidade e a transferência de conhecimento, criando oportunidades e sinergias com outros organismos, sendo sede inteligente de interdisciplinaridade onde se fortalecem competências.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>CONSOLIDAR PARCERIAS NO ESPAÇO LUSÓFONO</b>	1. Organização de iniciativas conjuntas, como aulas abertas, colóquios, conferências ou <i>webinars</i> .	3.º e 4.º Trimestre
	2. Estimular a participação em júris de II e III ciclos em universidades parceiras.	Anual
<b>REFORÇAR PARCERIAS NO ESPAÇO EUROPEU</b>	1. Preparação de cursos não conferentes de grau e de curta duração integralmente em língua inglesa em áreas de manifesto <i>expertise</i> do ISCSP.	3.º e 4.º Trimestre
	2. Avaliar a possibilidade de criação de <i>Massive Open Online Courses</i> (MOOC's) para países emergentes com oferta insuficiente de ensino superior.	
<b>AFIRMAR A LIGAÇÃO À SOCIEDADE CIVIL</b>	1. Criação de estímulos individuais para docentes que distingam o ISCSP com trabalhos de natureza técnica, como por exemplo, em consultoria estratégica em áreas-chave.	2.º Trimestre
	2. Reforçar a cooperação com outros organismos (Fundações, Municípios, ONGs, <i>ThinkTanks</i> , Associações, Empresas, etc.), promovendo a transferência de conhecimento.	Anual



**INSTITUTO SUPERIOR D  
CIENCIAS SOCIAIS E POLITICA**



# Atividades das Unidades de Desenvolvimento



- 38 IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados
- 40 IFOR – Instituto de Formação e Consultoria
- 42 IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos
- 44 IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas
- 46 IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

# IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados

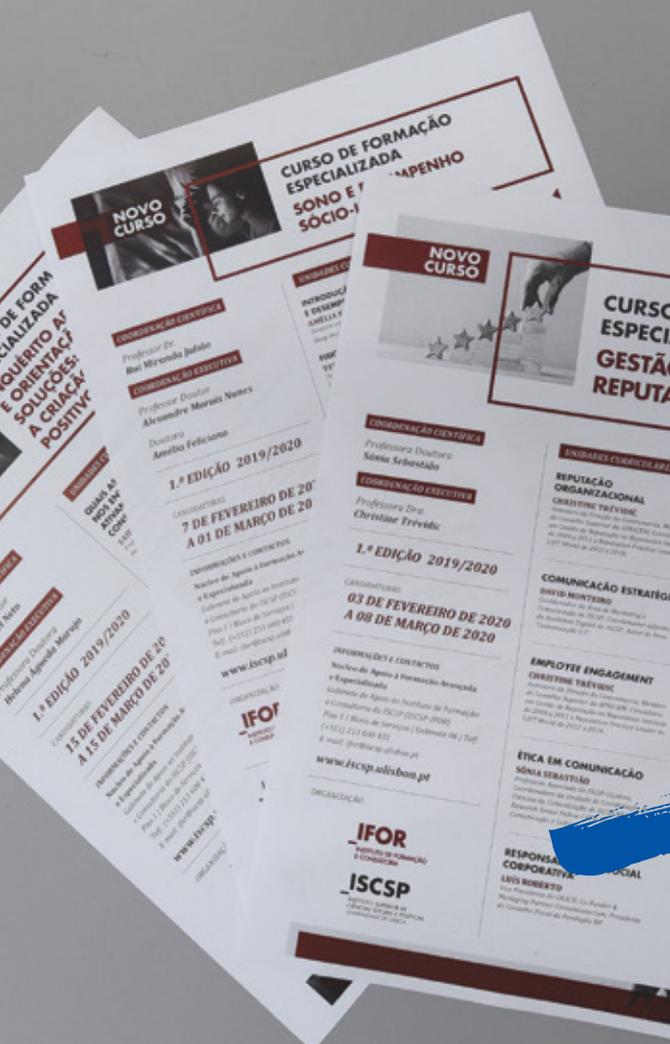


**Para o ano de 2021 propõe-se a retoma, na medida do possível, de um trajeto de crescimento e melhoria constantes, interrompido no final do primeiro trimestre de 2020, durante o qual o esforço foi todo canalizado para a conclusão das formações que tinham sido iniciadas, ultrapassando com sucesso as dificuldades colocadas pela impossibilidade de cursos presenciais. Os objetivos contemplados para 2021 espelham, de alguma forma, esta necessidade de retoma, adicionados de inovação.**

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DO MERCADO</b>	1. Realizar um estudo de <i>benchmarking</i> da oferta e estratégias de instituições congéneres do IEPG.	1.º Trimestre
	2. Auscultação de necessidades de formação junto de parceiros institucionais, e docentes internos e externos.	2.º Trimestre
<b>REFORÇAR A QUALIDADE, POSICIONANDO O ISCSP-IEPG COMO UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO AVANÇADA DE REFERÊNCIA</b>	1. Ajuste e implementação de medidas adequadas ao regime de ensino que vier a ser praticado durante o ano.	Anual
	2. Manutenção de auscultação de intervenientes.	
	3. Alargar o leque de entidades parceiras existentes nas formações de pós-graduação.	1.º e 2.º Trimestre
	4. Divulgar a oferta educativa do IEPG junto das entidades parceiras das saídas profissionais, procurando estabelecer parcerias que incentivem o interesse por parte dos seus colaboradores.	2.º Trimestre
<b>MANTER E REFORÇAR A NOTORIEDADE DO ISCSP-IEPG</b>	1. Campanha de publicidade externa.	2.º Trimestre
	2. Manutenção da comunicação institucional.	Anual
	3. Promover a visibilidade e conhecimento dos Prémios de Mérito nos Cursos de Pós-Graduação difundindo a sua valorização.	3.º Trimestre
	4. Consolidar a promoção do IEPG junto do público-alvo, através de vídeos promocionais nas redes sociais, diversificando-se os conteúdos de comunicação.	2.º e 3.º Trimestre
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	1. Consolidar os procedimentos de organização da formação avançada e especializada, ao nível das pós-graduações, bem como do contacto com os prestadores de serviços.	3.º Trimestre
	2. Implementar o Programa do Estudante PRIME nos Cursos de Pós-Graduação.	2.º Trimestre

# IFOR – Instituto de Formação e Consultoria

**2021 será um ano de consolidação e potencial aumento do número de ações de formação disponibilizadas à sociedade civil, procurando-se igualmente, apesar do contexto pandémico, incrementar o número de propostas de consultoria e de formação à medida para entidades.**



O IFOR continuará a manter uma clara aposta no ensino presencial, mas, no âmbito da diversificação da sua oferta formativa e dos públicos-alvo, será estimulada a incorporação da competência e experiência de ensino a distância adquiridas no contexto pandémico vivido em 2020. Numa primeira fase e a título experimental, será dada prioridade a ações de formação curtas, procurando-se, através do recurso ao ensino a distância, ir ao encontro das novas dinâmicas e expectativas que estão a surgir na sociedade.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	1. Consolidar os procedimentos de organização da formação avançada e especializada, bem como do contacto com os prestadores de serviços.	Anual
	2. Implementar o Programa do Estudante PRIME nos Cursos de Formação Avançada e Especializada.	1.º Trimestre
<b>POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO AVANÇADA DE REFERÊNCIA</b>	1. Alargar o leque de entidades parceiras existentes nas formações especializadas.	Anual
	2. Consolidar a promoção dos institutos de formação avançada junto de cada público-alvo, através de vídeos promocionais nas redes sociais, diversificando-se os conteúdos de comunicação.	2.º Trimestre
<b>POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, CONSULTORIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b>	1. Divulgar a oferta educativa da formação avançada e especializada junto das entidades parceiras das saídas profissionais.	2.º Trimestre
<b>VALORIZAR A DIMENSÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	1. Reforçar a proximidade junto de entidades de cariz social disponibilizando condições favoráveis para a frequência de cursos de formação avançada e especializada.	2.º e 3.º Trimestre

# IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos

**Tem como objetivo desenvolver atividades de formação avançada e consultoria de excelência, que complementem a oferta do ISCSP, na área de cruzamento da ciência política, relações internacionais e estudos estratégicos.**



O contexto pandémico vivido em 2020 condicionou de forma muito vinculada a atividade desta unidade de desenvolvimento, devido à sua profunda dimensão internacional. Tendo em consideração a expectativa de que este condicionamento se prolongue para o curto e médio prazos, importa aproveitar 2021 para refletir sobre a estratégia futura do IEPE, que deverá passar por uma maior aposta no mercado nacional, sem descurar a vertente internacional que está na sua génese.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE</b>	1. Dar continuidade aos estudos em curso.	Anual
	2. Divulgar junto da comunidade (particulares e instituições), da oferta dos serviços especializados, prestados no âmbito do Instituto, assim como dos estudos já desenvolvidos no passado.	2.º e 3.º Trimestre
<b>REFORÇAR E REESTRUTURAR A OFERTA FORMATIVA</b>	1. Consolidar a oferta formativa já existente.	Anual
	2. Inovar e diversificar a oferta formativa, privilegiando a que se destina primordialmente ao mercado nacional.	3.º Trimestre
<b>REFORÇAR A PRODUTIVIDADE CIENTÍFICA</b>	1. Apoiar os projetos de investigação em curso, estimulando a produtividade científica.	Anual
	2. Estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos de investigação dos docentes/investigadores da área dos estudos políticos e estratégicos.	

# IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas

**Desenvolve atividades de reforço da oferta do ISCSP ao nível da formação avançada e consultoria, proporcionando padrões elevados de qualidade e excelência na área da Administração e Políticas Públicas.**



Faz parte da sua missão promover a estreita ligação entre esta área e as demais Unidades de Desenvolvimento do ISCSP, os centros de investigação e as áreas de ensino conferentes de grau, reforçar e expandir redes de cooperação nacional e internacional com outras entidades e evidenciar estudos e projetos que fazem parte das linhas de investigação em Administração e Políticas Públicas.

Para o IAPP, criado em 2019, o ano de 2021 constituir-se-á como um ano de afirmação, consolidando e diversificando a sua atividade.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE</b>	1. Consolidar a oferta formativa já existente, que inclui três cursos de pós-graduação e três cursos de especialização.	Anual
	2. Diversificação da oferta, com a criação de um curso de pós-graduação em Gestão Autárquica.	3.º Trimestre
<b>REFORÇAR A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL</b>	1. Aprofundamento dos protocolos estabelecidos com a UDESC, FGV-EAESP, FGV-EBAPE e EMARF.	Anual
	2. Reforço das participação em redes de investigação, nomeadamente através da IPPA, IPSA e EGPA.	
	3. Desenvolvimento de protocolos para a mobilidade de alunos (Programa Erasmus; Doutoramento Europeu) e docentes com algumas das principais instituições de ensino europeias na área da Administração e Políticas Públicas.	
	4. Acompanhamento do processo de acreditação internacional do Mestrado em Administração Pública pela <i>European Association for Public Administration Accreditation</i> (EAPAA)	
<b>REFORÇAR A PRODUTIVIDADE CIENTÍFICA</b>	1. Apoiar os projetos de investigação em curso, estimulando a produtividade científica.	Anual
	2. Consolidar o apoio ao desenvolvimento de projetos de investigação dos docentes/investigadores da UCAP.	

# IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais



**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.**



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE</b>	1. Dar continuidade aos programas de supervisão de trabalhadores sociais, de diferentes instituições, em colaboração com as Câmaras Municipais de Cascais e Amadora.	1.º ao 3.º Trimestre
	2. Dar continuidade ao acompanhamento e monitorização do Plano de Envelhecimento Estratégico Sustentável da Amadora – PEES, em colaboração com a Câmara Municipal da Amadora.	
	3. Realização de consultas de mediação e aconselhamento familiar, destinadas ao público em geral, como reforço à dimensão de prestação de serviços à comunidade;	Anual
	4. Prestação de consultoria à Associação DAR A MÃO – Associação para ajuda à população reclusa.	
	5. Realização de <i>Estudo Diagnóstico sobre as Mulheres no Sistema de Prostituição na cidade de Lisboa</i> , no âmbito de contratação com a Plataforma para os Direitos das Mulheres, em parceria com as Fundações Calouste Gulbenkian e Bissaya Barreto.	Conclusão prevista a junho de 2021
<b>REFORÇAR A OFERTA FORMATIVA</b>	1. Continuação da realização de ações de formação junto de profissionais que trabalham diretamente com a população mais velha.	Anual
	2. Consolidação de reforço da oferta de cursos de especialização.	
	3. Criação de <i>Workshops em Comunicação e Empatia na Intervenção Social</i> , destinados a profissionais e estudantes da área.	3.º e 4.º Trimestre
<b>DIVULGAÇÃO E COOPERAÇÃO</b>	1. Divulgação junto da comunidade (particulares e instituições), da oferta dos serviços especializados, prestados no âmbito do Instituto.	Anual



# Atividades das Áreas Operacionais

50 Área Administrativa e Financeira

54 Área de Avaliação e Garantia da Qualidade

58 Área de Estudos Graduados

60 Área de Estudos Pós-Graduados

62 Área de Cooperação e Desenvolvimento

64 Área de Marketing e Comunicação

68 Área de Edições e Documentação – Núcleo de Edições

# Área Administrativa e Financeira (AAF)

**Responsável por toda a estrutura técnica e processual das atividades de funcionamento do ISCSP, a AAF propõe-se a implementar e desenvolver as medidas apresentadas, em articulação com as orientações estratégicas definidas para o ISCSP.**



Os objetivos a atingir, no ano de 2021, decorrem em grande medida pelo facto de algumas das ações iniciadas em 2020 não terem sido concretizadas, devido aos constrangimentos resultantes da pandemia COVID-19.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>GARANTIR A OPERACIONALIDADE DE TODA A INFRAESTRUTURA DE SUPORTE LOGÍSTICO DE FUNCIONAMENTO DO ISCSP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assegurar a limpeza, manutenção e segurança de todo o edifício.</li> <li>2. Manter o bom funcionamento dos equipamentos e a gestão dos armazéns.</li> <li>3. Garantir o apoio logístico das reuniões.</li> </ol>	Anual
<b>GARANTIR A HIGIENE E SEGURANÇA NO LOCAL DE TRABALHO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear todos os processos e medidas tomadas.</li> <li>2. Higienizar em permanência todos os espaços comuns, salas de aula e gabinetes com respeito pelas medidas de prevenção e mitigação da COVID-19.</li> <li>3. Manter o contacto permanente com o Núcleo de Saúde e Bem Estar do Estádio Universitário da ULisboa.</li> </ol>	Anual
<b>REFORÇAR A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover a formação orientada para a função.</li> <li>2. Definir horários de atendimento ao público.</li> <li>3. Reforçar a equipa através de novas contratações ou do recurso à mobilidade.</li> <li>4. Garantir a aplicação de todos os sistemas de incentivos e penalizações constantes do SIDAP.</li> <li>5. Promover uma metodologia regular de aferição do clima motivacional e organizacional, bem como das condições de trabalho.</li> </ol>	Anual 1.º Trimestre 1.º e 2.º Trimestre Anual Anual

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	1. Mapear todos os processos de receita de alunos de acordo com a estrutura SNC-AP, na decorrência da implementação do novo sistema de gestão acadêmica Fénix EDU.	2.º e 3.º Trimestre
	2. Definir todos os circuitos de integração no SAP, com predominância dos com origem no Fénix EDU.	3.º Trimestre
	3. Elaborar um manual a divulgar às áreas que operem em Fénix EDU.	2.º Trimestre
	4. Monitorizar a qualidade da informação.	Anual
	5. Definir e mapear todas as chaves de imputação.	2.º Trimestre
	6. Continuar a colaborar com o goSAP, nas definições de organização de informação.	Anual
	7. Monitorizar a qualidade da informação.	Anual
	8. Preparar instrumentos de recolha de dados.	2.º e 3.º Trimestre
	9. Reforçar a utilização do portal colaborador do SAP, reforçando a formação dos utilizadores e desmaterialização dos processos de assiduidade e gestão de dados.	3.º e 4.º Trimestre
<b>AUMENTAR A INTEROPERABILIDADE DE SISTEMAS E SERVIÇOS</b>	1. Rentabilizar a implementação do novo sistema de gestão documental, com definição de procedimentos e circulação de documentos da AAF.	
	2. Promover a comunicação entre serviços, eliminando tarefas redundantes.	Anual
	3. Promover o mapeamento das necessidades de funcionamento através de equipas multidisciplinares.	



# Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ)

**O plano de atividades da AAGQ para 2021 centra-se nas ações a desenvolver para a concretização dos objetivos estratégicos para a Qualidade & Inovação, previstos para o ciclo de gestão 2020-2024.**



O desenvolvimento destas principais ações terá sempre por base o princípio da melhoria contínua já assente na cultura organizacional do ISCSP. Os objetivos específicos aqui propostos derivam, assim, dos grandes eixos expressos no plano macro relativo à Qualidade e Inovação.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A PROXIMIDADE NO TOCANTE A PROCESSOS LETIVO-PEDAGÓGICOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reuniões com os representantes dos alunos, para balanço dos semestres e análise de pontos fortes e aspetos a melhorar.</li> <li>2. Avaliação da oferta educativa.</li> <li>3. Promover a participação dos alunos nos processos do SGQ-ISCSP.</li> </ol>	Anual
<b>EXPLORAR A TECNOLOGIA NA INTERAÇÃO LETIVO-PEDAGÓGICA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar da oferta educativa (cursos conferentes de grau e cursos não conferentes de grau), contemplando a vertente do ensino a distância.</li> <li>2. Gestão das licenças <i>survey monkey</i> para apoio a mestrandos e doutorandos.</li> </ol>	Anual
<b>PROMOVER A CULTURA DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL COLETIVA NA COMUNIDADE ISCSP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico e recolha de informação sobre as iniciativas e projetos de responsabilidade no ISCSP.</li> <li>2. Criar uma Política e Programa da Sustentabilidade e Responsabilidade Social do ISCSP.</li> </ol>	1.º e 2.º Trimestre 3.º e 4.º Trimestre
<b>REFORÇAR A CULTURA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO POR PROJETOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar instrumentos que apoiem a consolidação de uma cultura de qualidade, designadamente através da integração do ciclo PDCA em todas as áreas.</li> </ol>	1.º e 2.º Trimestre
<b>INTEGRAR AS ATIVIDADES DE QUALIDADE E INOVAÇÃO NA ABORDAGEM DA GESTÃO POR PROJETOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar instrumentos e circuitos que permitam o acompanhamento das ações de melhoria.</li> </ol>	1.º e 2.º Trimestre
<b>PROMOVER A CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA ESTUDANTIL, PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incluir formação sobre a temática no plano de formação para os dirigentes intermédios.</li> <li>2. Incluir campo, para uma auscultação e diagnóstico, com questões sobre esta temática nos questionários a aplicar aos profissionais docentes e não docentes.</li> </ol>	1.º Trimestre

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA</b>	1. Formação dos dirigentes intermédios (FORGEP).	1.º Trimestre
	2. Formação à distância para os dirigentes intermédios.	
	3. Privilegiar a formação para dirigentes intermédios, nas vertentes de: a) Gestão de Recursos Humanos e Liderança e b) Desempenho de avaliação dos colaboradores.	Anual
<b>INCREMENTAR A MOBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE TRABALHADORES</b>	1. Atualizar, com novas áreas de reforço de competências (ARC), o Programa de Desenvolvimento de Competências para os Colaboradores do ISCSP de acordo com a <i>Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023</i> .	1.º Trimestre
	2. Promover a formação interna para os profissionais docentes e não docentes, em modos presencial e a distância.	Anual
<b>IMPLEMENTAR A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA A DESMATERIALIZAÇÃO E UNIFORMIZAÇÃO DE PROCESSOS</b>	1. Incrementar a Gestão Documental do ISCSP, através da criação e uniformização de modelos, circuitos/ <i>workflows</i> e procedimentos internos.	Anual
<b>MELHORAR A INTEROPERABILIDADE E A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	1. Avaliar os serviços prestados por parte do ISCSP em todos os serviços com atendimento.	2.º Trimestre
	2. Integrar o Gabinete de Inclusão no processo de avaliação dos serviços prestados pelo ISCSP, para identificação de oportunidades de melhoria.	2.º Trimestre
	3. Criação da estratégia multicanal para o atendimento (presencial, telefónico e eletrónico).	3.º e 4.º Trimestre



# Área de Estudos Graduados (AEG)

**A AEG continuará a dar ênfase à melhoria contínua de processos e procedimentos, fomentando o aumento crescente da qualidade do serviço prestado a docentes e alunos.**



O ano de 2021 será marcado pela conclusão do processo de implementação do novo sistema de gestão académica Fénix EDU, que implicará uma análise de todos os processos e criará a oportunidade para que os mesmos sejam repensados e otimizados.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>OTIMIZAR A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO</b>	1. Promover o recurso ao digital para a maioria das interações aluno-serviços e docente-serviços.	Anual
	2. Melhorar os tempos de resposta para todos os intervenientes na vida académica.	1.º e 2.º Trimestre
<b>FOMENTAR A ARTICULAÇÃO ENTRE SERVIÇOS</b>	1. Reforçar as medidas de validação de informação e de reforço da qualidade dos dados partilhados com os Serviços Centrais.	1.º Trimestre
	2. Implementar a gestão documental com garantias de permanente atualização dos elementos constantes dos processos.	1.º e 2.º Trimestre
<b>PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS</b>	1. Terminar o processo de implementação da plataforma de gestão académica Fénix EDU.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Otimizar os processos <i>online</i> , dando continuidade ao processo de desmaterialização.	
<b>MELHORAR A ARTICULAÇÃO PARA A COMUNICAÇÃO</b>	1. Continuar a promover a revisão e atualização contínua da informação presente no <i>website</i> do ISCSP.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Reforçar os mecanismos de comunicação inclusiva.	Anual
	3. Promover a divulgação da informação através das redes sociais com uma linguagem que aproxime o aluno da instituição.	



# Área de Estudos Pós-Graduados (AEPG)

**A AEPG pretende consolidar os processos existentes, inovando e reforçando a sua atividade através da implementação de medidas que se venham a refletir na qualidade do serviço prestado, sobretudo no que diz respeito a uma maior desmaterialização administrativa.**



No ano de 2021, apesar das incertezas, será implementado um novo sistema de gestão académica, o Fénix EDU, que irá permitir uma maior proximidade com toda a comunidade, devido às diversas ferramentas que permitirão agilizar vários processos administrativos, o que será claramente uma mais-valia para os candidatos, estudantes, docentes e para os serviços.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A VISIBILIDADE EXTERNA</b>	1. Promover o recurso ao digital para a maioria das interações aluno-serviços e docente-serviços.	2.º Trimestre
	1. Terminar o processo de implementação do sistema de gestão académica Fénix EDU.	1.º Trimestre
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	2. Rever o processo de análise e seriação das candidaturas a mestrado e doutoramento pelas Unidades de Coordenação, com vista à implementação do mesmo no Fénix EDU.	2.º e 3.º Trimestre
	3. Submissão dos projetos de Trabalho Final de Mestrado (TFM) e de Tese de Doutoramento através do Fénix EDU.	3.º Trimestre
	4. Entrega de Trabalhos Finais de Mestrado e de Teses de Doutoramento através do Fénix EDU.	
<b>POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO AVANÇADA DE REFERÊNCIA</b>	1. Criar uma campanha de Estímulo ao Reingresso de alunos a que falte apenas o trabalho final ou tese.	2.º e 3.º Trimestre
	2. Estimular o aumento da realização de trabalho final de mestrado na forma de Relatório de Estágio e Trabalho de Projeto, envolvendo parcerias com a Sociedade Civil.	Anual



# Área de Cooperação e Desenvolvimento (ACD)

**A ACD, através das suas valências (Núcleo de Apoio à Formação Avançada e Especializada, Mobilidade Académica e Saídas Profissionais), procurará desenvolver os objetivos estratégicos institucionais definidos, incidindo, ao nível das respetivas medidas prioritárias, na estabilização da qualidade processual e procedimental de cada valência, mas também na personalização e acompanhamento individualizado de cada *stakeholder*.**



Embora a implementação de algumas destas medidas estivesse já prevista para 2020, o contexto pandémico que nos assolou tornou necessário que se mantivessem as mesmas, sob o ponto de vista da sua consolidação e, nos casos em que não se avançou, da sua implementação.

Assim, o ano de 2021 será um ano de desafios diversos, provocados essencialmente pelo contexto atual, mas em que a operacionalização das atividades que se destriçam de seguida será para atingir.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>VALORIZAR A DIMENSÃO DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL</b>	1. Consolidação do projeto <i>ACD Go Green</i> ao nível da responsabilidade socioambiental, nomeadamente através do arquivo digital de toda a documentação associada a processos Erasmus e a processos de estágio, ao invés do seu arquivo em formato papel.	Anual
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	1. Elaborar documentos de apoio ao nível da Mobilidade Académica que permitam a inovação nas práticas administrativas e no atendimento ao público.	Anual
	2. Consolidar a qualidade da prestação de serviços com os diversos públicos da Mobilidade Académica.	
	3. Identificar e desenvolver mais indicadores de gestão que permitam avaliar o trabalho desenvolvido e prever, com base no histórico existente, um cenário futuro com maior fidedignidade.	3.º Trimestre
<b>REFORÇAR A VISIBILIDADE EXTERNA</b>	1. Incrementar os diversos tipos de mobilidade <i>outgoing</i> , nomeadamente a de docentes.	Anual
	2. Alargar a rede de parceiros internacionais, seja na Europa, seja no espaço lusófono.	4.º Trimestre
<b>REFORÇAR A PERSONALIZAÇÃO E A LIGAÇÃO AOS STAKEHOLDERS</b>	1. Realização de diversos projetos de fidelização, como o <i>Projeto ISCSPiano pela Europa</i> e o <i>Mobility Pitch</i> .	Anual
<b>REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO</b>	1. Desenvolver e implementar a segunda fase de ações previstas no Observatório de Empregabilidade.	1.º e 3.º Trimestre
	2. Consolidar os procedimentos de maior proximidade e de maior qualidade no atendimento ao público.	
	3. Desenvolver e implementar uma nova Plataforma de Saídas Profissionais, correspondendo às necessidades dos alunos, diplomados e entidades externas, trabalhando e reforçando a empregabilidade dos nossos diplomados.	Anual
<b>REFORÇAR A VISIBILIDADE EXTERNA</b>	1. Realizar reuniões com entidades externas (novos <i>stakeholders</i> ), com vista ao alargamento da rede de contactos, de forma a desenvolver a marca ISCSP no mercado de trabalho.	Anual
	2. Organizar e realizar o 3.º Ciclo de <i>Workshops</i> de Empregabilidade do ISCSP, direcionado a toda a comunidade estudantil, reforçando a ligação com o mercado de trabalho.	1.º Trimestre

# Área de Marketing e Comunicação (AMC)



**A AMC revelou em 2020 um propósito muito claro da sua relevância institucional: gerir os processos de mudança; dar confiança; gerar proximidade. E estes são os princípios orientadores de um serviço multifuncional e transversal às operações de todas as áreas de atividade do ISCSP que necessita de consolidação e profissionalização, considerada a complexidade técnica e a multiplicação de vetores a comunicar; e a diversidade de públicos a impactar.**



Para 2021 a AMC deve reforçar o seu posicionamento nos processos de tomada de decisão institucional, garantindo a concretização da tendência de modernização e digitalização urgentes, implementando processos de avaliação crítica de performance. Em paralelo, procurará a valorização do conteúdo institucional e elevação da marca “ISCSP-ULisboa” a uma narrativa comunicacional verdadeiramente distinta e rejuvenescida, capaz de sobressair, como merece, no segmento de mercado que serve, com a qualidade que está comprovada. Sempre em busca de uma comunicação verdadeiramente de *proximidade*.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REESTRUTURAR E CONSOLIDAR A PRESENÇA DIGITAL DO ISCSP</b>	1. Reavaliar tecnicamente o <i>website</i> institucional e acautelar as intervenções decorrentes, particularmente, na resposta <i>mobile</i> e na acessibilidade.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Elaborar um projeto (e campanha institucional) de imersão integrada nas redes sociais <i>online</i> (Instagram; Facebook; LinkedIn).	1.º Trimestre
	3. Introduzir vertentes de <i>analytics</i> para apoio à gestão/decisão.	
	4. Reforçar as auditorias às plataformas digitais do ISCSP.	3.º e 4.º Trimestre
	5. Concretizar a melhoria de circuitos de <i>link building</i> na comunicação institucional, otimizando a plataforma MyISCSP como ponto de referência para Comunicação Interna.	1.º e 2.º Trimestre
	6. Estruturar um sistema de customização da comunicação institucional, capitalizando bases de dados formalizadas da comunidade ISCSPiana.	2.º e 3.º Trimestre
	7. Criar um sistema “Digital Signage” (sinalética digital) em rede, com intuito de desmaterialização e otimização da comunicação digital.	1.º e 2.º Trimestre
	8. Avaliar os impactos da transição para o novo sistema de gestão académica Fénix EDU e o novo sistema de gestão documental.	2.º e 3.º Trimestre
<b>CLARIFICAR E REFORÇAR A MARCA “ISCSP” E A RELAÇÃO COM AS SUB-MARCAS INSTITUCIONAIS</b>	1. Elaborar um manual de normas gráficas e projetar a integração de sub-marcas na comunicação externa, clarificando as vertentes de ação e negócio do ISCSP.	2.º e 3.º Trimestre
	2. Concretizar o projeto editorial de comunicação de produtos, por ciclos de estudos.	1.º Trimestre

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR A QUALIDADE DA ESTRATÉGIA EDITORIAL</b>	1. Constituição de mapa editorial integrado (multiplataforma e multiformatos).	1.º Trimestre
	2. Consolidar a integração gráfica, procurando a consistência identitária face à multiplicidade de públicos; formatos e plataformas a gerir.	1.º a 3.º Trimestre
	3. Elaborar um plano de prevenção e gestão de crise <i>online</i> .	1.º Trimestre
	4. Aumentar a produção de conteúdos indiretos em 15% (conteúdos resultantes de <i>benchmark</i> e/ou ações de <i>storytelling</i> institucional).	Anual
<b>MELHORAR A QUALIDADE DO SERVIÇO</b>	1. Constituição do serviço de Marketing.	3.º Trimestre
	2. Introduzir mecanismos de monitorização e avaliação do Plano Anual de Investimento Publicitário.	2.º e 3.º Trimestre
	3. Concretizar uma auditoria técnica aos sistemas de transmissão audiovisual do auditório Adriano Moreira e executar o plano de recomendações.	1.º e 2.º Trimestre



# Área de Edições e Documentação (AED)



O ano de 2021 será de consolidação da atividade da AED e em particular do Núcleo de Edições nas suas três principais vertentes: a) o número crescente de publicações das Edições ISCSP e da documentação interinstitucional em processos de edição ou reedição, terá forte impacto na atividade do núcleo; b) é notória a importância que a atividade do Centro de Cópias adquiriu no apoio aos serviços técnicos e administrativos do instituto, bem como na regular prestação dos serviços de impressão/cópia e encadernação aos alunos e docentes; c) a contínua disponibilização, comercialização e preservação das obras Edições ISCSP assegurada pelos serviços da Livraria e Gestão do Armazenamento, de acordo com procedimentos melhorados.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>MELHORAR O SERVIÇO DE EDIÇÕES</b>	1. Implementar o <i>layout</i> gráfico renovado das capas das publicações Edições ISCSP.	1.º Trimestre
	2. Implementar um serviço de tradução de artigos, publicações e documentação.	
<b>MELHORAR O SERVIÇO DO CENTRO DE CÓPIAS</b>	1. Implementar um sistema digital de gestão de filas.	1.º Trimestre
	2. Projeto “Impressão de Grandes Formatos”: apresentar projeto e proposta para aquisição de equipamento e formação de colaboradores.	2.º Trimestre
<b>MELHORAR O SERVIÇO DA LIVRARIA</b>	1. Reestruturar o sistema de pagamentos da loja <i>online</i> .	2.º Trimestre
	2. Articular com o Serviço de Aprovisionamento e melhorar os procedimentos de expedição: portes de envio e embalamento.	
	3. Articular com o Gabinete Informático e implementar o uso remoto do POS nos eventos e lançamentos de livros.	
<b>MELHORAR O SERVIÇO DE ARMAZENAMENTO</b>	1. Reacondicionar com filme retrátil os livros em más condições de armazenamento.	Anual
	2. Desenvolver o projeto “RFID” nos armazéns e livros Edições ISCSP.	
	3. Implementar o processo de identificação temática e registo bibliográfico do fundo de catálogo das Edições ISCSP.	



# Atividades das Unidades de Missão

72 ISCSP-Cidadania

74 ISCSP-Inclusão

76 ISCSP-Cultura

80 ISCSP-Wellbeing

82 ISCSP-Natura

# ISCSP-Cidadania



pijamas  
que não  
dormem

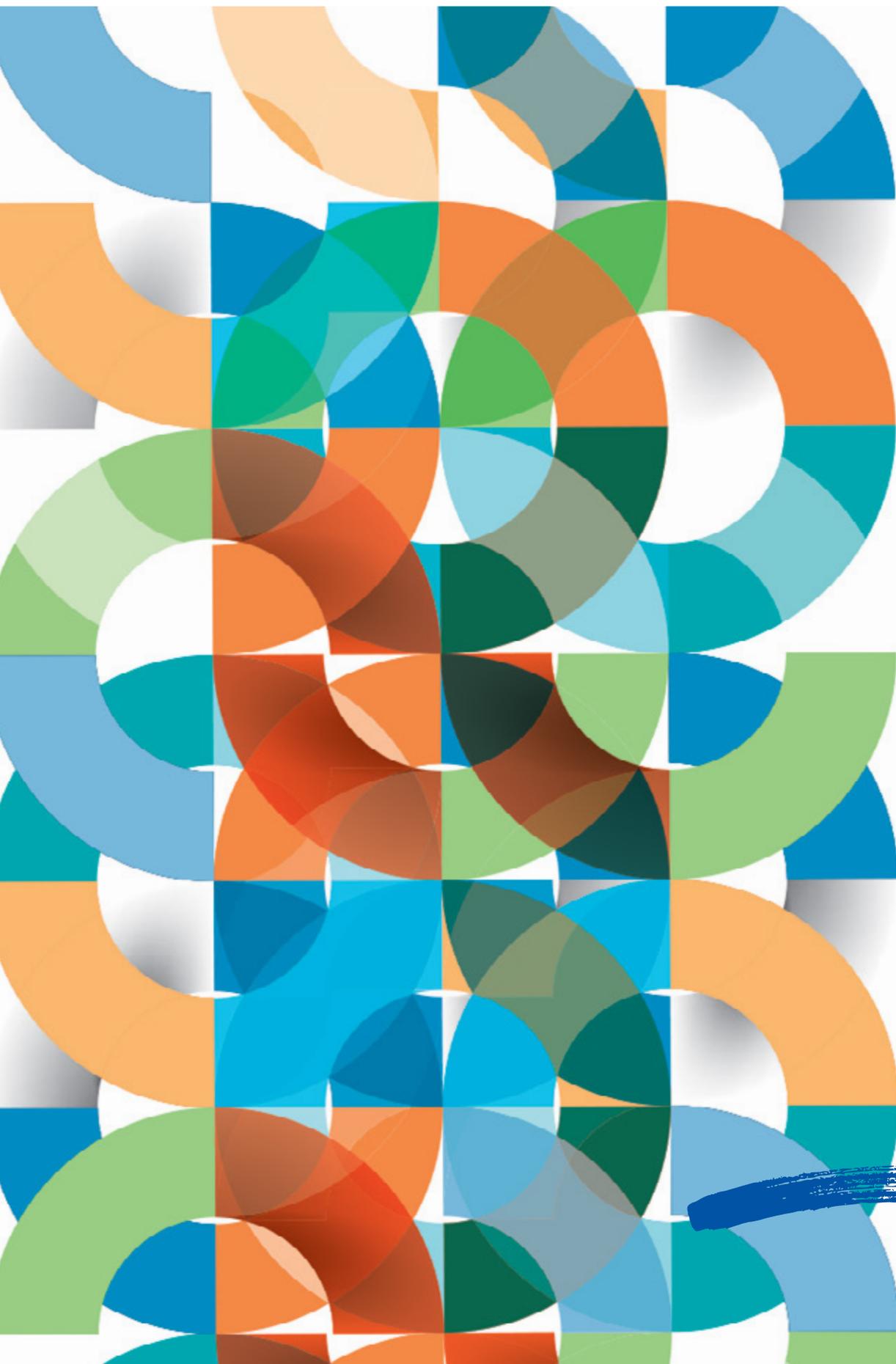
COSIDOS COM AMOR



O ISCSP-Cidadania é uma unidade de missão que tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento da missão do ISCSP no domínio da responsabilidade social e da cidadania, designadamente: a) identificando e promovendo iniciativas de natureza social e cívica; b) apoiando projetos de investigação e investigação-ação que se desenvolvam em torno das questões da promoção da cidadania, da defesa dos direitos humanos e da participação cívica. Através da cooperação com organizações da sociedade civil, nacionais e estrangeiras, públicas, privadas e cooperativas, nas dimensões da intervenção social, da formação, da investigação e da prestação de serviços, tendo em vista a promoção de valores éticos e cívicos.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>APOIAR CAMPANHAS SOLIDÁRIAS</b>	1. Apoiar as atividades da 7.ª edição da venda solidária do <i>Clube das Costureirinhas</i> , em colaboração com <i>Associação Árvore da Montanha</i> (apoio condicionado à evolução da situação pandémica).	4.º Trimestre
	2. Colaborar com a <i>Alumni-ISCSP</i> e com a AEISCSP no apoio a estudantes em situação vulnerável ou economicamente difícil.	Anual
<b>INCENTIVAR AS PARCERIAS E A COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL COM ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL</b>	1. Colaborar com a associação brasileira <i>Falange</i> e a Associação <i>Interviver</i> na organização e realização de um ciclo de exibição de documentários e debate sobre o sistema prisional no Brasil.	1.º e 2.º Trimestre
	2. Colaborar com o GRACE, no âmbito da rede <i>Uni.Network</i> e no projeto Academia GRACE. À semelhança de anos anteriores, será lançado um concurso de ideias para projetos de Responsabilidade Social desenvolvidos por estudantes da licenciatura em Serviço Social (entre outras) com o objetivo de os aproximar dos contextos da responsabilidade social.	
	3. Colaborar com a rede ORSIES – <i>Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior</i> , na realização de iniciativas conjuntas.	Anual
<b>PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO DOMÍNIO DA CIDADANIA, DA PAZ E DOS DIREITOS HUMANOS</b>	1. Rever o número especial da revista do CAPP sobre <i>Comunicação Estratégica e Dinâmicas Cívicas</i> .	1.º e 2.º Trimestre
	2. Desenvolver projetos pedagógicos (em <i>Comunicação Estratégica</i> ) para estudantes do 1.º ciclo de Ciências da Comunicação, centradas sobre campanhas de comunicação para ativismo social.	2.º Trimestre
	3. Colaborar com a Cátedra da UNESCO E=GPS <i>Education for Global Peace Sustainability</i> na edição de uma publicação coletiva centrada sobre as dimensões substantivas e metodológicas da Educação para Paz.	1.º Trimestre

# ISCSP-Inclusão



O ISCSP-Inclusão é uma unidade de missão criada em resposta ao aumento do número de estudantes com necessidades educativas especiais (NEE) no Instituto. Esta realidade coloca desafios no sistema de ensino/aprendizagem e nos recursos necessários para atender à diversidade de situações dos estudantes (problemas de motricidade e locomoção, problemas sensoriais e cognitivos, doenças crónicas e/ou incapacitantes, etc.). No âmbito desta unidade de missão foi criado o Gabinete de Apoio à Inclusão (GAI), com o objetivo de encontrar soluções para esses desafios, proporcionando uma melhor integração dos estudantes com NEE.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>REFORÇAR O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ACADÉMICA DE ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA/NECESSIDADES ESPECIAIS, ARTICULANDO OS DIFERENTES APOIOS, INTERNOS E EXTERNOS</b>	1. Continuar o acompanhamento individualizado dos estudantes com NEE, incluindo, designadamente, os pertencentes a grupos vulneráveis e de risco no contexto da COVID-19.	Anual
	2. Enquadrar e apoiar os assistentes pessoais de estudantes com NEE.	
	3. Acompanhar os estudantes beneficiários de apoio à aprendizagem remota (equipamento informático, redes móveis) no contexto da pandemia.	
	4. Melhorar a usabilidade das instalações do GAI, designadamente através da renovação do seu parque informático.	
<b>PROMOVER A VISIBILIDADE INTERNA E EXTERNA</b>	1. Realizar um diagnóstico e estudo previsional do GAI e respetiva divulgação interna e externa.	3.º e 4.º Trimestre
	2. Reforçar a articulação do GAI com a Área da Qualidade, enquanto Área do ISCSP que tem atribuídas competências no âmbito da Responsabilidade Social.	Anual
	3. Continuar a participação nas atividades da Rede NEE da ULisboa, com ênfase nas desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho <i>Empregabilidade</i> .	
	4. Cooperar com o Centro de Apoio à Vida Independente de Lisboa (CAVI-Lisboa), com os Serviços de Ação Social da ULisboa e com os Serviços Sociais da Administração Pública, no acompanhamento específico de alunos com risco de exclusão social após o término do seu vínculo à ULisboa.	
<b>APOIAR A FORMAÇÃO E A INVESTIGAÇÃO NA TEMÁTICA DA INCLUSÃO</b>	1. Apoiar a divulgação da Pós-graduação <i>Deficiência, Cidadania e Inclusão Social</i> em articulação com o ISCSP-IEPG e o Observatório da Deficiência e dos Direitos Humanos, ODDH, ou apoio à reconfiguração desta PG em formação especializada.	3.º e 4.º Trimestre
	2. Apoiar a reedição do <i>Prémio Inclusão</i> ISCSP-CGD destinado ao financiamento de projetos de investigação em colaboração com o ODDH, a sociedade civil e investigadores de outras Universidades.	1.º Trimestre

# ISCSP-Cultura



O ISCSP-Cultura visa contribuir com as suas atividades para o reforço identitário da comunidade ISCSPiana, para a divulgação do papel pioneiro desempenhado pelo Instituto na implantação e desenvolvimento das ciências sociais e políticas em Portugal e para a valorização do seu centenário legado científico sobre o espaço lusófono.

Em 2021, na sua vertente histórica, o ISCSP-Cultura tem como principal objetivo a publicação em volume de um conjunto de textos alusivos à sua tradição e pioneirismo no campo das Ciências Sociais, e efetivar a colocação *online* do Anuário e da Revista na página institucional do ISCSP.

Tendo em consideração as limitações ditadas pelo contexto pandémico, serão privilegiadas formas digitais de divulgação dos eventos do ISCSP-Cultura.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>VALORIZAÇÃO DA LIGAÇÃO MATRICIAL DO ISCSP AO MUNDO LUSÓFONO</b>	1. Realizar uma exposição: Relembrando Francisco Tenreiro.	1.º Trimestre
<b>DIVULGAÇÃO DO LEGADO CIENTÍFICO DO ISCSP SOBRE O ESPAÇO LUSÓFONO</b>	1. Realizar uma exposição: A Subversão em Cabo Delgado.	2.º Trimestre
<b>PROJEÇÃO DA IMAGEM DO ISCSP COMO INSTITUIÇÃO PIONEIRA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS EM PORTUGAL</b>	1. Realizar uma exposição comemorativa dos 60 anos da criação da cadeira Geopolítica Tropical, em parceria com a Unidade de Coordenação de Estratégia.  2. Preparar uma publicação que reúna os contributos das principais áreas disciplinares do ISCSP, contando a história centenária do seu desenvolvimento.	3.º Trimestre  4.º Trimestre
<b>DIVULGAÇÃO DO LEGADO CIENTÍFICO DO ISCSP SOBRE O ESPAÇO LUSÓFONO</b>	1. Organizar uma mostra cartográfica.	4.º Trimestre

# ISCSP-Wellbeing



A Unidade de Missão ISCSP-*Wellbeing* surgiu na sequência da urgência em promover a saúde mental no contexto da ULisboa, e em particular do ISCSP, e dar resposta a necessidades identificadas por investigação no ensino superior, a nível nacional e internacional, de otimizar e desenvolver estratégias para maior bem-estar individual e coletivo.

As propostas de atividades para 2021 procuraram integrar ações alinhadas com os objetivos de fomentar a oferta formativa para destinatários internos e externos à comunidade ISCSPiana, a investigação, publicações científicas e divulgação do conhecimento, bem como apostar no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais de práticas na área do bem-estar no ensino superior.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>PROMOVER A LIGAÇÃO À SOCIEDADE CIVIL</b>	1. Criar uma rede de bem-estar da ULisboa e estabelecer uma ligação com a rede internacional de bem-estar nas universidades.	3.º Trimestre
	2. Realizar um estudo intitulado “Bem-estar dos estudantes do ensino superior em contexto de pandemia”, que tem por objetivo mapear os níveis de bem-estar e saúde mental dos estudantes ao longo do ano letivo em contexto de pandemia.	4.º Trimestre
	3. Criar uma formação especializada, destinada a profissionais de recursos humanos, gestores, facilitadores, assim como consultores internos e externos que desejem obter o conhecimento e as ferramentas para tornar as organizações mais felizes e saudáveis.	3.º e 4.º Trimestre
<b>PROMOVER O BEM-ESTAR NA COMUNIDADE INTERNA</b>	1. Criar uma formação “Do <i>stress</i> ao bem-estar” para colaboradores não docentes, com vista à promoção de estratégias de bem-estar.	1.º Trimestre
	2. Organizar um <i>webinar</i> “Bem-estar, saúde e segurança da Universidade ao Trabalho”, que visa sensibilizar os estudantes para o tema da Segurança e Saúde no Trabalho.	2.º Trimestre
	3. Realizar um estudo da Pegada da Felicidade do ISCSP, que visa mapear o bem-estar dos estudantes, funcionários não docentes e docentes do ISCSP e contribuir para a promoção do bem-estar e felicidade de toda a comunidade educativa.	

# ISCSP-Natura



O ISCSP-Natura é uma unidade de missão que visa fortalecer o compromisso para com a responsabilidade ambiental, promovendo a eficiência energética, uma utilização sustentável dos recursos naturais e a promoção de um estilo de vida saudável, consolidando o ISCSP como uma entidade ecologicamente responsável.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE AMBIENTAL</b>	1. Reforçar a utilização de materiais reciclados.	
	2. Dar continuidade ao programa de redução do consumo de água e energia.	
	3. Reforçar os estímulos à redução do lixo e à separação dos resíduos.	
	4. Reforçar a colaboração com parceiros internos e externos (Junta de Freguesia da Ajuda, Bombeiros da Ajuda, a AEISCSP e os núcleos de estudantes).	Anual
	5. Consolidar e reforçar os espaços verdes no interior e exterior do edifício.	
	6. Avaliar a possibilidade de obtenção de reconhecimento externo para o trabalho desenvolvido no ISCSP no âmbito da responsabilidade ambiental.	1.º e 2.º Trimestre
<b>PROMOÇÃO DE UM ESTILO DE VIDA SAUDÁVEL</b>	1. Promover a prática de desporto e a alimentação saudável.	Anual
	2. Apoiar iniciativas que estimulem a ligação a Monsanto.	3.º e 4.º Trimestre

#



EU

SOU

DO

ISCSP

INSTITUTO SUPER  
CIÊNCIAS SOCIAIS E  
UNIVERSIDADE DE

#  
EU  
SOU  
DO  
ISCSP

ISCSP



Parte VI

# Recursos Humanos, Técnicos e Materiais

86 Recursos Humanos

90 Recursos Técnicos e Materiais

# Recursos Humanos

## PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

Albino Alcina Alice Álvaro Catarina Eugénia Filipa Ana L Margarida Anne António Edmundo Avelino Bernardo Car Cátia Cecília Célia Clara Cláudia Dália Dolila Damasceno Elvira Empíria Ferdinand Fernanda Fernando Gabrieli Go Malalida Henrique Hermano Inês Assunção Rute Ricardo Adelina Duarte Lara Lia Liliana Luís Luísa Manuel August Conceição Glória Piedade Fátima Lurdes Carmen Carmo José Júlia Manuela Rosário Teresa Vitória Mariana Marta Paula Paula Pedro Matias Raphael Raquel Rogério Roman Mariana Solange Sónia Stella Susana Tânia Narcisa Tia Catarina Eugénia Filipa Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Edmundo Avelino Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Car Cláudia Dália Dalila Damasceno Daniel Daniela David Ale Fernando Fernando Gabrieli Gonçalo Filipe Guida Gu Hermano Inês Assunção Rute Ricardo Irene Ireneu Joana J Lia Liliana Luís Luísa Manuel Augusto Márcia Marcos A Piedade Fátima Lurdes Carmen Carmo Elisabete Francisca Rosário Teresa Vitória Mariana Marta Mayne Nádja Na Matias Raphael Raquel Rogério Romana Rosa Rosária Ri Sónia Stella Susana Tânia Narcisa Tiago Vanessa Vera Vã Ana Lúcia Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Z Bernardo Carla Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Mig Dalila Damasceno Daniel Daniela David Alexandre Dion Fernando Gabrieli Gonçalo Filipe Guida Guilherme Vald Assunção Rute Ricardo Irene Ireneu Joana João Joaquim J Luísa Manuel Augusto Márcia Marcos Alexandra Antónia Lurdes Carmen Carmo Elisabete Francisca Maria Helena Vitória Mariana Marta Mayne Nádja Nadine Nilza Nuna Raquel Rogério Romana Rosa Rosária Rui Samuel Julia Susana Tânia Narcisa Tiago Vanessa Vera Vítor Albino A Ana Maria Ana Paula Rita Anália André Andrea Margar Isabel Marina Sofia Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Daniel Daniela David Alexandre Diana Edgardo Ellen El Gonçalo Filipe Guida Guilherme Valdemar Heitor Héld Ricardo Irene Ireneu Joana João Joaquim Jorge Rodolfo J Augusto Márcia Marcos Alexandra Antónia Celeste Cristi Carmo Elisabete Francisca Maria Helena Maria João Mar Marta Mayne Nádja Nadine Nilza Nuna Orlando Patrícia Romana Rosa Rosária Rui Samuel Juliana Sandra Sara Sílvi Tiago Vanessa Vera Vítor Albino Alcina Alice Álvaro Car Rita Anália André Andrea Margarida Anne Antonia Ed Carlos Alberto Miguel Caroline Cátia Cecília Célia Clara C

**As pessoas são o ativo intangível das organizações. Embora o seu valor não encontre expressão monetária na valorização do Instituto, a nível patrimonial, são o motor que impulsiona e dá vida a toda a atividade do ISCSP.**





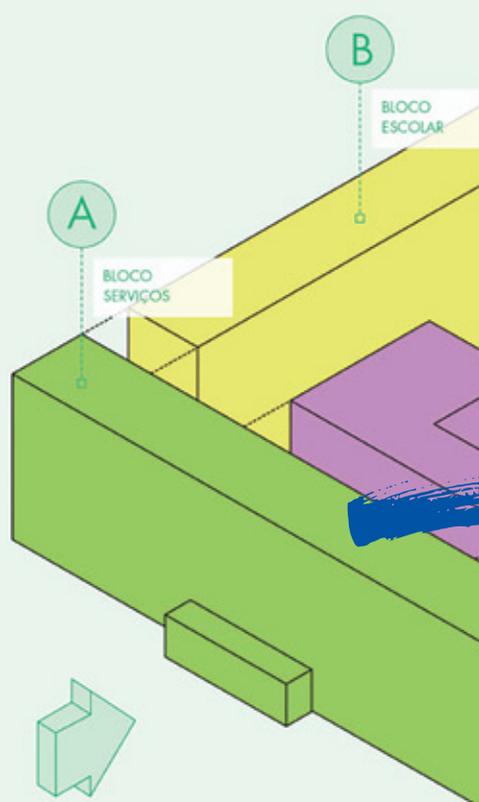
OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>VALORIZAR AS CARREIRAS E RECOMPENSAR O MÉRITO</b>	1. Reforçar e rejuvenescer o corpo de profissionais docentes (de carreira) e não docentes, dando prioridade às áreas mais carenciadas.	
	2. Promover a convergência do rácio de docentes Catedráticos e Associados de carreira com a recomendação prevista na legislação (50-70%).	Anual
	3. Criar oportunidades de progressão na carreira para os profissionais docentes e não docentes.	
	4. Estimular a mobilidade de profissionais docentes e não docentes, nomeadamente no âmbito de parcerias estratégicas com universidades estrangeiras.	
<b>REFORÇAR A CAPACITAÇÃO</b>	1. Dar prioridade à capacitação das áreas científicas com rácios de especialistas que possam comprometer o cumprimento dos novos requisitos de acreditação que entram em vigor em 2023 (terceiro ciclo de avaliação por parte da A3ES).	
	2. Dar prioridade à capacitação das áreas científicas com maior pressão da procura.	
	3. Consolidar o programa de promoção de ações de formação que permitam a atualização e a aquisição de conhecimentos e competências por parte dos profissionais não docentes, identificados no levantamento anual das necessidades de formação como imprescindíveis para o bom desempenho das suas funções.	Anual
	4. Reforçar o programa de formação contínua do corpo docente, em articulação com as Unidades de Coordenação e os centros de investigação, com enfoque na dimensão pedagógica, metodológica e na utilização das TIC no contexto de ensino e investigação.	
	5. Reforçar a cooperação com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa.	
	6. Manter e reforçar o programa PARDOC.	



# Recursos Técnicos e Materiais

BEM-VINDO  
AO ISCSP

**Nos últimos anos tem sido realizado um esforço contínuo de melhoria das condições de habitabilidade e funcionamento do edifício, as quais foram complementadas com avultados investimentos no âmbito do reforço da segurança sanitária.**



A		B	
BLOCO SERVIÇOS		BLOCO ESCOLAR	
	PHM		PHM
AUDITÓRIO AGRASO MOREIRA	- 1	SALAS DE AULA	- 1
BAR/RESTAURANTE	- 1	SALAS DE AULA	0
CENTRO DE CÓPIAS	- 1	AUDITÓRIO OSCAR SOARES BARATA	0
QUILÓMETRO	- 1	SALAS DE AULA	1
RECEÇÃO	0	SALAS DE AULA	1

Em 2021 será mantido o esforço de melhoria contínua das condições de segurança, habitabilidade e funcionamento do edifício, para além da aposta no reforço da desmaterialização administrativa em termos de abrangência e qualidade.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
<b>MELHORAR AS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA, HABITABILIDADE E FUNCIONAMENTO DO EDIFÍCIO</b>	1. Adequar as medidas de segurança sanitária interna em função da evolução da situação pandémica da COVID-19, através da aquisição de EPI e outros produtos fundamentais para higienização de espaços de utilização individual e comum.	Anual
	2. Redistribuir os espaços de trabalho alocados aos serviços técnicos e administrativos, incorporando os novos espaços no piso 1 e 2.	1.º Trimestre
	3. Preparar o lançamento de uma empreitada para efeitos de reparação e pintura exterior do edifício.	2.º Trimestre
	4. Reabilitar o espaço multifuncional no Piso -2.	3.º Trimestre
	5. Criar espaços de trabalho para apoio a docentes sem gabinete atribuído.	Anual
	6. Dar continuidade ao processo de renovação do sistema de climatização dos gabinetes no Bloco Tejo.	3.º Trimestre
	7. Dar continuidade ao processo de renovação do sistema de climatização das salas de aula no Bloco Escolar.	
	8. Criar novos espaços de apoio aos estudantes.	Anual
<b>REFORÇAR A DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</b>	1. Concluir o processo de implementação do novo sistema de gestão académica Fénix EDU.	1.º Trimestre
	2. Implementar um novo sistema de gestão documental.	Anual
	3. Reforçar a estrutura informática de apoio à atividade letiva e de apoio ao pessoal docente e serviços técnicos e administrativos.	2.º Trimestre
	4. Reestruturar o parque de cópia e impressão.	



# Orçamento



96 Receita

100 Despesa



## 1. 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 2021 (circular série A nº 1399 de 31 de julho de 2020), no período de 1 a 20 de agosto de 2020.

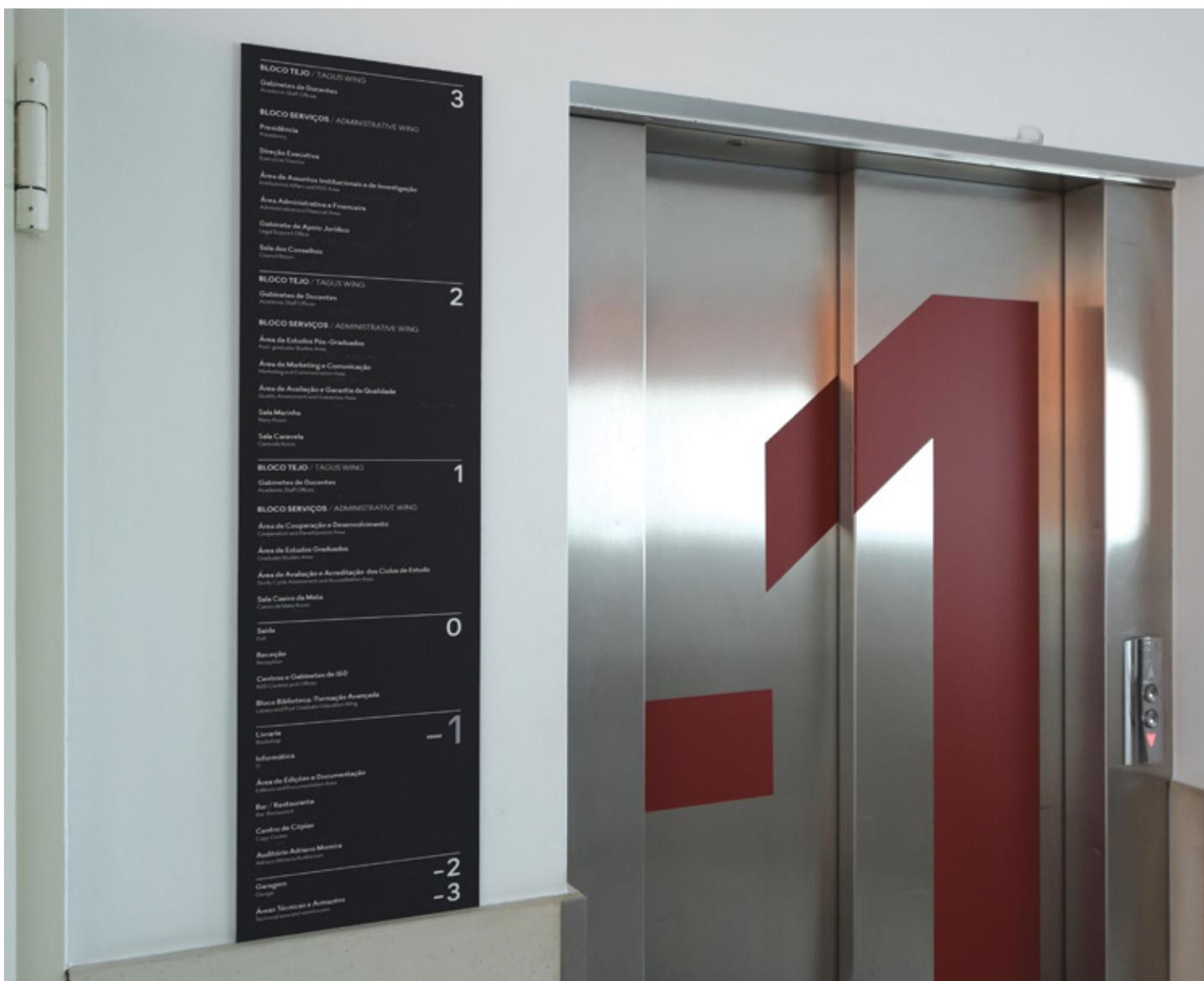
O projeto de orçamento do ISCSP foi elaborado de acordo com as iniciativas estratégicas da síntese do Plano de Atividades para 2021 que procuram:

- Reforçar e promover a qualidade e inovação nas áreas do ensino e investigação;
- Reforçar o financiamento, promovendo captação de receitas pelo reforço do número de alunos de II e III ciclo;
- Promover alternativas ao financiamento tradicional, que assegurem o equilíbrio económico-financeiro;
- Reforçar a desmaterialização administrativa, estimulando o aumento da produtividade dos serviços, nomeadamente, através de reengenharia de processos, bem como do reforço dos mecanismos de interação à distância com os alunos;
- Valorizar a estrutura do mapa de pessoal, em resposta às atuais necessidades do ISCSP e reforçar a qualificação dos profissionais docentes e não docentes;
- Promover ganhos de economia e eficiência na aquisição de bens e serviços;
- Melhorar a gestão de recursos, potenciando o seu valor acrescentado e promovendo uma maior eficiência na sua utilização, assim como a promoção da excelência;
- Estimular uma cultura de rigor, de transparência e de prestação de contas (*accountability*).

O orçamento para o ano de 2021 é marcado pela consolidação e valorização das carreiras dos profissionais do ISCSP, que representam um encargo acrescido para o Instituto, bem como as despesas a realizar com a adoção de medidas de prevenção e mitigação da propagação da pandemia COVID-19.

É confirmado o impacto dos condicionamentos resultantes da situação pandémica, da fixação do valor das propinas no primeiro ciclo e do aumento do número de prestações que se traduz no decréscimo do autofinanciamento.

Estas condicionantes representam 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.



## 2. Evolução do Orçamento do ISCSP

Ciente das suas responsabilidades financeiras, o ISCSP, tem vindo nos últimos dez anos, a fomentar a diversificação do seu financiamento, focando-se na captação de receitas provenientes da aposta no ensino, no ISCSP desenvolvimento (IEPG e IFOR) e na investigação que permita o retorno dos projetos e atividades desenvolvidas.

Estas serão as principais formas de garantir o equilíbrio e a sustentabilidade do instituto. Podendo verificar-se tal situação pela análise da tabela 2.

Acresce ainda, que à semelhança dos últimos anos, a transferência do OE incorpora o valor do autofinanciamento com origem no protocolo entre a Caixa Geral de Depósitos (CGD) e a ULisboa, no montante de EUR 174 555,00 verificando-se assim, que o valor real do OE proveniente da Tesouraria do Estado importa apenas no montante de EUR 7 618 629,00.

A distribuição do *plafond* (OE) no grupo ULisboa revela um aumento global de 10% face ao ano anterior.

**TABELA 2**

EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DA RECEITA DO ISCSP (VALORES EM MIL EUROS)

ANO	ORÇAMENTO DO ESTADO	RECEITAS PRÓPRIAS	SALDO GERÊNCIA	TOTAL	VARIÇÃO FACE AO ANO ANTERIOR		
					TOTAL	OE	RP
2010	4 970	3 795	338	9 103	-	-	-
2011	4 397	4 361	182	8 940	-163	-573	566
2012	3 156	4 885	62	8 103	-837	-1 241	524
2013	4 179	4 982	72	9 233	1 130	1 023	97
2014	3 850	5 509	63	9 422	189	-329	527
2015	4 055	5 588	243	9 886	464	205	79
2016	* 4 584	5 629	691	10 904	1 018	529	41
2017	* 5 032	5 916	1110	12 058	1 154	448	287
2018	* 5 371	6 536	1839	13 746	1 688	339	620
2019	* 5 869	7 421	2 714	16 004	2 258	498	885
2020	* 7 081	6 874	4 209	18 164	2 160	1 212	-547
2021	* 7 793	6 068	** 4 209	18 070	-94	712	-806

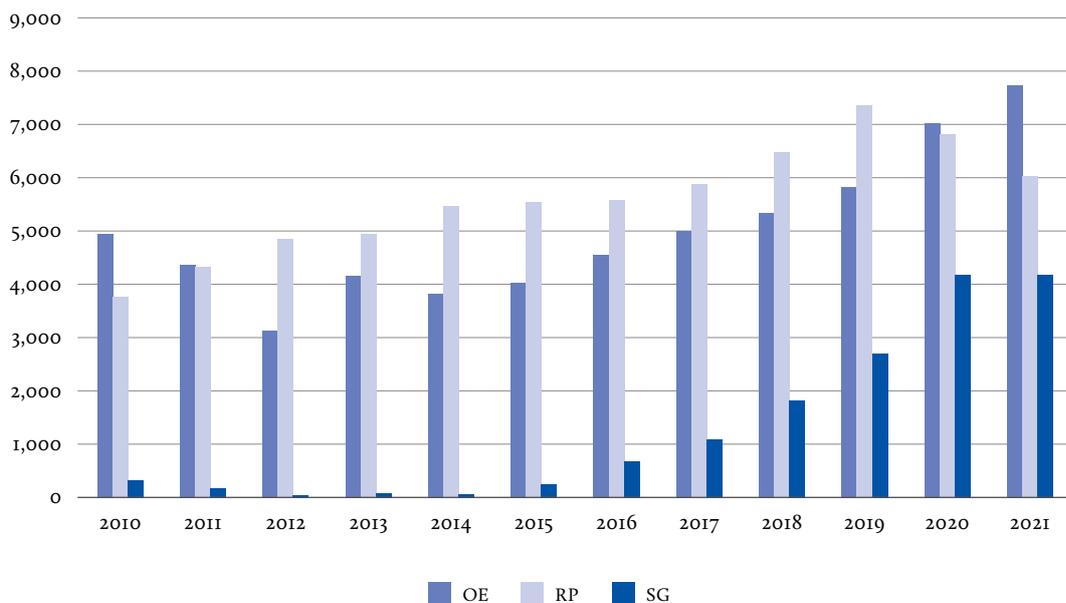
(\*) O valor corrigido é de 7 618 em 2021, considerando a exclusão do montante resultante do programa da Caixa Geral de Depósitos na rubrica do OE.

(\*\*) No orçamento de 2021 é incluído, provisoriamente, o saldo de gerência estimado, apenas sendo contemplado o valor definitivo em fase de execução.

Pela análise da informação e como se pode verificar no gráfico abaixo, o modelo de financiamento do ISCSP alterou-se profundamente a partir de 2010, apresentando uma tendência mais estável desde 2014, salientando-se o aumento significativo das receitas próprias desde 2017.

No orçamento para 2021 verifica-se uma variação negativa do autofinanciamento, contrariando a tendência da estrutura do orçamento e atividade do instituto, motivada pela fixação do valor das propinas do primeiro ciclo e pelos impactos da situação pandémica atual. As receitas gerais provenientes do Orçamento do Estado registam um aumento, fruto da gestão flexível da ULisboa e pela compensação da perda de receitas próprias (RP) de propinas.

**FIGURA 5**  
EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DA RECEITA



A estimativa das receitas próprias 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.

O valor do autofinanciamento apresenta-se abaixo do financiamento do OE, contrariando a tendência dos últimos 8 anos.

Os dados referidos anteriormente, 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 da internacionalização.

É absolutamente necessário consolidar a política científica e pedagógica do ISCSP nas suas diversas vertentes, dado que a principal componente do autofinanciamento é a receita obtida pelo ensino.

A previsão da despesa para 2021 resulta, fundamentalmente da consideração das obrigações assumidas no que diz respeito a despesas com 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	VARIÇÃO FACE AO ANO ANTERIOR		
					RH	ABS+TC	INVEST
2010	6 910	1 794	217	8 921	-	-	-
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	8 757	1 822	453	11 032	648	17	147
2019	9 138	2 040	568	11 746	381	218	115
2020	9 797	2 530	1 628	13 955	659	490	1 060
2021	9 989	2 672	<b>1 200</b>	13 861	192	142	-428

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;

Em 2020, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados desde 2018. E ainda a fixação do valor das propinas do I ciclo;

Em 2021, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui a fixação do valor das propinas do I ciclo e o aumento do n.º de prestações.

## 3. Orçamento para 2021 por grandes rúbricas

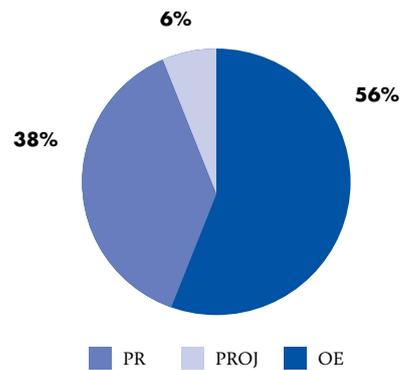
### 3.1. Estrutura de Receitas

O orçamento atribuído às atividades do ISCSP para 2021, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a 13 861 070,00 EUR. A composição das receitas previsionais, como se pode verificar na tabela 4, tem a sua origem repartida entre OE (56%) e RP (no autofinanciamento 38% e 6% de fundos para investigação e projetos), lembrando que o OE inclui o financiamento do protocolo firmado entre a CGD e a ULisboa.

**TABELA 4**  
ORÇAMENTO DA RECEITA DO ISCSP  
(VALORES EM EUROS)

DESCRIÇÃO	ESTIMADO	
	VALOR (EUR)	%
Saldo Gerência	0,00	0
Orçamento do Estado	7 793 184,00	56
Receitas próprias	5 175 076,00	38
Projetos	892 810,00	6
<b>Total da Receita</b>	<b>13 861 070,00</b>	<b>100</b>

**FIGURA 6**  
ORÇAMENTO DA RECEITA DO ISCSP



### 3.2. Origem das Receitas

O cálculo da estimativa das receitas próprias foi elaborado de acordo com os pressupostos previstos pelo Conselho de Gestão, cuja discriminação dos geradores e respetiva origem se podem comprovar na tabela seguinte.

**TABELA 5**  
ORIGEM DO AUTOFINANCIAMENTO/RECEITAS PRÓPRIAS (VALORES EM EUROS)

FONTE DE FINANCIAMENTO	ORIGEM	GERADOR	PREVISÃO (EUR)
<b>Receitas Gerais</b> (311)	ISCSP OE	OGE	7 618 629,00
		Prot. CGD	174 555,00
		<b>Total - 56% OP</b>	<b>7 793 184,00</b>
<b>Autofinanciamento</b> (513)	ISCSP Alunos	I Ciclo	2 138 674,00
		II Ciclo	957 869,00
		III Ciclo	515 430,00
		<b>Total - 70% RP</b>	<b>3 611 973,00</b>
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	32 830,00
		IFOR	127 204,00
		IEPG	695 035,00
		Investigação	48 650,00
		Coop./Tutoria	19 310,00
		<b>Total - 18% RP</b>	<b>923 029,00</b>
	ISCSP Serviços	Edições	95 000,00
		Espaços	40 000,00
		Emolumentos/outros	596 930,00
		Colaborações de Docentes	85 028,00
		<b>Total - 12% RP</b>	<b>640 074,00</b>
	<b>Total RP - 38% OP</b>	<b>5 175 076,00</b>	
<b>Projetos</b> (319+482)	ISCSP I&D	CAPP	446 000,00
		IO	28 400,00
		CIEG	399 340,00
		Outros	19 070,00
		<b>Total - 6% OP</b>	<b>892 810,00</b>
<b>Total Origem</b>			<b>13 861 070,00</b>

A principal componente das receitas próprias é a atividade ensino que representa 60% do autofinanciamento, toda a atividade de desenvolvimento e cooperação contribui em 15%, sendo que esta componente capta muitos alunos para os cursos conferentes de grau, cuja receita tem aumentado nos últimos anos, principalmente nos 2.º e 3.º ciclos de ensino. Note-se que pela situação pandémica atual, que de acordo com a Organização Mundial de Saúde se manterá em 2021, as receitas com origem na cooperação internacional serão condicionadas pela conjuntura em que vivemos.

### 3.3. Estrutura de Despesas

A dotação orçamental de suporte às atividades em 2021, apresenta a maior fatia de distribuição nos gastos com os salários. Com efeito, 72% da despesa refere-se a remunerações com o pessoal docente, não docente e de investigação, bem como os respetivos encargos.

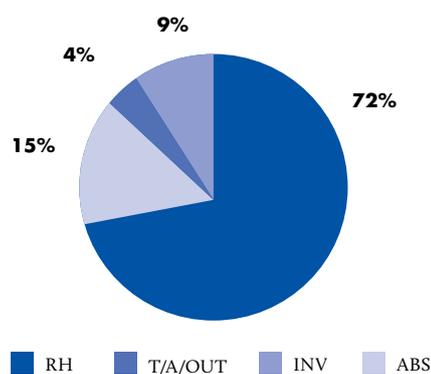
A restante dotação orçamental é destinada a aquisição de bens e serviços (15%) necessários ao funcionamento das instalações, equipamentos e materiais de apoio ao desenvolvimento da atividade do instituto.

De acordo com a tabela apresenta-se a despesa estimada para 2021, cujo cálculo resulta da estimativa das despesas com pessoal, de acordo com o mapa de pessoal aprovado para 2021. As restantes despesas, foram calculadas considerando os objetivos estratégicos e orientação dos respetivos órgãos competentes do ISCSP e os compromissos assumidos resultantes da contratação plurianual.

**TABELA 6**  
ORÇAMENTO DA DESPESA PARA 2021  
(VALORES EM EUROS)

DESCRIÇÃO	ESTIMADO	
	VALOR (EUR)	%
Recursos Humanos	9 989 068,00	72
Aq. Bens e Serviços	2 017 591,00	15
Transf./Apoios/Outras	654 395,00	4
Investimento	1 200 016,00	9
<b>Total da Receita</b>	<b>13 861 070,00</b>	<b>100</b>

**FIGURA 7**  
ORÇAMENTO DA DESPESA PARA 2021



### 3.4. Recursos humanos e gastos com pessoal

O reforço dos serviços, a par da estabilização do número de efetivos e da necessidade exigida pelas áreas de atividade em que o ISCSP se tem vindo a afirmar, tem sido prioritária no âmbito da gestão do corpo de profissionais do ISCSP.

Os recursos humanos, determinantes para a atividade do ISCSP, têm, naturalmente, a maior expressão nos gastos do orçamento.

**TABELA 7**

AFETAÇÃO DO ORÇAMENTO EM RECURSOS HUMANOS DO ISCSP (VALORES EM EUROS)

DESPESAS COM PESSOAL	PROPOSTO	
	VALOR (EUR)	%
Docente	8 062 544,00	81
Investigador	234 690,00	2
Não Docente	1 691 834,00	17
<b>Total de Despesas c/ Pessoal</b>	<b>9 989 068,00</b>	<b>100</b>

Na tabela 8 observamos o aumento anual em despesas com o pessoal que demonstra o impacto face ao ano anterior.

**TABELA 8**

COMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO EM RECURSOS HUMANOS DO ISCSP (VALORES EM EUROS)

DESCRIÇÃO	FOLHA SALARIAL 2021	FOLHA SALARIAL 2020	AUMENTO SALARIAL OE2021
Remuneração base	6 303 853,00	5 759 804,66	544 048,34
Subsídio de Refeição	212 796,00	191 093,20	21 702,80
Subsídio de Férias	491 263,00	555 735,00	-64 472,00
Subsídio de Natal	600 434,00	528 885,45	71 548,55
Encargos Sociais (CGA/SS)	1 846 305,00	1 699 972,30	146 332,70
Outras Despesas c/ Pessoal	534 417,00	486 915,66	47 501,34
<b>Total de Despesas c/ Pessoal</b>	<b>9 989 068,00</b>	<b>9 222 406,27</b>	<b>766 661,73</b>

### 3.5. Financiamento das atividades de investigação

O ISCSP, através das suas unidades de I&D, tem feito um grande esforço de angariação de financiamento para projetos nacionais e internacionais, que permitam reforçar a investigação desenvolvida no instituto.

Em 2021, estima-se que o financiamento das unidades de I&D aumente em resultado das avaliações efetuadas pela FCT.

**TABELA 9**

EVOLUÇÃO DO FINANCIAMENTO À INVESTIGAÇÃO DO ISCSP (VALORES EM EUROS)

FINANCIAMENTO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Externo Total	492 114,00	332 816,00	311 337,52	1 010 725,66	800 604,00	892 810,00
Rec. Próprias	2 688,00	1 975,00	2 968,45	9 441,84	17 899,96	Em execução
<b>Executado</b>	<b>423 149,74</b>	<b>331 860,00</b>	<b>303 547,59</b>	<b>608 676,74</b>	<b>476 997,94</b>	Em execução
<b>Saldo</b>	<b>71 652,26</b>	<b>2 931,00</b>	<b>10 758,38</b>	<b>411 490,76</b>	<b>341 506,02</b>	Em execução

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

O fundo de financiamento à investigação para 2021 é o que consta na tabela 10 e onde podemos verificar o seu incremento face ao ano anterior, em resultado da contratação de investigadores ao abrigo do Decreto-Lei nº 57/2016, de 29 de agosto e do financiamento dos centros de investigação.

**TABELA 10**

ORÇAMENTO ATRIBUÍDO À INVESTIGAÇÃO DO ISCSP (VALORES EM EUROS)

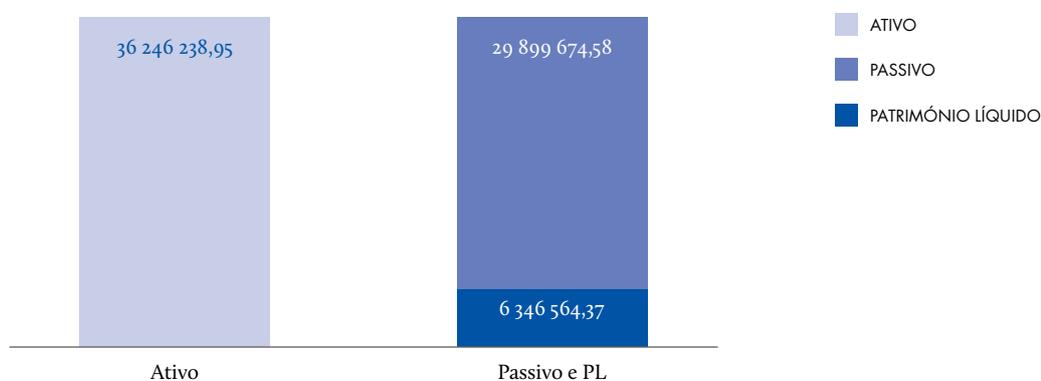
DESCRIÇÃO	2020	2021
RH – Pessoal Investigador	210 170,00	234 690,00
RH – Bolseiros	160 000,00	343 944,00
Missões	175 419,00	5 674,00
Aq. Bens e Serviços / Consultores	200 015,00	291 217,00
Equipamento	55 000,00	17 285,00
<b>Total</b>	<b>800 604,00</b>	<b>892 810,00</b>

### 3.6. Outros instrumentos de gestão previsional

Na preparação do Orçamento do ISCSP para 2021, foram elaborados todos os documentos previsionais enquadrados no Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) em que além dos documentos que integram o subsistema de contabilidade orçamental, foram apresentados os documentos do subsistema de contabilidade financeira, designadamente o Balanço e a Demonstração dos Resultados previsionais (em anexo).

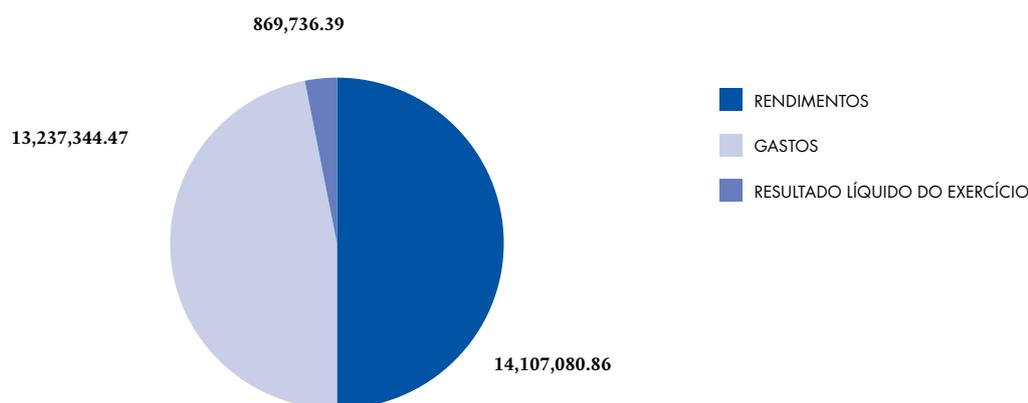
Analisando o Balanço Previsional para 2021 podemos antever informação acerca da situação patrimonial, dos recursos e obrigações do instituto, cuja visão global podemos observar na figura 8.

**FIGURA 8**  
BALANÇO PREVISIONAL PARA 2021 (VALORES EM EUROS)



As demonstrações financeiras previsionais permitem ainda avaliar os gastos a suportar e créditos que se esperam obter durante o período.

**FIGURA 9**  
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAIS 2021 (VALORES EM EUROS)



Neste exercício de planeamento e organização de toda a sustentabilidade do ISCSP, é convicção do Conselho de Gestão, de que o Balanço e a Demonstração dos Resultados Previsionais, apresentam, no que é do seu conhecimento, a posição financeira, os resultados das operações e os movimentos dos fluxos de caixa e equivalentes para o período de 2021, e refletem o juízo baseado nas circunstâncias presentes, sobre as condições esperadas.

Sobre a proposta de orçamento do ISCSP para 2021, recaiu o parecer favorável do Fiscal Único da ULisboa, o qual se encontra em anexo.

**INSTITUTO SUPERIOR DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA





# Anexos



**ANEXO A****FUNDAMENTAÇÃO DAS DESPESAS COM O PESSOAL**

TIPO DE EFETIVO	DESIGNAÇÃO CARGO/CARREIRA (TABELA SIOE)	N.º POSTOS DE TRABALHO/ EFETIVOS	REMUNERAÇÃO BASE ILÍQUIDA	SUBSÍDIOS DE FÉRIAS E NATAL	ENCARGOS DA ENTIDADE PATRONAL	RESTANTES DESPESAS COM PESSOAL	TOTAL DAS DESPESAS COM PESSOAL	
Pagamentos efetuados em junho 2020	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	3 183,47	3 183,47	1 651,22	671,42	8 689,58
		Dirigente interm. 2.º grau	6	15 730,08	15 730,08	7 750,20	1 744,62	40 954,98
		Dirigente interm. 4.º grau	5	9 363,15	9 363,15	4 447,50	429,30	23 603,10
		Técnico Superior	23	27 338,12	28 434,74	13 250,59	2 178,40	71 201,85
		Assistente Técnico	10	9 272,01	9 272,01	4 404,20	1 010,95	23 959,17
		Assistente Operacional	13	8 953,08	9 145,00	4 298,28	1 215,73	23 612,09
		Investigador	5	11 138,35	11 138,35	5 813,22	2 677,00	30 766,92
		Docente Ensino Univ.	157	401 051,26	397 722,65	187 840,85	18 418,10	1 005 032,86
<b>Total</b>		<b>220</b>	<b>486 029,52</b>	<b>483 989,45</b>	<b>229 456,06</b>	<b>28 345,52</b>	<b>1 227 820,55</b>	
Estimativa de Despesa com pessoal em 31-dez-2020	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	38 201,64	6 366,94	12 253,85	8 166,75	64 989,18
		Dirigente interm. 2.º grau	5	183 517,60	31 023,21	54 536,38	21 745,77	290 822,96
		Dirigente interm. 4.º grau	6	112 243,15	20 598,93	31 550,06	5 666,82	170 058,96
		Técnico Superior	27	341 702,71	57 391,76	95 405,11	34 650,09	529 149,67
		Assistente Técnico	10	119 053,33	22 074,21	33 632,61	14 996,50	189 756,65
		Assistente Operacional	13	110 815,27	18 459,88	31 090,67	17 837,22	178 203,04
		Investigador	5	133 660,20	23 957,66	43 918,01	33 154,50	234 690,37
		Docente Ensino Univ.	166	4 907 962,95	829 311,03	1 439 512,96	610 605,41	7 787 392,35
<b>Total</b>		<b>233</b>	<b>5 947 156,85</b>	<b>1 009 183,62</b>	<b>1 741 899,65</b>	<b>746 823,06</b>	<b>9 445 063,17</b>	
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	01	5 243,36	2 184,73	1 856,97	390,74	9 675,81
		Dirigente interm. 4.º grau	0	5 340,40	667,55	1 426,89	0,00	7 434,84
		Técnico Superior	07	148 604,00	32 870,06	43 100,09	0,00	224 574,15
		Assistente Técnico	02	10 364,33	2 560,27	3 069,59	0,00	15 994,19
		Assistente Operacional	02	7 463,27	1 566,41	2 144,55	0,00	11 174,23
		Investigador	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Docente Ensino Univ.	04	179 680,16	42 664,79	52 806,92	0,00	275 151,87
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>356 695,52</b>	<b>82 513,81</b>	<b>104 405,02</b>	<b>390,74</b>	<b>544 005,09</b>	
<b>Estimativa de Despesa com pessoal em 2021</b>		<b>249</b>	<b>6 303 852,37</b>	<b>1 091 697,43</b>	<b>1 846 304,67</b>	<b>747 213,80</b>	<b>9 989 068,26</b>	

## ANEXO B

### MAPA DO PESSOAL

CARGO/ CARRERA / CATEGORIA	CTP A TERMO RESOLUTIVO (EFTIVOS)	CTP A TERMO RESOLUTIVO (EFTIVOS)	CTP POR TEMPO INDETERMINADO (EFTIVOS)	CTP POR TEMPO INDETERMINADO (ETIS)	COMISSÃO DE SERVIÇO (EFTIVOS)	COMISSÃO DE SERVIÇO (ETIS)	NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO A PROVER	SÁIDAS	BALANÇO A PROVER	ORS.
Outros Dirigentes/Presidente e Vice Presidente										
Director Geral									0	1 Presidente e 7 VP
Sub Director Geral									0	
Director Ejecutivo					1	1			0	
Prof. Catedrático	8	3,7	9	9			3	-1	2	
Prof. Asociado	6	4,5	34	34			4	-3	1	
Prof. Auxiliar	55	30,7	54	53,3			4	-3	1	
Investigador	5	5							0	
Colaborar na Administração geral dos Serviços, exercendo as competências que lhes forem delegadas ou subdelegadas, bem como as que expressamente lhes forem atribuídas. Apoiar e assessorar o Secretário, orientando os trabalhos solicitados à sua Área por este. Dirigir, coordenar e controlar as actividades e funcionamento da sua Área.					5	5	1		1	
Coordenador de Área									0	
Coordenador de Núcleo					6	6			0	
Técnico Superior	1	1	26	26			7		7	
Coordenador Técnico									0	
Assistente Técnico									2	
Encarregado Operacional									0	
Assistente Operacional									2	
Total Postos de Trabalho em 2021										
	75	44,9	146	145,3	12	12	23	7	16	249

**ANEXO C****BALANÇO — ATIVOS**

DESIGNAÇÃO	VALOR INDIVIDUAL	
	OE 2021 PREVISIONAL	OE 2020 PREVISIONAL
<b>ATIVO</b>		
<b>Ativo não corrente</b>		
Ativos fixos tangíveis	28 265 123,13	27 085 107,13
Terrenos e Recursos Naturais	8 535 942,00	8 535 942,00
Depreciações Acumuladas	-9 946 753,02	-9 426 506,57
Perdas por imparidade acumuladas		
Adiantamentos por conta de investimentos		
Propriedades de investimento		
Ativos intangíveis	45 375,30	29 097,19
<i>Goodwill</i>		
Projectos de desenvolvimento		
Programas de Computador		
Propriedade Industrial		
Outros Activos Fixos Intangíveis		
Amortizações Acumuladas		
Perdas por imparidade acumuladas		
Adiantamentos por conta de investimentos		
Ativos biológicos		
Investimentos financeiros	4 988,00	4 988,00
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Acionistas/sócios/associados		
Diferimentos		
Outros ativos financeiros		
Ativos por impostos diferidos		
	26 904 675,41	26 228 627,75
<b>Ativo corrente</b>		
Inventários	207 915,98	231 017,96
Ativos biológicos		
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	2 737 267,19	0,00
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Clientes, contribuintes e utentes	3 099 643,50	3 747 916,16
Estado e Outros Entes Públicos		
Acionistas/sócios/associados		
Outras contas a receber	0,00	245 653,00
Diferimentos	29 240,10	24 925,00
Ativos financeiros detidos para negociação		
Outros ativos financeiros		
Ativos não correntes detidos para venda		
Caixa e depósitos	3 267 496,77	3 043 330,52
	9 341 563,54	7 292 842,64
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>36 246 238,95</b>	<b>33 521 470,39</b>

**ANEXO C****BALANÇO — PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO**

DESIGNAÇÃO	VALOR INDIVIDUAL	
	OE 2021 PREVISIONAL	OE 2020 PREVISIONAL
<b>PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>		
<b>Património/Capital</b>	3 911 121,50	3 911 121,50
Ações (quotas) próprias		
Outros instrumentos de capital próprio		
Prémios de emissão		
Reservas		
Resultados transitados	2 124 296,18	769 886,18
Ajustamentos em ativos financeiros		
Excedentes de revalorização		
Outras variações no património líquido	22 994 520,51	23 240 531,37
Subsídios e Transferências de Capital		
Resultado líquido do período	869 736,39	1 354 410,00
Dividendos antecipados		
Interesses que não controlam		
<b>TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>	<b>29 899 674,58</b>	<b>29 275 949,05</b>
<b>PASSIVO</b>		
<b>Passivo não corrente</b>		
Provisões		14 963,95
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		
Diferimentos		
Passivos por impostos diferidos		
Outras contas a pagar		
	0,00	14 963,95
<b>Passivo corrente</b>		
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis concedidos		
Fornecedores		
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		
Estado e outros entes públicos	6 410,00	8 834,65
Acionistas/sócios/associados		
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Outras contas a pagar	1 350 975,00	1 249 806,59
Diferimentos	4 989 179,37	2 971 916,16
Passivos financeiros detidos para negociação		
Outros passivos financeiros		
	6 346 564,37	4 230 557,39
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>6 346 564,37</b>	<b>4 245 521,34</b>
<b>TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO</b>	<b>36 246 238,95</b>	<b>33 521 470,39</b>

**ANEXO D****DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA**

<b>RENDIMENTOS E GASTOS</b>	<b>PERÍODOS</b>	
	dezembro 2021	dezembro 2020
<b>Impostos, contribuições e taxas</b>		
<b>Impostos diretos</b>		
Impostos sobre o rendimento		
Imposto do selo sobre sucessões e doações		
Imposto municipal sobre imóveis (IMI)		
Imposto único de circulação (IUC)		
Imposto do uso, porte e detenção de arma		
<b>Impostos indiretos</b>		
Imposto sobre valor acrescentado (IVA)		
Contribuição do audiovisual		
Impostos indiretos específicos		
Outros		
<b>Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde</b>		
<b>Taxas, multas e outras penalidades</b>	4 791 183,00	5 599 246,00
<b>Vendas</b>	38 075,00	101 281,00
<b>Prestações de serviços e concessões</b>	287 318,00	299 370,00
<b>Variações nos inventários da produção</b>		
<b>Trabalhos para a própria entidade</b>		
<b>Transferências e subsídios correntes obtidos</b>	8 724 494,00	7 697 961,00
<b>Subsídios</b>		
das Administrações Públicas		
do Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
de Outros (fora das Administrações Públicas)		
<b>Transferências</b>		
das Administrações Públicas		
do Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
de Outros (fora das Administrações Públicas)		
<b>Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos</b>		
<b>Transferências e subsídios concedidos</b>	-526 378,00	-280 000,00
<b>Subsídios</b>		
para as Administrações Públicas		
para o Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
para Outros (fora das Administrações Públicas)		
<b>Transferências</b>		
para as Administrações Públicas		
para o Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
para Outros (fora das Administrações Públicas)		

**ANEXO D**

## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS	
	dezembro 2021	dezembro 2020
<b>Prestações sociais</b>		
<b>Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas</b>	-52 315,60	-89 351,60
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	-2 027 591,00	-1 924 975,74
rendas de terrenos		
seguros		
<b>Gastos com pessoal</b>	-9 989 068,00	-9 788 731,00
despesas de representação, ajudas de custo, gastos com recrutamento de pessoal, gastos com formação		
contribuições sociais pagas directamente aos empregados ou a pessoas com direito às mesmas		
contribuições sociais pagas indirectamente a entidades seguradoras em benefício dos empregados		
<b>Imparidade de inventários (perdas/reversões)</b>		
<b>Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)</b>		
<b>Provisões (aumentos/reduções)</b>		-14 963,95
<b>Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)</b>		
<b>Aumentos/reduções de justo valor</b>		
<b>Outros rendimentos e ganhos</b>	266 010,86	294 021,81
Recursos Próprios Comunitários		
Rendimentos suplementares		
Descontos de pronto pagamento obtidos		
Outros		
De associadas e empreendimentos conjuntos		
Outros rendimentos similares		
<b>Outros gastos e perdas</b>	-118 017,00	-32 430,00
<b>Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento</b>	<b>1 393 711,26</b>	<b>1 861 427,52</b>
<b>Gastos/reversões de depreciação e amortização</b>	-523 974,87	-507 017,52
<b>Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)</b>		
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)</b>	<b>869 736,39</b>	<b>1 354 410,00</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		
das Administrações Públicas		
de Outros (fora das Administrações Públicas)		
Juros e gastos similares suportados		
para as Administrações Públicas		
para Outros (fora das Administrações Públicas)		
<b>Resultado antes de impostos</b>		
Imposto sobre o rendimento		
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>869 736,39</b>	<b>1 354 410,00</b>

**ANEXO E**

## MEMÓRIA JUSTIFICATIVA DO OE/2021

RCE	DESIGNAÇÃO	CGE 2019 (1)	OE/2020 APROVADO (2)	REDUÇÃO DE RECEITA OU PRESSÃO NA DESPESA – 2021 (3)
R.01	Impostos diretos	0	0	0
R.02	Impostos indiretos	0	0	0
R.03	Contribuições de Segurança Social	0	0	0
R.04	Taxas, multas e outras penalidades	6 051 758	5 599 246	-808 063
R.05	Rendimentos de propriedade	0	0	0
R.07	Venda de bens e serviços	207 645	441 281	-95 888
R.06 + R.10	Transferências	6 977 594	7 697 961	0
R.08 + R.09 + R.13 + R.14 + R.15	Outras receitas	3 869	0	0
R.11 + R.12	Ativos/Passivos Financeiros (a)	0	0	0
R.16	Saldo da gerência anterior	2 713 794	0	0
R.99	Transferencia Receitas Gerais	0	0	0
	<b>Total Receita (b)</b>	<b>15 954 660</b>	<b>13 738 488</b>	<b>-903 951</b>
Por FF	Receitas de Impostos	5 869 005	6 864 357	0
	Receitas Próprias	9 017 333	6 073 527	-903 951
	Fundos Europeus	446 053	118 334	0
	Transf. no âmbito das AP	622 267	682 270	0
	<b>Total Receita por FF</b>	<b>15 954 658</b>	<b>13 738 488</b>	<b>-903 951</b>
D.01	Despesas com o pessoal	9 137 664	9 788 731	968 398
D.01.01	Remunerações certas e permanentes	6 722 161	7 291 910	960 114
D.01.02	Abonos Variáveis ou eventuais	655 605	656 699	0
D.01.03	Segurança Social	1 759 898	1 840 122	8 284
D.02	Aquisição de bens e serviços	1 434 758	1 960 637	56 954
D.03	Juros e outros encargos	1 927	0	0
D.04 + D.08	Transferências	440 758	280 000	256 378
D.05	Subsídios	0	0	0
D.07	Investimento	568 040	1 622 999	0
D.06 + D.11	Outras despesas	162 645	86 121	55 280
D.09 + D.10	Ativos/Passivos Financeiros (c)	0	0	0
	<b>Total Despesa (d)</b>	<b>11 745 792</b>	<b>13 738 488</b>	<b>1 337 010</b>
Por FF	Receitas de Impostos	5 868 989	6 864 357	928 827
	Receitas Próprias	5 246 289	6 073 527	0
	Fundos Europeus	145 430	118 334	68 522
	Transf. no âmbito das AP	485 083	682 270	339 661
	<b>Total Despesa por FF</b>	<b>11 745 791</b>	<b>13 738 488</b>	<b>1 337 010</b>
<b>Operações extraordinárias</b>				
R.17	Receitas extraordinárias			
D.12	Despesas extraordinárias			
<b>Por memória</b>				
(e) = (b) - (a)	Receita efetiva	13 240 866	13 738 488	-903 951
(f) = (d) - (c)	Despesa efetiva	11 745 792	13 738 488	1 337 010
(g) = (e) - (f)	<b>Saldo Global</b>	<b>1 495 074</b>	<b>0</b>	<b>-2 240 961</b>

## II – INDICADORES RECURSOS HUMANOS

INDICADORES RECURSOS HUMANOS	OE 2020		PO 2020	
	valor	%	valor	%
PDP (Peso das Despesas com Pessoal)				72
Despesa com pessoal media por pessoa			40 117	
Remuneração Média			30 681	

INICIATIVAS 2021 (4)	AUMENTO DE RECEITA OU POUPANÇA NA DESPESA – 2021 (5)	PROPOSTA ORÇAMENTO 2021 (6)=+(2)+(3)+(4)+(5)	VARIÇÃO OE 2021 FACE A OE/2020		VARIÇÃO OE/2021 FACE A CGE 2019	
			valor (7)=(6)/(-2)	% (8)=(6)/(-2)	valor (9)=(6)/(-1)	% (10)=(6)/(-1)
0	0	0	0		0	0%
0	0	0	0		0	0%
0	0	0	0		0	0%
0	0	4 791 183	-808 063	-14%	-1 260 575	-21%
0	0	0	0		0	0%
0	0	345 393	-95 888	-22%	137 748	66%
0	1 026 533	8 724 494	1 026 533	13%	1 746 900	25%
0	0	0	0		-3 869	-100%
0	0	0	0		0	0%
0	0	0	0		-2 713 794	-100%
0	0	0	0		0	0%
<b>0</b>	<b>1 026 533</b>	<b>13 861 070</b>	<b>122 582</b>	<b>1%</b>	<b>-2 093 590</b>	<b>-13%</b>
0	928 827	7 793 184	928 827	14%	1 924 179	33%
0	5 000	5 174 576	-898 951	-15%	-3 842 757	-43%
0	6 133	124 467	6 133	5%	-321 586	-72%
0	86 073	768 343	86 073	13%	146 076	23%
<b>0</b>	<b>1 026 033</b>	<b>13 860 570</b>	<b>122 082</b>	<b>1%</b>	<b>-2 094 088</b>	<b>-13%</b>
0	-768 061	9 989 068	200 337	2%	851 404	9%
0	-612 537	7 639 487	347 577	5%	917 326	14%
0	-155 524	501 175	-155 524	-24%	-154 430	-24%
0	0	1 848 406	8 284	0%	88 508	5%
0	0	2 017 591	56 954	3%	582 833	41%
0	0	0	0		-1 927	-100%
0	0	536 378	256 378	92%	95 620	22%
0	0	0	0		0	0%
0	-422 983	1 200 016	-422 983	-26%	631 976	111%
0	-23 384	118 017	31 896	37%	-44 628	-27%
0	0	0	0		0	0%
<b>0</b>	<b>-1 214 428</b>	<b>13 861 070</b>	<b>122 582</b>	<b>1%</b>	<b>2 115 278</b>	<b>18%</b>
0	0	7 793 184	928 827	14%	1 924 195	33%
0	-898 451	5 175 076	-898 451	-15%	-71 213	-1%
0	-62 389	124 467	6 133	5%	-20 963	-14%
0	-253 588	768 343	86 073	13%	283 260	58%
<b>0</b>	<b>-1 214 428</b>	<b>13 861 070</b>	<b>122 582</b>	<b>1%</b>	<b>2 115 279</b>	<b>18%</b>
		0	0		0	0%
		0	0		0	0%
0	1 026 533	13 861 070	122 582	1%	620 204	
0	-1 214 428	13 861 070	122 582	1%	2 115 278	
<b>0</b>	<b>2 240 961</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>-1 495 074</b>	

(Unid: Euros)

**ANEXO F****RELATÓRIO DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL**

RIBEIRO, RIGUEIRA, MARQUES, ROSEIRO  
& ASSOCIADOS, SROC, LDA.

## **RELATÓRIO DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL**

### **Introdução**

Nos termos da alínea b) do n.º1, do artigo 28.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro, procedemos à revisão dos Instrumentos de Gestão Previsional do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (a Entidade) relativos a 2021, que compreendem o balanço previsional, a demonstração de resultados previsional, o orçamento da despesa e o orçamento da receita, incluindo os pressupostos em que se basearam, os quais se encontram descritos no Anexo IX - Memória Justificativa do Projeto de Orçamento.

### **Responsabilidades do órgão de gestão sobre os instrumentos de gestão previsional**

É da responsabilidade do órgão de gestão a preparação e apresentação dos Instrumentos de Gestão Previsional e a divulgação dos pressupostos em que as previsões neles incluídas se baseiam. Estes Instrumentos de Gestão Previsional são preparados nos termos exigidos pela Circular Série A n.º 1399, de 31 de julho de 2020 da Direção Geral do Orçamento.

### **Responsabilidade do auditor sobre a revisão dos instrumentos de gestão previsional**

A nossa responsabilidade consiste em (i) avaliar a razoabilidade dos pressupostos utilizados na preparação dos Instrumentos de Gestão Previsional; (ii) verificar se os Instrumentos de Gestão Previsional foram preparados de acordo com os pressupostos; e (iii) concluir sobre se a apresentação dos Instrumentos de Gestão Previsional é adequada, e emitir o respetivo relatório.

O nosso trabalho foi efetuado de acordo com a Norma Internacional de Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3400 (ISAE 3400) – Exame de Informação Financeira Prospetiva, e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

### **Conclusão e opinião**

Baseado na nossa avaliação da prova que suporta os pressupostos, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que esses pressupostos não proporcionam uma base razoável para as previsões contidas nos Instrumentos de Gestão Previsional da Entidade acima indicado. Além disso, em nossa opinião, a projeção está devidamente preparada com base nos pressupostos e está apresentada de acordo com o exigido pela Circular Série A n.º 1399, de 31 de julho de 2020 da Direção Geral do Orçamento.

**RIBEIRO, RIGUEIRA, MARQUES, ROSEIRO & ASSOCIADOS, SROC, LDA.**

Inscrita na O.R.O.C. com o n.º 197 • Inscrita na C.M.V.M. com o n.º 20161485 • Capital social de 10.000 Euros • NIPC/VAT: 507 327 314 • C.R.C. Lisboa  
Sede: Rua Julieta Ferrão, 12 - Sala 903 - Torre A • 1600 - 131 LISBOA • PORTUGAL • Tel. +351 217 910 703 • Fax. +351 217 910 885  
Escritório: Avenida da República, Edifício Estoril Office – A4 - Escritório 27 • 2649 - 517 ALCABIDECHE • PORTUGAL • Tel. +351 219 242 943 • Fax. +351 219 242 944  
www.rmm-sroc.pt

Devemos, contudo, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais serão provavelmente diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

Lisboa, 19 de agosto de 2020

RIBEIRO, RIGUEIRA, MARQUES, ROSEIRO & ASSOCIADOS, SROC, LDA.

Representada por:



Joaquim Eduardo Pinto Ribeiro, ROC nº 1015  
Registado na CMVM com o nº 20160630



RIBEIRO, RIGUEIRA, MARQUES, ROSEIRO  
& ASSOCIADOS, SROC, LDA.

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

**PRODUÇÃO**

Área de Marketing e Comunicação  
(AMC)

© DEZEMBRO DE 2020

VALORIZAMOS  
PESSOAS

---



.....  
**EU  
SOU  
DO  
ISCSP**

---

ISCSP.U LISBOA.PT