

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



PROJETO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO 2020–2024

RICARDO RAMOS PINTO

JULHO 2020

QUALIDADE

TRADIÇÃO

INOVAÇÃO

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



SOCIEDADE DE GEOGRAFIA
1906-1933



PRÍNCIPE REAL
1933-1962



PALÁCIO BURNAY
1962-2001



CAMPUS DA AJUDA
DESDE 2001

VALORIZAMOS PESSOAS

ÍNDICE

	COMPROMISSO	5
PARTE I	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	9
	Integração na ULisboa	10
	Atividade	11
	Recursos humanos	14
	Desempenho financeiro	16
	Aposta na qualidade	17
PARTE II	DESAFIOS FUTUROS	19
	Efeitos da pandemia COVID-19	20
	Outros desafios	22
	Análise SWOT	23
PARTE III	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	25
	Missão	26
	Visão	26
	Objetivos Estratégicos	27
PARTE IV	OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	29
	Principais ações / atividades a desenvolver	30
PARTE V	INTERVENÇÕES SETORIAIS	37
	Órgãos de Gestão	38
	ULisboa	38
	Unidades de Coordenação	38
	Estrutura das unidades operacionais	39
	Estruturas estudantis	39
	Alumni	40
	Parceiros externos	41
PARTE VI	VICE-PRESIDENTES	43
	Estrutura da equipa de Vice-Presidentes	44

O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para 2020-2024 sintetiza o plano estratégico de ação que suportou a minha candidatura à Presidência do ISCSP em julho de 2020 e que recebeu o voto de confiança do Conselho de Escola.

RICARDO RAMOS PINTO

Presidente do ISCSP-ULisboa

COMPROMISSO

1. Servir o ISCSP-ULisboa

Após 16 anos de ligação ao ISCSP e 9 anos de experiência contínua de gestão, integrando uma excelente equipa, liderada pelo Professor Doutor Manuel Meirinho, tive a honra de ser escolhido pelo Conselho de Escola para assumir a Presidência do ISCSP.

Procurarei desempenhar as funções de Presidente com profissionalismo, empenho e dedicação, servindo da melhor forma a instituição que tão bem me acolheu e integrou, e a quem muito devo como académico, como gestor e como pessoa.

A experiência de gestão adquirida, o conhecimento dos temas e a ligação sentimental ao ISCSP que desenvolvi ao longo deste percurso de 16 anos, motivam-me a assumir a responsabilidade de dirigir a nossa instituição e continuar o projeto de desenvolvimento estratégico que tem permitido à Escola crescer de forma sustentada e afirmar-se no panorama nacional e internacional como uma escola de referência no ensino e na investigação na área das Ciências Sociais e Políticas, agora com novos desafios que resultam do contexto gerado pela pandemia COVID-19.

2. Ajudar a ultrapassar o contexto pandémico

O atual mandato inicia-se num contexto único que se caracteriza por uma grande incerteza e instabilidade, sendo situação inédita na longa história da instituição, Assim, é fundamental que o Presidente tenha 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, e garantindo a operacionalidade diária da instituição com a qualidade que todos desejamos e a que estamos habituados.

Os desafios serão grandes e, à semelhança do que aconteceu no segundo trimestre deste ano, implicarão um esforço conjunto de reinvenção das instituições de ensino superior através da procura de estratégias inovadoras que minimizem o impacto dos efeitos da pandemia e lhes permitam continuar a cumprir a sua missão.

O projeto de desenvolvimento estratégico para o quadriénio procura conciliar a continuidade e a consolidação do rumo seguido no passado recente, com a natural e saudável renovação, salvaguardando sempre a matriz identitária e promovendo a estabilidade institucional como valor fundamental.

3. Manter e reforçar a aposta na qualidade e na excelência

É assumida uma preocupação transversal com a qualidade e a excelência, sendo propostos um conjunto de objetivos estratégicos em cada uma das dimensões estruturantes da atividade.

No ensino, que integra toda a formação conferente de grau, o foco é na consolidação da oferta e no reforço da afirmação do ISCS P 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 arrancará o próximo ano letivo e que, inevitavelmente, terá um profundo impacto no modelo pedagógico pós-COVID.

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 na cooperação internacional.

A ligação à sociedade está na génese das instituições de ensino superior, pelo que é fundamental que o ISCS P se afirme como uma referência no âmbito da consultoria e formação profissional na área das Ciências Sociais e Políticas, sem descurar a dimensão de responsabilidade social, principalmente no contexto atual, onde as políticas públicas, as organizações e a sociedade em geral atravessam desafios sem precedentes.

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, encontrando formas criativas de recompensar o mérito e consolidando o programa de promoção de ações de formação.

O reforço do processo de desmaterialização administrativa é incontornável, mas sempre suportado numa avaliação realista e racional dos seus efeitos e das condições existentes para a sua implementação.

4. Garantir estabilidade financeira

Toda esta estratégia de desenvolvimento terá que estar alicerçada numa situação de estabilidade financeira, para a qual a capacidade de angariação de receitas próprias terá um contributo determinante, dado que, em 2019, representou 63% do orçamento. Importa realçar que esta é a fonte de receita onde a pandemia COVID-19 terá um maior potencial de impacto, pelos efeitos que a crise económica e as restrições à circulação de pessoas terão na procura, nomeadamente na dimensão internacional.

5. Manter e reforçar a coesão e a cooperação institucional

Ao Presidente do ISCSP será exigida a capacidade de estabelecer pontes que unam a comunidade iscpiana em torno de objetivos comuns.

Terá que manter e reforçar um clima de coesão e cooperação institucional, que permita tirar partido da força do coletivo, e em que todos (órgãos de gestão, colaboradores docentes e não docentes, AEISCSP, Núcleos de Estudantes, Alumni, parceiros nacionais e internacionais e alunos) trabalhem em conjunto e tendo como desígnio o superior interesse da escola, o qual será fundamental para se enfrentar com sucesso os desafios de curto prazo com maior otimismo e para se continuar o esforço de afirmação do ISCSP como uma escola de referência na ULisboa, no país e no mundo.

Como Presidente tenho a obrigação de assumir a liderança deste projeto, mas apenas com a colaboração de todos será possível desenvolver os objetivos estratégicos definidos e ajudar o ISCSP a ultrapassar os desafios do quadriénio 2020-2024.

PARTE I

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL



INTEGRAÇÃO NA ULISBOA

A Universidade de Lisboa (ULisboa) constitui-se como a maior comunidade académica do país, com quase 55 000 pessoas (48 000 alunos, 3 600 docentes, 400 investigadores de carreira, 2 100 colaboradores não docentes e um número variável de docentes e estudantes em mobilidade) distribuídas por 18 Escolas. Assume naturalmente uma posição de liderança no contexto nacional, complementada por uma crescente afirmação internacional como uma das mais relevantes universidades no contexto Ibero-Americano e Europeu, como demonstra o 1.º lugar em Portugal nos principais *rankings* internacionais (US BEST, SCIMAGO, ARWU/Shangai, NTU, URAP, CWTS-Leiden), assim como o 1.º lugar no Espaço Ibérico e o 2.º lugar no Espaço Ibero-Americano no *ranking* ARWU/Shangai.

O ISCSP, no contexto desta grande e diversificada comunidade académica, tem conseguido manter e reforçar a dinâmica de crescimento que já tinha no âmbito da UTL e afirmar-se como uma das cinco maiores e mais empreendedoras Escolas da ULisboa.

ATIVIDADE

O ISCSP, no passado recente, cresceu em dimensão e diversificou a sua atividade, reforçando as dimensões de ensino, investigação e ligação à sociedade, e afirmou-se como uma Instituição de referência na área das Ciências Sociais e Políticas a nível nacional e internacional.

O ISCSP tem crescido de forma sustentada e com um foco na qualidade, constituindo-se atualmente como uma comunidade académica de quase 5 000 pessoas, com uma oferta formativa de 75 cursos e com uma forte internacionalização ao nível do ensino e da investigação.

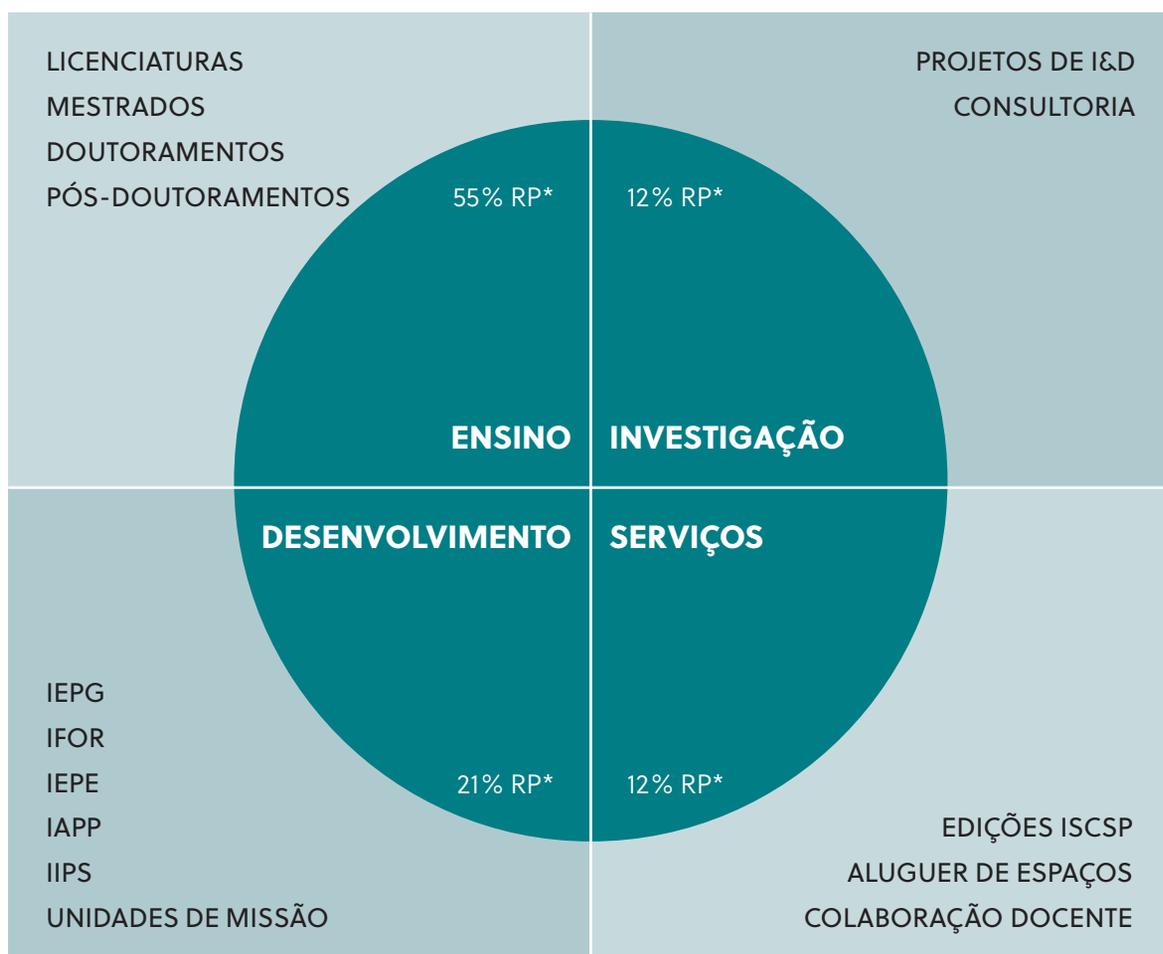
TABELA 1. Indicadores de atividade do ISCSP em 2019

COMUNIDADE	OFERTA EDUCATIVA	INTERNACIONALIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO
4 000 alunos (conferente grau)	14 Licenciaturas	800 alunos estrangeiros
600 alunos (não conferente grau)	16 Mestrados	200 alunos em mobilidade
170 docentes	9 Doutoramentos	49% de estudantes estrangeiros em doutoramento
90 colaboradores não docentes	16 Cursos de pós-graduação	4 Centros de I&D (3 FCT, dos quais 2 com Excelente)
250 investigadores	20 Cursos de especialização	11 projetos de I&D (5 internacionais)
	1031 unidades curriculares	508 publicações
	730 diplomados por ano	
	79% dos diplomados empregados nos 3 primeiros meses	

Fonte: Relatório de Atividades e Contas ISCSP 2019.

O forte e sustentado crescimento do ISCSP e da sua comunidade verificado nos últimos anos foi, em grande medida, suportado numa aposta na diversificação das atividades, as quais, atualmente, apresentam a seguinte estrutura.

FIGURA 1. Estrutura de atividades do ISCSP



*Contributo previsto desta área de atividade para as receitas próprias (RP) em 2020.

Todas as áreas de atividade têm crescido em termos absolutos, mas a área da investigação é a que tem demonstrado um maior crescimento do contributo para as receitas próprias, evidenciando o grande esforço que tem sido desenvolvido nesta área e que é fundamental reforçar no futuro.

A diversificação das atividades e o crescimento gerado, aliado a uma forte preocupação com a qualidade, representaram um importante desafio de gestão, que a direção anterior procurou acomodar através da criação de uma estrutura de gestão composta por 50 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.

FIGURA 2. Estrutura de gestão do ISCSP em 2019

UNIDADES DE ENSINO	UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO	UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO	UNIDADES DE MISSÃO	UNIDADES OPERACIONAIS
12 Unidades de Coordenação (UC)	3 Centros de I&D acreditados pela FCT	Instituto de Estudos Pós-Graduados	ISCSP-Inclusão	Avaliação e Garantia da Qualidade
	1 Centro de I&D 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-Cidadania	Estudos Graduados
		Instituto de Administração e Políticas Públicas	ISCSP-Empreendedorismo	Estudos Pós-Graduados
		Instituto de Intervenção e Políticas Sociais	ISCSP-Weelbeing	Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo
		ISCSP-Natura	Assuntos Institucionais e de Investigação	
				Cooperação e Desenvolvimento
				Marketing e Comunicação
				Edições e Documentação

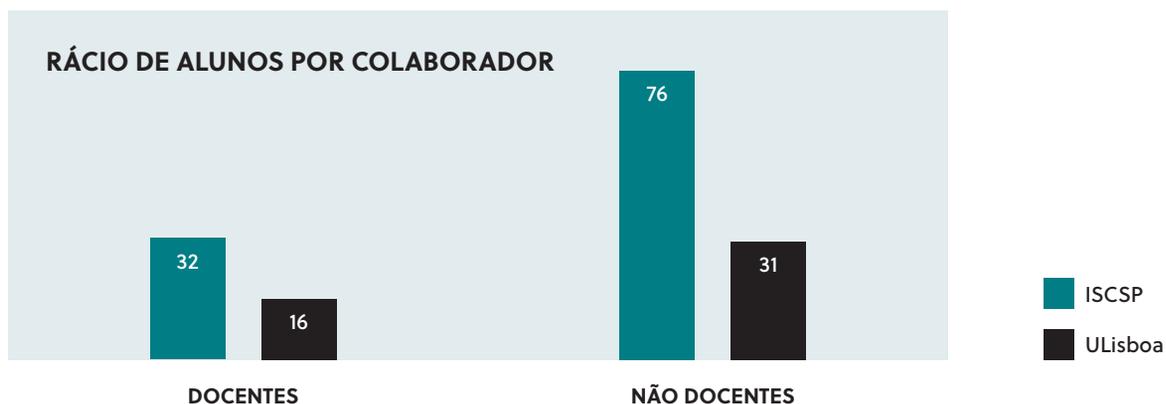
Fonte: Relatório de Atividades e Contas ISCSP 2019.

RECURSOS HUMANOS

O ISCSP tem atualmente um total de cerca de 260 colaboradores, altamente qualificados, motivados e que demonstram grande profissionalismo e dedicação à instituição, como se tornou evidente na forma como responderam aos desafios gerados pela pandemia COVID-19.

As fortes restrições que nos últimos anos têm sido impostas ao crescimento da massa salarial, têm impedido que o esforço de reforço dos recursos humanos acompanhe plenamente o desenvolvimento da instituição. Como consequência, o ISCSP apresenta atualmente o maior rácio de estudantes por docente da ULisboa, atingindo o dobro da média da universidade e, no caso dos colaboradores não docentes, a situação piora significativamente, aumentando o diferencial para a média da universidade.

FIGURA 3. Comparação entre o rácio de alunos por colaborador do ISCSP e a média da ULisboa



Fonte: Relatório de Atividades e Gestão da ULisboa.

Ainda que se tenha em consideração que o valor do rácio de alunos por docente tende a atingir os valores mais elevados na área das ciências sociais e humanas e a atingir os menores valores na área da medicina, por razões que se prendem com a natureza das áreas científicas e os seus efeitos na dimensão das turmas, o mesmo não se passa na dimensão administrativa. Em ambos os casos a diferença para a média da ULisboa é demasiado expressiva para que não se deva considerar que existe um desequilíbrio face às outras Escolas e que o mesmo só é passível de ser compensado de forma gradual e com uma flexibilização das restrições à massa salarial que têm sido impostas às universidades.

O corpo não docente teve um forte rejuvenescimento nos últimos anos, apresentando atualmente uma média de idades de 43 anos, contudo, no caso do corpo

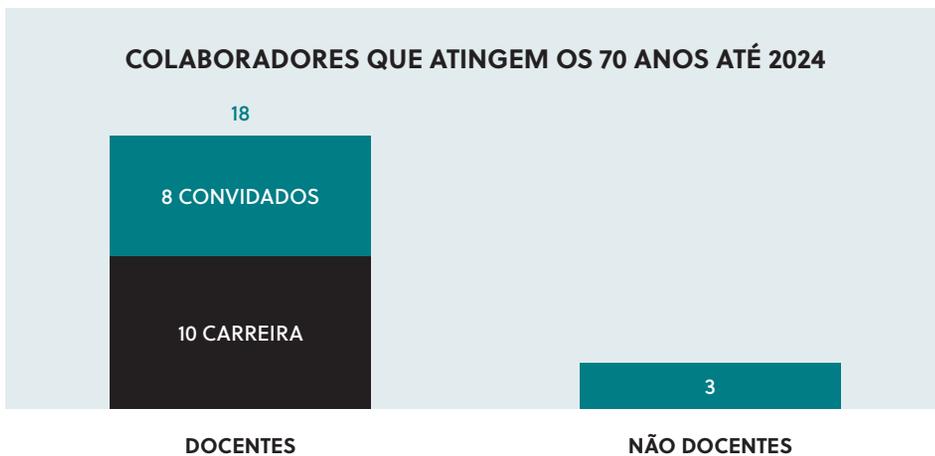
docente a idade média sobe para 55 anos. Se por um lado a experiência de ensino e investigação é um fator importante para um bom desempenho, por outro lado, o facto de apenas 1% do corpo docente de carreira ter menos de 40 anos, é uma situação que, caso não se altere, irá ter sérios impactos a médio e longo prazo.

TABELA 2. Distribuição de idades dos colaboradores do ISCSP

DOCENTES		NÃO DOCENTES
CARREIRA	TOTAL	
Idade média: 52 anos	Idade média: 55 anos	Idade média: 43 anos
1% com menos 40 anos	13% com menos 40 anos	48% com menos 40 anos
49% com mais de 50 anos	79% com mais de 50 anos	28% com mais de 50 anos
19% com mais de 60 anos	32% com mais de 60 anos	17% com mais de 60 anos

Até ao final do quadriénio 2020-2024 um total de 21 colaboradores atingirá o limite de idade (70 anos), verificando-se uma maior concentração nos docentes e, em particular, nos docentes de carreira. Esta situação será um desafio para a instituição, na medida em que a grande maioria dos casos são docentes Catedráticos e Associados, mas também se constituirá como uma oportunidade para o rejuvenescimento e reforço do corpo docente.

FIGURA 4. Colaboradores do ISCSP que atingem o limite de idade (70 anos) durante o quadriénio 2020-2024



DESEMPENHO FINANCEIRO

O ISCSP apresentou, em 2019, um importante resultado financeiro — em linha com a tendência de crescimento verificada nos últimos anos — que culminou com um saldo de gerência de 4,2 milhões de euros.

A diversificação da oferta formativa e das atividades em geral, que resultou num forte aumento da atratividade do ISCSP, está na base do crescimento das receitas próprias, com as quais o ISCSP tem conseguido suportar o seu crescimento, tendo-se tornado no principal suporte do orçamento.

A capacidade singular de angariação de receitas próprias que o ISCSP tem demonstrado, resulta, fundamentalmente, da implementação do projeto estratégico desenvolvido no passado recente e na capacidade, que daí resultou, de a Escola garantir fontes alternativas de financiamento. Em 2019, cerca de 63% do orçamento teve origem em receitas próprias.

TABELA 3. Estrutura de fontes de receita do orçamento do ISCSP de 2019

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA RECEITA 2019	
16 milhões euros	
ORÇAMENTO DE ESTADO	RECEITAS PRÓPRIAS (Autofinanciamento + Saldo Transitado)
37% 5,9 milhões euros	63% 10,1 milhões euros

Fonte: Relatório de Atividades e Contas ISCSP 2019.

Quando se analisa a estrutura do orçamento da ULisboa para 2018 (dados públicos mais recentes) repartido pelas Unidades Orgânicas, verifica-se que o ISCSP é a 11.^a Escola com maior dotação do Orçamento de Estado (a menos de metade da tabela), enquanto que em termos de orçamento total surge na 7.^a posição e em termos de número de alunos na 5.^a posição. Esta discrepância deve-se ao subfinanciamento crónico no ISCSP, apenas compensado com as receitas próprias e pelo facto do ISCSP ser a Escola da ULisboa em que esta fonte de receita tem um maior peso no orçamento.

Analisando a evolução da execução orçamental da despesa nos últimos anos, verifica-se que a mesma tem aumentado de forma equilibrada, controlada e abaixo do crescimento da receita, o que justifica a tendência crescente do saldo de gerência transitado, o qual, em 2019, atingiu o valor de 4,2 milhões de euros.

O crescimento sustentado das receitas próprias aliado à capacidade de controlar a execução da despesa, foram duas estratégias fundamentais para o bom desempenho que o ISCSP apresentou nos últimos anos e são uma excelente herança para enfrentar o futuro.

Uma maior dependência do autofinanciamento confere maior autonomia de gestão e é um sinal de dinamismo e vitalidade da instituição. Contudo, importa ter consciência que uma estrutura orçamental da receita em que a contribuição do Orçamento de Estado representa apenas 37% do orçamento total e 65% da despesa com recursos humanos é, também, um fator de risco e um desafio para a gestão, nomeadamente, no contexto de incerteza nacional e internacional em que vivemos e viveremos no futuro próximo, resultante da pandemia COVID-19.

APOSTA NA QUALIDADE

O ISCSP, desde 2012, tem vindo a desenvolver um intenso esforço de formalização da sua cultura de melhoria contínua, através da criação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), o qual, atualmente, se encontra reconhecido como *Effective CAF User* (atribuição que distingue práticas de qualidade nas instituições públicas europeias), foi-lhe reconhecido o nível de *Committed to Excellence* pela *European Foundation for Quality Management* e encontra-se certificado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Na equipa da Presidência existe uma Vice-Presidente responsável pela Qualidade e a estrutura orgânica contempla a existência de uma Unidade Operacional que tem por missão coordenar, acompanhar e apoiar o SGQ, assim como a avaliação da qualidade do ensino e serviços e respetiva monitorização, com a finalidade de fomentar a melhoria contínua dos serviços prestados. Existe também um Conselho de Gestão da Qualidade que atua na dependência do Presidente, com caráter permanente e funções eminentemente consultivas.

O atual Sistema de Gestão da Qualidade, que é um dos únicos dois acreditados pela A3ES na ULisboa, já se encontra numa fase de maturidade avançada, desenvolvendo um conjunto de ações de avaliação e monitorização da qualidade, de onde se destacam os mecanismos de auscultação dos alunos. Semestralmente são aplicados, a todos os cursos conferentes de grau e formação não conferentes de grau, questionários de satisfação com a formação e os serviços de apoio. Con-

tudo, o contributo mais relevante é o que resulta das reuniões periódicas com a AEISCSP, núcleos de alunos e os delegados dos cursos, ao nível de topo (Presidência e AAGQ) e ao nível das Unidades de Coordenação Pedagógica e Científica, as quais têm demonstrado ter um papel fundamental na identificação atempada dos aspetos a melhorar e das ações de melhoria a implementar.

As estruturas estudantis, com destaque para a AEISCSP, têm demonstrado sempre uma sólida cultura institucional, constituindo-se como parceiros estratégicos na gestão do ISCSP, principalmente no difícil processo de profunda transformação do processo de ensino/aprendizagem imposto pela suspensão da atividade presencial.

PARTE II

DESAFIOS FUTUROS



EFEITOS DA PANDEMIA COVID-19

São vários e conhecidos os desafios que se levantam à gestão de uma instituição de ensino universitário, principalmente quando esta tem o dinamismo, a diversificação e o nível de crescimento e internacionalização que o ISCSP apresenta neste momento, mas aquele que, inevitavelmente, predominará no futuro próximo, serão os efeitos da pandemia COVID-19.

O grande desafio do futuro próximo será o de encontrar uma forma de manter a operação e os níveis de qualidade que o ISCSP defende e a que habituou os seus alunos, num contexto de fortes restrições à reunião e circulação de pessoas, onde a atividade presencial estará inevitavelmente condicionada e onde o risco de uma segunda vaga da pandemia poderá impor novamente períodos de confinamento e suspensão de toda a atividade presencial.

Efeitos na procura

A estratégia de captação de estudantes estrangeiros, que tem sido um dos pilares de crescimento e afirmação das instituições de ensino superior, na qual o ISCSP tem demonstrado elevada capacidade e potencial de crescimento, estará inevitavelmente ameaçada no futuro próximo devido às restrições impostas pelo contexto atual e à incerteza existente sobre as condições de funcionamento do próximo ano letivo. Os efeitos económicos e as limitações à circulação de pessoas terão, inevitavelmente, um elevado potencial de impacto na procura, particularmente na dimensão internacional.

TABELA 4. Resultados da 1.ª fase de candidaturas aos cursos de I, II e III ciclos

VARIAÇÃO DO NÚMERO DE CANDIDATURAS		2019-20 e 2020-21 (1.ª Fase)		
CANDIDATURAS	I CICLO	II CICLO	III CICLO	
ESTUDANTES ESTRANGEIROS	↓ -56%	↓ -45%	↓ -66%	
TOTAL	—	↓ -33%	↓ -45%	

Os dados relativos às candidaturas dos alunos estrangeiros ao I, II e III ciclo demonstram uma quebra superior a 50% e, no global da 1.ª fase de candidaturas (nacionais e de estrangeiros), registam-se quebras de 33% no II ciclo e de 45% no III ciclo.

Os efeitos na procura nacional ainda são neste momento difíceis de prever, porque se por um lado a potencial recessão económica que se aproxima criará entraves significativos ao acesso de muitos alunos ao ensino superior, por outro lado, a última crise económica evidenciou a mais valia da qualificação e estimulou o aumento da procura.

A procura será essencialmente determinada por fatores externos sobre os quais teremos pouca capacidade de influência. Contudo, no que diz respeito à qualidade do acolhimento e acompanhamento dos alunos, principalmente dos que ingressam pela primeira vez no ISCSP, depende essencialmente de fatores internos, mais facilmente controláveis.

O risco associado à capacidade de angariação de receitas próprias aumentará significativamente, obrigando a uma gestão criativa, que saiba aproveitar as oportunidades e fazer crescer outras fontes de receitas, mantendo o rigor na execução da despesa.

Efeitos no modelo pedagógico em 2020-21

Em 2019-20, na sequência da necessidade inesperada de suspender, no dia 11 de março, toda a atividade presencial, toda a estrutura docente e não docente do ISCSP fez um gigantesco esforço de adaptação de forma a que fosse possível manter a operação e terminar o ano letivo com o mínimo de prejuízo para os alunos.

Em 2020-21 será fundamental saber tirar partido das competências adquiridas e procurar soluções que garantam a operação com qualidade, minimizando o risco para a saúde pública e suavizando a transição para uma situação de nova suspensão da atividade letiva, caso se venha a verificar novamente esta necessidade.

TABELA 5. Indicadores sobre as turmas em funcionamento no ano letivo 2019-20

	N.º turmas	Dimensão média	Varição da dimensão	Turmas com dimensão superior à de segurança COVID-19	N.º de turmas após divisão
I CICLO	44	67	31 a 136	100%	123 (↑ 180%)
II CICLO	21	17	4 a 32	60%	35 (↑ 67%)
III CICLO	8	13	2 a 28	40%	11 (↑ 38%)

* Considerou-se uma turma por cada ano curricular de cada curso. Para se apurar o número de aulas envolvidas é necessário multiplicar pelo número de unidades curriculares em cada semestre.

O elevado número de turmas em funcionamento (73 que se multiplicam, em cada semestre, pelo número de unidades curriculares), conjugado com um significativo número de turmas de grandes dimensões e um elevado índice de ocupação das salas (ocupação média de 70% no horário pós-laboral) constitui-se como um grande desafio para a viabilização do ensino presencial em respeito pelas normas de segurança sanitária.

Se no caso do II e III ciclo poderá ser possível conseguir assegurar a retoma do modelo pedagógico tradicional do ensino presencial em condições de segurança sanitária, no caso do I ciclo, a opção torna-se claramente inviável, porque o funcionamento das aulas em regime presencial respeitando a distância de segurança imposta pelas medidas de controlo da propagação da pandemia COVID-19 implicaria que a carga letiva e a ocupação das salas de aula quase triplicasse (aumento 180%). Será necessário recorrer a soluções criativas, que conjuguem o ensino presencial com o recurso às TIC e às competências e experiência de interação à distância adquiridas por todos. O modelo pedagógico terá que assumir uma abordagem mista, conjugando interação presencial com interação à distância, de forma a que seja possível garantir o acesso de todos os alunos ao processo de ensino/aprendizagem e assegurar um mínimo de interação presencial entre docentes e alunos, que é particularmente importante no I ciclo, em especial no 1.º ano.

Outros desafios

Ainda que, naturalmente, os efeitos da pandemia COVID-19 dominem as preocupações no curto prazo, é fundamental que não se perca a noção do médio e longo prazo. As decisões tomadas terão que procurar dar resposta aos problemas do curto prazo, contudo, devem ter em consideração o projeto de desenvolvimento estratégico e os restantes desafios que se levantam às instituições de ensino superior:

- A instabilidade e descoordenação das políticas públicas para o ensino superior, conjugadas com os constrangimentos na gestão dos recursos humanos, dificultam o planeamento a longo prazo. As orientações são para que as universidades apostem na internacionalização e na captação de alunos estrangeiros, mas depois, mesmo quando existem condições financeiras para tal, são-lhes impostas fortes limitações ao reforço do corpo docente e não docente e os alunos extracomunitários encontram cada vez mais dificuldades no processo de obtenção de visto.
- Os constrangimentos orçamentais que devem, inclusivamente, aumentar em resultado da crise económica gerada pela pandemia.

- A forte concorrência externa, nomeadamente no plano internacional.
- A suspensão quase total dos principais mecanismos de reconhecimento do bom desempenho, que obrigam à procura de soluções criativas de recompensar o esforço dos recursos humanos de forma a conseguir-se manter os níveis de motivação.
- O aumento do custo de vida em Lisboa, especialmente do alojamento.
- O Presidente terá que manter presente todos estes desafios, de forma a que o projeto estratégico de desenvolvimento a médio e longo prazo não seja comprometido. No entanto, no curto prazo, é fundamental garantir a operação diária num contexto novo, instável e com profundos impactos nas pessoas, nas organizações e na sociedade em geral.

Análise SWOT

A análise SWOT para o quadriénio 2020-2024 evidencia uma instituição que tem na sua longa história, na qualidade dos seus recursos humanos e na sua cultura de melhoria contínua, os seus principais ativos para enfrentar os desafios futuros, os quais serão muito marcados pela instabilidade do setor e pelas limitações impostas à gestão das instituições, potencialmente agravadas pelas consequências da pandemia COVID-19. Será fundamental aproveitar bem o reconhecimento externo que o ISCSP tem a nível nacional e internacional, assim como a vasta e dinâmica rede de Alumni, de forma a potenciar a procura de formação e serviços de consultoria. A valorização da carreira dos colaboradores docentes e não docentes, assim como a premiação do seu bom desempenho serão também aspetos estruturantes, mas que dependem fundamentalmente da legislação em vigor e do levantamento das fortes restrições à gestão de recursos humanos com que o setor tem vivido há mais de uma década.

FORÇAS POSITIVAS

FORÇAS NEGATIVAS

FATORES INTERNOS

FORÇAS

- 114 anos de ensino e investigação na área das Ciências Sociais.
- Integra a Universidade de Lisboa.
- Matriz científica e pedagógica multidisciplinar.
- Cultura de melhoria contínua.
- Sistema de Gestão da Qualidade acreditado (CAF, EFQM e A3ES).
- Corpo docente qualificado e motivado.
- Corpo de colaboradores não docentes qualificado e rejuvenescido.
- Elevado nível de internacionalização no espaço da CPLP.
- 3 centros de I&D acreditados pela FCT (2 com classificação de Excelente).
- Estabilidade institucional e de recursos financeiros.
- Atitude colaborativa e responsável das estruturas estudantis.
- Infraestruturas modernas, em excelente estado de conservação e numa localização privilegiada.
- Elevada empregabilidade dos diplomados.

FRAQUEZAS

- Corpo docente envelhecido e com elevada carga letiva.
- 1 em cada 3 docentes são convidados com contrato ≤ 50%.
- Mais de 50% dos docentes de carreira estão envolvidos na estrutura de gestão.
- Apenas 30% de docentes Catedráticos e Associados de carreira, quando a legislação recomenda entre 50-70%.
- Carência de corpo docente elegível como especializado em algumas áreas científicas.
- Ligação entre ensino e investigação é frágil.
- Estrutura de gestão dos centros de I&D ainda insuficiente.
- Baixa visibilidade externa do IFOR e de algumas das suas Escolas.
- Dificuldade de acompanhar o crescimento da procura em algumas áreas científicas.

FATORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Ligação à sociedade e reconhecimento externo.
- Elevada procura nacional e internacional da oferta formativa.
- Possibilidade de cooperação no âmbito da Universidade de Lisboa.
- Possibilidade de cooperação com instituições nacionais com ofertas formativas concorrentes (boa relação institucional e do corpo docente).
- Procura e reconhecimento internacional, nomeadamente no espaço europeu e no Brasil.
- Importância crescente da formação ao longo da vida.
- Certificação internacional da oferta formativa.
- Integração de redes de investigação internacionais.
- Vasta e dinâmica rede de Alumni.
- Estímulo à aquisição de competências de ensino à distância e reforço do processo de desmaterialização, no contexto da pandemia COVID-19.
- Financiamento para investigação no combate à pandemia COVID-19.

CONSTRANGIMENTOS

- Instabilidade e descoordenação crónica das políticas públicas para o Ensino Superior.
- Novos requisitos de acreditação, que entram em vigor em 2021 para novos ciclos de estudo e em 2023 para os ciclos que se encontram em funcionamento.
- Fortes constrangimentos à gestão corrente e dos recursos humanos.
- Fraca valorização da carreira docente e de investigação.
- Suspensão dos principais instrumentos que permitem premiar o bom desempenho.
- Concorrência externa crescente, em especial no plano internacional.
- Dificuldades de obtenção de visto por parte dos estudantes estrangeiros.
- Custo do alojamento muito elevado em Lisboa
- Oferta de camas em residências muito deficitária.
- Instabilidade política e financeira no espaço da CPLP, com destaque para o Brasil.

PARTE III

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO



MISSÃO

O ISCSP é uma unidade orgânica da ULisboa, tem uma tradição centenária de ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas e assume como missão:

- A formação humana, cultural, científica e técnica no domínio das Ciências Sociais e Políticas;
- A realização de investigação fundamental e aplicada no âmbito dessas ciências;
- A prestação de serviços à comunidade;
- O intercâmbio cultural, científico e técnico;
- A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre povos, com especial destaque para os países de expressão oficial portuguesa e para os países europeus.

VISÃO

A longevidade centenária e a relevância dos serviços prestados ao país fazem com que a instituição tenha a obrigação de preservar a matriz identitária que lhe permitiu sobreviver a mudanças de regime, a ameaças externas, a crises internas e ao fim de 114 anos manter a vitalidade e o dinamismo necessários que lhe permitem afirmar-se como uma das principais escolas da maior universidade portuguesa.

O grande desafio que se coloca ao Presidente, e à sua equipa de colaboradores, é o de, num contexto de grande incerteza, encontrar soluções inovadoras que tirem partido do importante capital humano e do saber-fazer acumulado, de forma a garantir a sustentabilidade e resiliência da instituição, preservando e reforçando a sua matriz pedagógica e científica identitária.

O desígnio do ISCSP, como a sua história o demonstra, é o de ser, no quadro da Universidade de Lisboa, uma escola de referência no ensino e investigação na área das ciências sociais e política a nível nacional e internacional, nomeadamente no espaço da CPLP.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

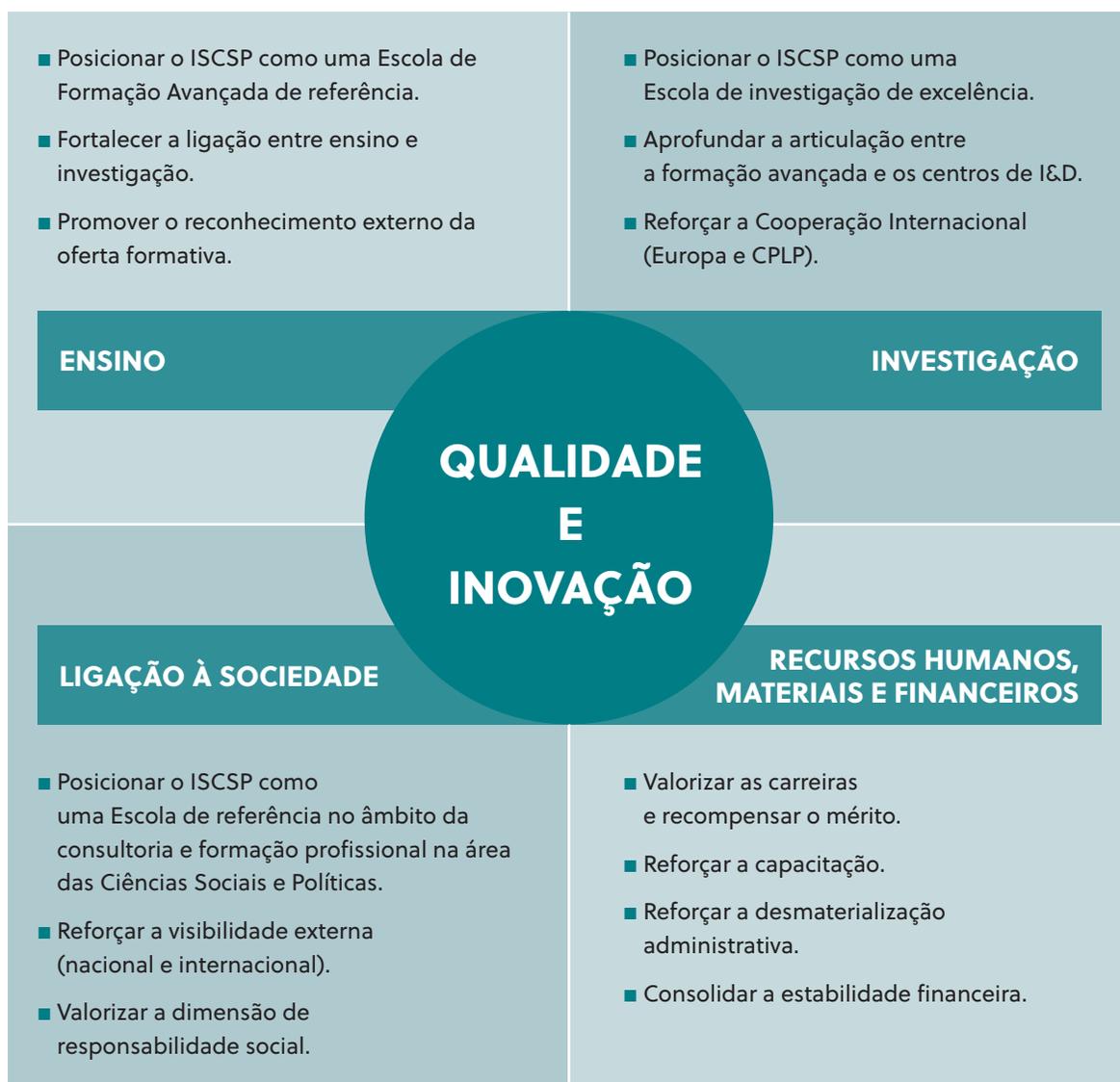
A matriz identitária do ISCSP, não sendo imutável, tem um conjunto de dimensões estruturantes cuja definição dos objetivos estratégicos deve ter em consideração e respeitar.

FIGURA 5. Dimensões estruturantes da matriz identitária do ISCSP



Para o quadriénio 2020-2024 a preocupação com a qualidade é transversal e os objetivos estratégicos assumidos são os seguintes:

FIGURA 6. Objetivos estratégicos propostos para o quadriénio 2020-2024



PARTE IV

OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



PRINCIPAIS AÇÕES / ATIVIDADES A DESENVOLVER

As 63 principais ações/atividades a desenvolver no quadriénio 2020-2024, com vista à operacionalização dos objetivos estratégicos propostos, são as seguintes:

QUALIDADE & INOVAÇÃO

1. Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.
2. Aprofundar o Sistema de Gestão da Qualidade
(ex: implementação das sugestões de melhoria que resultaram dos processos de acreditação).
3. Desenvolver uma cultura PDCA (planear, agir, verificar, ajustar).
4. Consolidar o reconhecimento externo do Sistema de Gestão da Qualidade.
5. Reforçar a articulação com o Sistema de Gestão da Qualidade da ULisboa.
6. Reforçar a cooperação com outras escolas da ULisboa.
7. Reforçar a articulação com as Unidades de Coordenação e as Áreas Operacionais.
8. Reforçar a qualificação dos colaboradores docentes e não docentes.
9. Reformular, aprofundar e desmaterializar de forma progressiva o sistema de gestão documental.

ENSINO

Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência

10. Assumir como desígnio a captação dos melhores estudantes a nível nacional e melhorar a capacidade de atrair estudantes internacionais de elevado potencial.
11. Reforçar a oferta formativa de II e III ciclo, tirando partido das valências internas existentes e da cooperação com outras escolas da ULisboa.
12. Reduzir o número de alunos de I ciclo e reforçar o peso dos alunos de II e III ciclo.
13. Melhorar continuamente a oferta formativa e as estratégias pedagógicas adotadas.
14. Reforçar a utilização das TIC e das competências de interação à distância adquiridas pelo corpo docente no processo de ensino/aprendizagem.
15. Consolidar a articulação com as estruturas estudantis (AEISCSP e Núcleos).
16. Reforçar a atração e integração de estudantes estrangeiros.
17. Aumentar a produtividade, com qualidade, do II e III ciclo.

Fortalecer a ligação entre ensino e investigação

18. Estimular a internacionalização e reforçar a articulação entre as UC e os centros de I&D no desenvolvimento dos projetos de mestrado e doutoramento.
19. Consolidar a política de estímulo à publicação por parte dos alunos de II e III ciclo.
20. Reforçar o nível de publicação dos alunos de II e III ciclo e a sua integração em projetos de investigação.
21. Reforçar o desempenho e as atividades de investigação dos alunos do II e III ciclo numa perspetiva internacional.

Promover o reconhecimento externo da oferta formativa

22. Promover a certificação da oferta formativa por parte de Entidades Internacionais.
23. Integração em Rankings Internacionais (como é caso do mestrado em Ciências da Comunicação).
24. Reforçar as parcerias estratégicas com universidades estrangeiras (oferta formativa conjunta e intercâmbio de alunos).
25. Consolidar e reforçar o apoio aos diplomados na sua integração no mercado de trabalho, assim como a articulação com a AEISCSP e Alumni ISCSP.
26. Inovar nas estratégias de comunicação (ex: maior visibilidade aos Alumni de “sucesso”).

INVESTIGAÇÃO

Posicionar o ISCSP como uma Escola de investigação de excelência

27. Estimular o desenvolvimento de projetos de investigação com forte impacto social.
28. Consolidar a política de disseminação dos resultados da investigação e estímulo à publicação, em revistas indexadas, dos docentes e investigadores do ISCSP.
29. Reforçar a captação de financiamento.
30. Estimular a criação de um grande evento científico internacional periódico que reúna todos os centros de I&D e que contribua para afirmar o ISCSP como uma escola de referência no ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas. Reforço do Cooperação Internacional (Europa e CPLP).

Aprofundar a articulação entre a formação avançada e os centros de I&D

31. Reforçar as sinergias entre os centros de I&D e as UC, nomeadamente no que diz respeito ao desenvolvimento da investigação, à organização de eventos e ações de divulgação científica.
32. Consolidar e estimular a integração em projetos e a publicação em revistas indexadas dos alunos de II e III.
33. Reforçar a participação dos centros de I&D no apoio ao desenvolvimento das investigações no âmbito dos trabalhos finais de mestrado e das teses de doutoramento.

Reforçar a Cooperação Internacional (Europa e CPLP)

34. Reforçar a participação em redes de investigação internacionais.
35. Estimular o desenvolvimento de projetos de investigação em rede, que envolvam outros centros de I&D, assim como organizações governamentais e da sociedade civil.
36. Promover novas parcerias estratégicas com Universidades e centros de I&D de excelência europeus e de países da CPLP, nomeadamente brasileiros.

LIGAÇÃO À SOCIEDADE

Posicionar o ISCSP como uma Escola de referência no âmbito da consultoria e formação profissional na área das Ciências Sociais e Políticas

37. Consolidar a atividade do IEPG, das várias Escolas do IFOR e das restantes Unidades de Desenvolvimento (IEPE, IAPP, IIPS), mantendo uma dimensão de inovação, que permita acompanhar a evolução das necessidades do mercado.
38. Inovar ao nível dos formatos e das estratégias pedagógicas, recorrendo às TIC e às competências de interação à distância adquiridas pelo corpo docente, nomeadamente nas formações desenvolvidas no âmbito da cooperação.

Reforçar a visibilidade externa (nacional e internacional)

39. Dar prioridade a projetos de consultoria e formação à medida que sejam inovadores e valorizem a visibilidade no mercado.
40. Aprofundar a articulação das Unidades de Desenvolvimento com a Alumni.

Valorizar a dimensão de responsabilidade social

41. Reforçar a intervenção na dimensão de Responsabilidade Social através das Unidades de Missão (Inclusão, Cidadania, Wellbeing, Cultura e Natura), dentro e fora da comunidade do ISCSP.
42. Fortalecer a cooperação com a AEISCSP, os Núcleos e a Magna Tuna ApocalISCSPiana, assim como o apoio às suas iniciativas, desde que convergentes com o projeto de desenvolvimento estratégico.
43. Fortalecer a cooperação com a Alumni e o apoio às suas iniciativas, desde que convergentes com o projeto de desenvolvimento estratégico.
44. Fortalecer a articulação com entidades externas.
45. Promover a redução da Pegada Ecológica do ISCSP.
46. Reforçar os mecanismos de divulgação da atividade desenvolvida.

RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

Valorizar as carreiras e recompensar o mérito

47. Reforçar e rejuvenescer o corpo docente de carreira.
48. Promover a convergência do rácio de docentes Catedráticos e Associados de carreira com a recomendação prevista na legislação (50-70%).
49. Criar oportunidades de progressão na carreira para colaboradores docentes e não docentes.
50. Estimular a mobilidade de docentes, nomeadamente no âmbito de parcerias estratégicas com universidades estrangeiras.

N.b.: As medidas referidas nos pontos 47, 48 e 49, à semelhança do verificado nos últimos anos, serão fortemente condicionadas pelas restrições que venham a ser impostas anualmente pelo Orçamento de Estado.

Reforçar a capacitação

51. 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).
52. Dar prioridade à capacitação das áreas científicas com maior pressão da procura.
53. Consolidar o programa de promoção de ações de formação que permitam a atualização e a aquisição de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores não docentes, identificados no levantamento anual das necessidades de formação como imprescindíveis para o bom desempenho das suas funções.
54. Reforçar o programa de formação contínua do corpo docente, em articulação com as UC e os centros de I&D, com enfoque na dimensão pedagógica, metodológica e na utilização das TIC no contexto de ensino e investigação.
55. Reforçar a cooperação com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa.

Reforçar a desmaterialização administrativa

56. Reforçar o recurso às TIC na gestão dos processos administrativos.
57. Reforçar os mecanismos de interação à distância entre os Serviços Administrativos e os alunos, os quais se constituem como uma vantagem competitiva, principalmente no caso dos alunos estrangeiros.
58. Promover, no contexto pós-COVID e quando possível, incorporar alguma dimensão de trabalho à distância, rentabilizando as competências adquiridas e contribuindo para a conciliação do trabalho com a vida familiar.
59. Implementar de forma progressiva um sistema de gestão documental suportado nas TIC e integrado com os sistemas de gestão académica e financeira.

Consolidar a estabilidade financeira

60. Consolidar a cultura de rigor e prestação de contas.
61. Consolidar as fontes de receitas próprias existentes, procurando reforçar as áreas com maior potencial de crescimento (formação avançada e formação não conferente de grau).
62. Exigir, sem quebrar o dever de solidariedade, que a atual dimensão e nível de resultados do ISCSP assumam maior peso no processo de distribuição do Orçamento do Estado pela Reitoria.
63. Reforçar a receita gerada pela formação avançada (II e III ciclo) e pelos projetos de formação e consultoria especializada como forma de compensação da perda de receita gerada pela redução imposta nas propinas de I ciclo.

PARTE V

INTERVENÇÕES SETORIAIS



Órgãos de Gestão

Como Presidente tudo farei para que exista transparência, cooperação e articulação institucional com os Órgãos de Gestão da Escola.

A estabilidade e lealdade institucional são valores fundamentais, particularmente em tempos de crise, no decurso dos quais continuará a ser necessário tomar medidas que alteram profundamente a operação, ao nível científico, pedagógico e administrativo.

ULisboa

A integração na ULisboa tem demonstrado ser uma clara mais valia, quer pelo reforço da notoriedade internacional, que se constitui como uma vantagem competitiva no quadro da internacionalização, quer pelas possibilidades de cooperação com as restantes escolas da ULisboa, que facilita a resposta às necessidades do mercado, que são cada vez mais multidisciplinares.

No quadriénio 2020-2024 será fundamental potenciar ao máximo estas mais-valias, por serem fundamentais para que o ISCSP se afirme, ainda mais, como uma escola de referência no ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas.

Unidades de Coordenação

O ISCSP atualmente conta com uma oferta formativa composta por 14 licenciaturas, 16 mestrados, 9 doutoramentos, 16 pós-graduações, 20 cursos de especialização. A gestão de uma tão grande e diversificada oferta formativa requer uma estrutura de Unidades de Coordenação dinâmica, adaptada à evolução da procura e à estratégia de desenvolvimento da oferta formativa.

Os Coordenadores e as suas equipas constituem-se como a primeira linha de gestão científica e pedagógica da oferta formativa do ISCSP, desempenhando um papel determinante na gestão diária dos cursos e no desenvolvimento do projeto estratégico para o quadriénio 2020-2024.

A gestão das Unidades de Coordenação absorve um número muito significativo de docentes, aos quais é pedido um esforço e dedicação adicional, que não pode deixar de ser reconhecido, apoiado e valorizado.

Estrutura das unidades operacionais

A atual estrutura de unidades operacionais está adaptada às necessidades da escola, cobrindo com eficácia todas as áreas de atividade. Tem um quadro de coordenadores de área, coordenadores de núcleos e colaboradores bastante rejuvenescido, dinâmico e empenhado, que desempenha um papel fundamental na operação diária. O esforço e dedicação têm sido particularmente notórios no período de pandemia e estou certo de que continuarão a ser um pilar fundamental no futuro.

No quadriênio 2020-2024 procurar-se-á, dentro das limitações impostas à gestão dos recursos humanos, reforçar as áreas que estão mais deficitárias e mais pressionadas pelo crescimento da atividade. Procurar-se-á ainda, no contexto pós-COVID e quando possível, incorporar alguma dimensão de trabalho à distância, rentabilizando as competências adquiridas e contribuindo para a conciliação do trabalho com a vida familiar.

Estruturas estudantis

O ISCSP, atualmente, conta com cerca de 4 600 alunos distribuídos por 14 licenciaturas, 16 mestrados, 9 doutoramentos, 16 pós-graduações, 20 cursos de especialização.

Torna-se manifestamente impossível gerir toda esta quantidade e dispersão de alunos sem estruturas estudantis com legitimidade, organização e efetiva capacidade de representação.

A AEISCSP desempenha um papel fundamental, tendo sempre demonstrado ser um importante parceiro estratégico que, coadjuvado pelos Núcleos, contribuiu ativamente na procura de soluções conjuntas, sempre em benefício do ISCSP e dos seus estudantes.

Será mantida, reforçada e valorizada a estratégia de inclusão dos alunos na gestão do ISCSP, para além do previsto na legislação e regulamentação em vigor (Conselhos de Escola e Pedagógico), através dos seus representantes, com particular destaque para a AEISCSP, uma vez que se tem demonstrado um ativo importante para a melhoria contínua que todos desejamos.

Na mesma linha, será reforçada a participação dos estudantes no reforço do sistema integrado de gestão da qualidade.

As estruturas estudantis têm ainda um importante papel de dinamização cultural, desportiva e de integração social que é importante manter e apoiar, porque uma instituição de ensino superior não se deve limitar a contribuir para a formação técnica dos seus alunos, mas também para a sua formação enquanto indivíduos e membros ativos de uma sociedade.

O Presidente manterá uma política de estreita colaboração e apoio à AEISCSP e de, através dela, das restantes estruturas estudantis (Magna Tuna ApocalISCSPiana e Núcleos), numa lógica de articulação mútua de interesses e de contributo comum para a concretização da estratégia de desenvolvimento do ISCSP.

O Presidente manterá, com rigor, transparência e exigência, os apoios necessários à concretização da missão da AEISCSP, das suas atividades autónomas e das atividades dos Núcleos.

Alumni

A força e visibilidade de uma instituição de ensino superior passa em grande medida pela sua rede de antigos alunos, porque são eles que, através da sua intervenção diária no mercado de trabalho e na sociedade, demonstram a qualidade da formação que obtiveram. Uma instituição com 114 anos, como é o caso do ISCSP, terá, naturalmente, uma vasta rede de alumni que atravessa várias gerações e setores da sociedade. Constituindo-se como um importante ativo, que pode desempenhar um papel relevante na estratégia de desenvolvimento, potenciando o reconhecimento externo, a procura pela formação ao longo da vida e para que o ISCSP se continue a afirmar como Escola de referência no âmbito da consultoria.

A Alumni ISCSP poderá ainda ter um importante papel no apoio à integração dos diplomados no mercado de trabalho em articulação com as Saídas Profissionais e a AEISCSP.

As Saídas Profissionais têm desenvolvido, em articulação com a AEISCSP e Núcleos, um importante trabalho de apoio aos alunos e diplomados do ISCSP, patente na realização de mais de 400 estágios anuais e no elevado nível de empregabilidade dos diplomados do ISCSP (79% dos diplomados encontram emprego nos 3 primeiros meses). Contudo, este trabalho pode ser substancialmente melhorado através do reforço dos mecanismos e iniciativas de apoio aos alunos e diplomados e através de uma maior articulação com a Alumni ISCSP.

O ISCSP manterá e consolidará uma política de estreita colaboração e apoio à Alumni ISCSP e às suas iniciativas, sempre que atempadamente articuladas e consideradas convergentes com a estratégia de desenvolvimento.

Parceiros externos

A política de estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades externas tem-se demonstrado ganhadora com evidentes vantagens para ambas as partes. O grande esforço de reconhecimento e premiação do mérito nas várias áreas de atividade do ISCSP, que em 2019-20 atingiu um total de 116 800 EUR em prémios, só tem sido possível graças à generosidade de um conjunto de parceiros externos, onde se destaca a CGD. Na área da internacionalização do ensino e da investigação o estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades externas, na sua maioria congéneres, tem sido um pilar fundamental. Também nas iniciativas no âmbito da responsabilidade social, a cooperação com entidades externas tem sido uma constante.

No quadriénio 2020-2024 a política será de consolidação e diversificação das parcerias externas, valorizando a qualidade, medida em termos de eficácia e impacto, em prejuízo da quantidade.

PARTE VI

VICE-PRESIDENTES



ESTRUTURA DA EQUIPA DE VICE-PRESIDENTES

De acordo com o n.º 2 do artigo 30.º do Estatutos dos ISCSP o Presidente nomeia uma equipa de Vice-Presidentes que o apoiam no exercício das suas funções e em quem delegará áreas de gestão específicas.

O nível de desenvolvimento e a diversidade de atividades que o ISCSP apresenta atualmente, conjugados com a cultura de qualidade e os desafios de curto e médio prazo que teremos que ultrapassar, colocam uma grande pressão sobre a gestão diária e requerem um elevado nível de especialização e uma disponibilidade permanente.

Uma estrutura de gestão composta por 50 unidades distintas, funcionalmente bem organizadas e com elevada capacidade de resposta, é um importante legado deixado pela Presidência anterior, que nos permite encarar com maior otimismo os desafios futuros. Contudo, a sua gestão coloca uma grande pressão sobre a futura equipa, o que, aliado a um projeto de desenvolvimento estratégico ambicioso e aos desafios do contexto atual, aconselha a que se aumente a dimensão da equipa de Vice-Presidentes, permitindo um maior equilíbrio e especialização no conjunto de funções delegadas.

A diversidade de áreas de intervenção do ISCSP, a que acrescem os desafios colocados pela pandemia COVID-19 nomeadamente na organização e funcionamento da oferta educativa e na vertente de internacionalização, justificam uma revisão do racional de delegação de funções de forma a melhor responder a tais desafios.

A equipa de Vice-Presidentes apresenta uma estrutura mais alargada, procurando dar resposta ao desafio de se repensar a organização e funcionamento da oferta educativa — no âmbito do reforço da cooperação dentro da ULisboa e no contexto pós-COVID — e à necessidade de se reforçar a vertente de ligação à sociedade e de internacionalização.

Uma estrutura de Vice-Presidentes mais alargada permitirá ainda uma maior repartição das funções delegadas, criando espaço para que cada um consiga conciliar melhor as funções de gestão, cada vez mais exigentes, com as restantes dimensões da atividade académica.

FIGURA 7. Estrutura da equipa de Vice-Presidentes

PRESIDENTE	
1.ª VICE-PRESIDENTE	<p>Alice Trindade</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Representação e substituição legal do Presidente ■ Gestão de eventos ■ Instituto de Estudos Pós-Graduados
VICE-PRESIDENTE	<p>Isabel Soares</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Avaliação e Garantia da Qualidade ■ Articulação com AEISCSP e Núcleos ■ Edições ISCSP
VICE-PRESIDENTE	<p>Ana Paula Ferreira</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estudos Graduados ■ Estudos Pós-Graduados ■ Articulação com as Unidades de Coordenação
VICE-PRESIDENTE	<p>Romana Xerez</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Investigação ■ Articulação com os centros de I&D ■ Articulação entre ensino e investigação
VICE-PRESIDENTE	<p>Fernando Serra</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organização da oferta formativa ■ Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo ■ Necessidades educativas especiais
VICE-PRESIDENTE	<p>Nilza Mouzinho de Sena</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ligação à Sociedade ■ Apoio à Internacionalização ■ Instituto de Formação e Consultoria
VICE-PRESIDENTE	<p>José Dantas Saraiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Área Administrativa ■ Recrutamento e seleção de pessoal não docente ■ Área de auditorias



ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS