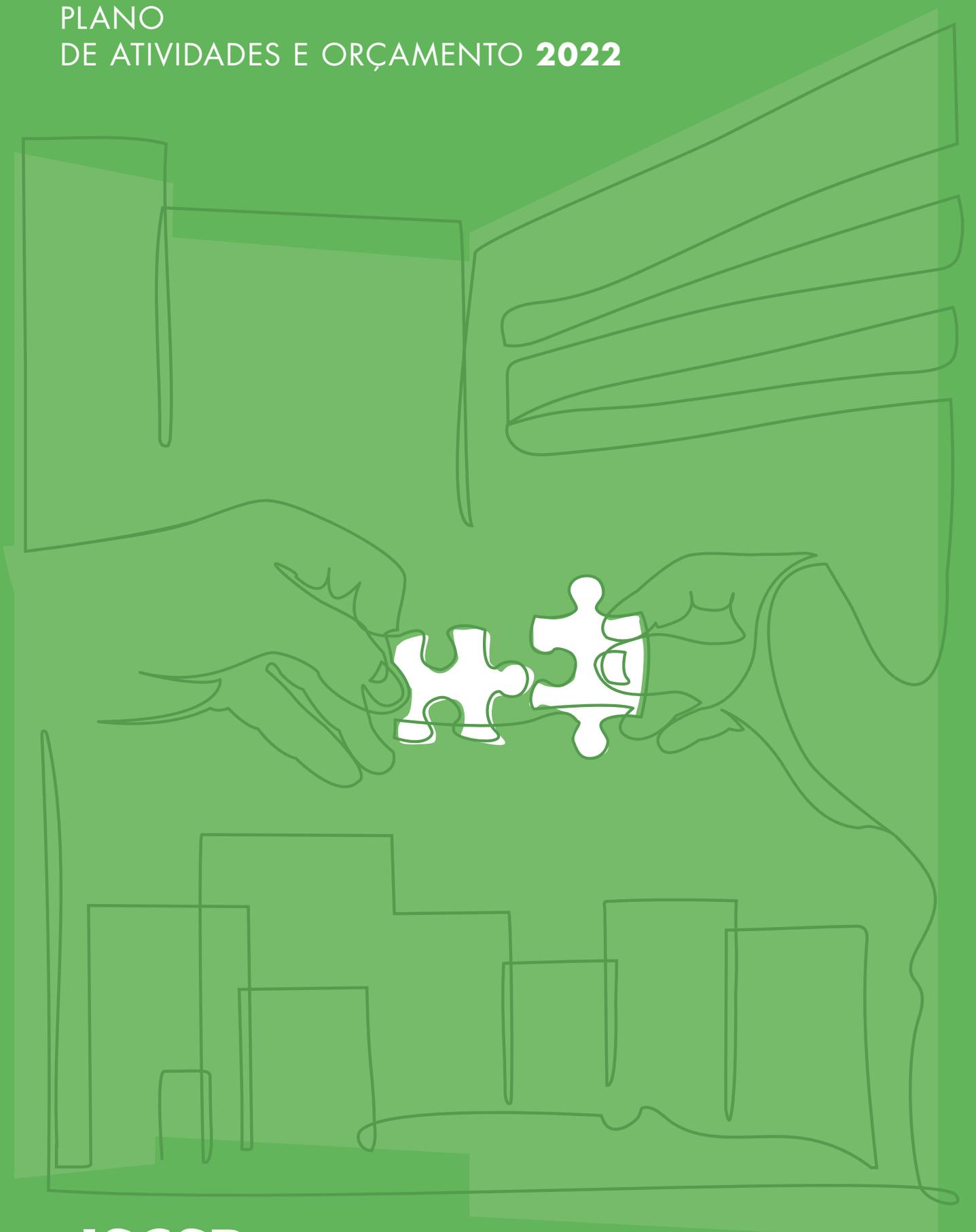


PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO **2022**



ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

PLANO
DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO **2022**

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Índice

05 Introdução

- 05 Mensagem do Presidente
- 09 Objetivos Estratégicos
- 11 Gestão Integrada
- 13 Estrutura de Suporte à Atividade
- 15 Estutura da Receita

18 Parte I

QUALIDADE E INOVAÇÃO

56 Parte IV

ATIVIDADES DAS ÁREAS OPERACIONAIS

- 57 Área Administrativa e Financeira
- 59 Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
- 63 Área de Estudos Graduados
- 65 Área de Estudos Pós-Graduados
- 67 Área de Cooperação e Desenvolvimento
- 69 Área de Marketing e Comunicação
- 73 Área de Assuntos Institucionais e de Investigação
- 77 Área de Edições e Documentação

82 Parte V

ATIVIDADES DAS UNIDADES DE MISSÃO

- 83 ISCSP-Cidadania
- 85 ISCSP-Inclusão
- 89 ISCSP-Cultura
- 91 ISCSP-Wellbeing
- 93 ISCSP-Natura

122 Anexos

24 Parte II

ATIVIDADES DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

- 25 Ensino
- 29 Organização e Avaliação da Oferta Formativa
- 31 Investigação
- 33 CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas
- 36 CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género
- 39 IO – Instituto do Oriente
- 41 Internacionalização e Ligação à Sociedade

44 Parte III

ATIVIDADES DAS UNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

- 45 IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados
- 47 IFOR – Instituto de Formação e Consultoria
- 49 IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas
- 51 IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos
- 53 IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

96 Parte VI

RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS E MATERIAIS

- 97 Recursos Humanos
- 101 Recursos Técnicos e Materiais

108 Parte VII

ORÇAMENTO

- 113 Receita
- 115 Despesa

Mensagem do Presidente



Através de um gigantesco esforço coletivo, não nos limitámos a assegurar o essencial da nossa atividade, mas fomos capazes de inovar e preparar o pós-crise.

RICARDO RAMOS PINTO

Presidente do ISCSP-ULisboa

Passámos os últimos dois anos num contexto pandémico que condicionou profundamente a nossa vida em sociedade e nos obrigou a um esforço coletivo de reinvenção, através da adoção de estratégias inovadoras em todas as dimensões da nossa atividade, procurando minimizar o impacto dos efeitos da pandemia e permitir-nos continuar a cumprir a nossa missão com qualidade e rigor, num contexto de grande incerteza e instabilidade.

Estamos todos cansados, mas com razões para nos orgulharmos dos resultados conseguidos. Através de um gigantesco esforço coletivo, não nos limitámos a assegurar o essencial da nossa atividade, mas fomos capazes de inovar e preparar o pós-crise, como se pode constatar, por exemplo, nos excelentes resultados que a nossa oferta formativa teve para o ano letivo 2021/22, em termos de quantidade e qualidade dos candidatos que confiaram em nós.

Em 2022 a expectativa — diria mesmo o desejo — de todos, estou certo, é que se consolidem os sinais de um maior controlo sobre a pandemia, que entremos numa fase em que seja possível uma maior estabilidade e previsibilidade da evolução do contexto e uma consolidação do regresso à atividade presencial.

Para 2022 continuará a ser assumida uma preocupação transversal com a qualidade, a qual será fundamental para a afirmação do ISCSP enquanto escola de excelência e um catalisador determinante para recuperação pós-pandémica.

No ensino, o foco continuará a estar colocado na consolidação da oferta e no reforço da afirmação do ISCSP como uma escola de referência na área das Ciências Sociais e Políticas, nomeadamente na formação avançada e com particular enfoque na internacionalização, dimensão fortemente penalizada pelo contexto pandémico.

Na investigação, área na qual o ISCSP tem tido uma gigantesca evolução nos últimos anos, será necessário manter a aposta na produção de *outputs* de excelência e com elevado impacto social. Apostar no reforço da articulação com a formação avançada e no potencial de desenvolvimento da área, criado pelos excelentes resultados das unidades de investigação no

último ciclo de avaliação da FCT, que lhes conferiram, para o quadriénio 2020-2023, financiamentos sem paralelo na sua história.

Em 2022 será também continuado o processo de desmaterialização administrativa e a transformação digital em curso. Estes serão profundamente marcados pela consolidação e desenvolvimento da utilização do novo sistema de gestão académica (FenixEDU) e do novo sistema de gestão documental (FileDoc).

A concretização de todos estes objetivos estratégicos só será possível através do empenho e dedicação de todos, o qual precisa ser reconhecido, valorizado e apoiado. Será mantido o esforço de promoção e valorização das carreiras, assim como da capacitação das áreas com maior pressão de procura, recompensando o mérito e consolidando o programa de promoção de ações de formação.

Em 2022 serão grandes e diversificados os desafios que coletivamente teremos de enfrentar, mas, tal como aconteceu em 2021, estou certo de que teremos a energia e a vontade necessárias para os ultrapassar, unidos na defesa dos superiores interesses da nossa instituição e na promoção do bem-estar da nossa comunidade.

RICARDO RAMOS PINTO

Presidente do ISCSP-ULisboa



Objetivos Estratégicos

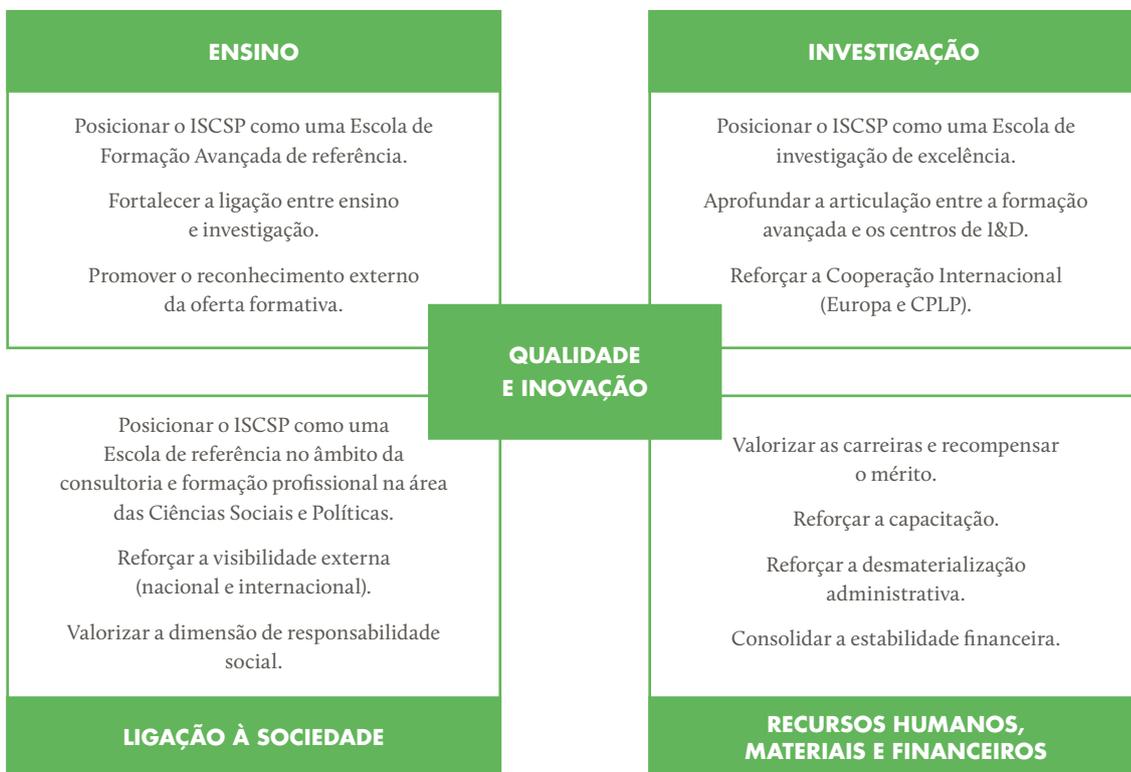


O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2020-24, assume uma preocupação com a qualidade, transversal a todas as áreas de atividade, no âmbito da qual será valorizada e estimulada uma postura pró-ativa.

O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2020-24, assume uma preocupação com a qualidade, transversal a todas as áreas de atividade, no âmbito da qual será valorizada e estimulada uma postura pró-ativa. Todos os membros da comunidade ISCSPiana serão chamados a contribuir para o reforço da cultura de melhoria contínua que caracteriza a nossa instituição.

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

FIGURA 1
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O QUADRIÉNIO 2020-2024



No ano de 2022, onde a atividade ainda será muito marcada pelos condicionamentos e impacto económico gerados pela pandemia COVID-19, mas também — espera-se — pela consolidação do controlo da mesma e do regresso à atividade presencial, será dada prioridade aos seguintes objetivos estratégicos:

- Desenvolver uma cultura PDCA (planear, executar, verificar, atuar);
- Reforçar a articulação com o Sistema de Gestão da Qualidade da ULisboa;
- Promover o reconhecimento externo da oferta formativa;
- Fortalecer a ligação entre ensino e investigação;
- Aprofundar a articulação entre a formação avançada e os centros de I&D;
- Reforçar a visibilidade externa;
- Valorizar a dimensão de responsabilidade social;
- Reforçar a desmaterialização administrativa.

Gestão Integrada



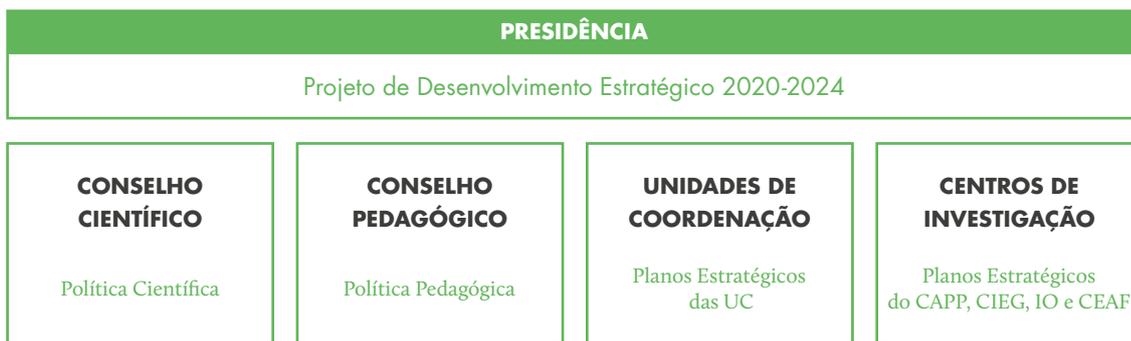
O Plano de Atividades e Orçamento constitui-se como um instrumento de gestão fundamental, traduzindo o pensamento estratégico anual da direção de topo e intermédia do ISCSP.

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 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.

O Plano de Atividades e Orçamento, enquanto instrumento de gestão de topo, recebe a sua legitimidade diretamente do Conselho de Escola, mas para que se torne efetivo é fundamental a sua incorporação 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 49 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.

A atual estrutura de suporte à atividade é composta por 49 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.

FIGURA 3
ESTRUTURA DE GESTÃO DO ISCSP

TIPOS DE UNIDADES				
Unidades de Ensino	Unidades de Investigação	Unidades de Desenvolvimento	Unidades de Missão	Unidades Operacionais
12 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-Inclusão	Administrativa e Financeira
	14 Laboratórios e Observatórios	Instituto de Administração e Políticas Públicas	ISCSP-Cultura	Estudos Graduados
		Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos	ISCSP-Wellbeing	Estudos Pós-Graduados
		Instituto de Intervenção e Políticas Sociais	ISCSP-Natura	Avaliação e Acreditação dos Ciclos de Estudo
				Assuntos Institucionais e de Investigação
				Cooperação e Desenvolvimento
				Marketing e Comunicação
				Edições e Documentação

Estrutura da Receita



Em 2022 o ISCSP deverá continuar a demonstrar uma elevada capacidade de angariação de receitas próprias.

Receitas

Em 2022 o ISCSP deverá continuar a demonstrar uma elevada capacidade de angariação de receitas próprias.

TABELA 1

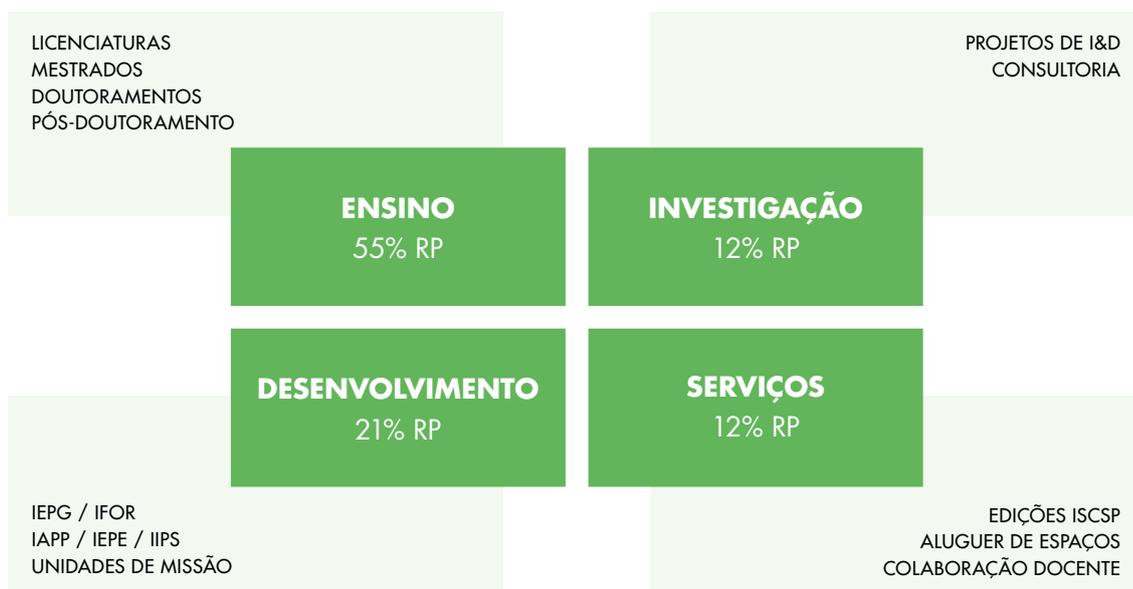
ESTRUTURA DE FONTES DE RECEITA DO ORÇAMENTO DO ISCSP PARA 2022

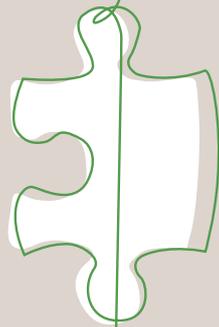


A estrutura de atividades e o seu contributo para a receitas próprias deverá ser a seguinte:

FIGURA 4

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





Parte I

Qualidade e Inovação

Qualidade e Inovação



A aposta estratégica de posicionamento do ISCSP-ULisboa como instituição líder na aplicação de estratégias de melhoria contínua suportadas num sistema interno de gestão da qualidade robusto tem sido um caminho seguro cujos resultados começam a fazer-se sentir.

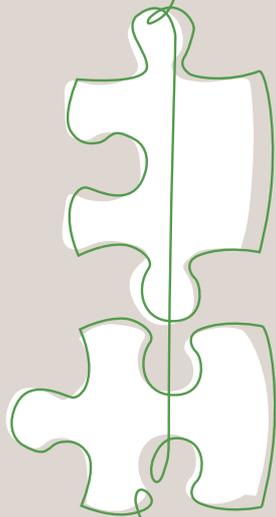
A aposta estratégica de posicionamento do ISCSP-ULisboa como instituição líder na aplicação de estratégias de melhoria contínua suportadas num sistema interno de gestão da qualidade robusto tem sido um caminho seguro cujos resultados começam a fazer-se sentir. Não só os mecanismos de garantia de qualidade têm vindo a ser certificados por entidades auditoras externas como, a nível interno, se constata elevados índices de satisfação com a Política de Qualidade do ISCSP que, a par com a imagem do instituto, são os indicadores melhores cotados entre os docentes respondentes ao inquérito bianual de avaliação da satisfação global com o ISCSP. Nesta inquirição de autoavaliação, promovida em junho e julho de 2021, com o modelo *Common Assessment Framework* (CAF-Educação) seguido no ISCSP, a Política de Qualidade e a imagem do instituto foram avaliados com uma pontuação de quatro valores numa escala máxima de cinco, o que demonstra que a comunidade interna se associa e revê nestes desígnios.

Desta feita, é intenção para 2022 a prossecução da consolidação dos mecanismos de garantia da qualidade mediante a sua aplicação a todos os serviços e áreas de atividade do instituto e a sua, cada vez maior e mais disseminada, familiarização por todos os *stakeholders* da instituição. Porque a aposta na garantia da qualidade é também indissociável da inovação, atente-se o pioneirismo do ISCSP em matéria de implementação de um sistema de garantia da qualidade no panorama da Universidade de Lisboa, os objetivos seguidamente elencados como fulcrais para 2022 assentam num travejamento duplo qualidade-inovação.

A densificação operacional destes objetivos detalha-se em capítulo dedicado ao plano de atividades da Área de Avaliação e Garantia da Qualidade.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
ROBUSTECER O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	1. Elaboração do segundo relatório de <i>follow-up</i> a apresentar à A3ES para certificação do sistema de gestão da qualidade do ISCSP.	1.º Trimestre
	2. Consolidação de processos de monitorização da qualidade já existentes.	Anual
REFORÇAR A QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO	A três níveis: 1. Ensino-aprendizagem; 2. Serviços; 3. Instrumentos de avaliação.	Anual
PROMOVER A QUALIDADE E A INOVAÇÃO NA ÓTICA DAS PESSOAS	1. Melhorar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. 2. Manter o esforço de incremento de capacitação e reforço de competências dos colaboradores do ISCSP.	Anual
REFORÇAR A QUALIDADE E A INOVAÇÃO NO PROCESSO DE DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1. Reforço do sistema de gestão documental, alargando o número de processos desmaterializados. 2. Desmaterialização do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores não docentes (SIADAP), através do recurso à plataforma GeADAP.	Anual
PROMOVER E VALORIZAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE	1. Reforçar a cultura de sustentabilidade e responsabilidade social coletiva na comunidade ISCSP, com enfoque no apoio à Inclusão. 2. Manter o esforço contínuo de conservação e manutenção das instalações, com especial atenção às questões de higiene e segurança.	Anual





Parte II

Atividades de Ensino e Investigação

- 25 Ensino
- 29 Organização e Avaliação da Oferta Formativa
- 31 Investigação
- 33 CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas
- 36 CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género
- 39 IO – Instituto do Oriente
- 41 Internacionalização e Ligação à Sociedade

Ensino



Em 2022 vamos continuar a fomentar a qualidade pedagógica apoiada nos recursos digitais, assim como a elevação da qualidade do sistema global de ensino.

Em 2022 vamos continuar a fomentar a qualidade pedagógica apoiada nos recursos digitais, assim como a elevação da qualidade do sistema global de ensino. Irá ser estimulada uma maior interação entre as diversas estruturas internas e externas por forma a potenciar a competitividade da Formação Avançada do ISCSP.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROMOVER A MELHORIA DA QUALIDADE PEDAGÓGICA	1. Reforçar as competências adquiridas pelo corpo docente ao nível das TIC e em particular das ferramentas de criação e disponibilização de materiais pedagógicos à comunidade discente.	Anual
	2. Estimular a formação reforçando a divulgação de informação em matéria de oportunidades oferecidas pela ULisboa.	
ELEVAR A QUALIDADE DO ENSINO	1. Aumentar o grau de adequação das metodologias de ensino ao desenvolvimento de aprendizagens e competências académicas e profissionais.	Anual
	2. Promover a realização de trabalhos finais de mestrado em contexto profissional, em organismos públicos, privados e organizações internacionais.	2.º Trimestre
	3. Estimular a integração de alunos de II e III Ciclos em projetos de investigação com consequente publicação científica, através do reforço da articulação das Unidades de Coordenação com as Unidades de Investigação.	4.º Trimestre
	4. Dar continuidade e reforçar uma estreita colaboração com o Conselho Científico na implementação da política científica.	Anual
	5. Apoiar as Unidades de Coordenação na incorporação das recomendações resultantes do processo de avaliação dos ciclos de estudo pela A3ES.	Anual

CONTINUA NA PÁGINA SEGUINTE →

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR A QUALIDADE DE RESPOSTA DOS SERVIÇOS	1. Consolidar a migração para o novo sistema de gestão académica FenixEdu, desenvolvendo as suas potencialidades (essencialmente da perspetiva dos serviços à distância) e ajustando as suas funcionalidades ao contexto do ISCSP.	Anual
	2. Reestruturar a informação da oferta formativa no <i>website</i> do ISCSP.	1.º Trimestre
	3. Reformular o sistema de arquivo dos elementos de avaliação.	
	4. Garantir que os estudantes podem desenvolver toda a sua interação com os serviços académicos com recurso às plataformas digitais.	
	5. Dar continuidade à realização de ações de formação para reforçar as competências e capacidades dos profissionais.	Anual
	6. Reduzir o consumo de papel, fomentando o arquivo digital de pautas, certificados, requerimentos e listagens.	
REFORÇAR O SISTEMA DE CONTROLO DA QUALIDADE	1. Uniformização dos procedimentos nos cursos conferentes de grau.	
	2. Apoiar as Unidades de Coordenação na gestão dos ciclos de estudo e na monitorização do seu bom funcionamento.	Anual
	3. Monitorizar a qualidade do ensino e a fiabilidade da avaliação de competências dos alunos em estreita articulação com as Unidades de Coordenação.	
DINAMIZAR A INTEGRAÇÃO DOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS	1. Criar uma estrutura de integração e acompanhamento dos estudantes internacionais.	1.º Trimestre
	2. Melhorar as interações durante as ações de acolhimento e integração dos estudantes internacionais e estudantes em mobilidade.	3.º Trimestre
	3. Estimular os estudantes que revelarem necessidade de apoio específico, em particular no uso das TIC, para a participação em ações de formação.	Anual



Organização e Avaliação da Oferta Formativa



A opção estratégica do ISCSP em matéria de formação conferente de grau tem passado, e continuará a passar, pela consolidação da sua oferta, afirmando este Instituto como escola de referência na formação graduada e pós-graduada em ciências sociais e políticas da Universidade de Lisboa.

A opção estratégica do ISCSP em matéria de formação conferente de grau tem passado, e continuará a passar, pela consolidação da sua oferta, afirmando este Instituto como escola de referência na formação graduada e pós-graduada em ciências sociais e políticas da Universidade de Lisboa. No quadro da racionalização da oferta formativa em curso na ULisboa e aproveitando os resultados do processo de avaliação externa e de acreditação levado a cabo em 2021, pela A3ES, importa refletir e atuar, em 2022, sobre os fatores de promoção da qualidade, impacto e racionalização da oferta formativa deste Instituto.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
ANALISAR A RELEVÂNCIA, QUALIDADE E RACIONALIZAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA ATUAL E REFLETIR SOBRE A OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS ÁREAS OU DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO	1. Elaborar um relatório contendo o diagnóstico da oferta educativa e proceder à respetiva divulgação interna junto dos órgãos de gestão, das Unidades de Coordenação e demais estruturas do ISCSP.	2.º Trimestre
	2. Realizar, junto das Unidades de Coordenação, reuniões de reflexão sobre o diagnóstico elaborado, com vista à melhoria da relevância, qualidade e racionalização da respetiva oferta formativa, assim como à oportunidade de investimento em novas áreas/domínios.	3.º Trimestre
ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DOS PROCESSOS DE AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CICLOS DE ESTUDO, TENDO EM VISTA A SUA AGILIZAÇÃO E GESTÃO ATEMPADA	1. Acompanhamento dos fluxos e momentos de autoavaliação e avaliação externa de ciclos de estudo.	Anual
	2. Atualizar e veicular, junto das UC, a informação relativa a processos de avaliação de ciclos de estudos, acompanhando e supervisionando o seu desenvolvimento.	
	3. Identificar, em articulação com as UC, um conjunto de medidas que visem agilizar os procedimentos de recolha e circulação da informação e a gestão atempada dos processos.	1.º Trimestre

Investigação



Em 2022 será fundamental manter o esforço de promoção de uma investigação de excelência.

Em 2022 será fundamental manter o esforço de promoção de uma investigação de excelência, com impacto social, capaz de contribuir para a afirmação do ISCSP em termos nacionais e internacionais.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
DESENVOLVER INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA	<ol style="list-style-type: none"> Promover o impacto social da investigação. Aumentar a qualidade e quantidade das publicações. Aumentar os projetos de investigação financiados. 	Anual
PROMOVER PARCERIAS E O ACESSO A REDES CIENTÍFICAS INTERNACIONAIS	<ol style="list-style-type: none"> Reforçar a internacionalização. Desenvolver novos projetos de investigação em consórcios internacionais. 	Anual
PROMOVER A ARTICULAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO E ENSINO	<ol style="list-style-type: none"> Melhorar a participação de estudantes em programas e ações de doutoramento e pós-doutoramento. Aumentar a colaboração dos estudantes de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento nas publicações indexadas. 	Anual
FOMENTAR A DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA	<ol style="list-style-type: none"> Promover a divulgação científica das publicações em acesso aberto. Aumentar a divulgação dos resultados da investigação. 	Anual
REFORÇAR OS SERVIÇOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> Aumentar e diversificar o apoio técnico e administrativo. 	1.º Trimestre

CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas



84-0644 | PUBUC

dm
o

2183-7984 | e-ISSN 2184-0644

Diretor
RREIA

PUBLICAÇÃO BIANUAL | DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

e Políticas
Soc

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
MELHORAR A GOVERNANÇA DO CAPP	1. Implementação de um sistema de monitorização do funcionamento das linhas de investigação.	Anual
	2. Reforço do serviço de secretariado.	1.º Semestre
	3. Melhorar a prestação de contas.	
	4. Organização de eleições para a Direção.	3.º Trimestre
REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO	1. Reforço da colaboração com as instituições científicas internacionais a que o CAPP está associado.	Anual
	2. Manter a organização do CAPP <i>Research Seminars</i> .	Mensal (período letivo)
CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO CIENTÍFICA DE INVESTIGADORES	1. Organização de Oficinas de Escrita e Publicação.	1.º Semestre
	2. Organização de eventos de apresentações de <i>papers</i> por doutorandos.	Semestral
	3. Formação Avançada para Investigadores (conforme identificação de necessidades).	Anual
MELHORAR A COMUNICAÇÃO	1. Dinamização da comunicação do CAPP.	
	2. Gestão editorial da revista científica <i>Ciências e Políticas Públicas</i> .	Anual
	3. Indexação da revista do CAPP em plataformas científicas.	
MELHORAR OS RESULTADOS DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E IMPACTO SOCIETAL	1. Monitorização dos projetos científicos financiados sedeados no CAPP.	
	2. Acompanhamento dos doutorandos a <i>full-time</i> financiados pelo CAPP e outras fontes de financiamento.	
	3. Financiamento de <i>open access</i> opcional para revistas mais conceituadas.	Anual
	4. Financiamento de traduções e revisões para língua estrangeira com o intuito de publicação para uma seleção de artigos.	

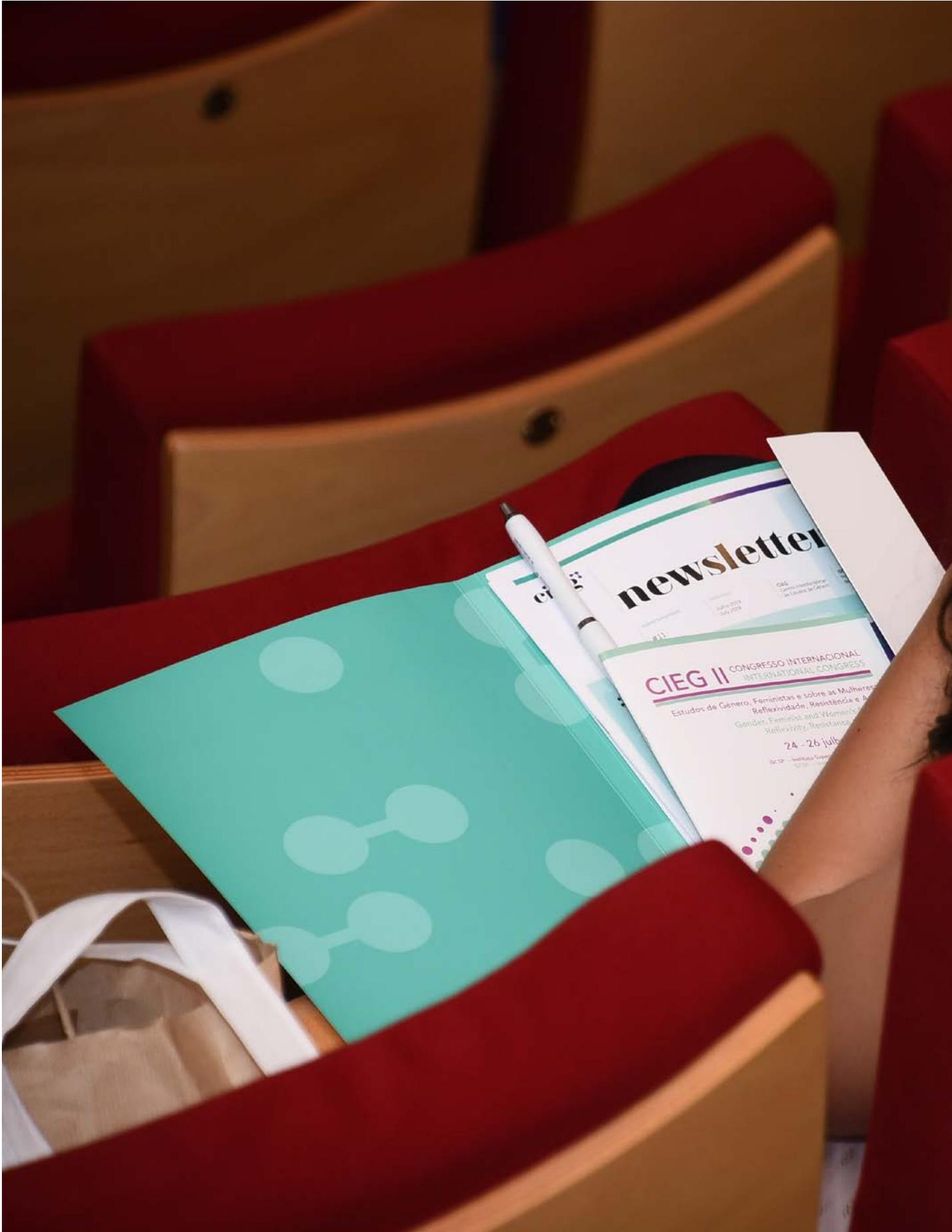
CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROSEGUIR A ATIVIDADE DE INVESTIGAÇÃO	1. Acompanhar os projetos de investigação em curso, financiados por instituições nacionais e internacionais.	
	2. Iniciar e submeter novos projetos de investigação a fontes de financiamento diversificadas.	
	3. No âmbito do desenvolvimento de projetos de investigação, reforçar as seguintes áreas: Desigualdades Sociais, Saúde, Estudos LGBTQI+, Desigualdades étnicas e raciais, e Educação.	Anual
	4. Analisar pedidos de parcerias para novas candidaturas.	
	5. Continuação da participação em redes internacionais (RINGS, ATGENDER, COST, EDE).	
AUMENTAR A PUBLICAÇÃO INTERNACIONAL	1. Criação de incentivos à publicação de artigos em língua inglesa, em bases de dados indexadas.	2.º Trimestre
	2. Realização de oficinas de escrita, dedicadas à redação de artigos científicos em língua inglesa.	Anual
	3. Lançamento de um livro com comunicações dos <i>keynote speakers</i> e oradores principais; e do eBook, contendo comunicações de participantes, aprovadas após um processo de revisão por pares, do II Congresso Internacional do CIEG.	2.º Semestre
	4. Preparação da publicação <i>Handbook of Global Feminisms and Gender Studies: convergence, divergence and pluralities</i> , já contratualizada com a Routledge, e coordenado por Anália Torres, Paula Campos Pinto, Jeff Hearn, Tamara Shefer e Annette von Alemann, juntando capítulos de autores, de diferentes partes do mundo (Europa, África, Ásia e América do Sul).	4.º Trimestre
PROSEGUIR A ATIVIDADE FORMATIVA	1. Manter a estreita articulação com o doutoramento em Estudos de Género (DEG).	Anual
	2. Organização da 4.ª edição da Pós-graduação em Igualdade de Género.	3.º Trimestre
	3. Planeamento e prosseguimento de Cursos Especializados em Igualdade de Género, direcionados para públicos específicos.	Anual
	4. Orientação e apoio às atividades de investigação desenvolvidas pelos estudantes de mestrado e doutoramento.	Anual

CONTINUA NA PÁGINA SEGUINTE →

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
AUMENTAR O IMPACTO CIENTÍFICO E SOCIAL	1. Realização da Conferência do 10.º Aniversário do CIEG.	2.º Trimestre
	2. Preparação do III Congresso Internacional do CIEG.	2.º Semestre
	3. Continuação das sessões do ciclo Género em Debate e dos <i>workshops</i> de investigação.	
	4. Continuação da promoção de encontros periódicos, de apresentação de projetos em curso coordenados por investigadores do centro.	Anual
	5. Implementação de <i>working papers</i> e publicação da <i>newsletter</i> periódica.	
	6. Edição de um vídeo de apresentação do Centro e de um documentário curto sobre a área científica dos Estudos de Género.	2.º Trimestre
	7. Desenvolvimento do plano de comunicação integrado (incluindo a utilização mais alargada do canal de Youtube do CIEG, de diferentes redes sociais, edição de vídeo e podcasts).	2.º Trimestre
REFORÇAR A EQUIPA DO CENTRO	1. Atribuição de duas Bolsas de doutoramento no âmbito do DEG.	3.º Trimestre
	2. Inclusão de novos membros integrados e colaboradores na equipa do Centro.	Anual



IO – Instituto do Oriente



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
MELHORAR O DESEMPENHO DOS INDICADORES CIENTÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar as publicações em revistas indexadas, livros e capítulos de livros. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Reforço da participação em projetos de investigação, potenciando as parcerias e as redes existentes. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Criação e reforço de redes internacionais: Chinese Academy of Social Sciences (CASS), Institute for Defense and Strategic Analysis (IDSA), publicação da revista <i>Daxiyangguo online</i>, em <i>open access</i>, no <i>site</i> do IO, dois números por ano. 	Anual
AUMENTAR A VISIBILIDADE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de duas conferências, em parceria com o IDN e outra com a LSE. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Relançamento do ciclo “Dinâmicas Geoeconómicas dos grandes players”. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. <i>Website/redes sociais/podcast</i> “Asian Talks”, televisão e imprensa. 	2.º ao 4.º Trimestre (mensal)
REFORMULAR A ESTRUTURA E IDENTIDADE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar o crescimento dos Estudos Asiáticos em Portugal. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Lançamento de novas linhas de investigação (Geoeconomia, Indo-Pacífico). <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Preparação do processo de indexação da revista <i>Daxiyangguo</i>. 	Anual
INCENTIVOS AOS INVESTIGADORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captação de estudantes de mestrado, doutoramento e pós-doutoramento e de novos investigadores qualificados e produtivos, nacionais e estrangeiros. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Apoiar os bolsiros contratados em 2021. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 3. Financiamento de deslocações para participação em conferências. 	Anual
ESTABELECIMENTO DE NOVAS PARCERIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procurar ou adensar laços de cooperação com <i>think tanks</i> na Índia, Japão, Coreia do Sul, Turquia e Médio Oriente. <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 2. Criar uma colaboração com as redes europeias mais importantes nos Estudos Asiáticos (estando em preparação duas com a School of Oriental and African Studies (LSE), GIGA Institute for Asian Studies. 	Anual

Internacionalização e Ligação à Sociedade

O contexto pandémico teve um forte impacto na área da cooperação, em particular na sua dimensão internacional, mas a situação pandémica dá indícios de começar a ficar controlada, reduzindo o receio do regresso das restrições à circulação internacional.

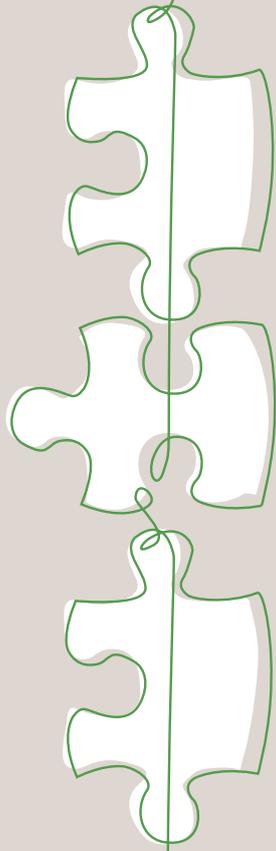


O contexto pandêmico teve um forte impacto na área da cooperação, em particular na sua dimensão internacional, mas a situação pandêmica dá indícios de começar a ficar controlada, reduzindo o receio do regresso das restrições à circulação internacional. Assim, após quase dois anos de fortes condicionamentos, o mercado nacional e internacional começa a dar sinais de recuperação.

A base consistente de raízes fundas com os países da CPLP, recomenda que seja dada prioridade a estes países e às instituições com quem o ISCSP já tem tradição de cooperação, havendo expectativas realistas de uma mais rápida recuperação da atividade nesta área, suportadas nas manifestações de interesse já demonstradas e nos programas de cooperação já agendados para 2022. Contudo, será importante manter presente o potencial de progressão que existe no mercado europeu, 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.

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
CONSOLIDAR PARCERIAS NO ESPAÇO LUSÓFONO	1. Promover a retoma da colaboração com as instituições parceiras com quem existe tradição de cooperação.	1.º Semestre
	2. Manter o esforço de organização de iniciativas conjuntas, como aulas, aulas abertas, colóquios, conferências ou <i>webinars</i> , tirando partido das competências de interação à distância adquiridas.	Anual
	3. Manter o estímulo ao intercâmbio de docentes em júris de II e III ciclos, tirando também partido das competências de interação à distância adquiridas.	Anual
REFORÇAR PARCERIAS NO ESPAÇO EUROPEU	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 Trimestres
	2. Reforçar o intercâmbio de docentes em júris de II e III ciclos.	Anual
AFIRMAR A LIGAÇÃO À SOCIEDADE CIVIL	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 Semestre
	2. Promover a cooperação com entidades públicas e privadas, promovendo a transferência de conhecimento.	Anual



Parte III

Atividades das Unidades Desenvolvimento

- 45 IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados
- 47 IFOR – Instituto de Formação e Consultoria
- 49 IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas
- 51 IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos
- 53 IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

IEPG – Instituto de Estudos Pós-Graduados

O ano de 2022 poderá ser o ano de início de uma adaptação mais produtiva a uma nova realidade de ensino com recursos mais variados.

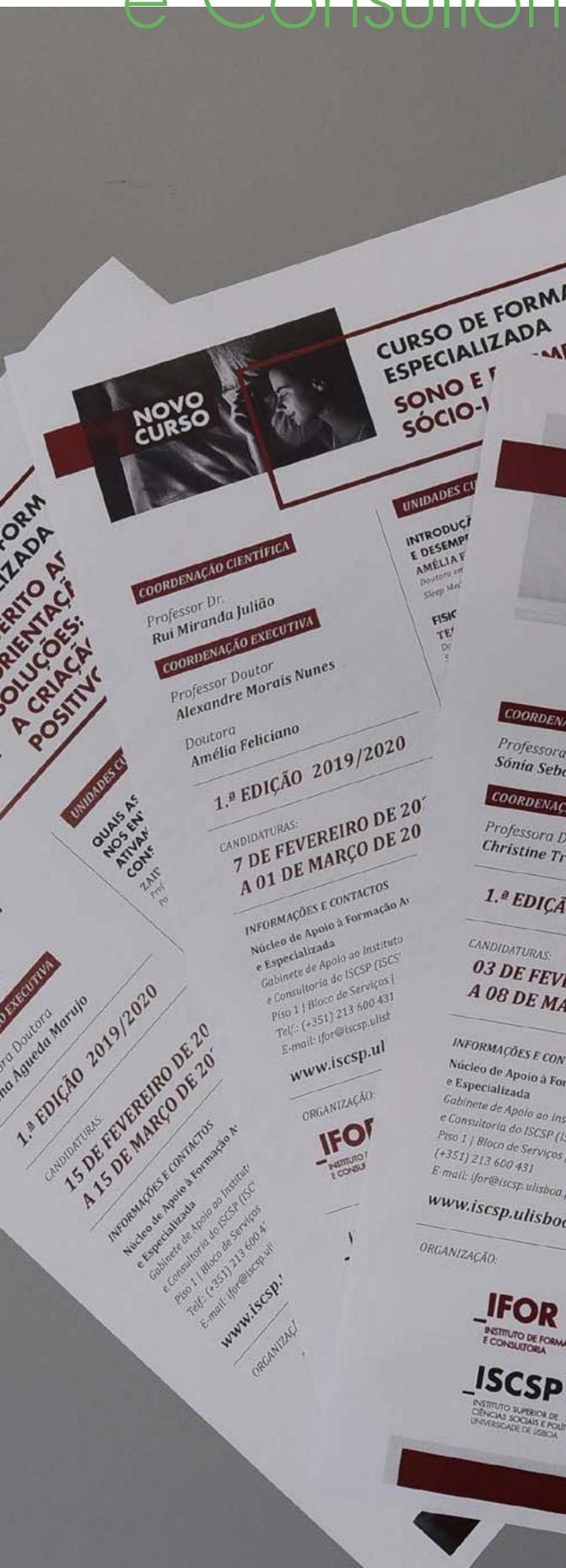


O Instituto de Estudos Pós-Graduados do ISCSP, ISCSP-IEPG, partilhou o desafio de toda a atividade global durante a crise pandémica que ainda subsiste. Reinventou-se, como toda a Escola, migrou para a atividade digital com todos os seus atores, que se adaptaram, enquanto migrantes forçados, a uma nova realidade. O ano de 2022 poderá ser o ano de início de uma adaptação mais produtiva a uma nova realidade de ensino com recursos mais variados. Este será um dos grandes desafios de 2022 para toda a Escola, e também para o IEPG. Sem ser novo, mantemos o desafio do aumento de qualidade no serviço dispensado pelo IEPG: a nível de oferta educativa, mantendo a vontade de inovar, adaptando-se o ensino às expetativas e exigências do mercado de trabalho.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
CONSOLIDAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA	1. Reforço da articulação com as Unidades de Coordenação.	1.º Trimestre
	2. Reestruturação do modelo de divulgação da oferta educativa.	1.º Semestre
	3. Estímulo à propositura de novos cursos, através de uma <i>call for proposals</i> aberta a toda a comunidade.	1.º Trimestre
REFLEXÃO ESTRATÉGICA SOBRE MODELOS HÍBRIDOS DE FORMAÇÃO	1. Promoção de uma reflexão coletiva sobre novas abordagens pedagógicas no âmbito da formação profissionalizante.	1.º Semestre
	2. Reforço da articulação com o Conselho Científico.	Anual
REFORÇO DA LIGAÇÃO À SOCIEDADE	1. Manter o esforço de anagariação de parceiros, nacionais e internacionais, para os cursos em oferta.	Anual
	2. Promover o desenho de novos cursos em conjunto com instituições parceiras.	

IFOR – Instituto de Formação e Consultoria

Para o ano de 2022 propõe-se a consolidação da oferta formativa, que foi significativamente ampliada e diversificada através das *call for proposals* realizadas em 2021, permitindo uma cada vez maior afirmação da marca ISCSP no mercado, especialmente naquilo que respeita a este tipo de formação.



O Instituto de Formação e Consultoria (IFOR) do ISCSP-ULisboa, constituído por diferentes Escolas de ensino específicas, desenvolve Cursos de Formação Especializada (formação genérica, avançada e à medida) e uma linha de serviços de Consultoria e de prestação de serviços à sociedade, tendo por objetivo o desenvolvimento das respostas mais adequadas às questões e oportunidades colocadas pelo mercado.

A oferta educativa do ISCSP-IFOR visa desenvolver conhecimentos e competências nas áreas de eleição ministradas pelo ISCSP-ULisboa, ambicionando sempre a valorização das pessoas e suas atividades académicas e profissionais ao longo da vida.

Para o ano de 2022 propõe-se a consolidação da oferta formativa, que foi significativamente ampliada e diversificada através das *call for proposals* realizadas em 2021, permitindo uma cada vez maior afirmação da marca ISCSP no mercado, especialmente naquilo que respeita a este tipo de formação.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO	1. Consolidar os procedimentos de organização da formação avançada e especializada.	Anual
	2. Consolidar a implementação do Programa do Estudante PRIME nos Cursos de Formação Avançada e Especializada.	2.º Trimestre
POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO AVANÇADA DE REFERÊNCIA	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 uma política de marketing e publicidade que abarque este tipo de formações.	
POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, CONSULTORIA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	1. Promover participações do ISCSP em procedimentos concursais que visem a consultoria e os estudos de referência.	Anual

IAPP – Instituto de Administração e Políticas

O IAPP 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.



O IAPP 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.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
AFIRMAR O IAPP COMO UNIDADE DE REFERÊNCIA NA FORMAÇÃO EM CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de entidades <i>core</i> para prestação de serviços. 2. Reforço da imagem do IAPP na oferta de formação avançada (pós-graduações e cursos de especialização). 3. Reforço da visibilidade e reconhecimento externo da “marca” IAPP através de parcerias estratégicas (ex: PlanAPP). 	Anual
REFORÇO DA ATIVIDADE DE CONSULTORIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da procura existente no mercado. 2. Prestação de serviços em matérias de políticas públicas, de <i>governance</i> pública e de apoio à tomada de decisão pública ao nível nacional e local (em articulação com a Escola de Administração Local). 	Anual

IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos



O IEPE 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 IEPE 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 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 prazo, 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
REFORÇAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE	1. Promover a retoma da colaboração com as instituições parceiras com quem existe tradição de cooperação.	1.º Semestre
REFORÇAR E REESTRUTURAR A OFERTA FORMATIVA	1. Consolidar a oferta formativa já existente. 2. Promover a nova oferta formativa proposta em 2021, privilegiando o mercado nacional.	Anual 1.º Semestre
REFORÇAR A PRODUTIVIDADE CIENTÍFICA	1. Apoiar os projetos de investigação em curso, estimulando a produtividade científica. 2. Estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos de investigação dos docentes/investigadores da área dos estudos políticos e estratégicos.	Anual

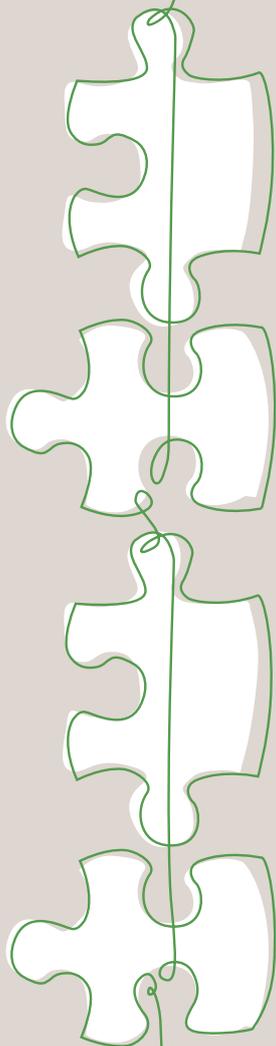
IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

Este instituto tem como objetivos a prestação de serviços à comunidade.



Este instituto tem como objetivos a prestação de serviços à comunidade, através de: 1) ações de supervisão para trabalhadores sociais; 2) consultas de mediação social, mediação familiar e aconselhamento familiar; 3) consultoria, assessoria e desenvolvimento de projetos nas áreas da intervenção social e das políticas sociais; 4) ensino pós-graduado e especializado nas mesmas áreas.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR A OFERTA FORMATIVA	1. Lançamento de um curso de formação especializada em Introdução à Mediação Familiar.	1.º Trimestre
	2. Lançamento de um curso de formação especializada em Abordagens Sociais à Criminalidade.	
	3. Realização de novas edições do curso de especialização em Supervisão para Assistentes Sociais.	
REFORÇAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE	1. Realização de <i>workshops</i> em comunicação e empatia na intervenção social, destinados a profissionais da área.	Anual
	2. Realização de <i>workshops</i> em gestão de conflitos na intervenção social, destinados a profissionais da área.	
	3. Candidatura a consultoria e assessoria à IPSS O Ninho, no âmbito do projeto “Melhorar os sistemas de prevenção, assistência, Proteção e (re)integração para vítimas de exploração sexual”, promovido pela CIG e Observatório de Tráfico de Seres Humanos.	
ESTIMULAR A COOPERAÇÃO COM A SOCIEDADE	1. Divulgação junto da Comunidade (particulares e instituições), da oferta dos serviços especializados, prestados no âmbito do Instituto.	Anual



Parte IV

Atividades das Áreas Operacionais

- 57 Área Administrativa e Financeira
- 59 Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
- 63 Área de Estudos Graduados
- 65 Área de Estudos Pós-Graduados
- 67 Área de Cooperação e Desenvolvimento
- 69 Área de Marketing e Comunicação
- 73 Área de Assuntos Institucionais e de Investigação
- 77 Área de Edições e Documentação

Área Administrativa e Financeira (AAF)



A AFF é responsável pelas atividades logísticas, administrativas, financeiras, fiscais, patrimoniais e de gestão de recursos humanos. Apoia a tomada de decisão dos órgãos de gestão e é responsável pela prestação de contas a inúmeros organismos oficiais e órgãos de fiscalização.

Em 2022 propõe-se a implementar e desenvolver as medidas apresentadas, em articulação com as orientações estratégicas definidas para o ISCSP.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
OTIMIZAR O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapeamento de todo o processo de acordo com a estrutura de cada atividade. 2. Definição de todos os circuitos de integração no SAP: RH, LOG e FIN. 3. Elaboração do manual de procedimentos e divulgação às restantes áreas operacionais. 4. Implementar um sistema de monitorização, que assegure a qualidade da informação. 	2.º Trimestre
OTIMIZAR O PORTAL DO COLABORADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilização aos colaboradores do ISCSP de formação na utilização do portal do colaborador. 2. Desmaterializar os processos relacionados com a assiduidade e gestão de dados. 	3.º Trimestre
MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar os serviços cujas estruturas se debilitaram no último biénio. 2. Desenvolver e consolidar as competências dos trabalhadores. 	Anual
REFORÇAR A INTEROPERABILIDADE DOS SISTEMAS DE GESTÃO FINANCEIRA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar a integração do POS da livraria em SAP. 	2.º Trimestre
MELHORAR OS MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver novos indicadores para melhorar a informação de apoio à gestão. 2. Operar metodologias que permitam uma melhor transmissão de informação entre as várias áreas operacionais e colaboradores. 	Junho 2022

Área de Avaliação e Garantia da Qualidade (AAGQ)



O plano de atividades da AAGQ para 2022 centra-se nas ações a desenvolver para a concretização dos objetivos estratégicos definidos para a vertente da Qualidade e Inovação.

A Qualidade, para além de transversal a toda a organização, está também cada vez mais associada à valência da Inovação. Ambas são transversais e indissociáveis, dada a relevância e impacto que têm para o desenvolvimento e melhoria contínua de uma organização. Assim, pretende-se que essa relação e articulação se evidencie nas ações e atividades previstas para a concretização de cada um dos objetivos propostos.

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

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
ROBUSTECER O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	1. Reforçar a proximidade no que toca a processos letivo-pedagógicos.	1.º Trimestre
	2. Consolidar os processos e procedimentos existentes e criação de novos instrumentos para a promoção da cultura PDCA/melhoria contínua.	1.º Semestre
	3. Acompanhar e avaliar o impacto das ações de melhoria implementadas.	Anual
	4. Identificação e criação de indicadores que permitam acompanhar a evolução da inovação no ISCSP.	1.º Trimestre
REFORÇAR A QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO	1. Reuniões com os representantes dos alunos, para balanço dos semestres e análise de pontos fortes e aspetos a melhorar.	Anual
	2. Promover a participação dos alunos nos processos do SGQ-ISCSP.	Anual
	3. Alargar o processo de avaliação quantitativa da oferta educativa aos alunos do II Ciclo.	Semestral
	4. Alargar a avaliação da satisfação com os serviços prestados a todos os serviços que tenham atendimento, para além da AEPG, AEG e Gabinete de Apoio ao IEPG.	2.º Trimestre
	5. Promover a utilização do módulo de Inquéritos do FenixEdu, para os processos de avaliação realizados no ISCSP (avaliação da oferta educativa e avaliação dos serviços).	Anual

CONTINUA NA PÁGINA SEGUINTE →

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROMOVER A QUALIDADE E A INOVAÇÃO NA ÓTICA DAS PESSOAS	1. Análise de <i>benchmarking</i> de boas práticas sobre conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal para posterior adaptação e apresentação de proposta de implementação no ISCSP.	1.º Trimestre
	2. Incluir formação sobre a temática da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal no plano de formação para os dirigentes intermédios.	
	3. Atualizar o programa de desenvolvimento e reforço de competências para os colaboradores do ISCSP, introduzindo novas áreas de reforço de competências e capacitação, evidenciando cada vez mais a vertente da inovação.	2.º Semestre
	4. Promover a formação interna para os colaboradores docentes e não docentes, nas modalidades presencial e à distância.	Anual
INCREMENTAR A MOBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE TRABALHADORES	1. Aumentar o número de processos desmaterializados, reforçando a abrangência da utilização do novo sistema de gestão documental (FileDoc).	1.º Trimestre
	2. Implementação de um projeto piloto de criação de processos e do sistema de registo de documentação e sua integração, de modo a facilitar o processo de arquivo digital da documentação atual.	
	3. Criação de ações de formação e sensibilização para a correta utilização do novo sistema de gestão documental.	2.º Trimestre
	4. Implementação de um projeto de desmaterialização progressiva da operacionalização do SIADAP (subsistemas 1, 2 e 3), através do recurso à plataforma GeADAP.	Anual
PROMOVER E VALORIZAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A SUSTENTABILIDADE	1. Elaboração de um relatório anual de responsabilidade social e sustentabilidade do ISCSP.	2.º Semestre
	2. Alargar o âmbito de intervenção do Gabinete de Apoio à Inclusão passando a considerar todos os estudantes que necessitem de apoio à integração, para além dos estudantes com necessidades educativas especiais.	1.º Semestre



Área de Estudos Graduados (AEG)



A AEG continuará comprometida com a qualidade do serviço prestado a docentes e alunos e ainda com a comunicação entre todos os *stakeholders*.

Em 2022 a AEG estará focada na consolidação do sistema de gestão acadêmica FenixEdu, com a otimização de processos que vão contribuir para a redução do consumo de papel e ainda com a dinamização de uma estrutura de apoio aos estudantes internacionais.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
AUMENTAR O GRAU DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PRESTADO	1. Solicitação e disponibilização de Certidões e Diplomas através do FenixEdu.	1.º Semestre
	2. Criar um circuito específico de atendimento à comunidade docente.	
	3. Consolidar a implementação e desenvolvimento do novo sistema de gestão acadêmica (FenixEdu).	Anual
MELHORAR A COMUNICAÇÃO COM TODOS OS STAKEHOLDERS	1. Reestruturação das páginas dos cursos e das unidades curriculares através do FenixEdu.	1.º Semestre
	2. Reforçar a capacidade de atendimento telefônico dos serviços.	1.º Trimestre
	2. Reforçar a articulação com as estruturas representativas dos estudantes para uma divulgação das informações mais eficaz.	Anual
REFORÇAR O PROCESSO DE DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1. Desmaterializar o processo de requisição e emissão de todo o tipo de Declarações destinadas aos estudantes.	2.º Trimestre
	2. Estimular os meios de pagamento à distância (referência Multibanco, MBWAY e cartão de crédito), reduzindo a impressão de documentos financeiros e libertando o atendimento presencial para outros assuntos.	1.º Trimestre
REFORÇAR O APOIO PRESTADO AOS ESTUDANTES INTERNACIONAIS	1. Criar uma estrutura de integração e acompanhamento dos estudantes internacionais.	
	2. Criação de <i>workflow</i> para recolha de informação para o processo de obtenção de visto, ao abrigo da Portaria n.º 111/2019.	1.º Semestre
	3. Monitorizar os indicadores de satisfação com o ensino dos estudantes internacionais de modo a evitar o insucesso e abandono escolar.	Anual

Área de Estudos Pós-Graduados (AEPG)



Em 2022 a AEPG dará continuidade a um serviço de elevada qualidade e apostará no reconhecimento a nível nacional e internacional da oferta educativa dos II e III Ciclos de Estudos.

A consolidação do sistema de gestão académica FenixEdu irá viabilizar a agilização dos diversos processos administrativos com uma redução significativa dos tempos inerentes a cada processo.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
AUMENTAR O GRAU DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PRESTADO	1. Solicitação e disponibilização de Certidões e Diplomas através do FenixEdu.	1.º Semestre
	2. Consolidar a implementação e desenvolvimento da Plataforma FenixEdu.	Anual
REFORÇAR O PROCESSO DE DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1. Entrega dos projetos de Trabalho Final de Mestrado (TFM) e de Tese de Doutoramento através do FenixEdu.	Anual
	2. Entrega de Trabalhos Finais de Mestrado e de Teses de Doutoramento através do FenixEdu.	
	3. Análise e seriação das candidaturas a Mestrado e Doutoramento pelas Unidades de Coordenação no FenixEdu.	2.º Trimestre
	4. Desmaterializar o processo de requisição e emissão de todo o tipo de Declarações destinadas aos estudantes.	2.º Trimestre
	5. Estimular os meios de pagamento à distância (referência Multibanco, MBWAY e cartão de crédito), reduzindo a impressão de documentos financeiros e libertando o atendimento presencial para outros assuntos.	1.º Trimestre
REFORÇO DO ACOMPANHAMENTO DOS ESTUDANTES DURANTE E APÓS A CONCLUSÃO DO SEU GRAU ACADÉMICO	1. Requalificação da Sala dos Doutorandos.	1.º Trimestre
	2. Disponibilização de Trabalhos Finais de Mestrado e de Teses de Doutoramento anteriores a 2013 no RCAAP, em articulação com a biblioteca.	
	3. Estimular o levantamento/envio dos certificados e diplomas nunca recolhidos pelos estudantes, promovendo assim a oferta educativa pós-graduada e avançada.	Anual
MELHORAR A DIVULGAÇÃO DOS CURSOS DE II E III CICLO.	1. Auxiliar as Unidades de Coordenação na realização de sessões de esclarecimento aos alunos finalistas de I Ciclo.	1.º Trimestre
	2. Reestruturação das páginas dos cursos e das unidades curriculares através do FenixEdu.	1.º Semestre

Área de Cooperação e Desenvolvimento (ACD)



A Área de Cooperação e Desenvolvimento dará continuidade, em 2022, aos 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 individualização de cada *stakeholder*. A implementação de um novo sistema de gestão académica durante o ano de 2021 criou oportunidades de melhoria ao nível processual e procedimental que se impõe rentabilizar.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR A CULTURA DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO	1. Aperfeiçoamento da utilização do sistema FenixEdu.	Anual
	2. Consolidação da qualidade da prestação de serviços com os diversos públicos da Mobilidade Académica.	
	3. Desenvolver e implementar as ações previstas no Observatório de Empregabilidade.	1.º e 3.º Trimestres
	4. Manter o esforço de consolidação dos procedimentos de maior proximidade e de maior qualidade no atendimento ao público, seja por via presencial, seja por via à distância.	Anual
	5. Implementação da nova Plataforma de Saídas Profissionais, correspondendo às necessidades dos alunos, diplomados e entidades externas, trabalhando e reforçando a empregabilidade dos nossos diplomados.	
REFORÇAR A VISIBILIDADE EXTERNA	1. Incrementar a mobilidade <i>outgoing</i> de estudantes, docentes e colaboradores não docentes.	Anual
	2. Alargamento da rede de parceiros internacionais, nomeadamente no Brasil.	Anual
	3. Manter a realização de 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.	
	4. Organização e realização do 4.º Ciclo de Workshops de Empregabilidade do ISCSP, direcionado a toda a comunidade estudantil, reforçando a ligação com o mercado de trabalho.	2.º Semestre
REFORÇAR A PERSONALIZAÇÃO E A LIGAÇÃO AOS STAKEHOLDERS	1. Consolidação da realização de diversos projetos de fidelização, como o <i>Projeto Iscspiano pela Europa</i> e os <i>Pitches</i> da Mobilidade Académica e das Saídas Profissionais junto dos alunos de 1.º ano curricular.	Anual

Área de Marketing e Comunicação (AMC)



A Área de Marketing e Comunicação atingirá em 2022 uma estruturação técnica e funcional sem precedentes naquilo que respeita à profissionalização e reforço de recursos humanos para as valências a que se propõe. Para a sua melhoria de resposta será importante formalizar o serviço de Marketing, articulado com as demais áreas de atuação técnica e estratégica.

Ganha destaque em 2022, pela relevância e estruturação, o projeto de *rebranding* da marca "ISCSP-ULisboa" que permitirá, desde a fusão da Universidade de Lisboa, clarificar a nossa identidade gráfica e visual nas suas múltiplas aplicações. Da mesma forma que trará uma simplificação comunicacional à Escola nos seus diversos canais, com destaque no espectro mediático e no campo da internacionalização, conferindo maior objetividade à nossa projeção nos domínios da formação avançada e pós-graduada e na prestação de serviços à comunidade.

Em simultâneo, a AMC revela-se cada vez mais num complexo serviço de crescente responsabilidade na gestão estratégica de recursos, com especial compromisso de governança e *accountability*. Por estas razões, em face do volume de investimentos, sem precedentes, estimados para a atuação das áreas funcionais da AMC ao nível da renovação de equipamentos e de identidade gráfica e necessárias aplicações, importa estabelecer e reforçar os mecanismos de *intelligence*; avaliação de performance e auditoria aos esforços realizados a fim de se apurar o retorno no investimento (ROI) de forma cada vez mais apurada e eficiente. Uma atuação em linha e articulação com os mecanismos e sistemas de garantia e avaliação da qualidade já devidamente implementados no Instituto.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REDEFINIR A MARCA "ISCSP-ULISBOA" E CLARIFICAR POSICIONAMENTO	1. Definir, operacionalizar e executar o projeto de <i>rebranding</i> global da marca "ISCSP-ULisboa", com especial enfoque no projeto de redefinição da identidade gráfica e visual e inerente simplificação das sub-marcas e áreas de intervenção e prestação de serviços na projeção externa.	1.º Semestre
	2. Elaboração e concretização de um evento de grande dimensão e projeção mediática para apresentação da nova identidade gráfica e declinações, com integração de todos os públicos-alvo: alunos, docentes, colaboradores não-docentes e parceiros, nacionais e internacionais.	3.º Trimestre
	3. Desenho e concretização de ação tecnológica e de realidade aumentada ou mapeamento para consolidação da marca "ISCSP-ULisboa" na época natalícia.	4.º Trimestre
	4. Reforçar a construção de canais de comunicação para o reforço da internacionalização da marca "ISCSP-ULisboa", com enfoque na língua portuguesa e na valorização da integração na maior universidade do país.	1.º Semestre

CONTINUA NA PÁGINA SEGUINTE →

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
OTIMIZAR A PRESENÇA DIGITAL DO ISCSP	1. Realizar uma auditoria às plataformas digitais do ISCSP, com especial enfoque na avaliação dos impactos da transição para o novo sistema de gestão académica (FenixEdu).	1.º Trimestre
	2. Reavaliar, com prioridade, tecnicamente o <i>website</i> institucional e acautelar as intervenções decorrentes, particularmente, na resposta <i>mobile</i> e na acessibilidade.	1.º Trimestre
	3. Garantir a integração visual decorrente dos resultados do projeto de <i>rebranding</i> global da marca "ISCSP-ULisboa".	3.º Trimestre
	4. Reestruturar os mecanismos de <i>analytics</i> digital para apoio à gestão/decisão.	1.º Semestre
	5. Elaborar uma página <i>web</i> e respetivos conteúdos multimédia para fins de comunicação com o segmento de estudantes internacionais, particularmente do mercado brasileiro.	1.º Trimestre
CONSOLIDAR A QUALIDADE DA ESTRATÉGIA EDITORIAL (PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS)	1. Elaboração do plano de relações públicas e assessoria mediática para apresentação das novas valências da marca "ISCSP-ULisboa" decorrentes do processo de <i>rebranding</i> .	2.º e 3.º Trimestres
	2. Reforço da elaboração do mapa editorial integrado (multiplataforma e multiformatos) com especial evidência em formatos audiovisuais decorrentes do reforço desta área do serviço da AMC em 2021.	1.º Trimestre
	3. Consolidar a integração gráfica, procurando a consistência identitária face à multiplicidade de públicos; formatos e plataformas a gerir.	1.º Semestre
	4. Elaborar um plano de prevenção e gestão de crise <i>online</i> .	1.º Trimestre
	5. Aumentar em 10% a produção de conteúdos próprios (isto é, com génese e autoria da AMC, sem decorrência por iniciativas institucionais) — conteúdos resultantes de <i>benchmark</i> e/ou ações de <i>storytelling</i> institucional.	Anual

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
OTIMIZAR A GESTÃO FINANCEIRA, OPERACIONAL E PESSOAS	1. Identificar opções de especialização técnica para os colaboradores da AMC tendo em vista a crescente profissionalização dos serviços prestados sem recurso a entidades externas.	1.º Trimestre
	2. Constituição do serviço de marketing e recrutamento de um recurso humano para o serviço.	1.º Semestre
	3. Introdução de mecanismos partilhados de <i>intelligence</i> para apoio à tomada de decisão estratégica das opções de investimento publicitário (inter-áreas e presidência).	1.º Semestre
	4. Reforçar os mecanismos de monitorização e avaliação do Plano Anual de Investimento Publicitário.	2.º e 3.º Trimestre
	5. Acompanhamento e assessoria técnica ao projeto de requalificação do auditório principal, Professor Adriano Moreira, (inclui sistema de transmissão <i>streaming</i> , sistemas de áudio e projeção, melhoria da estética das composições do palco).	2.º Semestre
	6. Promover a participação de, pelo menos, um colaborador da AMC em projetos de cooperação internacional e/ou programa “Erasmus” para funcionários públicos em entidades congéneres.	3.º Trimestre

Área de Assuntos Institucionais e de Investigação (AIII)



Tal como tem ocorrido nos anos anteriores, no ano de 2022 o enfoque da AAI manter-se-á no reforço do apoio ao planeamento, execução e avaliação das iniciativas institucionais e programas de internacionalização, bem como na supervisão das atividades e projetos de investigação desenvolvidos no âmbito das diferentes Unidades de Investigação, Coordenação e Missão do ISCSP-ULisboa.

Núcleo Apoio à Investigação (NAI)

No caso do NAI, em 2022 dar-se-á continuidade ao esforço de promoção da transferência de conhecimento bem como ao desenvolvimento de sinergias com outros organismos, estimulando o desenvolvimento de investigação inovadora e a produção científica de excelência, valorizando a dimensão da responsabilidade social e visibilidade interna e externa.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
MELHORAR A VISIBILIDADE E O IMPACTO SOCIAL DA INVESTIGAÇÃO	1. Incrementar a disseminação dos resultados da investigação.	1.º Semestre
	2. Disseminação da produção científica nos Repositórios da ULisboa e CPLP.	
	3. Reforço da dimensão de prestação de serviços à comunidade e consultadoria, envolvendo entidades governamentais.	Anual
AUMENTAR E DIVERSIFICAR O FINANCIAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	1. Reforçar o apoio aos investigadores na elaboração de candidaturas de projetos de investigação.	Anual
	2. Manter o esforço de promoção das oportunidades de financiamento externo.	
REFORÇO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	1. Promover a celebração de protocolos de cooperação com instituições científicas nacionais e internacionais.	Anual
	2. Reforçar o apoio à participação em redes e consórcios internacionais.	

CONTINUA NA PÁGINA SEGUINTE →

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇO DA LIGAÇÃO ENTRE ENSINO E INVESTIGAÇÃO	1. Estimular o apoio à participação dos alunos nos projetos de investigação em curso nas unidades I&D.	Anual
	2. Incrementar a participação do NAI no processo de acreditação dos cursos por entidades como a A3ES.	
	3. Reforço da divulgação dos Prémios de Mérito Científico.	3.º e 4.º Trimestre
REFORÇO DAS COMPETÊNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS E MELHORIA CONTÍNUA	1. Promover a formação dos recursos humanos associados aos centros I&D em plataformas científicas e elaboração de candidaturas.	Anual
	2. Monitorização da qualidade da informação recolhida e tratada nas unidades I&D.	

Apoio aos Órgãos de Gestão, Unidades de Missão e Eventos Institucionais

No ano de 2022, o Serviço de Apoio aos Órgãos de Gestão, o Serviço de Apoio às Unidades de Missão e o Serviço de Apoio a Eventos Institucionais terão como principal objetivo o reforço do seu posicionamento no processo de apoio à tomada de decisão dos órgãos de gestão, promovendo a melhoria contínua e ligação entre as diversas estruturas do ISCSP.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
CONTRIBUIR PARA O CONTROLO DA EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PANDÉMICA NO ISCSP	1. Acompanhar e monitorizar a evolução da situação pandémica no ISCSP, através do Serviço de Apoio ao COVID-19.	Anual
	2. Desenvolver relatórios semestrais de balanço da situação pandémica no Instituto.	
	3. Monitorizar o programa de testagem à COVID-19, em colaboração com a Universidade de Lisboa.	
OTIMIZAR O PROCESSO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO	1. Apoiar o processo de desmaterialização do expediente a integrar as reuniões dos órgãos de gestão do ISCSP.	Anual
	2. Manter o apoio de secretariado às reuniões dos órgãos de gestão.	

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA E UNIFORMIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DAS UNIDADES DE COORDENAÇÃO E MISSÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoiar as equipas docentes integradas nas Unidades de Coordenação e de Missão do ISCSP, na instrução de processos administrativos. 2. Apoiar a organização de iniciativas enquadradas nas Unidades de Coordenação e Missão. 3. Apoiar na preparação de processos de acreditação nacionais e internacionais. 4. Contribuir para o reforço da ligação docentes-alunos, através do apoio e ponto de contacto entre os alunos e respetivos tutores, monitorização dos incentivos ao autoestudo, apoio na adaptação das Fichas de Unidade Curricular ao contexto de ensino/ aprendizagem à distância, entre outros. 	Anual
REFORÇAR A QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS INSTITUCIONAIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir para a construção do planeamento anual de eventos aprovado pela Presidência. 2. Contribuir para a promoção da uniformização dos processos administrativos de apoio à tomada de decisão. 3. Reforçar as competências na área da organização de eventos institucionais. 	Anual
PROMOVER O REFORÇO DE COMPETÊNCIAS DOS DOCENTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorizar o Programa de apoio ao reforço de competências dos docentes do ISCSP (PARDOC). 	Anual

Área de Edições e Documentação (AED)



O ano de 2022 será de consolidação para a Área de Edições e Documentação, que, apesar de recente, tem tido um acentuado crescimento em termos funcionais. O contexto pandémico teve um forte impacto nesta área, que importa agora ultrapassar, retomando a plenitude da atividade presencial e incorporando a experiência adquirida.

Núcleo de Edições

O ano de 2022 será decisivo para a estabilização do Núcleo de Edições, atendendo à necessidade de desenvolvimento dos processos editoriais das Edições ISCSP e da documentação interinstitucional, que vem exigindo uma maior capacidade de resposta do serviço, tanto a nível da quantidade como da qualidade dos documentos editados.

Colocam-se ainda novos desafios nos vários serviços afetos ao Núcleo de Edições: na Livraria com a reativação da loja *online*, meio essencial para a comercialização e divulgação das publicações do instituto; no Centro de Cópias com a necessária diversificação na oferta e capacidade de impressão em novos formatos; e, também, na Gestão de Armazéns com a guarda e conservação do fundo de catálogo das Edições ISCSP.

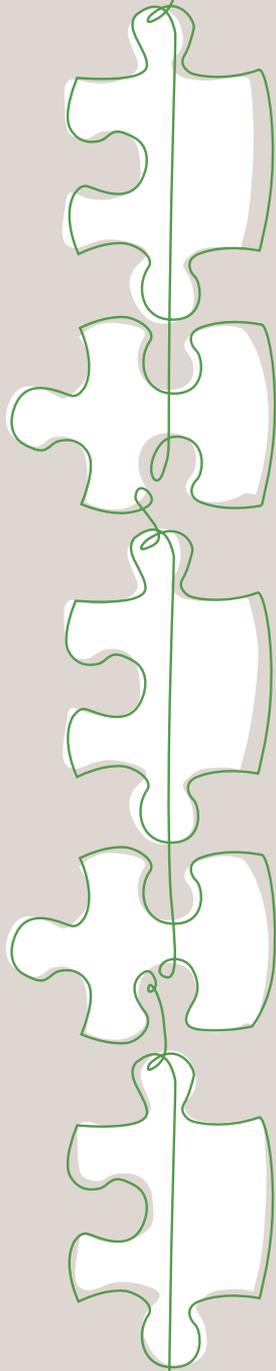
OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
MELHORAR A OPERACIONALIDADE DO SERVIÇO EDITORIAL DO NÚCLEO DE EDIÇÕES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a capacidade de resposta na edição e produção de publicações. 2. Melhorar os tempos de resposta na edição e formatação dos documentos interinstitucionais. 	1.º Semestre
REFORÇAR A OFERTA DE SERVIÇOS NO CENTRO DE CÓPIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar a impressão em grande formato com a aquisição de equipamento e formação de colaboradores. 2. Flexibilizar horários de atendimento aos docentes em período de exames. 	Anual
MELHORAR A QUALIDADE DE SERVIÇO NA LIVRARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reativação da loja <i>online</i>. 2. Reestruturação dos procedimentos de expedição de encomendas à distância. 	1.º Trimestre
CONSOLIDAR A GESTÃO DE ARMAZENAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alargar o reacondicionamento das publicações ao fundo histórico do catálogo das Edições ISCSP. 2. Implementar um procedimento de registo de saídas de stocks em armazém. 	Anual

Serviço de Apoio à Biblioteca

A consolidação do regresso à atividade presencial que é esperada em 2022, levantará novos desafios com a necessária incorporação da experiência adquirida durante o período pandémico. A biblioteca terá que fazer um esforço de reabilitação da comunidade à utilização do seu espaço físico, sem descurar a presença digital e a interação à distância.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROMOVER A INFORMATIZAÇÃO DO FUNDO DOCUMENTAL	Reforço da desmaterialização dos processos, aprofundando a utilização do programa de gestão integrada Koha.	Anual
DINAMIZAR O ESPAÇO DA BIBLIOTECA COM ATIVIDADES CULTURAIS	Organização de exposições temáticas específicas e bibliográficas como convite à leitura e à utilização do espaço.	Anual
MANTER VIVO O PATRIMÓNIO CULTURAL DO ISCSP	Arranque do projeto de digitalização do acervo de mapas topográficos do ISCSP.	Anual
DIVULGAR OS RECURSOS DIGITAIS	Ações de formação para o acesso a artigos científicos e outros recursos digitais.	Anual
MELHORAR A CLASSIFICAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO	Atualizar a organização de identificação dos documentos em função dos temas/assuntos.	Anual





Parte V

Atividades das Unidades de Missão

83 ISCSP-Cidadania

85 ISCSP-Inclusão

89 ISCSP-Cultura

91 ISCSP-Wellbeing

93 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
APOIAR CAMPANHAS SOLIDÁRIAS	1. Continuação do apoio à venda solidária do <i>Clube das Costureirinhas</i> , em colaboração com <i>Associação Árvore da Montanha</i> (apoio condicionado pela evolução da situação pandémica).	4.º Trimestre
REFORÇA A COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL COM ENTIDADES DA SOCIEDADE CIVIL EM MATÉRIAS RELACIONADAS COM A CIDADANIA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL	1. Colaboração com a <i>Fundação Sporting</i> e outros parceiros no projeto AJUDA 2020 – E8G, que tem como finalidade a promoção da integração social e do combate ao insucesso e abandono escolar junto de crianças e jovens do território do Alto da Ajuda. 2. Colaboração com a <i>Associação Auxílio e Amizade</i> na implementação do projeto Tecidos de Autonomia III, ao abrigo do Programa Bib-Zip – Bairros e Zona de Intervenção Prioritária. 3. Continuação da colaboração 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 de licenciatura com o objetivo de os aproximar dos contextos da responsabilidade social. 4. Continuação da colaboração com a rede ORSIES – <i>Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior</i> , na realização de iniciativas conjuntas.	Anual
APOIAR INICIATIVAS DE APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA	1. Colaboração com a Reitoria da Universidade de Lisboa, no âmbito do <i>Programa de Formação Universitária para Seniores</i> .	Anual
PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DE ESTUDOS NO DOMÍNIO DA CIDADANIA, DA PAZ E DOS DIREITOS HUMANOS	1. Continuação do desenvolvimento de 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. Colaboração com a Cátedra da UNESCO E=GPS <i>Education for Global Peace Sustainability</i> na edição de uma publicação coletiva centrada sobre as dimensões teóricas e metodológicas da Educação para Paz.	2.º Trimestre 1.º Trimestre

ISCSP-Inclusão



A unidade de missão ISCSP-Inclusão foi criada para promover e concretizar o princípio da Inclusão na comunidade de aprendentes deste Instituto. Em particular, através do Gabinete de Apoio à Inclusão, tem vindo a apoiar os estudantes com necessidades educativas especiais no seu processo de educação/formação, dando cumprimento ao artigo 24.º da Convenção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, e atuando de acordo com as melhores práticas internacionais em matéria de inclusão de estudantes com deficiência no ensino superior.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO ACADÉMICA DE ESTUDANTES COM DEFICIÊNCIA/NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS, ARTICULANDO OS DIFERENTES APOIOS, INTERNOS E EXTERNOS	1. Continuação do acompanhamento individualizado dos estudantes com necessidades educativas especiais (NEE), incluindo, designadamente, os pertencentes a grupos vulneráveis e de risco no contexto da COVID-19.	Anual
	2. Enquadramento e apoio aos assistentes pessoais de estudantes com NEE, no caso de existirem.	
	3. Dar início ao estudo da empregabilidade dos recém e antigos diplomados com NEE do ISCSP.	1.º Trimestre
	4. Continuação da participação nas atividades da Rede NEE da Universidade de Lisboa, com ênfase nas desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho <i>Empregabilidade</i> .	Anual
	5. No contexto do projeto europeu <i>EU-ni4allNetwork</i> , com vista à construção de um guia de referenciais de inclusão de estudantes com deficiência no ensino superior, proceder à caracterização da situação no ISCSP relativamente à temática da Inclusão e identificar áreas a melhorar.	1.º Trimestre
PROMOVER O ISCSP-INCLUSÃO COMO EIXO RELEVANTE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO ISCSP RECONHECIDO EXTERNAMENTE	1. Continuação da articulação do GAI com a Área da Avaliação e Garantia da Qualidade, no âmbito do projeto IRSIES, (Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior) no sentido da criação de uma política/programa de responsabilidade social e sustentabilidade.	3.º e 4.º Trimestres
	2. Continuação da cooperação 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.	Anual
	3. Em colaboração com as áreas Académica e de Avaliação e Garantia da Qualidade, proceder à análise periódica dos dados relativos ao insucesso e abandono escolares nos três ciclos de estudo e análise de possíveis medidas preventivas/corretivas.	

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
APOIAR A FORMAÇÃO E A INVESTIGAÇÃO NA TEMÁTICA DA INCLUSÃO	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="491 450 1126 645">1. Apoio à 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.<li data-bbox="491 667 1134 826">2. Continuação do apoio à 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



Para o cumprimento da sua missão, o ISCSP-Cultura tem definidas duas vertentes de desenvolvimento: História e Arte.

Com a vertente História pretende-se pesquisar e dar a conhecer o legado científico do ISCSP na área das ciências sociais e políticas e sobre os países de língua portuguesa. A vertente Arte tem como objetivo principal reforçar o espírito de comunidade iscspiana através da realização de eventos artísticos — da pintura à música — com base no contributo de antigos e atuais alunos, docentes e colaboradores não docentes.

Em 2022, ano que se espera ainda marcado pelo contexto da pandemia, o ISCSP-Cultura tem como propósito retomar a plenitude das suas atividades e em especial das que mais comprometidas foram pela pandemia. Pretende-se, nesse contexto, dar continuidade a um conjunto de atividades já em curso, sobretudo na vertente História, mas, igualmente, retomar a realização dos eventos que promovem o encontro da nossa comunidade, como é o caso das exposições e dos momentos musicais.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
DIVULGAÇÃO DO LEGADO CIENTÍFICO DO ISCSP E DA SUA LIGAÇÃO MATRICIAL AO MUNDO LUSÓFONO	1. Organização de uma exposição evocativa da memória de Francisco José Tenreiro, são-tomense, figura maior do Instituto, que se destacou como geógrafo e como poeta da negritude.	1.º Trimestre
DIVULGAÇÃO DO LEGADO CIENTÍFICO DO ISCSP SOBRE O ESPAÇO LUSÓFONO NA ÁREA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS	1. Organização de uma mostra bibliográfica e documental do ISCSP sobre a Subversão, Cabo Delgado e o Islão em Moçambique. (Será organizada em parceria com as Unidades de Coordenação de Relações Internacionais e Estratégia e aproveitar-se-á o evento para celebrar os 60 anos da criação da cadeira de Geopolítica Tropical no ISCSP)	2.º Trimestre
PROMOVER MOMENTOS DE ENCONTRO DA COMUNIDADE ISCSPIANA	1. Organização de uma exposição de pintura e uma de fotografia por membros da comunidade iscspiana. (alunos/docentes/colaboradores não docentes)	2.º e 3.º Trimestres
	2. Organização de um ciclo de cinema árabe, muçulmano e africano.	2.º e 3.º Trimestres
	2. Organização de um ciclo de concertos de fim de tarde no átrio do ISCSP.	2.º Semestre

ISCSP-Wellbeing



O ISCSP-Wellbeing é uma Unidade de Missão dedicada à avaliação, estudo e promoção do bem-estar na sua própria comunidade educativa, bem como noutras unidades orgânicas da Universidade de Lisboa (ULisboa) e escolas que se lhe queiram associar.

Decorrente da sua missão foram definidos dois objetivos principais: a) promover o bem-estar na comunidade iscspiana; b) promover a ligação à sociedade civil contribuindo para a fomentação de ambientes de ensino e de trabalho mais saudáveis. O foco deste ano dá continuidade ao ano anterior, destacando o bem-estar e saúde dos estudantes universitários, bem como a segurança e saúde no trabalho.

Alinhado com os objetivos estratégicos do ISCSP as propostas de atividades da Unidade para 2022 procuraram integrar ações alinhadas com os objetivos de fomentar a oferta formativa para destinatários internos e externos à comunidade iscspiana, a investigação e divulgação do conhecimento, bem como a apostar no estabelecimento de parcerias nacionais.

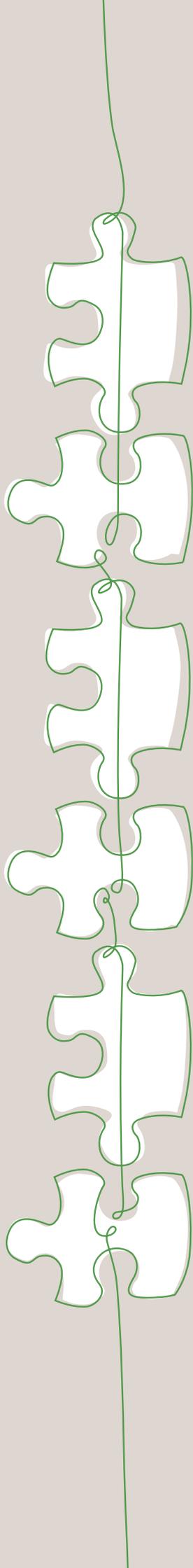
OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
PROMOVER O BEM-ESTAR NA COMUNIDADE ISCSPIANA	1. Integrar o projeto na área da saúde ocupacional em articulação com a Reitoria da Universidade de Lisboa.	2.º Trimestre
	2. Organização de um evento para assinalar o Dia da Segurança e Saúde no Trabalho (28 de abril).	2.º Trimestre
	3. Organização de um ciclo de palestras temáticas de promoção do bem-estar e da saúde (<i>online</i>).	Anual
PROMOVER A LIGAÇÃO À SOCIEDADE CIVIL	1. Arranque do projeto “SST em tempo de pandemia” realizado em colaboração com a ACT com o objetivo de mapear as práticas e mudanças implementadas em matérias de segurança e saúde no trabalho nas empresas durante a pandemia.	1.º Trimestre
	2. Dar continuidade ao projeto de investigação iniciado em 2020 relativo à “saúde e bem-estar de estudantes universitários em tempo de pandemia”.	3.º Semestre
	3. Criação de um curso de formação especializada em Segurança e Saúde no Trabalho.	4.º Trimestre

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
POSICIONAR O ISCSP COMO UMA ESCOLA DE REFERÊNCIA NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	1. Dar continuidade ao programa de redução do consumo de água e energia.	Anual
	2. Reforçar a utilização de materiais reciclados.	
	3. Reforçar os estímulos à redução do lixo e à separação dos resíduos.	
	4. Consolidar e reforçar os espaços verdes no interior e exterior do edifício.	
	5. Reforçar a colaboração com parceiros internos e externos (Junta de Freguesia da Ajuda, Bombeiros da Ajuda, a AEISCSP e os núcleos de estudantes).	
PROMOÇÃO DE UM ESTILO DE VIDA SAUDÁVEL	1. Promover a prática de desporto e a alimentação saudável.	Anual
	2. Apoiar iniciativas que estimulem a ligação a Monsanto.	2.º Semestre



Parte VI

Recursos Humanos, Técnicos e Materiais

97 Recursos Humanos

101 Recursos Técnicos e Materiais

Recursos Humanos



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.

O regular funcionamento das organizações está amplamente associado à capacitação e ao compromisso das suas equipas. Sem o seu empenho, sem o seu compromisso e sem que os colaboradores sejam constantemente estimulados no sentido da sua capacitação não será possível a nenhuma organização afirmar-se como sendo de referência na sua área de atividade.

Colocando as Pessoas na condição de maior ativo do ISCSP, será mantido, dentro das restrições que são impostas às instituições de ensino superior, no ano de 2022, o foco na valorização progressiva do capital humano interno, como elemento fulcral para uma maior atratividade e competitividade do ISCSP.

Docentes

Os constrangimentos com que as instituições de ensino superior têm vindo a ser confrontadas nos últimos anos, cujas consequências se têm repercutido diretamente na limitação da capacidade de gestão e renovação do corpo docente, aliadas a uma natural e progressiva diversificação das suas áreas de intervenção, têm representado desafios bastante exigentes.

Por forma a dar uma resposta sólida e eficaz a esta realidade, no próximo ano de 2022 o enfoque do Instituto incidirá essencialmente na valorização e consolidação profissional de todos os colaboradores, tendo por base:

- As necessidades que venham a ser identificadas nas diversas áreas científicas em matéria de lecionação, investigação e oferta formativa pós-graduada e especializada;
- O rejuvenescimento das equipas afetas ao mapa de pessoal e consolidação das carreiras;
- Reforço de competências, com vista à valorização do desempenho;
- Reconhecimento e valorização do mérito como forma de estímulo à consolidação de uma cultura de desenvolvimento académico e científico.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
VALORIZAR AS CARREIRAS E RECOMPENSAR O MÉRITO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar e rejuvenescer o corpo docente, dando prioridade às áreas científicas mais carenciadas. <hr/> 2. Reforçar o processo de capacitação nas áreas científicas com maior pressão da procura. <hr/> 3. Promover novas oportunidades para progressão na carreira. <hr/> 4. Manter o esforço de convergência do rácio de docentes Catedráticos e Associados de carreira de acordo com a recomendação prevista na legislação (50-70%). <hr/> 5. Estimular a mobilidade no âmbito de parcerias estratégicas com universidades estrangeiras. <hr/> 6. Estimular a participação nos Prémios de Mérito Académico e Científico promovidos internamente, com o apoio da CGD e outras instituições parceiras. <hr/> 7. Estimular a participação no desenvolvimento da fileira editorial do ISCSP, através da Coleção Manuais Pedagógicos, da Coleção Estudos Políticos e Sociais, da Coleção Estudos Sobre a CPLP, da Coleção Estudos de Género e da Coleção Estudos do Oriente. 	Anual
REFORÇAR A CAPACITAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a capacitação das áreas científicas com rácios de especialistas mais reduzidos e que possam comprometer o cumprimento dos novos requisitos de acreditação que entram em vigor em 2023 (terceiro ciclo de avaliação por parte da A3ES). <hr/> 2. Reforçar o programa de formação contínua do corpo docente, em articulação com as Unidades de Coordenação Científica e Pedagógica assim como com os centros de investigação, mais concretamente nas dimensões pedagógicas, metodológicas e na utilização das TIC, seja em contexto de ensino e investigação presencial ou à distância. <hr/> 3. Reforçar o desenvolvimento de atividades de cooperação com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa. <hr/> 4. Reforçar a participação em ações de formação de curta duração e formação de cursos de pós-graduação, por via do recurso ao programa PARDOC. 	Anual

Serviços Técnicos e Administrativos

Tal como ocorre no caso do pessoal docente, também no caso dos serviços técnicos e administrativos, os constrangimentos dos últimos anos têm exigido um esforço constante, com especial destaque nas áreas da valorização e consolidação profissional.

No próximo ano de 2022, o enfoque do Instituto recairá essencialmente:

- Na clara identificação das necessidades de formação técnica e especializada verificada nas diferentes áreas operacionais com vista à valorização do desempenho individual e coletivo;
- Manutenção do reforço da capacitação das áreas operacionais, por via de novos recrutamentos e por via da consolidação das carreiras técnicas e administrativas;
- Na valorização do mérito como incentivo à consolidação da cultura de melhoria contínua;
- No esforço progressivo de implementação das ações de melhoria em matéria de conciliação entre as componentes pessoais e profissionais.

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
VALORIZAR AS CARREIRAS E RECOMPENSAR O MÉRITO	1. Promover novas oportunidades para progressão na carreira.	
	2. Estimular a mobilidade no âmbito de parcerias estratégicas com instituições congéneres estrangeiras.	Anual
	3. Implementar novas ações de melhoria em matéria de conciliação entre as componentes pessoais e profissionais.	
REFORÇAR A CAPACITAÇÃO	1. Reforçar o corpo de profissionais afetos às equipas dos serviços técnicos e administrativos, priorizando as áreas operacionais com maiores necessidades.	Anual
	2. Reforçar o programa de formação contínua, em formato presencial ou à distância.	

Recursos Técnicos e Materiais

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.



Todas as ações e medidas de melhoria implementadas em termos do reforço e capacitação, seja do corpo docente e dos serviços técnicos e administrativos, seja da oferta formativa graduada e pós-graduada e especializada, necessitam de ser acompanhadas pelas devidas condições técnicas e materiais. Esta preocupação redundará na construção de espaços mais adequados para o desenvolvimento de trabalho presencial ou não presencial, de criação de estruturas e ambientes físicos mais agradáveis e proporcionais ao esforço de afirmação da nossa escola nas componentes de ensino, investigação e formação avançada.

A esta preocupação, acresce o facto de que a situação pandémica da COVID-19 ainda continuar a representar um foco de atenção presente no dia-a-dia de todas as organizações. Tal implicará um esforço maior na resposta atempada e na adaptação do Instituto, no seu todo, às diferentes normas e procedimentos de segurança emanados da tutela ou das autoridades nacionais de saúde.

Para além do reforço desta componente física e material será mantido o processo de progressiva desmaterialização administrativa.



OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇO DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA, E FUNCIONAMENTO DE TODA A ESTRUTURA FÍSICA MATERIAL	1. Ajustar internamente os procedimentos de segurança sanitária em função das orientações emanadas da tutela, em face dos eventuais desenvolvimentos da atual circunstância pandémica.	Anual
	2. Proceder à aquisição e distribuição de EPI junto de toda a comunidade docente, discente e serviços técnicos e administrativos.	
	3. Concluir o processo de revisão do Plano de Segurança Interna em colaboração com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários da Ajuda.	3.º Trimestre
	4. Dar continuidade ao processo de adaptação e capacitação dos espaços de trabalho alocados às equipas dos serviços técnicos e administrativos.	
	5. Dar continuidade ao processo de certificação das instalações em matéria de higienização através da atribuição do selo Disinfection Monitored – Cleaning Checked, em colaboração com a SGS Portugal.	Anual
	6. Promover uma empreitada para efeitos de reparação e pintura exterior do edifício.	3.º Trimestre
	7. Promover uma empreitada de reestruturação e reabilitação da estrutura técnica e audiovisual do Auditório Adriano Moreira.	1.º Trimestre
	8. Promover uma empreitada no âmbito do processo de renovação do sistema de climatização das salas de aula no Bloco Escolar e no bloco Tejo.	4.º Trimestre
	9. Promover novo procedimento para efeitos de renovação do equipamento informático.	1.º Trimestre
	10. Promover novo procedimento para efeito de reestruturação do parque de cópia e impressão.	2.º Semestre
	11. Dar continuidade ao processo de reabilitação dos espaços multifuncionais no Piso -2.	Anual
	12. Criar novos espaços de apoio aos estudantes.	

OBJETIVO	PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	CALENDARIZAÇÃO
REFORÇAR A DESMATERIALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	1. Consolidar o processo de implementação do novo sistema de gestão académica (FénixEDU).	
	2. Dar continuidade ao processo de consolidação e desenvolvimento do novo sistema de gestão documental (Filedoc).	Anual
	3. Reforçar a estrutura informática de apoio à atividade letiva e de apoio ao pessoal docente e serviços técnicos e administrativos.	3.º Trimestre
	4. Iniciar o processo de revisão do sistema de gestão do arquivo, em articulação com o projeto gestão de arquivos da ULisboa.	Anual
	5. Reestruturar e desmaterializar o sistema de atendimentos junto dos serviços com atendimento ao público.	

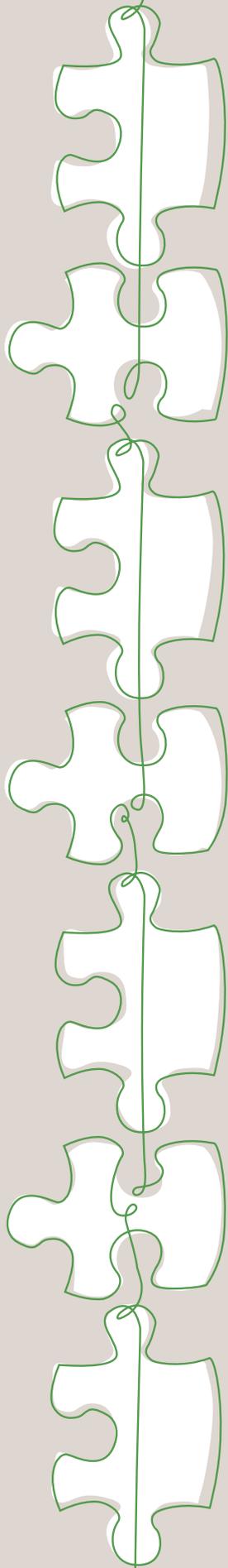


INSTITUTO SU
CIÊNCIAS SOCIAIS
UNIVERSIDADE



PERIOR DE
S E POLÍTICAS
DE LISBOA





Parte VII

Orçamento

113 Receita

115 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 a captação de receitas pelo reforço do número de alunos de II e III ciclos;
- Promover alternativas ao financiamento tradicional, que assegurem o equilíbrio económico-financeiro, nomeadamente pelo reforço da cooperação internacional;
- Reforçar a desmaterialização administrativa, que permitem aumentar a produtividade dos serviços, nomeadamente, pela reconfiguração de processos de eliminação de atividades redundantes, bem como reforçar os mecanismos de interação à distância entre o instituto e os alunos;
- Valorizar a estrutura do mapa de pessoal, em resposta às atuais necessidades do instituto e reforçar a qualificação dos colaboradores 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 promover uma maior eficiência da sua utilização e a promoção da excelência;
- Estimular uma cultura de rigor, de transparência e de responsabilização (*accountability*).

O orçamento para o ano de 2022 é marcado pela continuação do esforço de consolidação e valorização das carreiras dos trabalhadores do ISCSP, que representam um encargo acrescido para o instituto, bem como os impactos da pandemia de COVID-19 ao nível da receita e da despesa.

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

Será mantida a estratégia de diversificação das fontes de 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 8 031 142,00.

A distribuição do *plafond* (OE) no grupo ULisboa revela um aumento global de 5% 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
2011	4 397	4 361	182	8 940	0	0	0
2012	3 156	4 885	62	8 103	-717	-1 241	524
2013	4 179	4 982	72	9 233	1 120	1 023	97
2014	3 850	5 509	63	9 422	198	-329	527
2015	4 055	5 588	243	9 886	284	205	79
2016	* 4 584	5 629	691	10 904	570	529	41
2017	* 5 032	5 916	1110	12 058	735	448	287
2018	* 5 371	6 536	1839	13 746	959	339	620
2019	* 5 869	7 421	2 714	16 004	1 383	498	885
2020	* 7 081	6 874	4 209	18 164	665	1 212	-547
2021	* 7 793	6 068	5 336	19 197	-94	712	-806
2022	*8 206	5 255	** 5 336	18 797	-400	413	-813

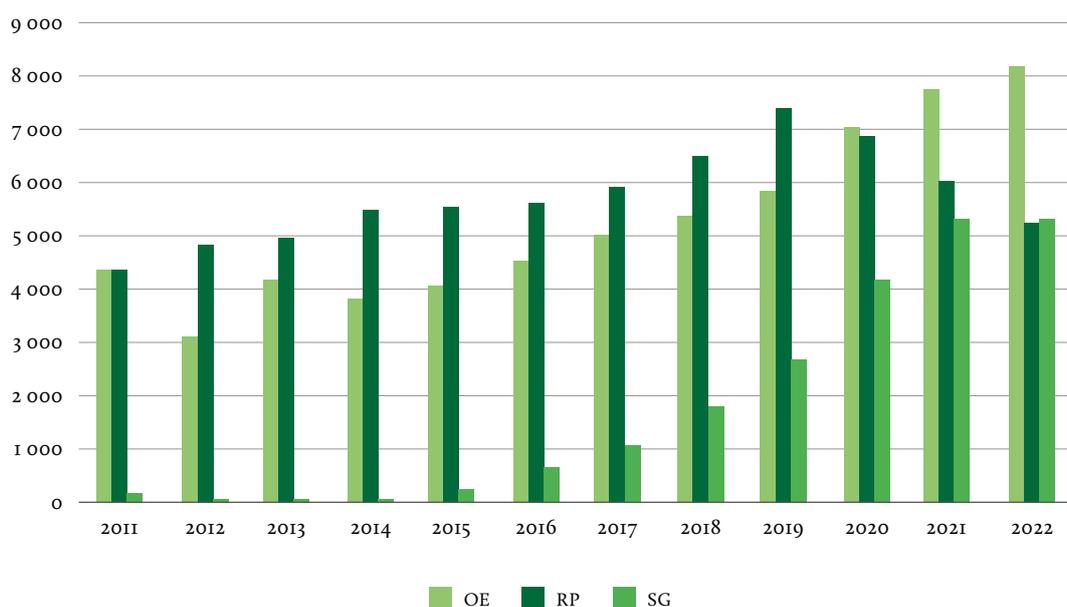
(*) O valor corrigido é de 8 031 em 2022, considerando a exclusão do montante resultante do programa da Caixa Geral de Depósitos na rubrica do OE.

(**) No orçamento de 2022 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, desde 2011 que o modelo de financiamento do ISCSP apresentava uma tendência de aumento significativo das receitas próprias, tanto em termos absolutos como em peso relativo face ao total do orçamento, especialmente no triénio 2017-2019. Porém, a partir de 2020 a situação tem vindo a inverter-se.

No orçamento para 2022 mantem-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 pela 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 RP de propinas de I ciclo.

FIGURA 5
EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DA RECEITA



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

Desde 2020, observa-se que o valor do autofinanciamento se encontra abaixo do financiamento do OE, contrariando a tendência dos 8 anos anteriores.

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 de internacionalização, particularmente penalizados com a situação pandémica.

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

A previsão da despesa para 2022 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	6 910	0	0
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	599	381	218
2020	9 797	2 530	1 628	13 955	1 149	659	490
2021	9 989	2 672	1 200	13 861	334	192	142
2022	9 932	2 434	1 095	13 461	-57	-238	-105

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 1 ciclo;

Em 2021 e 2022, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui a fixação do valor das propinas do 1 ciclo e o aumento do n.º de prestações.

3. Orçamento para 2022 por grandes rúbricas

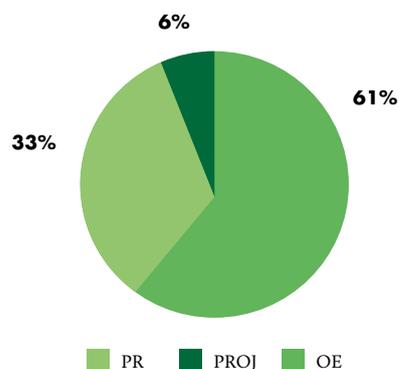
3.1. Estrutura de Receitas

O orçamento atribuído às atividades do ISCSP para 2022, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a EUR 13.461.177,00. A composição das receitas previsionais, como se pode verificar na tabela 4, tem a sua origem repartida entre OE (61%) e RP (no autofinanciamento 33% 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	8 205 697,00	61
Receitas próprias	4 485 400,00	33
Projetos	770 080,00	6
Total da Receita	13 461 177,00	100

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)
Receitas Gerais (311)	ISCSP OE	OGE	8 031 142,00
		Prot. CGD	174 555,00
		Total - 61% OP	8 205 697,00
Autofinanciamento (513)	ISCSP Alunos	I Ciclo	1 994 260,00
		II Ciclo	726 210,00
		III Ciclo	412 000,00
		Total - 70% RP	3 132 470,00
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	36 140,00
		IFOR	69 600,00
		IEPG	507 200,00
		Investigação	52 000,00
		Coop./Tutoria	21 260,00
		Total - 15% RP	686 200,00
	ISCSP Serviços	Edições	38 000,00
		Espaços	8 000,00
		Emolumentos/outros	412 200,00
		Colab. Doc.	208 530,00
		Total - 15% RP	666 730,00
		Total RP - 33% OP	4 485 400,00
Projetos (319+482)	ISCSP I&D	CAPP	372 100,00
		IO	35 168,00
		CIEG	347 648,00
		Outros	15 164,00
		Total - 6% OP	770 080,00
Total Origem			13 461 177,00

A principal componente das receitas próprias é a atividade ensino que representa 70% 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, principalmente nos II e III Ciclos de Ensino. Note-se que pela situação pandémica atual, que de acordo com a Organização Mundial de Saúde se manterá em 2022, 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 2022, apresenta a maior fatia de distribuição nos gastos com os salários. Com efeito, 74% da despesa refere-se a remunerações com o pessoal docente, não docente e de investigação, bem como os respetivos encargos.

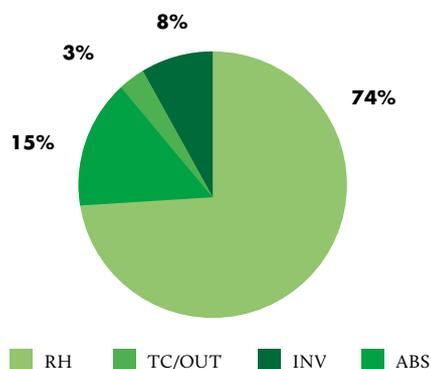
A restante dotação orçamental é destinada a aquisição de bens e serviços (15%) necessários ao funcionamento das instalações, equipamentos e materiais de apoio ao desenvolvimento da atividade do instituto.

De acordo com a tabela apresenta-se a despesa estimada para 2022, cujo cálculo resulta da estimativa das despesas com pessoal, de acordo com o mapa de pessoal aprovado para 2022. 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 2022
(VALORES EM EUROS)

DESCRIÇÃO	ESTIMADO	
	VALOR (EUR)	%
Recursos Humanos	9 931 981,00	74
Aq. Bens e Serviços	1 994 975,00	15
Transf./Apoios/Outras	439 176,00	3
Investimento	1 095 045,00	8
Total da Receita	13 461 177,00	100

FIGURA 7
ORÇAMENTO DA DESPESA PARA 2022



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 científicas em que o ISCSP se tem vindo a afirmar, tem sido prioritários no âmbito da gestão dos meios Humanos do instituto.

Os Recursos Humanos permitem desenvolver toda a atividade do ISCSP, tendo, por isso, a maior expressão nos gastos do orçamento, cujo detalhe pode ser consultado na secção de Recursos Humanos do presente documento.

TABELA 7
AFETAÇÃO DO ORÇAMENTO EM RECURSOS HUMANOS DO ISCSP (VALORES EM EUROS)

DESPESAS COM PESSOAL	PROPOSTO	
	VALOR (EUR)	%
Docente	7 884 530,81	79
Investigador	305 616,73	3
Não Docente	1 741 833,30	18
Total de Despesas c/ Pessoal	9 931 980,84	100

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 2022	FOLHA SALARIAL 2021	AUMENTO SALARIAL OE2022	ENCARGO MENSAL C/ SALARIOS 2022*
Remuneração base	6 292 358,50	6 303 853,00	-11 494,50	524 363,21
Subsídio de Refeição	241 868,00	212 796,00	29 072,00	21 988,00
Subsídio de Férias	502 752,16	491 263,00	11 489,16	0,00
Subsídio de Natal	550 753,10	600 434,00	-49 680,90	0,00
Encargos Sociais (CGA/SS)	1 830 720,83	1 846 305,00	-15 584,17	130 765,77
Outras Despesas c/ Pessoal	513 528,25	534 417,00	-20 888,75	42 794,02
Total de Despesas c/ Pessoal	9 931 980,84	9 989 068,00	-57 087,16	719 911,00

Em média, o processamento mensal de salários aumentará EUR 63 888,48 relativamente ao estimado com o normativo de 2020, de acordo com a tabela 9. Encontrando-se aqui considerados todos os recrutamentos e aposentações de acordo com o mapa de pessoal aprovado e as atualizações remuneratórias resultante da avaliação do desempenho.

3.5. Financiamento das atividades de investigação

O ISCSP tem feito um grande esforço para ganhar projetos nacionais e internacionais, que permitam dar continuidade à investigação desenvolvida no Instituto.

Em 2022, estima-se que o financiamento das unidades de I&D aumente em resultado das avaliações efetuadas aos centros.

TABELA 9

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

FINANCIAMENTO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Externo Total	332 816,00	311 337,52	1 010 725,66	800 604,00	892 810,00	770 080,00
Rec. Próprias	1 975,00	2 968,45	9 441,84	17 899,96	162 150,00	
Executado	331 860,00	303 547,59	608 676,74	476 997,94	643 840,55	
Saldo	2 931,00	10 758,38	411 490,76	341 506,02	411 119,45	

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

O fundo de financiamento à investigação para 2022 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)

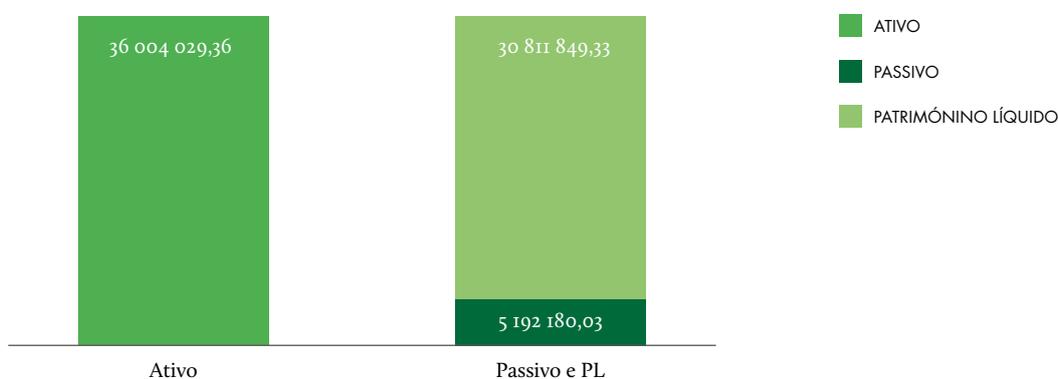
DESCRIÇÃO	2021	2022
RH - Pessoal Investigador	234 690,00	162 972,00
RH - Bolseiros	343 944,00	146 818,00
Missões	5 674,00	81 971,00
Aq. Bens e Serviços / Consultores	291 217,00	361 034,00
Equipamento	17 285,00	17 285,00
Total	892 810,00	770 080,00

3.6. Outros instrumentos de gestão previsional

Na preparação do Orçamento do ISCSP para 2022, 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, a Demonstração dos Resultados e a Demonstração dos Fluxos de Caixa previsionais (em anexo).

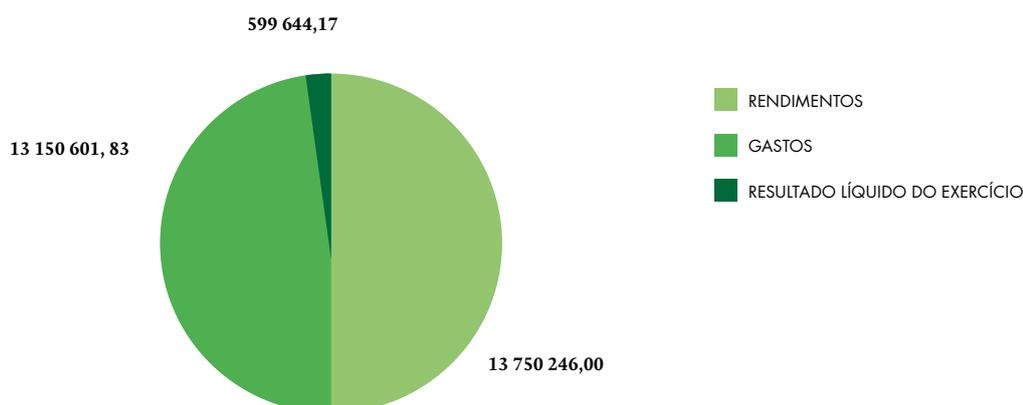
Analisando o Balanço Previsional para 2022 podemos antever informação acerca da situação patrimonial, dos recursos e obrigações do instituto, cuja visão global podemos observar na figura 8.

FIGURA 8
BALANÇO PREVISIONAL 2022 (VALORES EM EUROS)



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

FIGURA 9
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PREVISIONAIS 2022 (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 2022, e refletem o juízo baseado nas circunstâncias presentes, sobre as condições esperadas.

Sobre a proposta de orçamento do ISCSP para 2022, recaiu o parecer favorável do Fiscal Único da ULisboa, o qual se encontra em anexo.

Anexos

ANEXO 1

MAPA DO PESSOAL

ATRIBUIÇÕES/ COMPETÊNCIAS/ ATIVIDADES	CARGO/ CARRERA/ CATEGORIA	CTP A TERMO RESOLUTIVO (EFETIVOS)	CTP A TERMO RESOLUTIVO (ETIS)	CTP POR TEMPO INDETERMINADO (EFETIVOS)	CTP POR TEMPO INDETERMINADO (ETIS)	COMISSÃO DE SERVIÇO (EFETIVOS)	COMISSÃO DE SERVIÇO (ETIS)	NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO A PROVER	SAÍDAS	BALANÇO A PROVER	OBS.
Outros Dirigentes/Presidente e Vice Presidente	Outros Dirigentes/ Presidente e Vice Presidente									0	1 Presidente e 7 VP
	Director Geral									0	
	Sub Director Geral									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 Presidente, orientando os trabalhos solicitados por estes. Dirigir, coordenar e controlar as actividades e funcionamento dos Serviços.	Director Executivo					1	1			0	
Docentes Universitários	Prof. Catedrático	8	3,7	11	9			2	-1	1	
	Prof. Associado	6	3,5	32	31,5			6	-3	3	
	Prof. Auxiliar	69	41,1	48	48			4	-5	-1	
Investigação Científica	Investigador	8	8				1	-2	-1		
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.	Coordenador de Área					5	5	2		2	
Assegurar a gestão da atividade da unidade ou subunidade em que estão inseridos, competindo-lhes a coordenação da equipa de trabalho.	Coordenador de Núcleo					6	6	3	-1	2	
Funções, consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autónoma ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de actuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.	Técnico Superior	2	2	31	31			12	-2	10	
Funções de chefia técnica e administrativa, por cujos resultados é responsável. Realização das actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade e exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	Coordenador Técnico			1	1					0	
Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade.	Assistente Técnico			17	17			3	-1	2	
Funções de natureza executiva enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.	Encarregado Operacional			1	1					0	
Funções de natureza executiva enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.	Assistente Operacional			16	16			0	-2	-2	
Total Postos de Trabalho em 2022		93	58,3	157	154,5	12	12	35	-17	18	280

ANEXO 2

FUNDAMENTAÇÃO DAS DESPESAS COM O PESSOAL 2022

TIPO DE EFETIVO	DESIGNAÇÃO CARGO/ CARREIRA (TABELA SIDE)	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	RETENÇÕES NA FONTE IRS	RETENÇÕES NA FONTE SS	RETENÇÕES NA FONTE CGA	RETENÇÕES SUBSISTEMAS DE SAÚDE	OUTRAS RETENÇÕES NA FONTE	
Pagamentos efetuados em junho 2021	Dirigente superior 2.º grau	001	3.183,47	3.183,47	1.651,22	680,96	8.699,12	2.036,00	764,77	0,00	222,84	0,00	
	Dirigente interm. 2.º grau	005	13.108,40	13.108,40	6.458,50	1.449,08	34.124,38	7.015,00	2.991,30	0,00	917,60	0,00	
	Dirigente interm. 4.º grau	006	11.235,78	11.235,78	5.337,00	548,55	28.357,11	4.560,00	2.471,88	0,00	786,48	0,00	
	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Técnico Superior	024	30.092,56	25.513,27	13.575,06	3.884,48	73.065,37	7.411,00	5.927,00	360,48	1.946,31	0,00
		Assistente Técnico	011	10.103,92	9.400,79	4.647,11	1.287,76	25.439,58	1.508,00	390,71	1.761,67	682,65	29,80
		Assistente Operacional	014	9.973,71	9.430,63	4.697,31	1.524,65	25.626,30	653,00	712,22	1.449,92	683,42	6,65
		Investigador	006	14.339,75	11.138,35	6.573,55	10.518,16	42.569,81	6.188,00	3.044,59	0,00	410,91	0,00
		Docente Ensino Univ.	163	416.169,20	408.919,60	205.297,90	81.402,08	1.111.788,78	244.568,00	33.256,99	61.579,98	23.207,69	141,86
	Total	230	508.206,79	491.930,29	248.237,65	101.295,72	1.349.670,45	273.939,00	49.559,46	65.152,05	28.857,90	178,31	
Estimativa de Despesa com pessoal em 31-dez-2021	Dirigente superior 2.º grau	001	38.201,64	6.366,94	12.253,85	8.181,06	65.003,49	15.397,00	5.704,07	0,00	1.559,88	0,00	
	Dirigente interm. 2.º grau	005	156.339,51	26.216,80	47.177,47	21.809,57	251.543,35	53.465,00	22.106,50	0,00	6.423,20	0,00	
	Dirigente interm. 4.º grau	006	134.142,73	22.471,56	37.195,92	6.825,87	200.636,08	31.568,00	17.185,67	0,00	5.505,36	0,00	
	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Técnico Superior	033	372.042,67	60.019,64	104.736,79	38.909,64	575.708,73	53.015,00	42.299,52	2.653,25	13.907,12	0,00
		Assistente Técnico	018	129.963,27	20.948,67	36.034,18	17.096,42	204.042,54	10.039,00	2.271,05	11.840,06	4.628,52	357,60
		Assistente Operacional	017	126.148,32	20.330,05	35.038,10	18.030,86	199.547,33	4.554,00	5.005,82	10.230,14	4.801,55	79,80
		Investigador	008	180.121,52	29.595,31	56.518,07	58.809,74	325.044,64	51.684,00	24.267,10	0,00	3.296,53	0,00
		Docente Ensino Univ.	174	4.930.375,36	830.786,30	1.439.126,50	575.863,65	7.776.151,81	1.604.648,00	234.098,98	416.351,52	161.197,59	1.702,32
	Total	262	6.067.335,02	1.016.735,27	1.768.080,88	745.526,81	9.597.677,98	1.824.370,00	352.938,71	441.074,98	201.319,75	2.139,72	
Pessoal a recrutar e previsão de saídas	Dirigente superior 2.º grau	000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Dirigente interm. 2.º grau	002	36.703,52	8.389,38	11.173,57	3.680,04	59.946,50	1.413,00	619,75	0,00	183,52	0,00	
	Dirigente interm. 4.º grau	002	26.216,82	5.243,36	7.471,79	1.335,60	40.267,58	745,00	411,98	0,00	131,08	0,00	
	Efetivos reais em funções Mapa Pessoal	Técnico Superior	011	92.791,16	13.255,88	25.186,17	7.345,80	138.579,01	1.817,00	1.458,15	0,00	463,96	0,00
		Assistente Técnico	003	16.872,00	1.265,40	4.307,63	2.289,60	24.734,63	81,00	231,99	0,00	73,82	0,00
		Assistente Operacional	-002	-11.970,00	-1.330,00	-3.158,75	-1.717,20	-18.175,95	0,00	-73,15	-73,15	-46,55	0,00
		Investigador	-001	-9.468,32	-2.367,08	-2.810,91	-4.781,60	-19.427,91	-776,00	-381,38	0,00	-82,85	0,00
		Docente Ensino Univ.	003	73.878,30	12.313,05	20.470,45	1.717,20	108.379,00	3.697,00	0,00	1.354,44	430,96	0,00
	Total	018	225.023,48	36.769,99	62.639,95	9.869,44	334.302,86	7.753,00	2.721,87	1.354,44	1.283,34	0,00	
Estimativa de Despesa com pessoal em 2022		280	6.292.358,50	1.053.505,26	1.830.720,83	755.396,25	9.931.980,84	1.832.123,00	355.660,58	442.429,41	202.603,09	2.139,72	

ANEXO 3

MEMÓRIA JUSTIFICATIVA DO OE/2022

RCE	DESIGNAÇÃO	CGE 2020 (1)	OE/2021 APROVADO (2)	REDUÇÃO DE RECEITA OU PRESSÃO NA DESPESA – 2022 (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	4 524 105	4 791 183	-959 326
R.05	Rendimentos de propriedade	0	0	0
R.07	Venda de bens e serviços	448 069	345 393	-136 063
R.06 + R.10	Transferências	7 776 887	8 724 494	-164 463
R.08 + R.09 + R.13 + R.14 + R.15	Outras receitas	15 667	0	0
R.11 + R.12	Ativos/Passivos Financeiros (a)	0	0	0
R.16	Saldo da gerência anterior	4 208 867	0	0
R.99	Transferência Receitas Gerais	0	0	0
	Total Receita (b)	16 973 595	13 861 070	-1 259 852
Por FF	Receitas de Impostos	7 080 623	7 793 184	0
	Receitas Próprias	8 904 973	5 175 076	-1 127 889
	Fundos Europeus	407 336	124 467	0
	Transf. no âmbito das AP	580 663	768 343	-131 963
	Total Receita por FF	16 973 595	13 861 070	-1 259 852
D.01	Despesas com o pessoal	9 167 547	9 989 068	1 136 734
D.01.01	Remunerações certas e permanentes	7 048 073	7 639 487	898 253
D.01.02	Abonos Variáveis ou eventuais	326 340	501 175	45 019
D.01.03	Segurança Social	1 793 134	1 848 406	193 462
D.02	Aquisição de bens e serviços	1 378 717	2 017 591	694 673
D.03	Juros e outros encargos	0	0	0
D.04 + D.08	Transferências	408 601	536 378	47 894
D.05	Subsídios	0	0	0
D.07	Investimento	596 197	1 200 016	114 729
D.06 + D.11	Outras despesas	86 127	118 017	26 279
D.09 + D.10	Ativos/Passivos Financeiros (c)	0	0	0
	Total Despesa (d)	11 637 189	13 861 070	2 020 309
Por FF	Receitas de Impostos	7 080 604	7 793 184	893 837
	Receitas Próprias	4 136 011	5 175 076	877 464
	Fundos Europeus	75 686	124 467	105 971
	Transf. no âmbito das AP	344 887	768 343	143 037
	Total Despesa por FF	11 637 188	13 861 070	2 020 309
Operações extraorçamentais				
R.17	Receitas extraorçamentais			
D.12	Despesas extraorçamentais			
Por memória				
(e) = (b) - (a)	Receita efetiva	16 973 595	13 861 070	-1 259 852
(f) = (d) - (c)	Despesa efetiva	11 637 189	13 861 070	2 020 309
(g) = (e) - (f)	Saldo Global	5 336 406	0	-3 280 161

INDICADORES RECURSOS HUMANOS

INDICADORES RECURSOS HUMANOS	OE 2021		PO 2022	
	valor	%	valor	%
PDP (Peso das Despesas com Pessoal)		72		74
Despesa com pessoal media por pessoa	40 117		35 471	
Remuneração Média	30 681		27 209	

INICIATIVAS 2022 (4)	AUMENTO DE RECEITA OU POUPANÇA NA DESPESA – 2022 (5)	PROPOSTA ORÇAMENTO 2022 (6)=+(2)+(3)+(4)+(5)	VARIÇÃO OE 2022 FACE A OE/2021		VARIÇÃO OE/2022 FACE A CGE 2020	
			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	283 613	4 115 470	-675 713	-14%	-408 635	-9%
0	0	0	0		0	0%
0	154 600	363 930	18 537	5%	-84 139	-19%
0	421 746	8 981 777	257 283	3%	1 204 890	15%
0	0	0	0		-15 667	-100%
0	0	0	0		0	0%
0	0	0	0		-4 208 867	-100%
0	0	0	0		0	0%
0	859 959	13 461 177	-399 893	-3%	-3 512 418	-21%
						0%
0	412 513	8 205 697	412 513	5%	1 125 074	16%
0	438 213	4 485 400	-689 676	-13%	-4 419 573	-50%
0	9 233	133 700	9 233	7%	-273 636	-67%
0	0	636 380	-131 963	-17%	55 717	10%
0	859 959	13 461 177	-399 893	-3%	-3 512 418	-21%
0	-1 193 821	9 931 981	-57 087	-1%	764 434	8%
0	-919 276	7 618 464	-21 023	0%	570 391	8%
0	-66 601	479 593	-21 582	-4%	153 253	47%
0	-207 944	1 833 924	-14 482	-1%	40 790	2%
0	-717 289	1 994 975	-22 616	-1%	616 258	45%
0	0	0	0		0	0%
0	-262 454	321 818	-214 560	-40%	-86 783	-21%
0	0	0	0		0	0%
0	-219 700	1 095 045	-104 971	-9%	498 848	84%
0	-26 938	117 358	-659	-1%	31 231	36%
0	0	0	0		0	0%
0	-2 420 202	13 461 177	-399 893	-3%	1 823 988	16%
						0%
0	-481 324	8 205 697	412 513	5%	1 125 093	16%
0	-1 567 140	4 485 400	-689 676	-13%	349 389	8%
0	-96 738	133 700	9 233	7%	58 014	77%
0	-275 000	636 380	-131 963	-17%	291 493	85%
0	-2 420 202	13 461 177	-399 893	-3%	1 823 989	16%
						0%
						0%
						0%
0	859 959	13 461 177	-399 893	-3%	-3 512 418	
0	-2 420 202	13 461 177	-399 893	-3%	1 823 988	
0	3 280 161	0	0		-5 336 406	

ANEXO 4**DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA**

RUBRICAS	PERÍODOS	
	dezembro 2022	dezembro 2021
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Recebimentos de clientes	355 930,00	220 648,73
Recebimentos de contribuintes		
Recebimentos de transferências e subsídios correntes	8 981 777,00	8 401 430,28
Recebimentos de utentes	4 013 194,58	4 229 120,25
Pagamentos a fornecedores	-2 024 975,00	-1 618 019,83
Pagamentos ao pessoal	-9 931 981,00	-9 597 677,98
Pagamentos de transferências e subsídios	-321 818,00	-453 667,91
Caixa gerada pelas operações	1 072 127,58	1 181 833,53
Outros recebimentos/pagamentos	160 642,00	270 000,00
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	1 232 769,58	1 451 833,53
Fluxos de caixa das atividades de investimento		
Pagamentos respeitantes a:		
Ativos fixos tangíveis	-1 094 045,00	-454 063,17
Activos intangíveis	-1 000,00	0,00
Propriedades de Investimento		
Investimentos financeiros		
Outros ativos		
Recebimentos provenientes de:	38 075,00	101 281,00
Ativos fixos tangíveis	287 318,00	299 370,00
Ativos intangíveis	4 791 183,00	5 599 246,00
Propriedades de Investimento	287 318,00	299 370,00
Investimentos financeiros	4 791 183,00	5 599 246,00
Outros ativos	287 318,00	299 370,00
Subsídios ao investimento	4 791 183,00	5 599 246,00
Transferências de capital	287 318,00	299 370,00
Juros e rendimentos similares	4 791 183,00	5 599 246,00
Dividendos	38 075,00	101 281,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	-1 095 045,00	-454 063,17
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	-526 378,00	-280 000,00
Recebimentos provenientes de:	4 791 183,00	5 599 246,00
Financiamentos obtidos	38 075,00	101 281,00
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital	287 318,00	299 370,00
Cobertura de prejuízos	287 318,00	299 370,00
Doações	287 318,00	299 370,00
Outras operações de financiamento		
Pagamentos respeitantes a:	4 791 183,00	5 599 246,00
Financiamentos obtidos	38 075,00	101 281,00
Juros e gastos similares	287 318,00	299 370,00
Dividendos	287 318,00	299 370,00
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital	287 318,00	299 370,00
Outras operações de financiamento	287 318,00	299 370,00
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (c)	0,00	0,00
Variação de caixa e seus equivalentes (a+b+c)	137 724,58	997 770,36
Efeito das diferenças de câmbio	0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes no início do período	6 334 908,63	5 337 138,27
Caixa e seus equivalentes no fim do período	6 472 633,21	6 334 908,63

RUBRICAS	PERÍODOS	
	dezembro 2022	dezembro 2021
CONCILIAÇÃO ENTRE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES E SALDO DE GERÊNCIA		
Caixa e seus equivalentes no início do período	6 334 908,63	5 337 138,27
Equivalentes a caixa no início do período	0,00	0,00
Variações cambiais de caixa no início do período	0,00	0,00
Saldo da gerência anterior	6 334 908,63	5 337 138,27
De execução orçamental	6 280 434,71	5 336 406,66
De operações de tesouraria	731,61	731,61
Caixa e seus equivalentes no fim do período	6 472 633,21	6 334 908,63
Equivalentes a caixa no fim do período	0,00	0,00
Variações cambiais de caixa no fim do período	0,00	0,00
Saldo para a gerência seguinte	6 472 633,21	6 334 908,63
De execução orçamental	6 098 245,61	6 280 434,71
De operações de tesouraria	731,61	731,61

ANEXO 5

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS	
	dezembro 2022	dezembro 2021
Impostos, contribuições e taxas	4 115 470,00	4 521 933,81
Impostos diretos		
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		
Impostos indiretos		
Imposto sobre valor acrescentado (IVA)		
Contribuição do audiovisual		
Impostos indiretos específicos		
Outros		
Contribuições para sistemas de proteção social e subsistemas de saúde		
Taxas, multas e outras penalidades		
Vendas	38 000,00	42 452,83
Prestações de serviços e concessões	317 930,00	178 195,90
Variações nos inventários da produção		
Trabalhos para a própria entidade		
Transferências e subsídios correntes obtidos	8 981 777,00	8 401 430,28
Subsídios		
das Administrações Públicas		
do Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
de Outros (fora das Administrações Públicas)		
Transferências		
das Administrações Públicas		
do Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
de Outros (fora das Administrações Públicas)		
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos		
Transferências e subsídios concedidos	-321 818,00	-453 667,91
Subsídios		
para as Administrações Públicas		
para o Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
para Outros (fora das Administrações Públicas)		
Transferências		
para as Administrações Públicas		
para o Exterior (União Europeia / Países Terceiros)		
para Outros (fora das Administrações Públicas)		

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS	
	dezembro 2022	dezembro 2020
Prestações sociais		
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-43 000,00	-44 659,70
Fornecimentos e serviços externos	-1 994 975,00	-1 557 233,27
rendas de terrenos		
seguros		
Gastos com pessoal	-9 931 981,00	-9 597 677,98
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		
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		
Provisões (aumentos/reduções)		
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		
Aumentos/reduções de justo valor		
Outros rendimentos e ganhos	278 000,00	295 000,00
Recursos Próprios Comunitários		
Rendimentos suplementares		
Descontos de pronto pagamento obtidos		
Outros		
De associadas e empreendimentos conjuntos		
Outros rendimentos similares		
Outros gastos e perdas	-117 358,00	-25 000,00
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento	1 322 045,00	1 760 773,95
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-722 400,83	-610 034,76
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)	599 644,17	1 150 739,19
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)		
Resultado antes de impostos	599 644,17	1 150 739,19
Imposto sobre o rendimento		
Resultado líquido do período	599 644,17	1 150 739,19

ANEXO 6**BALANÇO — ATIVOS**

RUBRICAS	DATAS	
	dezembro 2022	dezembro 2021
ATIVO		
Ativo não corrente		
Ativos fixos tangíveis	27 395 441,52	26 301 396,52
Terrenos e Recursos Naturais	8 535 942,00	8 535 942,00
Depreciações Acumuladas	-10 807 334,53	-10 086 416,70
Perdas por imparidade acumuladas		
Adiantamentos por conta de investimentos		
Propriedades de investimento		
Terrenos e Recursos Naturais		
Depreciações Acumuladas		
Perdas por imparidade acumuladas		
Adiantamentos por conta de investimentos		
Ativos intangíveis		
<i>Goodwill</i>		
Projectos de desenvolvimento	798,60	798,60
Programas de Computador	241 504,61	240 504,61
Propriedade Industrial	154,40	154,40
Outros Activos Fixos Intangíveis		
Amortizações Acumuladas	-238 582,13	-237 099,13
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		
	25 132 912,47	24 760 268,30
Ativo corrente		
Inventários	334 247,80	347 247,80
Ativos biológicos		
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	1 713 397,37	2 555 900,64
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Clientes, contribuintes e utentes	2 304 589,06	2 532 199,74
Estado e Outros Entes Públicos		
Acionistas/sócios/associados		
Outras contas a receber	0,00	15 164,00
Diferimentos	46 249,44	42 044,95
Ativos financeiros detidos para negociação		
Outros ativos financeiros		
Ativos não correntes detidos para venda		
Caixa e depósitos	6 472 633,21	6 334 908,63
	10 871 116,89	11 827 465,76
TOTAL DO ATIVO	36 004 029,36	36 587 734,06

ANEXO 6**BALANÇO — PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO**

RUBRICAS	DATAS	
	dezembro 2022	dezembro 2021
PATRIMÓNIO LÍQUIDO		
Património/Capital	3 911 121,50	3 911 121,50
Ações (quotas) próprias		
Outros instrumentos de capital próprio		
Prémios de emissão		
Reservas		
Resultados transitados	3 534 901,25	2 384 162,06
Ajustamentos em ativos financeiros		
Excedentes de revalorização		
Outras variações no património líquido	22 766 182,41	23 012 047,98
Subsídios e Transferências de Capital		
Resultado líquido do período	599 644,17	1 150 739,19
Dividendos antecipados		
Interesses que não controlam		
TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO	30 811 849,33	30 458 070,73
PASSIVO		
Passivo não corrente		
Provisões		
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		
Diferimentos	0,00	651 278,00
Passivos por impostos diferidos		
Outras contas a pagar		
	0,00	651 278,00
Passivo corrente		
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis concedidos	0,00	25 127,93
Fornecedores		
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		
Estado e outros entes públicos	15 000,00	5 000,00
Acionistas/sócios/associados		
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Outras contas a pagar	1 516 233,88	1 417 041,01
Diferimentos	3 660 946,15	4 031 216,39
Passivos financeiros detidos para negociação		
Outros passivos financeiros		
	5 192 180,03	5 478 385,33
TOTAL DO PASSIVO	5 192 180,03	6 129 663,33
TOTAL DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO	36 004 029,36	36 587 734,06

ANEXO 7**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

Da conjugação do artigo 117.º da Lei 62/ 2007, de 10 de setembro e 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 2022, que compreendem o balanço previsional, a demonstração de resultados previsional, o orçamento da despesa, o orçamento da receita e o plano de atividades, 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 1404, de 2 de agosto de 2021 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 1404, de 2 de agosto de 2021 da Direção Geral do Orçamento.

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, 25 de agosto de 2021

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

Representada por:

Joaquim Eduardo Pinto Ribeiro, ROC n.º 1015

Registado na CMVM com o n.º 20160630

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

Inscrita na U.R.U.C. com o n.º 197 • Inscrita na C.M.V.M. com o n.º 20161495 • Capital social de 10.000 Euros • NIF/CVAT: 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. +351 217 910 685
Escritório: Avenida da República, Edifício Estoril Office – A4 • Escritório 27 – Piso 3 • 2649 - 517 ALCABIDECHE • PORTUGAL
Tel. +351 219 242 943 • Fax. +351 219 242 944
www.rirmr-sroc.pt

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

PRODUÇÃO

Área de Marketing e Comunicação
(AMC)

© DEZEMBRO DE 2021