



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

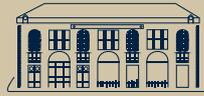
PROJETO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

2024-2028

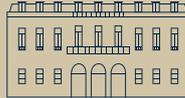
RICARDO RAMOS PINTO

Julho de 2024

Exige o teu melhor



SOCIEDADE DE GEOGRAFIA
1906-1933



PRÍNCIPE REAL
1933-1962



PALÁCIO BURNAY
1962-2001



POLO DA AJUDA
DESDE 2001

Juntos Somos Mais Fortes

Índice

APRESENTAÇÃO	5
RAZÕES DE CANDIDATURA	6
I. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	9
1. Integração na ULisboa	10
2. Atividade	11
3. Evolução da Procura na Formação Conferente de Grau	14
4. Recursos Humanos	15
II. DESAFIOS FUTUROS	21
1. Desafios de Contexto	22
2. Análise SWOT	24
III. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	27
1. Missão	28
2. Visão	28
3. Objetivos Estratégicos	28
IV. OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	31

V. INTERVENÇÕES SETORIAIS	39
1. Órgãos de Gestão	40
2. ULisboa	40
3. Unidades de Coordenação	41
4. Estrutura das Unidades Operacionais	41
5. Estruturas Estudantis	41
6. ISCSP-Alumni	42
7. Parceiros Externos	43
VI. VICE-PRESIDENTES	45

Apresentação

O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para 2024-2028 sintetiza o plano estratégico de ação que suportou a minha recandidatura à Presidência do ISCSP em julho de 2024 e que recebeu o voto de confiança do Conselho de Escola.



Razões de Candidatura

1. Servir o ISCSP-ULisboa

Com 20 anos de ligação ao ISCSP e 13 anos de experiência contínua de gestão, nos primeiros 9 anos como Vice-Presidente nas Presidências do Professor Doutor João Bilhim e do Professor Doutor Manuel Meirinho, nos últimos 4 anos como Presidente, tive a honra de ser escolhido pelo Conselho de Escola para, novamente, assumir a Presidência do ISCSP.

Procurei sempre desempenhar as funções que me foram sendo confiadas com profissionalismo, empenho e dedicação, servindo da melhor forma a instituição que tão bem me acolheu e integrou, e a quem muito devo como académico, como gestor e como pessoa.

A experiência de gestão adquirida, o conhecimento dos temas e a ligação afetiva ao ISCSP que desenvolvi ao longo deste percurso de 20 anos, motivam-me a assumir a responsabilidade de continuar o projeto de desenvolvimento estratégico que tem permitido à Escola crescer de forma sustentada e afirmar-se no panorama nacional e internacional como uma escola de referência no ensino e na investigação na área das Ciências Sociais e Políticas.

2. Enfrentar os Desafios do Contexto

É fundamental que o Presidente tenha uma ideia muito clara do rumo a seguir e da estratégia para os médio e longo prazos, mas, simultaneamente, a capacidade de reagir com celeridade e eficácia aos desafios do curto prazo, sem comprometer os objetivos de longo prazo, e garantindo a operacionalidade diária da instituição com a qualidade que todos desejamos e a que estamos habituados.

A intensa perda do poder de compra das famílias, aliada a uma conjuntura internacional de grande instabilidade, criará grandes desafios que implicarão um esforço conjunto de reinvenção das instituições de ensino superior através da procura de estratégias inovadoras que transformem os desafios em oportunidades e lhes permitam continuar a cumprir a sua missão.

O projeto de desenvolvimento estratégico que proponho procura conciliar a continuidade e a consolidação do rumo seguido no passado recente, com a natu-

ral e saudável renovação, salvaguardando sempre a matriz identitária e promovendo a estabilidade institucional como valor fundamental.

3. Reforçar a Aposta na Qualidade e na Excelência

Será reforçada a preocupação transversal com a qualidade e a excelência assumidas no último mandato, considerando-se que são dois pilares estruturantes para a afirmação do ISCSP enquanto escola de referência nacional e internacional na área das Ciências Sociais e Políticas.

No ensino, que integra toda a formação conferente de grau, o foco é na consolidação da oferta e no reforço da afirmação do ISCSP como uma escola de referência, principalmente na formação avançada. A utilização das TIC — com enfoque na Inteligência Artificial (IA) — e das competências de interação a distância adquiridas pelo corpo docente, serão instrumentos imprescindíveis na reinvenção do processo de ensino/aprendizagem exigido pelo contexto pós-pandemia e que, inevitavelmente, terá um profundo impacto no nosso modelo pedagógico.

Na investigação será necessário manter o reforço da produtividade de excelência, melhorar o desempenho e aumentar o impacto social, reforçando a aposta na articulação com a formação avançada e na cooperação internacional.

A ligação à sociedade está na gênese das instituições de ensino superior, que têm a obrigação de colocar o saber e as competências dos seus recursos humanos ao serviço da sociedade, através da formação das gerações futuras, mas também através da prestação de outras ações formativas e de consultoria, onde o ISCSP se assume como uma referência na área das Ciências Sociais e Políticas.

As dimensões da responsabilidade social e da sustentabilidade, serão também estruturantes para a estratégia do próximo mandato, principalmente no contexto atual, onde as políticas públicas, as organizações e a sociedade em geral atravessam desafios sem precedentes.

A continuação da aposta no processo de desmaterialização administrativa é incontornável, mas sempre suportado numa avaliação realista e racional dos seus efeitos e das condições existentes para a sua implementação.

A concretização de todos estes objetivos estratégicos só será possível com o esforço e a colaboração de todos, razão pela qual as pessoas estarão no centro da equação estratégica para 2024-2028. Manter-se-á a aposta na criação de oportunidades de valorização das carreiras, mas também na procura de formas inovadoras de recompensar o mérito e de reforçar o programa de formação, motivando e dotando os nossos colaboradores das competências que lhes permitam fazer a diferença.

4. Reforçar o Impacto Social

No próximo quadriénio será fundamental dar continuidade à estratégia de reforço da ligação à sociedade e do impacto social da instituição. Para além do esforço que os centros de I&D do ISCSP e os seus investigadores fazem diariamente no desenvolvimento de investigação aplicada — que procura ir ao encontro das necessidades e expectativas da sociedade — é determinante reestruturar e potenciar a dimensão de formação executiva e consultoria. Dimensão fundamental para que o ISCSP consiga continuar a acompanhar e dar resposta à evolução das exigências e necessidades dos profissionais, no âmbito da sua formação

ao longo da vida. A queda da procura individual pelos cursos de pós-graduação obriga a uma reflexão interna e a um repensar da estratégia, que não pode deixar de ter em consideração a possibilidade de criação de cursos de mestrado de natureza profissionalizante com duração de um ano.

5. Garantir Estabilidade Financeira

Toda esta estratégia de desenvolvimento terá que estar alicerçada numa situação de estabilidade financeira, para a qual a capacidade de angariação de receitas próprias terá um contributo determinante, dado que, em 2023, representou quase 60% do orçamento. Importa realçar que os efeitos da quebra do poder de compra das famílias e da instabilidade do contexto internacional, fatores a que esta fonte de receita está muito exposta, recomendam uma postura cautelosa, mas sem receio de apostar na diversificação das fontes de financiamento e dos mercados de captação de estudantes.

6. Reforçar o Sentido de Comunidade Académica

O Presidente do ISCSP terá que ter a capacidade de estabelecer pontes que unam a comunidade ISCSPiana em torno de objetivos comuns.

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

Como Presidente tenho a obrigação de assumir a liderança deste projeto, mas apenas com a colaboração de todos será possível desenvolver os objetivos estratégicos definidos e ajudar o ISCSP-ULisboa a ultrapassar os desafios do quadriénio 2024-2028.

I. Diagnóstico da Situação Atual

OpenDay
ISCSP

Votação da atividade a realizar no Open Day

No nosso Open Day, está também previsto que realizes uma atividade ligada à área da responsabilidade social com a Associação de Estudantes e os Núcleos de Alunos.

Como o teu voto importa, seleciona a atividade que gostarias de realizar nesse dia:

Atividade A
Atividade sustentável envolvendo a comunidade para a promoção de um Monsanto mais limpo e disponível para todos.

Atividade B
Atividade de responsabilidade social focada na reabilitação e pintura da área circundante do ISCSP.

A opção mais votada é que a irás pôr em prática!

Concluir

ISCSP

1. Integração na ULisboa

A Universidade de Lisboa (ULisboa) constitui-se como a maior comunidade académica do país, com quase 60 000 pessoas (52 000 estudantes, 4 200 docentes, 600 investigadores de carreira, 2 400 colaboradores técnico-administrativos e um número variável de docentes e estudantes em mobilidade) distribuídas por 18 escolas. Assume, naturalmente, uma posição de liderança no contexto nacional, complementada por uma crescente afirmação internacional, que faz da ULisboa uma das mais relevantes universidades no contexto Ibero-Americano e Europeu, como demonstra o 1.º lugar em Portugal nos principais *rankings* internacionais (ARWU, SCIMAGO, U. S. Best, NTU, URAP, CWTS-Leiden), assim como o 1.º lugar no Espaço Ibérico e o 28.º lugar no Espaço Europeu no *ranking* CWTS-Leiden.

No contexto desta grande e diversificada comunidade académica, o ISCSP, tem seguido um caminho de manutenção e reforço da sua dinâmica de crescimento, afirmando-se como uma das seis maiores e mais empreendedoras escolas da ULisboa.



2. Atividade

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

Tabela 1. Indicadores de atividade do ISCSP em 2023

COMUNIDADE	OFERTA EDUCATIVA	INTERNACIONALIZAÇÃO E INVESTIGAÇÃO
<p>4 000 estudantes (conferente grau)</p> <p>500 estudantes (não conferente grau)</p> <p>190 docentes</p> <p>100 colaboradores técnico-administrativos</p> <p>250 investigadores</p>	<p>15 Licenciaturas</p> <p>18 Mestrados</p> <p>11 Doutoramentos</p> <p>20 Cursos de Pós-Graduação</p> <p>22 Cursos de especialização</p> <p>1 031 Unidades curriculares</p> <p>700 Diplomados por ano</p> <p>95 % de empregabilidade média no I ciclo</p>	<p>800 estudantes estrangeiros</p> <p>300 estudantes em mobilidade</p> <p>42 % de estudantes estrangeiros em mestrado e doutoramento</p> <p>4 centros de I&D (3 FCT, dos quais 2 com Excelente)</p> <p>21 projetos de I&D (nacionais e internacionais)</p> <p>573 publicações</p>

Fonte: Relatório de Atividades e Contas ISCSP 2023.

O ISCSP tem crescido de forma sustentada e com um foco na qualidade, constituindo-se atualmente como uma comunidade académica de quase 5 000 pessoas, com uma oferta formativa de 86 cursos e com uma forte internacionalização ao nível do ensino e da investigação.

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

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

A diversificação das atividades e o crescimento gerado, aliados a uma forte preocupação com a qualidade, representaram um importante desafio de gestão, que a direção anterior procurou acomodar através da criação de uma estrutura de gestão composta por 46 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.

Figura 1. Estrutura de atividades do ISCSP

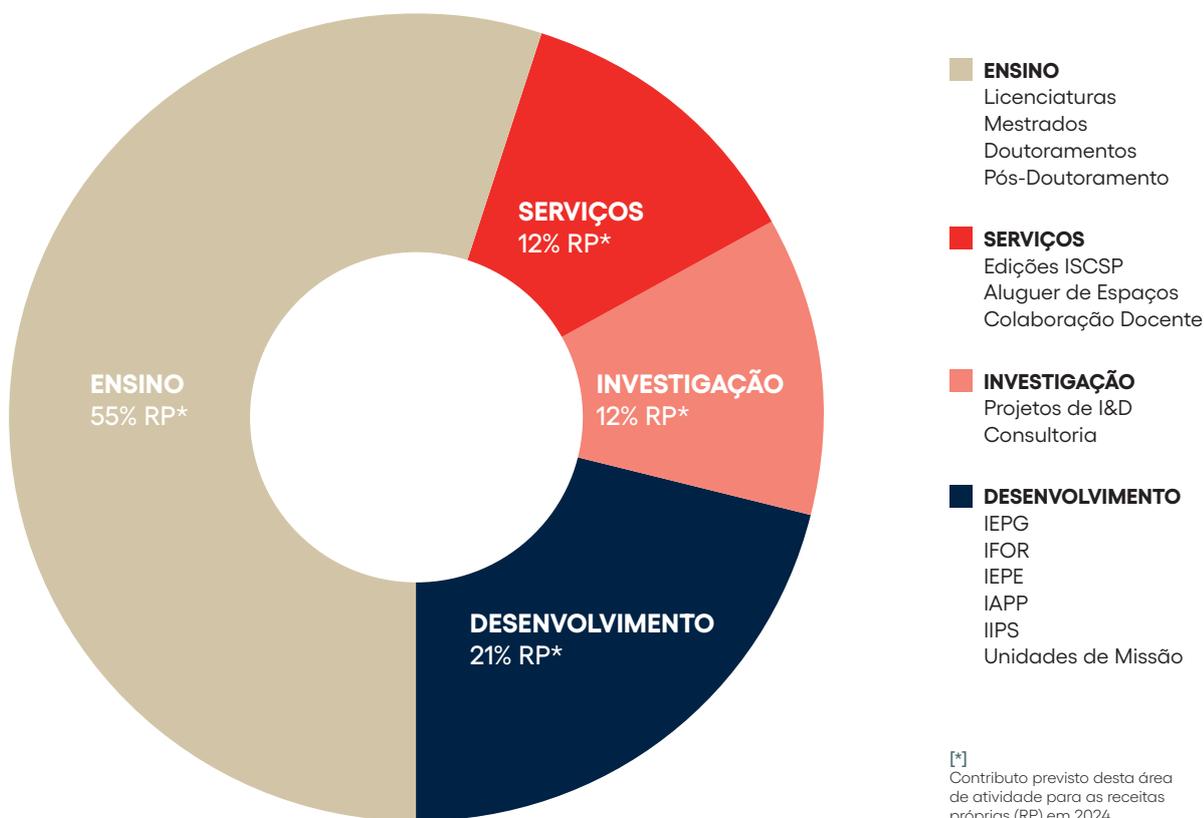


Figura 2. Estrutura de gestão do ISCSP em 2024

Unidades de Ensino	Unidades de I&D	Unidades de Desenvolvimento	Unidades de Missão	Unidades Operacionais	
10 Unidades de Coordenação (UC)	3 Centros de Investigação acreditados pela FCT	Instituto de Estudos Pós-Graduados	ISCSP Responsabilidade Social e Sustentabilidade	Área Administrativa e Financeira	
		1 Centro de Investigação não acreditado pela FCT	Instituto de Formação e Consultoria (composto por 5 Escolas)	ISCSP-Cultura	Área de Apoio à Investigação
		14 Laboratórios e Observatórios	Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos	ISCSP-Alumni	Área de Assuntos Institucionais
	Instituto de Administração e Políticas Públicas		ISCSP-Wellbeing	Área de Cooperação e Desenvolvimento	
	Instituto de Intervenção e Políticas Sociais				Área de Edições e Documentação
					Área de Estudos Graduados
				Área de Estudos Pós-Graduados	
				Área de Marketing e Comunicação	
				Área de Qualidade e Inovação	

Fonte: Plano de Atividades e Orçamento ISCSP 2024.

3. Evolução da Procura na Formação Conferente de Grau

Em termos de formação conferente de grau, o ISCSP reduziu em 2,6 % o número de estudantes face ao início do mandato (2020). Evolução em linha com o objetivo estratégico definido para o mandato, de reduzir o número de estudantes de I ciclo, reforçando o peso dos de II e III ciclos.

Tabela 2. Distribuição do número de estudantes 2020-2023

	Número de estudantes em cursos conferentes de grau			% do total	
	2020	2023	Variação	2020	2023
I ciclo	2 929	2 700	-229 (-7,8%)	78%	73%
II ciclo	577	621	+44 (+7,6%)	15%	17%
III ciclo	275	360	+85 (+31%)	7%	10%
TOTAL	3 781	3 681	-100 (-2,6%)	100%	100%

Conforme se pode verificar na tabela acima, através da redução do número de vagas no Concurso Nacional de Acesso e em alguns contingentes, foi possível diminuir em 7,8% o número de estudantes no I ciclo, reduzindo a dimensão das turmas nos cursos com maior pressão de estudantes, permitindo uma melhoria das condições em aula. Para que não se verificasse uma perda no contributo para as receitas próprias, procurou-se reforçar o número de estudantes matriculados nos cursos de II e III ciclos, melhorando a atratividade dos cursos existentes e diversificando a oferta. No II ciclo foi possível crescer 7,6% e no III ciclo 31%, fortalecendo, em termos absolutos e relativos, o peso dos mestrados e doutoramentos. O decréscimo no número total de estudantes inscritos é compensado, em termos das receitas próprias, pelo maior valor de propina anual dos cursos de II e III ciclos, comparativamente com os de I ciclo.

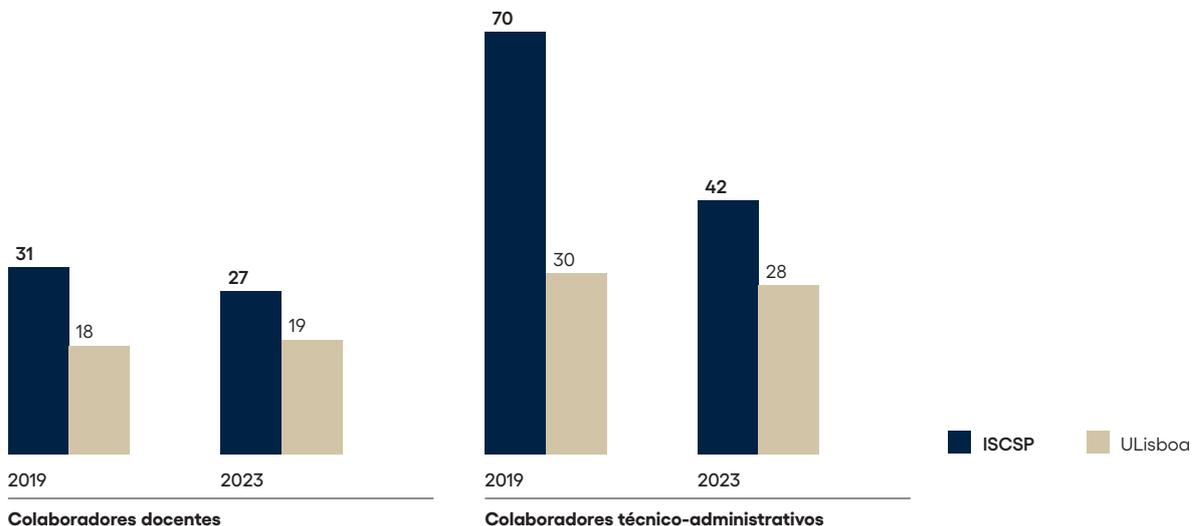
Esta transformação é determinante para a afirmação do ISCSP enquanto escola de formação avançada de referência, uma vez que permite reforçar não só a investigação, mas também a internacionalização e o reconhecimento externo da nossa formação. No entanto, é fundamental que seja feita de forma gradual e com prudência, de forma a garantir a solidez financeira da instituição, particularmente tendo em consideração a atual instabilidade dos contextos nacional e internacional.

4. Recursos Humanos

O ISCSP tem atualmente perto de três centenas de colaboradores, altamente qualificados, motivados e que demonstram grande profissionalismo e dedicação à instituição, como se tornou evidente na forma como responderam aos desafios gerados pela pandemia COVID-19. Após o final do período pandémico, em 2022, a reorganização de horários dos cursos e calendários escolares, bem como a adaptação de jornadas de trabalho implicou esforço de organização em prol de qualidade no ambiente de trabalho.

As fortes restrições que há mais de uma década vêm sendo impostas à contratação através de limitações ao crescimento da massa salarial, têm impedido que o esforço de reforço dos recursos humanos acompanhe plenamente o desenvolvimento da instituição. Apesar das limitações impostas, foi possível, no último mandato, reduzir para quase metade o rácio de estudantes por colaborador técnico-administrativo, deixando de ser a escola da ULisboa em que este rácio era mais elevado, tendo, agora uma posição em que há sete escolas com piores rácios (mais elevados). No caso dos docentes a redução do rácio é menor, mas importa evidenciar que ocorre em contraciclo com a média da ULisboa, que registou um ligeiro aumento.

Figura 3. Comparação entre o rácio de estudantes por colaborador (em ETI) do ISCSP e a média da ULisboa

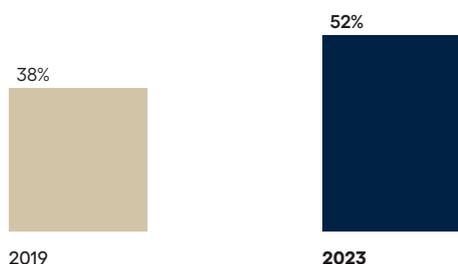


Fonte: Relatório de Atividades e Gestão da ULisboa.

Terá que ser mantido o esforço de reforço dos recursos humanos, apesar das restrições existentes, uma vez que continuamos com valores de rácio estudante colaborador claramente acima da média da ULisboa. Contudo, em qualquer dos casos, no último mandato, verificou-se uma clara convergência com a média da universidade, tendo o diferencial reduzido significativamente.

O esforço de criação de oportunidades de progressão na carreira que foi desenvolvido durante o último mandato, permitiu ainda que o ISCSP, pela primeira vez, passasse a cumprir o estipulado no n.º 1 do artigo 84.º do ECDU, que determina que os Catedráticos e Associados devem representar entre 50% e 70% do total dos docentes de carreira.

Figura 4. Evolução da percentagem de professores associados e catedráticos



Fonte: Relatórios de Atividades e Contas do ISCSP 2019 e 2023.

No corpo técnico-administrativo manteve-se o esforço de rejuvenescimento dos últimos anos, tendo sido possível, no último mandato reduzir a idade média de 43 para 40,6 anos, reforçando-se o peso dos colaboradores com menos de 40 anos. Contudo, no caso do corpo docente, a idade média mantém-se em níveis elevados, apesar de se verificar uma redução da idade média de 55 para 50,5 anos. No corpo docente de carreira, a média de idades aumenta ligeiramente de 52 para 53,6 anos, demonstrando que as limitações à contratação não permitem que o ritmo de rejuvenescimento acompanhe o ritmo de envelhecimento. Se, por um lado, a experiência de ensino e investigação é um fator importante para um bom desempenho, por outro lado, o facto de apenas 1% do corpo docente de carreira ter menos de 40 anos, é uma situação que, caso não se altere, irá ter sérios impactos a médio e longo prazo.

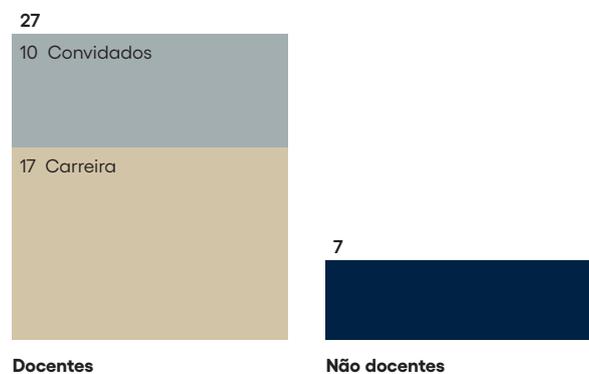
Tabela 3. Distribuição de idades dos colaboradores do ISCSP

	Docentes				Técnico-administrativos	
	Carreira		Total		2019	2023
	2019	2023	2019	2023		
Idade média (anos)	52	53,6	55	50,5	43	40,6
< 40 anos	1%	1%	13%	14%	48%	49%
> 50 anos	49%	63%	79%	52%	28%	20%
> 60 anos	19%	19%	32%	14%	17%	7%

Até ao final do quadriénio 2024-2028 um total de 14 colaboradores atingirão o limite de idade (70 anos), mas, se considerarmos a atual idade de reforma, temos mais 20 colaboradores em condições de se aposentarem. O potencial de saídas é, portanto, de 34 colaboradores, representando 14% do atual corpo docente e 7,4% do atual corpo de colaboradores técnico-administrativos, verificando-se uma maior concentração nos docentes e, em particular, nos docentes de carreira. Assumindo como horizonte temporal os próximos 10 anos, o valor de potenciais saídas sobe para 79,49 por limite de idade e 30 por atingirem a atual idade de reforma. Assim, na próxima década, a instituição vai perder, pelo menos, 22% do atual corpo docente e 7% do atual corpo de colaboradores técnico-administrativos. Considerando que muitos destes colaboradores se aposentarão antes de atingirem o limite de idade, os valores poderão chegar aos 36% e 11%, respetivamente.

Esta situação será um desafio para a instituição, na medida em que obrigará a um grande esforço de contratação, mas também se constituirá como uma oportunidade para o rejuvenescimento e reforço dos recursos humanos, que são uma das traves-mestras da instituição.

Figura 5. Colaboradores do ISCSP que atingem o limite de idade (70 anos) ou a atual idade de reforma durante o quadriénio 2024-2028.



Fonte: Relatórios de Atividades e Contas do ISCSP 2019 e 2023.

5. Desempenho Financeiro

O ISCSP apresentou, em 2023, um importante resultado financeiro que culminou com um saldo de gerência ligeiramente superior a oito milhões de euros.

Manteve-se — em linha com a tendência de crescimento verificada nos últimos anos — a diversificação da oferta formativa e das atividades em geral. Estas resultaram num forte aumento da atratividade do ISCSP, o que está na base do incremento das receitas próprias, com as quais o ISCSP tem alavancado o seu crescimento, e sendo, já, o principal suporte do orçamento.

A capacidade singular de angariação de receitas próprias que o ISCSP tem demonstrado, resulta, fundamentalmente, da implementação do projeto estratégico desenvolvido no passado recente e na capacidade, que daí resultou, de a Escola garantir fontes alternativas de financiamento.

Tabela 4. Estrutura de fontes de receita do orçamento do ISCSP de 2023

(milhões de euros)

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA RECEITA 2023		21,4
ORÇAMENTO DO ESTADO	41%	8,7
RECEITAS PRÓPRIAS (Autofinanciamento + Saldo Transitado)	59%	12,7

Fonte: Relatório de Atividades e Contas ISCSP 2023.

Quando se analisa a estrutura do orçamento da ULisboa para 2022 (dados públicos mais recentes) repartido pelas Unidades Orgânicas, verifica-se que o ISCSP é a sétima escola com maior capacidade de angariação de receitas próprias, pelo que é uma das escolas da ULisboa em que esta fonte de receita tem um maior peso no orçamento.

Analisando a evolução da execução orçamental da despesa nos últimos anos, verifica-se que a mesma tem aumentado de forma equilibrada, controlada e abaixo do crescimento da receita, o que justifica a tendência crescente do saldo de gerência transitado, o qual, em 2023, atingiu o valor próximo de 8 milhões de euros.

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

Uma maior dependência do autofinanciamento confere mais autonomia de gestão e é um sinal de dinamismo e vitalidade da instituição. Contudo, importa ter consciência que uma estrutura orçamental da receita em que a contribuição do Orçamento do Estado representa apenas 41% do orçamento total e 84% da despesa com recursos humanos é, também, um fator de risco e um desafio para a gestão, nomeadamente, no contexto de incerteza nacional e internacional em que vivemos e viveremos no futuro próximo.

6. Qualidade

A criação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que visou a formalização da cultura de melhoria contínua que nos caracteriza foi um sucesso e constitui-se atualmente como um importante instrumento de apoio à gestão. O reconhecimento externo que o nosso sistema da qualidade tem vindo a ter, demonstra bem a sua robustez e credibilidade: acreditação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES); reconhecimento como *Effective CAF User* (atribuição que distingue práticas de qualidade nas instituições públicas europeias); e reconhecimento com o nível de *Committed to Excellence* pela *European Foundation for Quality Management*. Importa ainda realçar os convites para apresentação do nosso caso em diversos fora internacionais da especialidade, além dos pedidos que tivemos para formação, tanto a instituições estrangeiras como nacionais.

O atual Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP-ULisboa, já se encontra numa fase de maturidade avançada, desenvolvendo um conjunto de ações de avaliação e monitorização da qualidade, entre as quais se destacam os mecanismos de auscultação dos estudantes. Semestralmente são aplicados, a todos os cursos conferentes de grau e formações não conferentes de grau, questionários de satisfação com a formação e os serviços de apoio. Contudo, o contributo mais relevante é o que resulta das reuniões periódicas com a AEISCSP, núcleos de estudantes e os delegados dos cursos, ao nível de topo (Presidência e AQI) e ao nível das Unidades de Coordenação, as quais têm demonstrado um papel fundamental na identificação atempada das ações de melhoria a implementar.

As estruturas estudantis, com destaque para a AEISCSP, têm demonstrado sempre uma sólida cultura institucional, constituindo-se como parceiros estratégicos na gestão do ISCSP.

No próximo quadriénio o grande desafio será a colaboração com a Reitoria da ULisboa na consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade da ULisboa, de forma que este possa acolher a diversidade de modelos e estratégias existentes nas escolas que foram pioneiras neste âmbito, como é o caso do ISCSP.

7. Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A atividade das instituições de ensino superior é cada vez mais complexa e diversificada, uma vez que, às tradicionais dimensões de produção de conhecimento inovador e da sua transmissão às novas gerações, juntou-se a requalificação e formação ao longo da vida dos profissionais, a realização de investigação aplicada, o apoio à produção de políticas públicas, o desenvolvimento de estudos de consultoria, tanto numa dimensão nacional como internacional. Em síntese, a atual missão das instituições de ensino superior é a de colocar o conhecimento que produzem e as competências dos seus recursos ao serviço da sociedade, isto é, a construção de impacto social. A qualidade deste impacto social é naturalmente um elemento fundamental para a sua afirmação enquanto instituições de excelência. Qualidade esta que cada vez mais se mede, não apenas através da dimensão técnico-científica, mas também em função do alinhamento com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), isto é, em função da capacidade de contribuir para melhoria da qualidade de vida e sustentabilidade da vida em sociedade.

A Academia assume-se, assim, como um importante promotor da transformação social, cuja ação se deve reger por critérios de responsabilidade social e de promoção da sustentabilidade. Na dimensão formativa deve procurar-se não só formar técnicos competentes, mas também cidadãos conscientes e predispostos para o exercício de uma cidadania ativa e construtiva. Na dimensão de aplicação do conhecimento (investigação e consultoria) a racionalidade técnica deve estar sempre equilibrada com a matriz de valores e com o sentido de responsabilidade que nos caracteriza.

Num mundo em constante evolução, as instituições de ensino superior, em geral, e as escolas de Ciências Sociais e Políticas, em particular, enfrentam o desafio de preparar profissionais que não só sejam competentes na dimensão técnica, mas que também possuam uma forte consciência humanista. Assim, é fundamental dar continuidade à aposta em currículos académicos que integrem disciplinas que promovem o pensamento crítico, a ética, a responsabilidade social e a sustentabilidade. Fomentando uma aprendizagem adaptativa e interdisciplinar, encorajando os nossos estudantes a explorar soluções para problemas sociais, numa formação que equilibra competências técnicas com compreensão humana e procurando assim criar pontes entre a academia e o mercado de trabalho.

O ISCSPP continuará a promover um ambiente inclusivo e diversificado, onde as diferentes perspetivas são valorizadas, pois só assim será possível preparar os futuros profissionais para liderarem com empatia e integridade num mundo cada vez mais digital e interconectado.

II. Desafios Futuros



1. Desafios de contexto

São vários e conhecidos os desafios que se levantam à gestão de uma instituição de ensino universitário:

Subfinanciamento crónico

Agravado nos últimos anos, com aumentos das transferências do OE claramente inferiores ao valor da inflação ou mesmo das atualizações salariais.

Quadro legal demasiado restritivo

A autonomia dos gestores públicos está fortemente condicionada, nomeadamente no que diz respeito à contratação de recursos humanos, com restrições ao crescimento à massa salarial que duram há mais de uma década, e a compras públicas, com um excessivamente complexo Código dos Contratos Públicos (CCP).

Acentuada perda do poder de compra das famílias

Resultante da subida das taxas de juro e da inflação, que se começa a fazer sentir na procura pela oferta formativa pós-graduada, com particular incidência nos cursos de especialização e de pós-graduação.

Aumento muito significativo do custo do alojamento em Lisboa

Conjugado com uma oferta de camas em residências que, apesar do significativo investimento da ULisboa na construção de Residências, continua a ser muito deficitário, começa a ter um efeito muito expressivo na competitividade face a outros destinos. Patente na tendência de redução de estudantes de fora da AML e na redução da mobilidade *incoming* de estudantes e docentes.

Entraves legais à internacionalização

As orientações e os estímulos dados são no sentido de as universidades apostarem na internacionalização e na captação de estudantes estrangeiros. Todavia, mesmo quando existem condições financeiras para tal, são-lhes impostas fortes limitações ao reforço do corpo docente e técnico-administrativo. Acresce ainda que os estudantes extracomunitários encontram cada vez mais dificuldades no processo de obtenção de visto o que se configura como uma limitação ao processo de internacionalização.

Retenção de quadros

As restrições à abertura de processos concursais que vigoram há mais de uma década, aliadas a um quadro legal muito rígido, a um quadro remuneratório pouco atrativo e aos grandes entraves criados ao reconhecimento do mérito, tornam a gestão de carreiras uma tarefa complexa e bastante desafiante. O recurso ao mecanismo da mobilidade na Administração Pública assume atualmente uma relevância muito significativa e com uma clara tendência de crescimento, com particular incidência no corpo dos colaboradores técnico-administrativos, que, frequentemente, apenas procuram através da mobilidade aproximar-se fisicamente do seu local de residência.

Gestão da motivação

Com perspetivas de promoção ou mesmo de progressão na carreira muito limitadas, resultantes dos constrangimentos ao crescimento da massa salarial, imposta mesmo quando existe solidez financeira, a motivação dos colaboradores torna-se um grande desafio. A complexidade e as condicionantes impostas à avaliação de desempenho, bem como a suspensão quase total dos principais mecanismos de premiação do mérito, obrigam à procura de soluções criativas de recompensar o esforço dos recursos humanos de forma a conseguir-se manter os níveis de motivação.

Alteração do perfil dos estudantes e das suas expectativas relativamente à formação superior

A dimensão da conciliação dos estudos com a dimensão profissional e pessoal é cada vez mais valorizada, assim como a aplicabilidade do conhecimento e a ligação ao mercado de trabalho. A evolução tecnológica, nomeadamente os potenciais impactos da IA generativa, criará uma grande necessidade de reconversão de recursos humanos qualificados, que procurarão na Academia formações que lhes permitam adquirir as competências que necessitam, criando novas oportunidades para a formação executiva.

1.1 Efeitos na procura

A estratégia de captação de estudantes estrangeiros, que tem sido um dos pilares de crescimento e afirmação das instituições de ensino superior, na qual o IS-CSP tem demonstrado elevada capacidade e potencial de crescimento, em 2023, já permitiu recuperar praticamente os níveis de atratividade pré-pandémicos.

Tabela 5. Estudantes estrangeiros nos cursos de I, II e III ciclos

Ano	I ciclo	II ciclo	III ciclo	Total
2019	331	305	158	794
2023	370	273	140	783
Variação	+39	-32	-18	-11

A Academia portuguesa tem uma vantagem competitiva que a distingue, que é o facto de ser a única que permite a obtenção de um diploma europeu em português. Esta vantagem competitiva é relevante em toda a CPLP, sendo particularmente notória no Brasil, onde, mesmo os candidatos com elevado poder de compra, valorizam o facto de poderem obter um grau europeu na sua língua. A notoriedade do IS-CSP e da ULisboa no espaço da CPLP, tem-nos permitido tirar partido deste ganho competitivo, conforme está patente nos dados apresentados na tabela anterior, com particular incidência no I ciclo.

Num contexto em que a procura interna, para além dos desafios da evolução demográfica, tem também de ultrapassar os desafios do elevado crescimento do custo do alojamento em Lisboa (que desincentiva as candidaturas externas à

AML), a procura internacional ganha uma importância reforçada, garantindo a quantidade, a diversidade e a qualidade dos nossos estudantes.

Os mais de 20% de estudantes estrangeiros — que no II ciclo atingem os 44% — de 54 nacionalidades diferentes que temos atualmente no ISCSP, demonstram bem esta atratividade internacional e devem orgulhar toda a comunidade ISCSPiana.

No quadriénio 2024-2028, em termos da procura interna, será também importante que a oferta formativa (conferente de grau e executiva) da Escola se adapte às alterações do perfil dos estudantes e das suas expectativas relativamente à formação superior referidas anteriormente, reforçando a afirmação do ISCSP como escola de referência no ensino pós-graduado e na formação executiva.

2. Análise SWOT

A análise SWOT para o próximo quadriénio evidencia uma instituição que tem na sua longa história, na qualidade e no profissionalismo dos seus recursos humanos e na sua cultura de melhoria contínua, os principais ativos para enfrentar os desafios futuros, os quais serão muito marcados pela evolução do contexto internacional e dos seus impactos no contexto socioeconómico nacional. Será fundamental aproveitar bem o reconhecimento externo que o ISCSP tem a nível nacional e internacional, a capacidade de inovação, assim como a vasta e dinâmica rede de Alumni, de forma a potenciar a procura de formação e serviços de consultoria e de formação especializada desenvolvida à medida. A valorização e gestão das carreiras dos colaboradores docentes e técnico-administrativos, assim como a premiação do seu bom desempenho serão também aspetos estruturantes, mas que dependem fundamentalmente da legislação em vigor e do levantamento ou atenuação das fortes restrições à gestão de recursos humanos com que o setor tem vivido há mais de uma década.

Figura 6. Análise SWOT 2024-2028

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 118 anos de ensino e investigação na área das Ciências Sociais. ■ Matriz científica e pedagógica multidisciplinar. ■ Cultura de melhoria contínua. ■ Estratégia de marca renovada e robusta. ■ Sistema de Gestão da Qualidade consolidado e acreditado (CAF e A3ES). ■ Corpo de colaboradores docentes e técnico-administrativos altamente qualificado e empenhado. ■ Elevado nível de internacionalização no espaço da CPLP. ■ 3 centros de I&D acreditados pela FCT (2 com classificação de Excelente). ■ Estabilidade institucional e de recursos financeiros. ■ Elevada empregabilidade dos diplomados (> 95%). ■ Atitude colaborativa e responsável das estruturas estudantis. ■ Infraestruturas modernas, em excelente estado de conservação e numa localização privilegiada. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Corpo docente envelhecido e com elevada carga letiva. ■ Peso excessivo dos docentes convidados (38% em ETI). ■ Rácio de estudantes por docente elevado (27). ■ Rácio de estudantes por colaborador técnico-administrativo muito elevado (42). ■ Carência de corpo docente elegível como especializado em algumas áreas científicas. ■ Ligação entre ensino e investigação é frágil. ■ Estrutura de gestão dos centros de I&D carece de maior estabilidade. ■ Baixa visibilidade externa do IFOR e das suas escolas. ■ Dificuldade de acompanhar o crescimento da procura em algumas áreas científicas.
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ligação à Sociedade e reconhecimento externo. ■ Elevada procura nacional e internacional da oferta formativa. ■ Integra a Universidade de Lisboa. ■ Possibilidade de cooperação no âmbito da Universidade de Lisboa. ■ Possibilidade de cooperação com instituições nacionais com ofertas formativas concorrentes (boa relação institucional e do corpo docente). ■ Procura e reconhecimento internacional (Europa, América e Brasil). ■ Importância crescente da formação ao longo da vida. ■ Mestrados de natureza profissionalizante com duração de um ano. ■ Certificação internacional da oferta formativa. ■ Integração de redes de investigação internacionais. ■ Corpo discente fortemente internacionalizado (54 nacionalidades) ■ Vasta e dinâmica rede de Alumni, com forte sentimento de pertença. ■ Alteração do perfil, expectativas e prioridades dos estudantes 	<p>CONSTRANGIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Instabilidade e descoordenação crónica das políticas públicas para o ensino superior. ■ Subfinanciamento crónico, agravado nos últimos anos. ■ Acentuada redução do poder de compra das famílias. ■ Quadro legal excessivamente restritivo, que em alguns aspetos coloca em causa o princípio constitucional da autonomia das universidades. ■ Complexidade do Código dos Contratos Públicos. ■ Limitações à gestão de recursos humanos (atratividade decrescente das carreiras). ■ Suspensão ou forte condicionamento dos principais instrumentos que permitem premiar o bom desempenho. ■ Concorrência externa crescente, em especial no plano internacional. ■ Dificuldades de obtenção de visto por parte dos estudantes estrangeiros. ■ Custo muito elevado do alojamento em Lisboa. ■ Oferta de camas em residências muito deficitária. ■ Instabilidade política e financeira gerada pelos conflitos (Ucrânia e Palestina).

Exige o teu melhor





III.

Posicionamento Estratégico

1. Missão

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

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

2. Visão

A longevidade centenária e a relevância dos serviços prestados ao país fazem com que a instituição tenha a obrigação de preservar a matriz identitária que lhe permitiu sobreviver a mudanças de regime político, a ameaças externas, a crises internas e, ao fim de 118 anos, manter a vitalidade e o dinamismo necessários que lhe permitem afirmar-se como uma das principais escolas da maior universidade portuguesa.

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

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

3. Objetivos Estratégicos

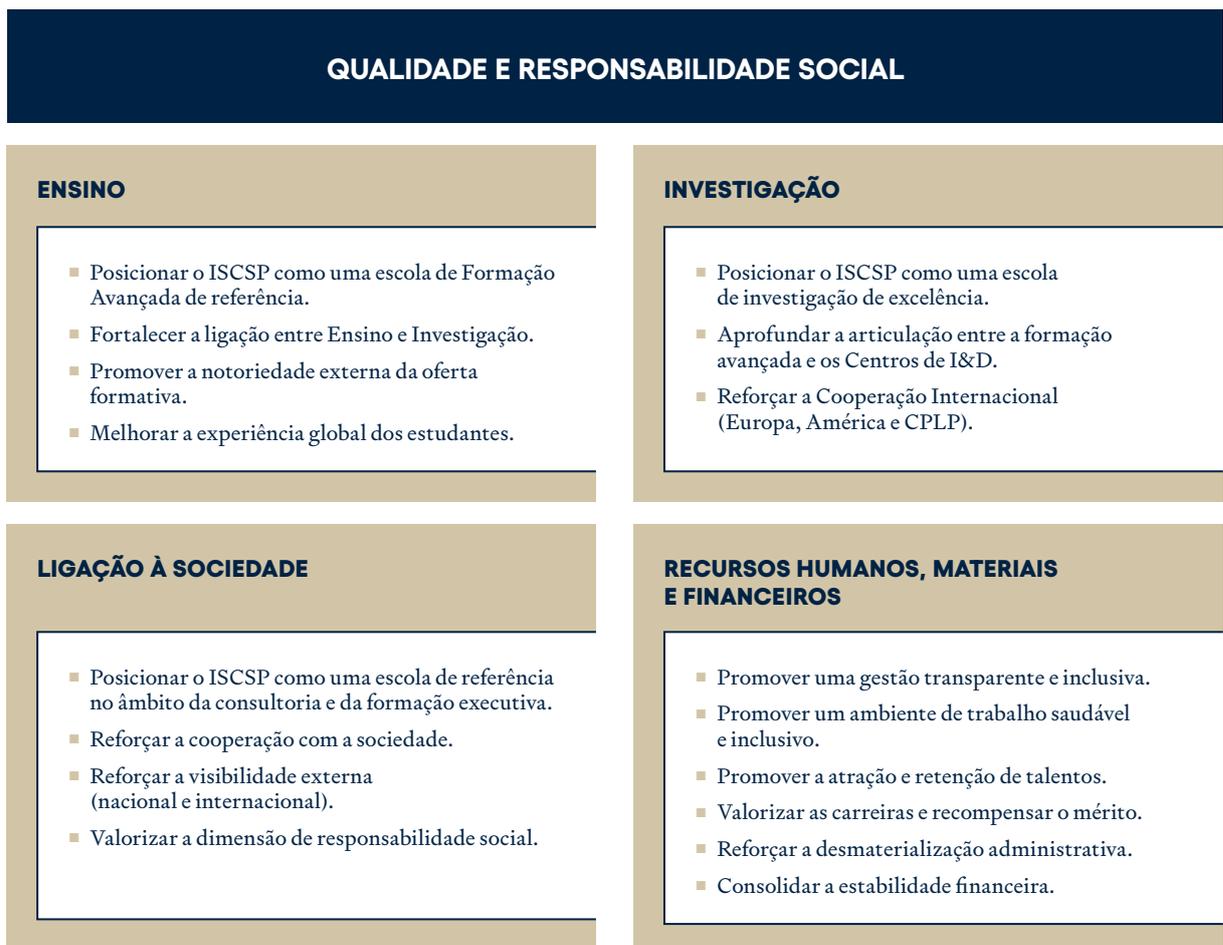
A matriz identitária do ISCSP, não sendo imutável, tem um conjunto de dimensões estruturantes cuja definição dos objetivos estratégicos deve ter em consideração e respeitar.

Figura 7. Dimensões estruturantes da matriz identitária do ISCSP



Para o quadriênio 2024-2028 serão assumidas como transversais as problemáticas da qualidade e da responsabilidade social, sendo assumidos os seguintes objetivos estratégicos.

Figura 8. Objetivos estratégicos propostos para o quadriênio 2024-2028



Exige o teu melhor





IV. Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

Principais Ações/Atividades a Desenvolver

As 88 principais ações/atividades a desenvolver no quadriénio 2024-2028, com vista à operacionalização dos objetivos estratégicos propostos, são as seguintes:

Qualidade e Responsabilidade Social

1. Promover um ambiente saudável e inclusivo.
2. Promover uma cultura de responsabilidade social.
3. Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.
4. Consolidar a cultura PDCA (planear, agir, verificar, ajustar).
5. Aprofundar o Sistema de Gestão da Qualidade.
6. Reforçar a cooperação com outras escolas da ULisboa.
7. Reforçar a articulação com as Unidades de Coordenação e as Áreas Operacionais.
8. Reforçar a articulação com as estruturas estudantis, com destaque para a AEISCSP.

Ensino

Posicionar o ISCSP como uma escola de Formação Avançada de referência

9. Assumir como desígnio a captação dos melhores estudantes a nível nacional e melhorar a capacidade de atrair estudantes internacionais de elevado potencial.
10. Diversificar a oferta formativa de II ciclo, nomeadamente através da criação de mestrados de um ano com carácter profissionalizante.
11. Reforçar a oferta formativa de III ciclo, tirando partido das valências internas existentes e da cooperação com outras escolas da ULisboa.
12. Reforçar a oferta de programas internacionais de pós-graduação de certificação conjunta (Erasmus Mundus e Marie Curie).
13. Manter a redução progressiva e sustentável do número de estudantes de I ciclo e reforço do peso dos estudantes de II e III ciclos.
14. Reforçar a atração e integração de estudantes estrangeiros.
15. Aumentar a produtividade, com qualidade, do II e III ciclos.
16. Manter o esforço de melhoria da oferta formativa e das estratégias pedagógicas adotadas, em forte articulação com os restantes Órgãos de Gestão.
17. Reforçar a utilização das TIC e das competências de interação à distância adquiridas pelo corpo docente no processo de ensino/aprendizagem.
18. Manter a forte articulação com as estruturas estudantis (AEISCSP e Núcleos).

Fortalecer a ligação entre ensino e investigação

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

Promover a notoriedade externa da oferta formativa

23. Reforçar a certificação da oferta formativa por parte de Entidades Internacionais.
24. Consolidar as parcerias estratégicas com universidades estrangeiras (oferta formativa conjunta e intercâmbio de estudantes).
25. Promover a integração de avaliadores do ISCSP em Entidades Certificadoras internacionais.
26. Consolidar e reforçar o apoio aos diplomados na sua integração no mercado de trabalho, assim como a articulação com a AEISCSP e ISCSP-Alumni.
27. Inovar nas estratégias de comunicação (ex: maior visibilidade aos Alumni).

Melhorar a experiência global dos estudantes

- 28. Promover estratégias de fortalecimento de *soft skills* nos estudantes.
- 29. Reforçar o envolvimento dos estudantes na organização de eventos de natureza científica.
- 30. Promover o acesso dos estudantes a experiências de investigação.
- 31. Reforçar e diversificar os eventos de natureza cultural destinados aos estudantes.
- 32. Promover estratégias que estimulem os estudantes a adotar um papel mais ativo na comunidade ISCSPiana.

Investigação

Posicionar o ISCSP como uma escola de investigação de excelência

- 33. Reforçar o impacto social da investigação.
- 34. Reforçar o apoio à elaboração de projetos, nomeadamente internacionais.
- 35. Reforçar a diversificação das fontes de financiamento, nomeadamente internacionais.
- 36. Reforçar a dimensão de prestação de serviços de consultoria com a participação dos centros de I&D.
- 37. Consolidar a política de disseminação dos resultados da investigação e estímulo à publicação, em revistas indexadas, dos docentes e investigadores do ISCSP.
- 38. Consolidar a nova Área de Apoio à Investigação, enquanto estrutura administrativa central de apoio à investigação.

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

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

Reforçar a Cooperação Internacional (Europa, América e CPLP)

- 43. Reforçar a participação em redes de investigação internacionais.
- 44. Reforçar o desenvolvimento de projetos de investigação em rede, que envolvam outros centros de I&D, assim como organizações governamentais e da sociedade civil (públicas e privadas).

- 45. Promover novas parcerias estratégicas com Universidades e centros de I&D de excelência europeus, americanos e de países da CPLP, nomeadamente brasileiros.

Ligação à Sociedade

Posicionar o ISCSP como uma escola de referência no âmbito da consultoria e formação executiva

- 46. Criar uma marca que enquadre toda a oferta executiva.
- 47. Repensar a oferta formativa de cursos de pós-graduação, considerando a possibilidade de criação de mestrados de natureza profissionalizante com duração de um ano.
- 48. Inovar ao nível dos formatos e das estratégias pedagógicas, recorrendo às TIC e às competências de interação à distância adquiridas pelo corpo docente, nomeadamente nas formações desenvolvidas no âmbito da cooperação nacional e internacional.

Reforçar a cooperação com a sociedade

- 49. Reforçar a formação executiva desenvolvida no âmbito de parcerias com entidades, nomeadamente estruturas ligadas ao poder local (CIM, Áreas Metropolitanas, Câmaras Municipais, Empresas Municipais, entre outros).
- 50. Privilegiar os estudos de consultoria desenvolvidos no âmbito de parcerias estratégicas com outras entidades, permitindo uma interação mais continuada no tempo e com maior impacto social.
- 51. Reforçar a internacionalização da consultoria e formação executiva, nomeadamente através de parcerias com entidades brasileiras.

Reforçar a visibilidade externa (nacional e internacional)

- 52. Desenvolver um projeto de divulgação do portfólio de estudos de consultoria e da oferta de formação junto das estruturas do poder local.
- 53. Reforçar a divulgação do portfólio de estudos de consultoria e da oferta de formação junto da vasta diáspora de alumni do ISCSP.

Valorizar a dimensão de responsabilidade social

- 54. Consolidar a nova Unidade de Missão, o ISCSP-Responsabilidade Social e Sustentabilidade, como a estrutura de intervenção na dimensão de Responsabilidade Social e promoção dos ODS, dentro e fora da comunidade do ISCSP.
- 55. Reforçar a realização de eventos de natureza cultural e desportiva que promovam a sensibilização da comunidade ISCSPiana para a dimensão da responsabilidade social e sustentabilidade.
- 56. Reforçar as parcerias com entidades do setor social e solidário que estimulem a comunidade ISCSPiana para o voluntariado.
- 57. Fortalecer a cooperação com a AEISCSP, os Núcleos e a Magna Tuna ApocalISCSPiana, assim como o apoio às suas iniciativas, desde que convergentes com o projeto de desenvolvimento estratégico.

- 58. Fortalecer a cooperação com a ISCSP-Alumni e o apoio às suas iniciativas, enquanto instrumento central de ligação à vasta diáspora de antigos alunos.
- 59. Promover a redução da Pegada Ecológica do ISCSP.
- 60. Reforçar os mecanismos de divulgação da atividade desenvolvida nesta dimensão.

Recursos Humanos, Materiais e Financeiros

Promover uma gestão transparente e inclusiva

- 61. Manter a cultura de rigor e prestação de contas.
- 62. Reforçar os mecanismos de participação dos colaboradores docentes e técnico-administrativos na gestão da instituição.
- 63. Reforçar os mecanismos de participação dos estudantes na gestão da instituição.
- 64. Realizar reuniões com todos colaboradores docentes e técnico-administrativos com uma periodicidade mínima anual.
- 65. Consolidar a implementação do plano de igualdade de género.

Promover um ambiente de trabalho saudável e inclusivo

- 66. Consolidar a implementação do Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal (Projeto ISCSPPessoa).
- 67. Consolidar o recurso ao teletrabalho e ao regime de horário flexível por parte dos colaboradores técnico-administrativos.
- 68. Manter o esforço de articulação na construção dos horários letivos (atualmente 90% dos docentes têm, no máximo, 3 dias com aulas).
- 69. Reforçar o programa de promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho.
- 70. Manter o programa de promoção da ergonomia e prevenção de lesões em contexto laboral.
- 71. Reforçar o programa de descontos e benefícios através de protocolos com parceiros.

Promover a atração e retenção de talentos

- 72. Dar prioridade à capacitação das áreas científicas com rácios de especialistas que possam comprometer o cumprimento dos requisitos legais de acreditação.
- 73. Dar prioridade à capacitação das áreas científicas com maior pressão da procura.
- 74. Reforçar a gestão de carreiras, com a criação de um programa de gestão de talentos.
- 75. Consolidar o programa de promoção de ações de formação que permitam a atualização e a aquisição de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores técnico-administrativos identificados no levantamento anual das necessidades de formação como imprescindíveis para o bom desempenho das suas funções.

- 76.** Reforçar o programa de formação contínua do corpo docente, em articulação com as UC e os centros de I&D, com enfoque na dimensão pedagógica, metodológica e na utilização das TIC no contexto de ensino e investigação.
- 77.** Reforçar a cooperação com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa.

Valorizar as carreiras e recompensar o mérito

- 78.** Reforçar e rejuvenescer o corpo de colaboradores, com especial incidência nos docentes de carreira.
- 79.** Consolidar a convergência do rácio de docentes Catedráticos e Associados de carreira com a recomendação prevista na legislação (50-70%).
- 80.** Criar oportunidades de progressão na carreira para colaboradores docentes e técnico-administrativos.
- 81.** Estimular a mobilidade dos colaboradores, nomeadamente no âmbito de parcerias estratégicas com universidades nacionais e estrangeiras.
- 82.** Colaborar com a Reitoria na promoção de efetiva autonomia administrativa e financeira das instituições de ensino superior.

N.b.: As medidas referidas nos pontos 78, 79 e 80, à semelhança do verificado nos últimos anos, serão fortemente condicionadas pelas restrições que venham a ser impostas anualmente pelo Orçamento de Estado.

Reforçar a desmaterialização administrativa

- 83.** Aumentar o número de processos administrativos integralmente desmaterializados, tirando partido das potencialidades dos sistemas de gestão académica, gestão financeira e gestão documental já implementados no ISCSP.
- 84.** Implementar o portal do colaborador, permitindo a desmaterialização de grande parte das interações com o Núcleo de Recursos Humanos.

Consolidar a estabilidade financeira

- 85.** Consolidar as fontes de receitas próprias existentes, procurando reforçar as áreas com maior potencial de crescimento (formação executiva no âmbito de parcerias e projetos de consultoria).
- 86.** Reforçar a receita gerada pela formação avançada (II e III ciclos) e pelos projetos de formação executiva e consultoria especializada como forma de compensação da perda de receita gerada pela opção de redução do número de estudantes de I ciclo.
- 88.** Manter a exigência, sem quebrar o dever de solidariedade, que a atual dimensão e nível de resultados do ISCSP assumam maior peso no processo de distribuição do Orçamento do Estado pela Reitoria.
- 88.** Colaborar com a Reitoria na defesa de uma fórmula de cálculo da comparticipação do OE que assuma uma visão mais holística da atividade das instituições de ensino superior e não se limite ao número de estudantes.

Exige o teu melhor





V. Intervenções Setoriais

1. Órgãos de Gestão

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

A estabilidade e lealdade institucional são valores determinantes para a criação de um clima de cooperação, requisito fundamental para que coletivamente possamos ultrapassar os desafios e garantir a qualidade da operação ao nível científico, pedagógico e administrativo.

2. ULisboa

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

No quadriénio 2024-2028 será fundamental potenciar ao máximo estas mais-valias, por serem fundamentais para que o ISCSP se afirme, ainda mais, como uma escola de referência no ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas.

3. Unidades de Coordenação

O ISCSP-ULisboa conta, atualmente, com uma oferta formativa composta por 15 licenciaturas, 18 mestrados, 11 doutoramentos, 20 pós-graduações, 22 cursos de especialização. A gestão de uma tão grande e diversificada oferta formativa requer uma estrutura de Unidades de Coordenação dinâmica, adaptada à evolução da procura e à estratégia de desenvolvimento da oferta formativa.

Os Coordenadores e as suas equipas constituem-se como a primeira linha de gestão científica e pedagógica da oferta formativa do ISCSP-ULisboa, desempenhando um papel determinante na gestão diária dos cursos e no desenvolvimento do projeto estratégico para o quadriénio 2024-2028.

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

4. Estrutura das Unidades Operacionais

A estrutura dos Serviços Técnicos e Administrativos, ajustada recentemente, está adaptada às necessidades da instituição e da sua comunidade, cobrindo com eficácia todas as áreas de atividade. Tem um quadro de coordenadores de área, coordenadores de núcleos e colaboradores bastante rejuvenescido, dinâmico e empenhado, que desempenha um papel fundamental na operação diária. Constituem-se como um pilar fundamental para a gestão da instituição, sendo o seu esforço e dedicação determinantes para o futuro do ISCSP-ULisboa.

No quadriénio 2024-2028 procurar-se-á consolidar a nova estrutura dos Serviços Técnicos e Administrativos e, dentro das limitações impostas à gestão dos recursos humanos, reforçar as áreas que estão mais deficitárias e mais pressionadas pelo crescimento da atividade. Procurar-se-á ainda, através do programa de captação e retenção de talentos, garantir que temos os melhores profissionais nas nossas equipas.

5. Estruturas Estudantis

O ISCSP, atualmente, conta com cerca de 4 500 estudantes distribuídos por 84 cursos, com expectativas e necessidades muito diversas.

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

A AEISCSP e os Núcleos desempenham um papel fundamental, tendo sempre demonstrado ser um importante parceiro estratégico, em parceria com os conselheiros estudantes dos Conselhos de Escola e Pedagógico, contribuindo ativamente na procura de soluções conjuntas, sempre em benefício do ISCSP e dos seus estudantes.

Será mantida, reforçada e valorizada a estratégia de inclusão dos estudantes na gestão do ISCSP. Desde logo através dos mecanismos previstos na legislação e regulamentação em vigor, os conselheiros estudantes dos Conselhos de Escola e Pedagógico, mas também através das restantes estruturas estudantis, com particular destaque para a AEISCSP e para os Núcleos, que têm demonstrado ser um ativo importante para a melhoria contínua que todos desejamos.

Será mantida e reforçada a participação dos estudantes no sistema integrado de gestão da qualidade, na elaboração dos calendários de exames e em todas as matérias que beneficiem de uma maior articulação.

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

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

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

6. ISCSP-Alumni

A força e visibilidade de uma instituição de ensino superior passa em grande medida pela sua rede de antigos alunos, porque são eles os nossos melhores embaixadores que, através da sua intervenção diária no mercado de trabalho e na sociedade, promovem a qualidade da formação que é ministrada no ISCSP. Uma instituição com 118 anos terá, naturalmente, uma vasta diáspora de alumni que atravessa várias gerações e setores da sociedade.

O novo projeto da ISCSP-Alumni, lançado em janeiro de 2023, é um elemento fundamental desta estratégia de ligação à rede de antigos alunos, constituindo-se como um importante ativo, que pode desempenhar um papel relevante na estratégia de desenvolvimento, potenciando o reconhecimento externo, a procura pela formação ao longo da vida e para que o ISCSP se continue a afirmar como escola de referência no âmbito da consultoria.

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

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

7. Parceiros Externos

A Academia é um espaço de liberdade e reflexão, onde a articulação com a sociedade civil é um elemento fundamental. Só através desta ligação é que as instituições de ensino superior podem cumprir plenamente a sua missão de preparar as gerações futuras e de contribuir para a melhoria da nossa sociedade através da prestação de serviços de formação e consultoria. É fundamental que a academia e a sociedade civil unam esforços, permitindo uma visão mais completa e agregadora dos desafios e das potenciais soluções.

A política de estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades externas tem-se demonstrado ganhadora com evidentes vantagens para todas as partes.

O grande esforço de reconhecimento e premiação do mérito nas várias áreas de atividade do ISCSP, patente nos mais de 300 000 EUR em prémios que foram atribuídos entre 2020 e 2024, só tem sido possível graças à generosidade de um conjunto de parceiros externos, entre os quais se destaca a CGD.

Na área da internacionalização do ensino e da investigação o estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades externas, na sua maioria congéneres, tem sido um pilar fundamental.

Também nas iniciativas no âmbito da responsabilidade social, a cooperação com entidades externas tem sido constante e determinante.

No quadriénio 2024-2028 a política será de consolidação e diversificação das parcerias externas, valorizando a qualidade, medida em termos de eficácia e impacto, em prejuízo da quantidade.

Exige o teu melhor





VI. Vice-Presidentes

Estrutura da Equipa de Vice-Presidentes

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

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

A existência de uma estrutura de gestão composta por 46 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos, funcionalmente bem organizadas e com elevada capacidade de resposta, permite-nos encarar com maior otimismo os desafios futuros. Contudo, a sua gestão coloca uma grande pressão sobre a futura equipa, o que, aliado a um projeto de desenvolvimento estratégico ambicioso e aos desafios do contexto atual, exige um esforço permanente da equipa de Vice-Presidentes.

A diversidade de áreas de intervenção do ISCSP, a que crescem os desafios com que permanentemente nos confrontamos, exigem uma equipa determinada e competente capaz de dar a melhor resposta.

No mandato 2024-2028 a equipa manterá o número de Vice-Presidentes, mas com uma estrutura renovada que procurará potenciar as competências individuais de forma a dar uma melhor resposta aos desafios de contexto expectáveis para o quadriénio.

Figura 8. Estrutura da equipa de Vice-Presidentes

PRESIDENTE	
1.º VICE-PRESIDENTE	<p>Isabel Soares</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Representação e substituição legal do Presidente ■ Área da Qualidade ■ Comunicação Institucional
VICE-PRESIDENTE	<p>Ana Paula Ferreira</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estudos Graduados ■ Estudos Pós-Graduados ■ Articulação com as Unidades de Coordenação
VICE-PRESIDENTE	<p>Fernando Serra</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organização e Avaliação da Oferta Formativa ■ Responsabilidade Social ■ Saídas Profissionais
VICE-PRESIDENTE	<p>Romana Xerez</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Investigação ■ Articulação com os Centros de I&D ■ Articulação entre Investigação e Ensino
VICE-PRESIDENTE	<p>Rosária Ramos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestão de Talentos ■ Formação Interna ■ Mobilidade e Cooperação Internacional
VICE-PRESIDENTE	<p>Ana Lúcia Romão</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Formação Executiva ■ Consultoria ■ Sistemas de Apoio à Gestão



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS

UNIVERSIDADE DE LISBOA