



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Plano de Atividades e Orçamento

2025

INS

ORS

P

Exige o teu melhor

Plano de Atividades e Orçamento

2025

Índice

8

Mensagem do Presidente

11

Objetivos Estratégicos

13

Gestão Integrada

14

Estrutura de Suporte à Atividade

15

Estrutura da Receita e da Despesa

I. Desafios Transversais

18

Qualidade e Inovação

19

Responsabilidade Social

II. Atividades de Ensino e Investigação

24

Ensino

26

Mobilidade e Cooperação Internacional

27

Ligação ao Mercado de Trabalho

30

Investigação

31

CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas

32

CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género

34

IO – Instituto do Oriente

III. Atividades de Formação Executiva e Consultoria

38

Formação Executiva e Consultoria

40

IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas

42

IIPS – Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

43

IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos

IV. Atividades das Áreas Operacionais

46

Área Administrativa e Financeira

48

Área de Estudos Graduados

51

Área de Estudos Pós-Graduados

53

Área de Apoio à Investigação

56

Área da Qualidade e Inovação

60

Área de Assuntos Institucionais

63

Área de Cooperação e Desenvolvimento

66

Área de Marketing e Comunicação

69

Área de Edições e Documentação

V.
**Atividades
das Unidades
de Missão**

72
ISCSP – Responsabilidade
Social e Sustentabilidade

74
ISCSP-Cultura

75
ISCSP-Wellbeing

76
ISCSP-Alumni

VI.
**Política de
Recursos Humanos**

78
Colaboradores docentes

80
Colaboradores
técnico-administrativos

VII.
**Recursos Técnicos
e Materiais**

83

VIII.
Orçamento

89
Evolução do Orçamento
do ISCSP

91
Orçamento para 2025
por grandes rubricas

ANEXOS

- 100 I. Mapa de Pessoal
- 102 II. Evolução do Mapa de Pessoal
- 103 III. Fundamentação das Despesas com Pessoal
- 104 IV. Memória Justificativa do Projeto de Orçamento
- 106 V. Demonstração dos Fluxos de Caixa
- 107 VI. Demonstração dos Resultados por Natureza
- 108 VII. Balanço
- 110 VIII. Relatório do Revisor Oficial de Contas
- 111 IX. Quadro de Avaliação e Responsabilização do ISCSP



Exige o teu melhor



Introdução



Mensagem do Presidente



Ricardo Ramos Pinto
Presidente do ISCSP-ULisboa

Em 2024 fui reeleito como Presidente do ISCSP e tive a honra e o privilégio de ver renovado o voto de confiança do Conselho de Escola na forma como dirigi a instituição nos últimos quatro anos e no Projeto de Desenvolvimento Estratégico que apresentei para o quadriénio 2024-2028.

O Plano de Atividades e Orçamento para 2025 é o primeiro instrumento estratégico anual do novo ciclo gestionário, para o qual as dimensões da qualidade e da responsabilidade social foram assumidas como desafios transversais a todas as áreas de atividade. Considera-se fundamental criar condições para que todos os membros da comunidade ISCSP adotem uma postura pró-ativa no processo de co-construção das estratégias de ação, contribuindo, desta forma, para reforçar a afirmação da nossa instituição nos contextos nacional e internacional.

O elevado nível de consolidação da cultura de melhoria contínua no ISCSP é visível no funcionamento diário da instituição e na postura dos seus colaboradores, que, todos os dias, procuram fazer mais e melhor. A apropriação do Sistema de Gestão da Qualidade pela comunidade, bem como o reconhecimento externo do mesmo são inegáveis e uma importante conquista coletiva, que nos permite ter uma gestão mais transparente, mais próxima e mais atenta às necessidades do coletivo institucional.

A complexidade e a dimensão dos desafios que as sociedades atuais enfrentam convocam todos para o esforço de mudança social, fortalecendo um sentimento de responsabilidade partilhada. As instituições de ensino superior, fruto da sua missão de

preparação das novas gerações e de formação ao longo da vida, bem como da obrigação de colocarem o conhecimento que produzem ao serviço da sociedade, têm um papel fundamental na reflexão sobre os problemas e na promoção da transformação social.

O ISCSP, enquanto escola de ciências sociais e políticas, tem uma responsabilidade acrescida de interagir com a sociedade onde se insere, e de estar atento às suas problemáticas, expectativas e necessidades de mudança. Por isso, os valores e práticas de responsabilidade social ocupam, naturalmente, um papel transversal a toda a sua atividade. Mais do que um sentimento ou uma vontade, esta responsabilidade traduz-se num compromisso sério, sustentado por uma longa tradição de iniciativas alicerçadas nos princípios da responsabilidade e da sustentabilidade. Esse compromisso ficou particularmente evidente em 2024, com a criação da unidade de missão ISCSP-Responsabilidade Social e Sustentabilidade, concebida para atuar como um polo agregador e potenciador da vasta atividade já desenvolvida nessas áreas.

No Ensino, a procura pela formação avançada cresceu 24% comparativamente a 2023-24 e o nível de internacionalização manteve a tendência crescente dos últimos anos, atingindo-se o interessante valor de 43% dos candidatos com nacionalidade estrangeira, em linha com a estratégia de afirmação do ISCSP como uma escola de formação avançada nacional e internacionalmente. A oferta de I ciclo também apresentou elevados níveis de atratividade, com três em cada quatro alunos colocados na 1.ª fase do CNE a escolherem os cursos do ISCSP em 1.ª ou 2.ª op-

ção (39% em 1.ª opção), com metade dos colocados a apresentarem médias de candidatura superiores a 15,5 valores e com um crescimento de 33% dos estudantes internacionais. Os números da dimensão ensino, apesar da cautela que as perspetivas de evolução do contexto internacional aconselham, permitem-nos encarar o ano de 2025 com confiança. A massificação do recurso à IA e a normalização do uso das ferramentas de interação a distância estão a transformar profundamente o ensino e, só através de uma permanente atualização da oferta formativa e da inovação pedagógica, é possível lidar com estes desafios e acompanhar as expectativas e necessidades dos estudantes e do mercado de trabalho.

A Fundação para a Ciência e Tecnologia deu início em 2024 ao processo de avaliação das unidades de investigação, sendo expectável que o mesmo fique concluído durante 2025 e se inicie um novo ciclo de financiamento na investigação. Enquanto se aguarda pela conclusão deste processo avaliativo e pela aprovação dos respetivos planos estratégicos e de atividades para o próximo quinquénio, as unidades de investigação funcionarão em regime de duodécimos, o que, inevitavelmente, criará um contexto de maior imprevisibilidade e de limitações à capacidade de implementação da estratégia desenhada pelas respetivas direções. Será fundamental encontrar soluções que, apesar deste contexto de incerteza, permitam dar continuidade aos projetos estratégicos e de atividades de cada uma das unidades de investigação. Aquelas terão, sempre, em vista a melhoria contínua dos resultados, tanto qualitativos como quantitativos, a produção de *outputs* de excelência e elevado impacto social, assim como a integração crescente em redes internacionais e intercâmbio de investigadores.

A formação executiva e a consultoria são uma importante fonte de receita, representando em 2025 quase 20% das receitas próprias. Contudo, para além desta dimensão financeira, são também um importante instrumento de afirmação da instituição, reforçando o seu impacto social dentro e fora do país, bem como a sua notoriedade e reconhecimento por parte da sociedade civil. A par com a formação das novas gerações, a formação executiva permite que o ISCSP se assuma como um ator relevante na requalificação e formação ao longo da vida das gerações que já se encontram no mercado de trabalho. A realização de estudos de consultoria, por outro lado, potencia o impacto social e torna-nos num agente com influência no processo de políticas públicas.

A formação executiva foi a área mais impactada pelas adversidades referidas anteriormente, com uma forte quebra na procura individual. A estratégia em 2025 passará por uma aposta na procura institucional e para tal será necessário reorganizar a oferta formativa, que deverá ser pensada de forma mais integrada e organizada em função das necessidades de parceiros institucionais prioritários, estratégia que demonstrou sucesso e margem de crescimento em 2024. Na dimensão de consultoria, a estratégia passará, sempre que possível, pela associação com as unidades de investigação do ISCSP, estimulando a transferência de conhecimento e potenciando o impacto social do acervo de conhecimento e competências detido pelos nossos investigadores.

Em 2025 será ainda dada continuidade ao processo de desmaterialização administrativa e transformação digital em curso, procurando-se aumentar a abrangência da utilização do sistema de gestão documental FileDoc, e continuar a explorar as potencialidades do sistema de gestão académica FenixEdu.

A consolidação da tendência de redução da inflação, aliada à diminuição das taxas Euribor, permitiu em 2024 uma recuperação parcial do poder de compra perdido nos últimos anos. Contudo, não se verificou um desagravamento da instabilidade do contexto internacional. Para 2025 prevê-se que se mantenha a tendência de recuperação do poder de compra, ainda



O elevado nível de consolidação da cultura de melhoria contínua no ISCSP é visível no funcionamento diário da instituição e na postura dos seus colaboradores, que, todos os dias, procuram fazer mais e melhor.



que lenta, mas com um significativo aumento dos riscos associados à instabilidade do contexto internacional, que apresenta uma imprevisibilidade crescente. A expectativa é que se continuem a verificar limitações em termos da procura individual e o risco associado à suspensão de matrícula por questões financeiras se mantenha em níveis mais elevados, tendência que já se sente desde 2023. Será necessário ajustar estratégias, reforçando a aposta na prestação de serviços de formação e consultoria, com enfoque na procura institucional, tanto a nível nacional e internacional, em articulação com instituições parceiras com quem já tenhamos um histórico de cooperação.

O enquadramento socioeconómico expectável para 2025 manterá níveis de risco elevado, em linha com os últimos anos, aconselhando a que seja mantida uma postura cautelosa do ponto de vista financeiro, mas sem comprometer o investimento nas áreas estratégicas para a afirmação do ISCSP como uma escola de excelência na área das ciências sociais e políticas.

A concretização dos objetivos e das medidas previstas para 2025 dependerá fundamentalmente do esforço e da dedicação de todos os membros da comunidade ISCSP, sendo essencial que esse empenho seja reconhecido, valorizado e apoiado de forma consistente. Em 2025, apesar das limitações orçamentais e legais em vigor, o compromisso com a valorização e desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores

será mantido, com foco no atendimento das suas necessidades, ambições e bem-estar. A atenção será redobrada nas questões relacionadas com o bem-estar, com a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, através do projeto ISCSPessoa. Procura-se assim melhorar as condições de trabalho, reforçar o espírito coletivo e promover o comprometimento organizacional. Com o objetivo de estimular a realização pessoal e profissional dos colaboradores, será mantido o investimento na promoção e valorização das carreiras, no fortalecimento das áreas com maior pressão da procura, e na consolidação do processo de formação, com o compromisso de recompensar o mérito.

A qualidade, experiência e resiliência dos nossos recursos humanos, aliadas à inovação e capacidade de adaptação que o ISCSP sempre demonstrou no decurso da sua longa história, garantirão a continuidade dos objetivos para o quadriénio 2024-2028, sem jamais perder o foco de afirmação do ISCSP enquanto escola de excelência na área das Ciências Sociais e Políticas.

O Presidente

Dezembro de 2024



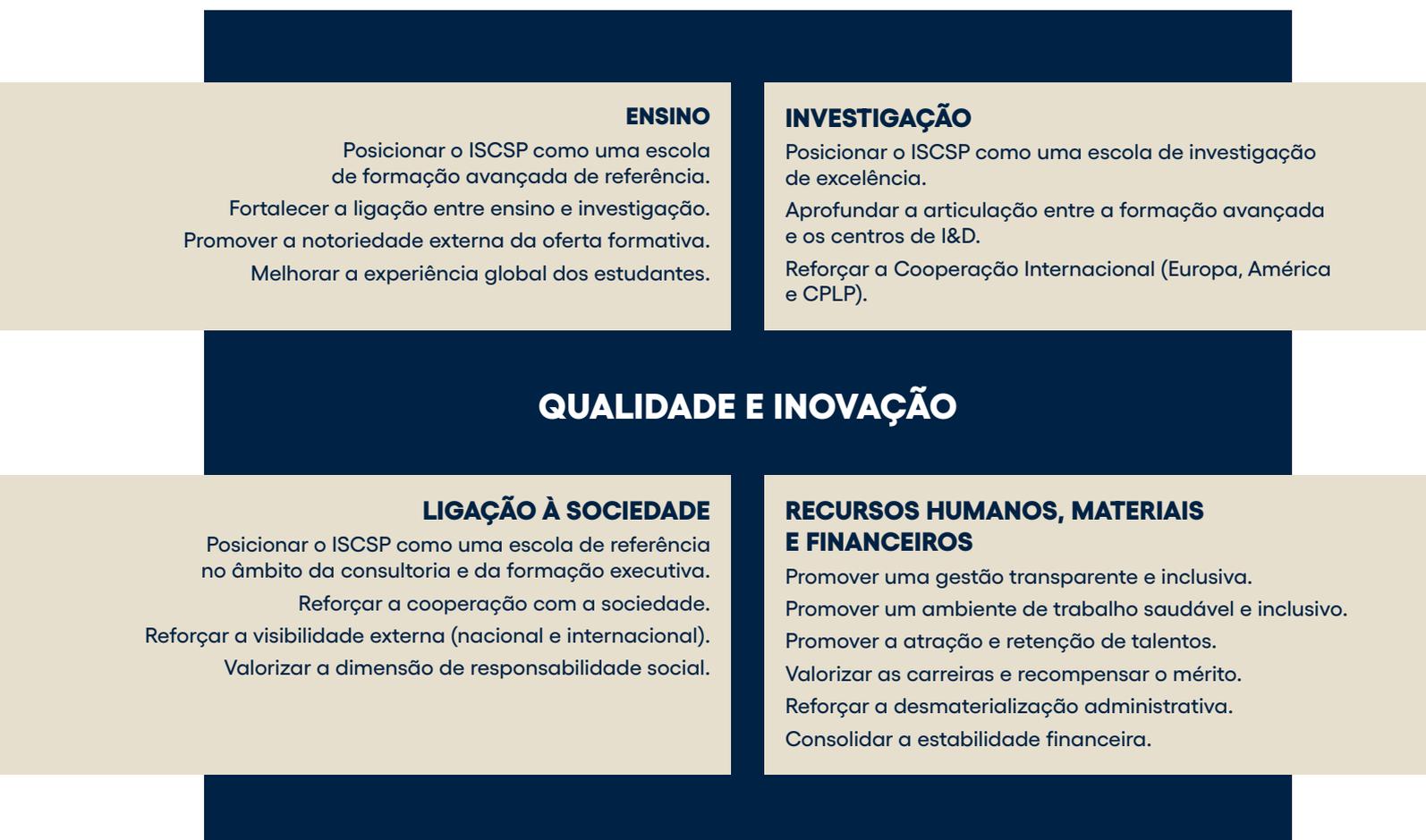
Objetivos Estratégicos

Quadriénio 2024-2028

O Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028 assume como desafios organizacionais a qualidade e a responsabilidade social, os quais se reconhecem como transversais a todas as áreas de atividade.

Assumem-se os seguintes objetivos estratégicos, que deverão orientar toda a atividade desenvolvida no quadriénio.

Figura 1. Objetivos estratégicos propostos para o quadriénio 2024-2028



Para 2025 são prioritários os seguintes objetivos estratégicos:

- Promover um ambiente saudável e inclusivo.
- Promover uma cultura de responsabilidade social.
- Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.
- Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência.
- Aprofundar a articulação entre a formação avançada e os centros de I&D.
- Reforçar a Cooperação Internacional.
- Reforçar a visibilidade externa.
- Reforçar a cooperação com a sociedade.
- Promover uma gestão transparente e inclusiva.
- Consolidar a estabilidade financeira.



Presidência do ISCSP-ULisboa

Ao centro, o Presidente Ricardo Ramos Pinto

Vice-Presidentes:

Ana Lúcia Romão, Isabel Soares, Rosária Ramos, Fernando Serra, Ana Paula Ferreira, Romana Xerez

Gestão Integrada

O Plano de Atividades e Orçamento constitui-se como um instrumento de gestão fundamental, traduzindo o pensamento estratégico anual da direção de topo e intermédia do ISCSP. Para que tenha legitimidade e seja eficiente, para além de traduzir a implementação anual do Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028, terá também que estar articulado com o Plano Estratégico de Política Científica da responsabilidade do Conselho Científico, com as regras e orientações definidas pelo Conselho Pedagógico, assim como com os Planos Estratégicos dos Centros de Investigação e das Unidades de Coordenação.

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

Figura 2. Articulação entre órgãos e estruturas para uma gestão integrada



Estrutura de Suporte à Atividade

A atual estrutura de suporte à atividade é composta por 46 unidades distintas agrupadas em 5 grandes eixos.

Figura 3. Estrutura de gestão do ISCSP

Unidades de Ensino	Unidades de I&D	Unidades de Desenvolvimento	Unidades de Missão	Unidades Operacionais
10 Unidades de Coordenação	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-Wellbeing	Área de Assuntos Institucionais
		Instituto de Administração e Políticas Públicas	ISCSP-Alumni	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 da Qualidade

Estrutura da Receita e da Despesa

Receita

Em 2025 o ISCSP deverá continuar a demonstrar uma elevada capacidade de angariação de receitas próprias.

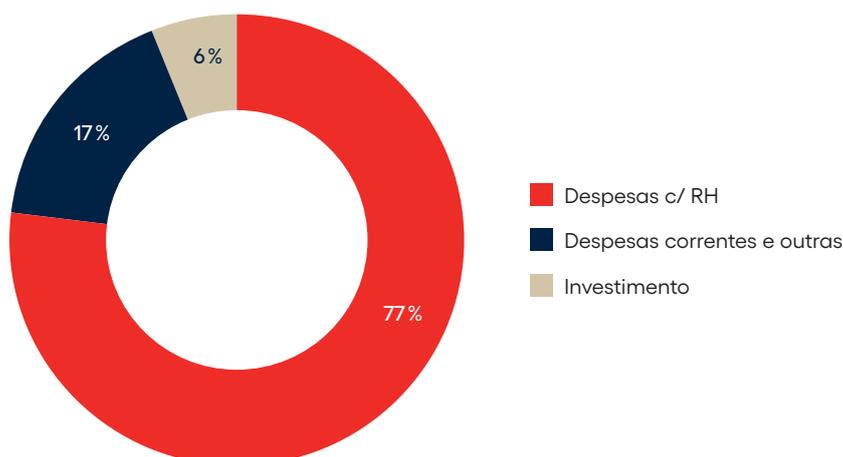
Tabela 1. Estrutura de fontes de receita do orçamento do ISCSP de 2025

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA RECEITA	2025
ORÇAMENTO DO ESTADO	40%
RECEITAS PRÓPRIAS (Autofinanciamento + Saldo Transitado)	60%

Despesa

A estrutura da despesa em 2025 deverá manter-se em linha com a dos anos anteriores, com um aumento da despesa em recursos humanos, que resulta da aposta na qualificação e criação de oportunidades de progressão dos colaboradores docentes e técnico-administrativos, bem como das expectáveis atualizações salariais.

Figura 4. Estrutura da despesa prevista em 2025





Exige o teu melhor

I. Desafios Transversais



O novo Projeto de Desenvolvimento Estratégico, desta feita para o quadriénio 2024-2028, assume como transversais as problemáticas da qualidade e da responsabilidade social. Consideradas dimensões centrais e agregadoras da atividade do ISCSP, desempenham um papel fundamental numa afirmação que procura ser diferenciadora no universo das instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras.

Qualidade e Inovação

Em 2025 as preocupações transversais com a monitorização da Qualidade tendentes a implementar melhorias em todos os níveis de atuação do ISCSP voltam a assumir um papel central. Fecha-se um ciclo do sistema de gestão da qualidade do ISCSP que esteve, por seis anos acreditado pela A3ES, sendo, por isso, altura para se concluírem processos e delinear as estratégias de futuro. 2025 apresenta-se, assim, no plano da Qualidade, como um ano charneira.

Os principais objetivos e respetivas medidas de implementação são os seguintes:

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Finalização do ciclo do SGQ-ISCSP que vence em 2025	<ol style="list-style-type: none"> Análise do PAM (Plano de Ações de Melhoria). Concretização de todos os processos de avaliação da oferta educativa no modelo vigente. 	Anual
Preparação de novo ciclo do SGQ-ISCSP que inicia em 2026	<ol style="list-style-type: none"> Revisão e adequação dos documentos de gestão do SGQ-ISCSP ao ciclo de gestão. Revisão e atualização dos processos e procedimentos do SGQ-ISCSP de acordo com a atual estrutura orgânica e ciclo de gestão. 	Anual
Dinamização de iniciativas de automatização de processos	<ol style="list-style-type: none"> Promoção da simplificação de processos de trabalho mediante incremento de procedimentos de automatização. 	Anual
Otimização da Gestão Documental	<ol style="list-style-type: none"> Identificação de serviços que obtenham ganhos na adoção do Sistema de Gestão Documental Filedoc. Harmonização e codificação documental. 	1.º semestre 2.º semestre
Preparação de novo ciclo de avaliação de oferta educativa	<ol style="list-style-type: none"> Revisão e atualização dos questionários de avaliação da satisfação em cooperação com o Conselho Pedagógico do ISCSP. 	1.º semestre

Responsabilidade Social

Num quadro de complexos desafios sociais, as organizações, nos seus diferentes domínios ou setores de atividade, são hoje convocadas a assumir um crescente compromisso ético para com a sociedade em geral e as comunidades onde se inserem. Uma tal exortação passa pela consideração dos impactos produzidos pela sua ação, maximizando os positivos e prevenindo ou mitigando os negativos.

As instituições de ensino superior, pelo papel relevante que sempre assumiram no avanço das sociedades e no desenvolvimento e preparação das novas gerações, encontram-se entre aquelas em que os valores e práticas de responsabilidade social não podem deixar de estar presentes, seja nos seus processos formativos, nas dinâmicas de produção, divulgação e aplicação do conhecimento, ou nas mais diversas iniciativas de relação com a sociedade.

Como escola de ciências sociais e políticas, o ISCSP considera ter uma responsabilidade acrescida nesta área, pelo que tem vindo a tornar mais evidente o seu compromisso para com os valores e práticas da responsabilidade e da sustentabilidade. A expressão deste cuidado foi a criação, ao longo da última década, das unidades de missão ISCSP-Cidadania, ISCSP-Inclusão e ISCSP-Natura. Cada uma destas estruturas, a seu modo, deu corpo àquele compromisso.

O balanço entretanto realizado da dinâmica e resultados de cada uma destas estruturas e a definição de um novo horizonte estratégico para o quadriénio 2024-2028, vieram a reconhecer, ainda com maior nitidez, a centralidade transversal da responsabilidade social no desenvolvimento do ISCSP. Tal conduziu à decisão de fundir aquelas unidades de missão numa única estrutura, designada como Unidade de Missão Responsabilidade Social e Sustentabilidade, a qual se constitui como um polo agregador da extensa atividade que é desenvolvida atualmente nestes diversos domínios.

A orientação assumida para a organização e alinhamento das diferentes atividades, e iniciativas, inspira-se em grande medida no *Livro Verde da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior*, referencial normativo concebido em 2018, em partilha de responsabilidades por cerca de três dezenas de IES sob a orientação do ORSIES, Observatório da Responsabilidade Social e Instituições do Ensino Superior — rede na qual o ISCSP tem vindo a ter uma colaboração ativa e continuada.

Em 2025 o carácter transversal da responsabilidade social deverá, por conseguinte, constituir-se em dimensões e aspetos preconizados por este consórcio, em linha com as melhores recomendações internacionais nesta matéria, designadamente os Princípios Orientadores de Responsabilidade Social elencados na NP ISO 26000:2011: (1) campus socialmente responsável (por exemplo, a promoção de um campus ambientalmente sustentável, seguro e saudável ou a gestão socialmente responsável das pessoas e das relações, como as que visam a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal; (2) formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com os *alumni* (por exemplo, a promoção da uma formação que exorte os diplomados a usarem o seu conhecimento em benefício da sociedade, ou a promoção da empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida); (3) gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento (por exemplo, a promoção de uma política de ciência aberta ou da investigação colaborativa); e (4) participação social na comunidade (por exemplo, a prestação de serviços que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos, ou a criação de capital social na comunidade, aprofundando as relações estabelecidas com diversos parceiros sociais).

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a política de responsabilidade social e sustentabilidade na governação e desenvolvimento organizacional	1. Aprofundamento da integração da responsabilidade no sistema de gestão, através do contributo dado pela Unidade de Missão Responsabilidade Social e Sustentabilidade, da Área da Qualidade e Inovação, através do seu Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Social e demais estruturas e órgãos do ISCSP.	Anual
	2. Prossecução de ações e iniciativas de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, designadamente através do Programa de Apoio ao Reforço de Competências dos Docentes e do projeto ISCSPESSOA, de conciliação profissional, familiar e pessoal, enquadrado no Sistema de Gestão da Conciliação.	
	3. Prossecução da política de melhoria da qualidade, conforto e funcionalidade das instalações, designadamente, dos espaços de circulação e de estudo, com particular destaque para a zona da Biblioteca.	4.º trimestre
	4. Criação de um programa de prevenção e gestão de riscos, em colaboração com parceiros da Proteção Civil e Segurança Pública.	
Consolidar a política de responsabilidade social no ensino	1. Estimulo à inovação pedagógica e à melhoria do processo de ensino-aprendizagem, de modo a melhorar a preparação dos estudantes e a combater o insucesso e o abandono académicos.	Anual
	2. Prosseguir a política de otimização de gestão dos horários nos diferentes ciclos de estudo, assegurando o equilíbrio entre tempo de presença em aulas, tempos de estudo autónomo e ritmos pessoais de trabalho e família.	
	3. Prossecução e consolidação dos processos de integração socioeducativa de estudantes, designadamente os estudantes internacionais e os estudantes com NEE, em colaboração com o Gabinete de Apoio ao Estudante.	
	4. Reforço dos programas e iniciativas de promoção e acompanhamento da empregabilidade e de transição para o mercado de trabalho junto de estudantes e recém-diplomados, incluindo os estudantes com NEE.	
Evidenciar produção, difusão e transferência responsável do conhecimento	1. Reforço da dimensão ética da investigação, apoiando a Comissão de Ética para a Investigação no desenvolvimento das suas ações e iniciativas.	Anual
	2. Tornar explícito o contributo da pesquisa desenvolvida nos centros de investigação e observatórios para os ODS.	
	3. Incentivo a projetos de investigação colaborativa, centrados sobre problemas e sua resolução (<i>problem-solving</i>), e que se desenvolvam em contextos institucionais, organizacionais e comunitários específicos.	
	4. Reforço dos processos de disseminação e divulgação de resultados de investigação na comunidade científica e no espaço público, sublinhando o seu contributo positivo para as populações estudadas e para a melhoria das políticas públicas.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover a criação de valor na sociedade e estreitar as relações com territórios e comunidade	1. Expansão e aprofundamento de redes, parcerias e protocolos com organizações e entidades públicas e dos setores privado social e solidário a fim de se desenvolverem iniciativas conjuntas enquadráveis nos ODS.	Anual
	2. Continuação — e reforço — das iniciativas de prestação de serviços com impacto positivo no bem-estar das comunidades e territórios.	
	3. Promoção da inovação e do empreendedorismo social, em articulação com as iniciativas da Unidade de Missão Responsabilidade Social e Sustentabilidade e o Instituto de Políticas Sociais e Intervenção Social.	
	4. Incentivo às práticas de voluntariado dos estudantes e colaboradores do ISCSP.	
	5. Criação de uma estrutura de participação cidadã com o objetivo de contribuir para a definição de propostas de formação e pesquisa socialmente relevantes.	
Promover a sustentabilidade ambiental	1. Dar continuidade às iniciativas de desmaterialização administrativa e de otimização de recursos.	Anual
	2. Melhoria da eficiência energética das instalações do ISCSP.	
	3. Reforço da conexão com o meio natural, seja no enriquecimento dos espaços verdes em ambiente interno, seja na fruição do ecossistema envolvente.	





Exige o teu melhor



II. Atividades de Ensino e Investigação



Ensino

A estratégia para 2025 visa consolidar uma cultura de melhoria contínua e inovação, com a implementação de práticas e processos inovadores que contribuam para a elevação da qualidade do ensino e da investigação. Pretende-se fomentar a criatividade e construir um espaço de aprendizagem dinâmico e em constante evolução. O compromisso com a excelência e a relevância da formação no campo das ciências sociais e políticas, aliada ao desenvolvimento de competências críticas e analíticas nos nossos estudantes e a uma estreita sinergia entre a formação e a investigação, promove resultados de maior impacto social e relevância científica. O reforço da cooperação internacional, ampliando parcerias e programas de mobilidade, para oferecer oportunidades de intercâmbio e cooperação entre estudantes, docentes e investigadores, contribuindo para uma formação com visão global e multicultural, será um contributo determinante para a consolidação da nossa afirmação no cenário internacional.

Em 2025 será ainda dada continuidade à estratégia de reforço da visibilidade externa do ISCSP, que visa destacar a nossa instituição como um polo de conhecimento e inovação, através da cooperação com a sociedade, estabelecendo iniciativas que visam a aproximação a organizações governamentais, não-governamentais e do setor privado, oferecendo o nosso conhecimento e *expertise* como suporte à resolução de problemas sociais e desenvolvimento de políticas públicas.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Posicionar o ISCSP como uma escola de formação avançada de referência	1. Manter o esforço de ajuste da oferta educativa do ISCSP às expectativas e necessidades de mercado de trabalho.	Anual
	2. Reforçar e reajustar o acesso a bases de dados, revistas científicas e outros catálogos de divulgação científica, promovendo o acesso por parte dos estudantes.	1.º trimestre
	3. Promover cursos de curta duração sobre matérias e competências transversais (e.g., análise de dados, metodologias de investigação, gestão de tempo, produtividade, métodos e ética do trabalho académico).	Anual
	4. Continuar a implementar a estratégia de ligação à Sociedade Civil por via do incentivo à comunidade discente para desenvolver os seus trabalhos em articulação com organizações públicas e privadas.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	<p>5. Reforçar a ligação entre o ensino pós-graduado e o Serviço de Saídas Profissionais com vista ao reforço do relatório de estágio como trabalho final de mestrado.</p> <p>6. Promover a realização de eventos que reúnam académicos e profissionais para discutir temas relevantes e da atualidade.</p> <p>7. Manter a aposta na internacionalização do corpo docente mediante o recurso a programas de mobilidade e parcerias com instituições nacionais e estrangeiras.</p>	Anual
Fortalecer a ligação entre ensino e investigação	<p>1. Incentivar a realização de trabalhos académicos que possam resultar em publicações científicas com impacto social.</p> <p>2. Estimular o reforço da inclusão de conteúdos que se relacionem com conceitos como a sustentabilidade, digitalização, inteligência artificial e ética nos currículos das unidades curriculares.</p> <p>3. Manter uma estreita articulação com o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico na promoção de uma política científica e de aprendizagem coerente e ajustada à realidade dos cursos e dos estudantes.</p> <p>4. Dinamizar ações de divulgação dos principais projetos de investigação em curso no ISCSP com enfoque nos estudantes de I ciclo.</p>	Anual 2.º semestre Anual 2.º semestre
Promover a notoriedade externa da oferta formativa	<p>1. Reforçar a participação em eventos nacionais associados à divulgação da oferta educativa do ISCSP (sempre que possível, em conjunto com a Reitoria da Universidade de Lisboa).</p> <p>2. Reforço do programa de visita a Escolas Secundárias tendo em vista a divulgação dos cursos de I Ciclo.</p> <p>3. Participação em feiras internacionais de divulgação da oferta educativa do ISCSP.</p> <p>4. Apostar na dinamização de eventos de captação que chamem às instalações do ISCSP potenciais candidatos e estudantes.</p> <p>5. Apostar na dinamização de eventos de captação que chamem às instalações do ISCSP potenciais empregadores.</p> <p>6. Promover a divulgação dos cursos em articulação com o ISCSP – Alumni.</p>	Anual 1.º semestre Anual 1.º semestre Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a experiência global dos estudantes	1. Criar e implementar um sistema de incentivo ao mérito dos estudantes de I Ciclo, valorizando os estudantes que se destaquem pelos seus resultados académicos e pela ausência de práticas fraudulentas.	2.º semestre
	2. Criação de, pelo menos, um espaço de inovação pedagógica onde se possam aplicar novas metodologias de ensino com impacto positivo na motivação de docentes e discentes.	1.º semestre
	3. Continuar a desenvolver os horários e os calendários de exames tendo presente a necessidade de assegurar uma efetiva conciliação entre a vida pessoal e académica dos estudantes.	Anual
	4. Reforçar os mecanismos de recolha de <i>feedback</i> (através do FenixEdu), estimulando os estudantes para poderem fazer sugestões que levem à melhoria contínua dos processos.	1.º semestre
	5. Melhorar as condições e os espaços onde os estudantes podem estudar e trabalhar (individualmente ou em grupo), aumentando os níveis de conforto e promovendo o desenvolvimento das diversas atividades.	2.º semestre
	6. Reformular o Gabinete de Apoio Psicológico, integrando-o no ISCSP- <i>Wellbeing</i> e reforçando a capacidade de atendimento dos estudantes em condições de fragilidade psicológica.	1.º trimestre

Mobilidade e Cooperação Internacional

Nas últimas décadas, o ensino superior tem enfrentado rápidas transformações, cada vez mais complexas e abrangentes. A globalização, impulsionada por tecnologias emergentes, e a crescente valorização da reputação e dos *rankings* das instituições de ensino superior (IES) têm influenciado as prioridades estratégicas de instituições e governos. Essas dinâmicas criam desafios e oportunidades que exigem respostas estratégicas capazes de fortalecer a competitividade e a cooperação das IES no cenário global. Por esse motivo, reforçar a cooperação institucional nas vertentes de ensino, investigação e ligação à sociedade é assumido como um dos vetores da estratégia para o quadriénio 2024-2028. Em consonância com o Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028, definem-se como prioridades para o ano de 2025: (1) Estimular os fluxos de mobilidade, sobretudo de colaboradores docentes e técnico-administrativos; (2) Reforçar as oportunidades de mobilidade e cooperação, alinhadas com as necessidades das Unidades de Coordenação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar as oportunidades de mobilidade existentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a atratividade e acolhimento de estudantes <i>incoming</i>. 2. Estimular as Unidades de Coordenação a incentivarem os docentes a participar nas oportunidades de mobilidade existentes. 	Anual
Reforçar as oportunidades de mobilidade e de cooperação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular as Unidades de Coordenação a identificar entidades estrangeiras com as quais possam estabelecer parcerias para atividades de ensino e investigação. 2. Manter o apoio ao desenvolvimento de programas de intercâmbio para atividades de investigação que as Unidades de Coordenação ou os investigadores proponham. 	Anual
Estimular a mobilidade da comunidade ISCSP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a participação de estudantes nos programas de mobilidade, através divulgação e iniciativas de proximidade realizadas. 2. Fortalecer a participação de docentes nos programas de mobilidade de ensino e investigação, mediante reforço da divulgação, em articulação com as Unidades de Coordenação. 3. Fortalecer a participação de colaboradores técnico-administrativos nos programas de mobilidade existentes, mediante reforço da divulgação, em articulação com as chefias. 	Anual
Reforçar a visibilidade e comunicação da área da mobilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilizar informação no MyISCSP sobre as oportunidades de mobilidade, manuais e procedimentos em linguagem acessível a não-técnicos. 2. Criar ou melhorar os manuais de apoio à preparação de candidaturas aos programas e protocolos disponíveis. 	Anual

Ligação ao Mercado de Trabalho

No domínio do ensino e formação, o ISCSP ambiciona posicionar-se como uma escola de formação avançada de referência, pelo que tem vindo a procurar a melhoria contínua da sua oferta formativa, em termos de relevância, atratividade, qualidade pedagógica, eficiência, resultados e empregabilidade. Tem investido ainda no reconhecimento internacional desta oferta e na sua ligação à investigação e à sociedade.

O leque de áreas da oferta formativa, quer ou não conducente a grau académico, vai ao encontro dos desafios enfrentados pelas sociedades contemporâneas no curto, médio e longo prazos, seja na administração pública, na comunicação, nas dinâmicas culturais, comunitárias e identitárias, nos problemas do território e da população, na geopolítica e geoestratégia, nas transformações do trabalho e das organizações, na política, poder e Estado, ou nos riscos e vulnerabilidades sociais que afetam pessoas, grupos e comunidades.

A resposta positiva aos desafios sociais tem vindo a ser potenciada pelos processos de avaliação interna e externa da oferta formativa, resultando, ao nível da

formação conducente a grau académico, na criação de novos ciclos de estudo e em propostas de alteração de diversos planos de estudo em desenvolvimento. Esta capacidade adaptativa é também particularmente observada na formação pós-graduada não conferente de grau, com a criação de diversos cursos de natureza aplicada, incorporando um conjunto alargado e diversificado de docentes com inserções profissionais relevantes para os domínios em causa.

Neste contexto, o teor profissionalizante da oferta formativa apresenta-se como uma vantagem competitiva, sendo alimentada não apenas pelo perfil curricular desta oferta, mas também pelo número de docentes convidados e qualidade dos respetivos percursos profissionais.

Um indicador de bom ajustamento da formação às necessidades socioprofissionais e ao mercado de trabalho é também a taxa de empregabilidade média dos diplomados de I ciclo do ISCSP que, de acordo com os dados oficiais, supera ligeiramente os 95 %.

Para o ano de 2025, o ISCSP continuará a valorizar as componentes profissionalizantes e de saber aplicado dos cursos, erigindo-as como marca distintiva da sua oferta formativa. Ilustra bem este atributo o número crescente de estudantes de graduação e pós-graduação que decidem realizar estágios em múltiplos contextos institucionais-organizacionais com os quais o ISCSP estabelece protocolos para esse fim (182 estágios em 2022-23 e 207 em 2023-24)^[1].

Por conseguinte, o ISCSP ambiciona para 2025 alcançar os seguintes objetivos e desenvolver as seguintes atividades:

[1] Estes valores não contemplam os estágios realizados no âmbito da licenciatura em Serviço Social dado que neste caso a componente de estágio é obrigatória.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a relevância da oferta formativa graduada e pós-graduada no mercado de trabalho	1. Manter a prioridade no recrutamento de docentes com contrato a tempo parcial e percursos altamente especializados em domínios relevantes.	Anual
	2. Dar início ao processo de criação de pelo menos dois ciclos de estudo na modalidade <i>executive master</i> em domínios de forte procura pelo mercado de trabalho.	1.º trimestre
	3. Avaliar a formação pós-graduada não conferente de grau do ponto de vista da respetiva procura para eventual reforço ou reconfiguração.	2.º trimestre
Consolidar o processo de gestão da informação relativa à empregabilidade dos diplomados	1. Melhorar o detalhe dos dados de empregabilidade, designadamente através das ações previstas no Observatório da Empregabilidade.	Anual
	2. Aumentar o número de registos de entidades/empresas na Plataforma de Saídas Profissionais para efeitos de potencial empregabilidade dos diplomados.	1.º trimestre
	3. Dar continuidade ao processo de divulgação junto dos recém-diplomados (últimos cinco anos) sobre oportunidades de emprego.	Semestral

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar o conhecimento dos estudantes sobre as oportunidades de emprego e o potencial de empregabilidade na respetiva área de formação	1. Dar continuidade às iniciativas <i>Career Development Pitch</i> e <i>Workshops</i> de Empregabilidade.	Anual
	2. Dar continuidade à iniciativa <i>Job Talk</i> em colaboração com entidades empregadoras.	1.º/2.º trimestre
	3. Dar continuidade à iniciativa <i>OpenDays@</i> , realizando pelo menos duas visitas de estudantes a entidades parceiras para experiência em ambiente profissional.	Anual



Investigação

As atividades de investigação planeadas para 2025 visam aumentar as pesquisas e publicações científicas de elevada qualidade e relevância, tanto a nível nacional como internacional; melhorar a visibilidade e facilitar a divulgação científica; e contribuir para o avanço do conhecimento, especialmente nas principais áreas de atuação prioritárias das Unidades de Investigação do ISCSP, além de fortalecer o ensino. Estas atividades também promovem a ciência aberta, utilizando um sistema de gestão de informação que proporciona maior visibilidade e eficiência na disseminação do conhecimento científico.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Aumentar as pesquisas e publicações científicas de elevada qualidade, relevância e impacto social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar a investigação financiada por entidades nacionais e internacionais. 2. Impulsionar as publicações científicas em revistas e editoras de excelência. 3. Incentivar o envolvimento de jovens estudantes na investigação. 4. Promover a interação com a sociedade e melhorar o impacto social da investigação. 5. Promover a divulgação da investigação no contexto académico e na sociedade. 	Anual
Impulsionar a ética na investigação e incrementar a ciência aberta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover a ética no desenvolvimento da investigação. 2. Aumentar a visibilidade da produção científica através da sua inclusão nos repositórios de dados abertos e mecanismos de acesso aberto. 	Anual
Incrementar os apoios para o desenvolvimento da investigação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar os recursos e diversidade de base de dados e promover a sua utilização junto dos estudantes, docentes e investigadores. 2. Melhorar os apoios e recursos para o desenvolvimento de projetos de investigação internacionais de excelência. 	Anual
Impulsionar o sistema de gestão de informação da investigação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar a divulgação da investigação. 2. Implementar a plataforma PURE, que reúne toda a informação da investigação, em acesso aberto, e melhora o impacto e internacionalização da mesma. 	Anual

CAPP – Centro de Administração e Políticas Públicas

A Direção do CAPP é guiada pela visão de ser referência na realização de investigação fundamental e aplicada no domínio das Ciências Sociais e Políticas, a nível nacional e internacional, com um imperativo de responsabilidade para com as gerações atuais e futuras. A sua matriz identitária assenta nos pilares do compromisso, do humanismo, da ética, do rigor, da excelência e da inovação.

O CAPP prossegue uma estratégia que acompanha as orientações científicas da União Europeia (Agenda 2023, Horizon) e das Nações Unidas (ODS) na área das Ciências Sociais e Políticas e das políticas públicas que permitam um estatuto de excelência, com cumprimento ético e legal, monitorização e avaliação de resultados constantes e gestão rigorosa de recursos. Tal implica a continuidade do caminho estratégico percorrido nos últimos anos e o incentivo à publicação em revistas indexadas nas áreas prioritárias e de alta qualidade (Scopus e WoS); e o apoio na procura de financiamento externo para projetos de investigação que viabilizem redes de excelência nacionais e internacionais.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Realizar uma investigação de excelência e inovadora, respeitando as normas éticas e legais.	1. Promoção de um maior enfoque científico em políticas públicas, através da priorização dos apoios e divulgação de recomendações orientadoras (e.g., Manual do Investigador, apoios prioritários, reuniões com Unidades de Coordenação).	Anual
	2. Implementação de uma política de incentivos aos investigadores, privilegiando áreas prioritárias de investigação e publicação em revistas de alta qualidade.	
	3. Criação de Prémio de Excelência de Investigação para investigadores do CAPP que publiquem em revistas de alta qualidade.	1.º semestre
	4. Chamada interna para projetos de investigação.	
Desenvolver a proficiência científica de investigadores e estudantes	1. Operacionalização do Programa de Desenvolvimento de Investigação Científica que inclui a realização de: <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Open Day</i> do CAPP (1.ª semana de outubro); b) Oficinas de Escrita e Publicação Científica; c) <i>Workshops</i> Formativos; d) <i>Workshops</i> de discussão de <i>papers</i> em desenvolvimento; e) <i>Doctoral Seminars</i> (com Unidades de Coordenação); f) <i>CAPP Research Seminars</i>. 	Anual
	2. Edição de eBook sobre Ética e Integridade da Investigação Científica.	2.º semestre
Valorizar o conhecimento e promover a participação de públicos relevantes	1. Comunicação de Ciência: reforçar a divulgação dos resultados da investigação através de vários canais, incluindo publicações académicas, conferências e ações de sensibilização com diferentes <i>stakeholders</i> .	Anual
	2. Ciência Aberta: criação de coleção editorial Edições CAPP para publicação de relatórios, <i>policy-briefs</i> , atas de eventos.	
	3. <i>Open-Day</i> com decisores e responsáveis políticos.	2.º semestre

CIEG – Centro Interdisciplinar de Estudos de Género

Em 2025, o CIEG pretende continuar a consolidar e expandir a sua posição, nacional e internacional, na área científica dos Estudos de Género, Feministas e sobre as Mulheres. Salientam-se como principais eixos estratégicos a produção de conhecimento científico e sua disseminação, a aposta crescente no impacto social da produção científica e a internacionalização das diferentes atividades. No âmbito destes eixos, destacam-se a realização da Conferência do XIII Aniversário do CIEG e o lançamento do *Routledge International Handbook of Feminisms and Gender Studies: Convergences, Divergences, and Pluralities*.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Prosseguir a atividade de investigação	1. Acompanhamento de projetos de investigação em curso, com financiamento nacional e internacional.	Anual
	2. Submissão de novos projetos de investigação a fontes de financiamento diversificadas, enquanto promotor ou parceiro, destacando fontes internacionais (e.g., Horizonte Europa, La Caixa, Comissão Europeia).	
	3. Continuação da participação em redes internacionais (RINGS, ATGENDER, COST, EUPRERA) e formalização de novas participações.	
	4. Continuação do acolhimento de estadias de investigação internacionais sob supervisão de membros do Centro, promovendo a organização de eventos e publicação de artigos.	
Aumentar a publicação internacional	1. Apoios e incentivos à publicação de artigos em língua inglesa e em revistas científicas indexadas (e.g., WOS, Scopus ou SciELO).	Anual
	2. Promoção de sessões sobre revistas científicas internacionais na área dos Estudos de Género e estratégias de publicação (e.g., sessão dinamizada por Bárbara Risman, Universidade de Illinois Chicago e anterior editor-in-chief da revista <i>Gender & Society</i>).	1.º semestre
	3. Lançamento do <i>International Handbook of Feminisms and Gender Studies: convergences, divergences and pluralities</i> (ed. Routledge, coord. Anália Torres, Paula Campos Pinto, Tamara Shefer e Jeff Hearn), juntando capítulos de autores/as, de diferentes partes do mundo (Europa, África, Ásia e América do Sul).	1.º semestre
	4. Lançamento de três publicações no âmbito da Coleção Estudos de Género (Edições ISCSP): livro resultante das comunicações do X Aniversário do CIEG; livro e ebook resultantes das comunicações do III Congresso Internacional do CIEG.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Valorizar o conhecimento e promover a participação de públicos relevantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuação da oferta do Doutoramento em Estudos de Género (DEG) e abertura da 8.ª edição, a decorrer no ISCSP-ULisboa. 2. Planeamento e continuação da oferta da Pós-graduação e Cursos de Formação Especializados em Igualdade de Género, direcionados para públicos específicos. 3. Orientação e apoio às atividades de investigação desenvolvidas por estudantes de mestrado e doutoramento com projetos registados no CIEG, nomeadamente através da realização de <i>workshops</i>. 	Anual
Aumentar o impacto científico e social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização da Conferência do XIII Aniversário do CIEG. 2. Realização de conferências no âmbito de projetos de investigação. 3. Continuação das sessões do ciclo Género em Debate e dos <i>workshops</i> de investigação. 4. Participação em encontros científicos nacionais e internacionais. 5. Desenvolvimento do plano de comunicação integrado incluindo: produção de <i>newsletter</i>; continuação da atualização do Website, Facebook e canal de Youtube; lançamento de perfil no LinkedIn; produção e edição de <i>podcast</i>; produção e disseminação de <i>factsheets</i>. 	2.º semestre
Consolidar a equipa do Centro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de ato eleitoral para a eleição do/a Diretor/a e da Direção do CIEG para o quadriénio 2025-2029. 2. Consolidação do secretariado científico através de novas contratações. 3. Na sequência dos resultados da Avaliação de Unidades de I&D da FCT 2023-2024, consolidação da equipa científica através de novas contratações (investigadores juniores e seniores). 4. Inclusão de novos membros integrados e colaboradores. 	1.º semestre

IO – Instituto do Oriente

O Instituto do Oriente, em linha com os objetivos estratégicos do ISCSP para 2025, pretende reforçar a sua posição como centro de referência nos Estudos Asiáticos no plano internacional e nacional, pelo desenvolvimento das suas atividades de investigação, divulgação científica, articulação com o ensino, cooperação com instituições congéneres e maior visibilidade e projeção. Os indicadores de crescimento para o período entre 2018 e 2024 são muito positivos: a avaliação deste desempenho e do plano estratégico para 2025-2029 está em curso pela FCT e condicionará os objetivos e atividades a desenvolver.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar o Desempenho dos Indicadores Científicos e apoio aos investigadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular o aumento, em número e qualidade, da publicação em revistas indexadas Scopus e Web of Science (Q1 e Q2, desejavalemente), livros e capítulos de livros. 2. Reforço da participação em projetos de investigação nacionais e internacionais, potenciando as parcerias e redes existentes, e com a apresentação de candidaturas em consórcio. 3. Prossecução da política de <i>open access</i> da <i>Daxiyangguo</i> através da implementação da plataforma Open Journal System e prossecução do processo da respetiva indexação. Estímulo a outras publicações <i>in-house</i>: <i>State Building & State Fragility Monitor</i> e <i>working papers</i>. 4. Reforçar as redes existentes e aderir a novas do campo dos Estudos Asiáticos. 5. Apoiar os investigadores em formação e participação em eventos científicos. 	Anual
Aumentar o Impacto Social e a visibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organização de conferências, seminários e aulas abertas com a presença de especialistas nacionais, internacionais e embaixadores (e.g., participação/apoio nas conferências sobre Terrorismo e Estudos Estratégicos do ISCSP, na conferência sobre o poder estrutural e o pensamento sobre Susan Strange, promovida pelo CAPP em colaboração com a LSE, no 1.º semestre de 2025). 2. Ligação a instituições públicas e privadas para <i>policy-making</i>, consultoria, patrocínios/fontes alternativas de financiamento. 3. Presença nas redes sociais, prossecução do ciclo de cinema (<i>Film Screening Under Dialogical Encounter</i>, durante o 1.º semestre de 2025) e intervenção dos investigadores nos <i>media</i> (Televisão e Imprensa). 	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforço da identidade e internacionalização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar o crescimento dos Estudos Asiáticos em Portugal. 2. Reforço da equipa, com a contratação de investigadores de carreira e juniores (com o apoio da FCT) 3. Desenvolvimento de novos projetos de investigação científica em consórcio, com instituições universitárias, <i>think tanks</i> e organizações internacionais 4. Lançamento de uma <i>call</i> interna para jovens investigadores 5. Reforço das áreas de investigação sobre o Médio Oriente/ MENA, Índia e Japão 	Anual
Ligação Ensino-Investigação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar a captação de Trabalhos Finais de Mestrado e de Teses de Doutoramento e atribuição de bolsas de doutoramento (com o apoio da FCT). 2. Reforçar a captação de novos investigadores qualificados, nacionais e internacionais. 3. Reforçar a captação de Pós-Doutoramentos. 4. Continuação dos Seminários de Investigação do IO lançado em 2024, com a participação de investigadores e doutorandos, nacionais e estrangeiros, para discussão de temas das respetivas agendas de investigação. 5. Reforçar o acolhimento de estagiários. 	Anual



Exige o teu melhor



III.

Atividades de Formação Executiva e Consultoria

A área de formação executiva e consultoria oferece programas de capacitação avançada para profissionais e organizações, focando-se no desenvolvimento de competências estratégicas e de liderança. As atividades desenvolvidas oferecem serviços específicos em determinada área do conhecimento, permitindo aprofundar ou desenvolver competências, técnicas e científicas, fortalecendo capacidades muito específicas e direcionadas. Atuamos na criação e implementação de soluções personalizadas em áreas como administração pública, gestão de recursos humanos ou serviço social, entre outros, procurando alavancar o crescimento contínuo e a excelência organizacional.

Em 2025 a área de formação executiva e consultoria continuará a procurar antecipar as necessidades do mercado, ao nível institucional e individual, quer com a oferta de formação especializada, quer com a realização de estudos e projetos de consultoria que coloquem as competências do nosso corpo de docentes e investigadores ao serviço das entidades governamentais, das empresas e da sociedade civil, ao nível nacional e internacional. A aposta será no mercado institucional, nacional e internacional, com atenção especial aos países de língua oficial portuguesa, identificando parceiros potenciais para a área da oferta especializada. Em paralelo far-se-á um reforço do investimento na divulgação, que dê notoriedade aos cursos de formação especializada, permitindo alcançar novos públicos internos e externos. Procuraremos ainda repensar a identidade e o posicionamento da marca, com vista a fortalecer o alinhamento com o mercado e maximizar a relevância no contexto atual, bem como promover alterações ao modelo de organização e funcionamento dos cursos de pós-graduação que possam favorecer uma maior atratividade destas formações.

Formação Executiva e Consultoria

A área de formação executiva e consultoria terá como objetivo principal proporcionar formação e consultoria de excelência, antecipando e respondendo proativamente às necessidades emergentes do mercado. Adicionalmente, dedicará esforços à realização de estudos e projetos de consultoria que canalizem as competências desenvolvidas para o benefício e o avanço do conhecimento na sociedade. O nosso compromisso focar-se-á na qualidade e no impacto social, com ênfase na inovação e na relevância no mercado.

Assim, propõem-se para o ano de 2025 os seguintes objetivos e atividades a desenvolver:

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a captação de estudantes e diplomados do ISCSP	1. Manter a realização de sessões de esclarecimento com enfoque nos estudantes finalistas de I ciclo.	2.º trimestre
	2. Reforçar a divulgação da oferta formativa aos estudantes recém-diplomados do ISCSP, logo após o fim do ano letivo.	2.º e 3.º trimestres
	3. Reforçar a divulgação das condições especiais para recém-diplomados do ISCSP.	
	4. Rever as condições especiais para recém-diplomados. Uniformizar as condições especiais aplicadas a toda a formação não conferente de grau.	1.º e 3.º trimestre
	5. Promover a disseminação de informação sobre a oferta formativa não conferente de grau nos eventos organizados e realizados pelo ISCSP.	Anual
Promover a reorganização da oferta educativa não conferente de grau	1. Continuar o processo de reestruturação da oferta formativa não conferente de grau, nomeadamente através de:	Semestral
	a) Execução de duas fases de realização de cursos de formação especializada, com formações inovadoras e/ou com procura por parte do mercado externo.	3.º trimestre
	b) Consolidar a oferta de cursos de formação especializada, mantendo a aposta nas formações já com histórico de realização.	1.º trimestre
	c) Repensar o modelo de organização e de funcionamento dos cursos de pós-graduação.	
Reforçar a aproximação ao mercado institucional e a ligação à sociedade civil	1. Continuar o processo de identificação de um conjunto de instituições da Administração Pública Local para serem contactadas, promovendo a oferta formativa (à medida) e projetos de consultoria e oferecendo condições especiais para a frequência dos seus colaboradores.	1.º semestre
	2. Identificar instituições com quem o ISCSP tenha protocolo e que sejam estratégicas para a oferta de formação executiva.	Anual
	3. Procurar aumentar o número de projetos de consultoria e de investigação-ação.	
	4. Procurar aumentar o número de cursos de formação especializada contratualizados por instituições nacionais e estrangeiras.	
	5. Reforçar a informação sobre as condições <i>corporate</i> nos meios digitais.	
Procurar diversificar o financiamento para consultoria	1. Identificar oportunidades de financiamento nacional e/ou comunitário, através de uma interação mais proativa com as entidades parceiras e de uma consulta regular e sistemática aos portais e plataformas <i>online</i> .	Anual
Reforçar a personalização dos serviços de apoio	1. Reforçar a personalização de serviço, quer através de interação a distância com os <i>stakeholders</i> , quer presencialmente.	Anual

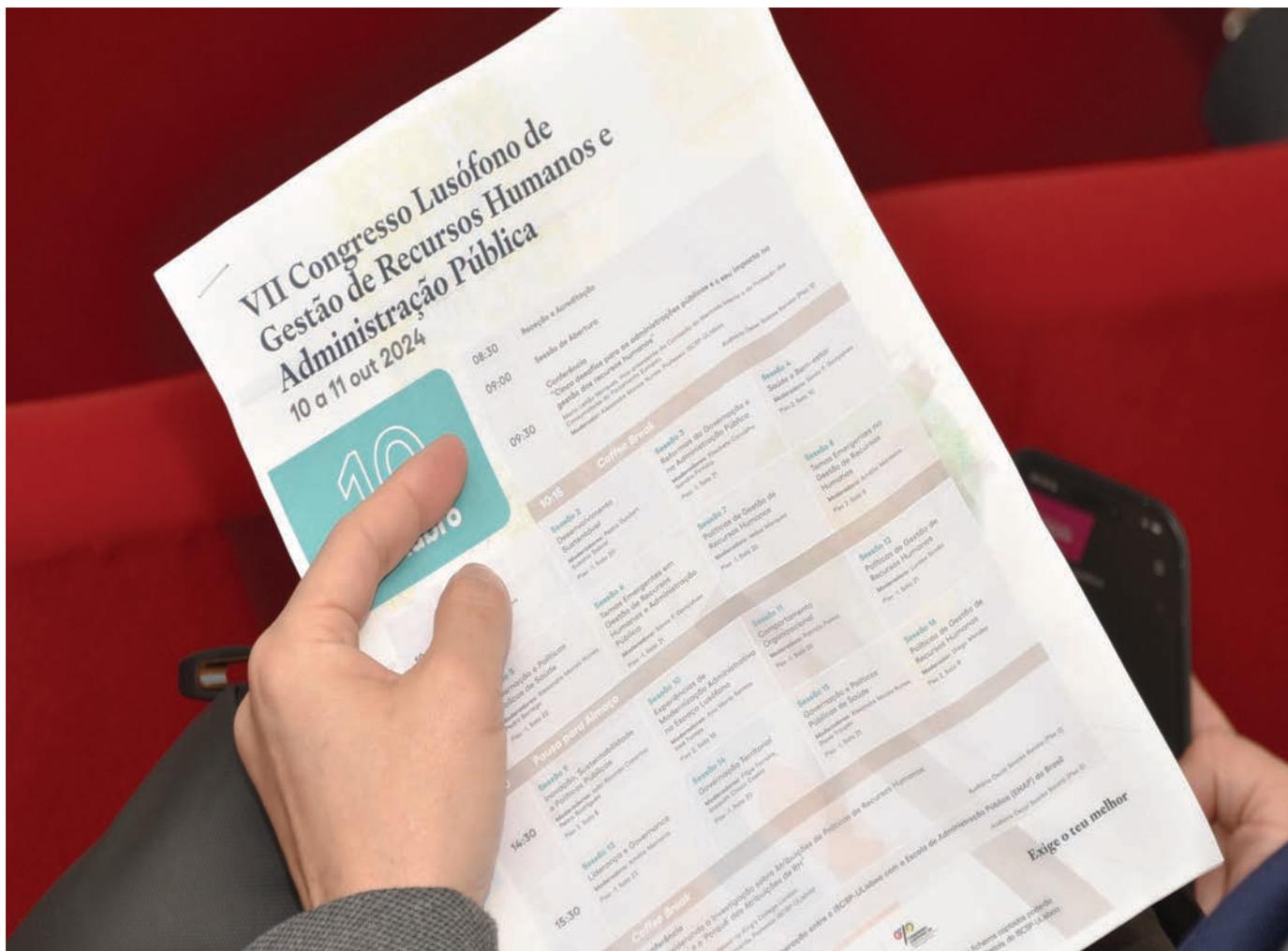
IAPP

Instituto de Administração e Políticas Públicas

O IAPP – Instituto de Administração e Políticas Públicas desenvolve atividades nas seguintes áreas: formação executiva, consultoria, transferência de conhecimento, cooperação e divulgação científica e técnica. O IAPP pretende realizar durante 2025, as seguintes atividades:

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Manter a formação avançada na área da Administração Pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização da 9.ª edição da Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão Pública. 2. Realização da 6.ª edição da Pós-Graduação em Contratação Pública. 	Anual
Reforçar a cooperação internacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar com universidades e associações internacionais na área da Administração Pública ao nível da União Europeia. Destacam-se as seguintes: European Group for Public Administration (EGPA), International Political Science Association (IPSA), International Institute for Asian Studies (IIAS). 2. Colaborar com universidades e associações internacionais na área da Administração Pública ao nível da CPLP. Destacam-se as seguintes: Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Federal do Cariri (UFCA); Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP); Universidade Federal de Viçosa (UFV); Faculdade de Ciências da Saúde Albert Einstein (FICSAE). 3. Concluir o processo de acreditação internacional do Mestrado em Administração Pública e do Mestrado em Gestão e Políticas Públicas pela International Commission on the Accreditation of Public Administration (ICAPA). 4. Apostar na formação especializada de alto nível com entidades de referência da Administração Pública dos países da CPLP, incluindo formação à medida, v.g. <i>Summer e Winter courses</i>. 	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
<p>Reforçar parcerias estratégicas com entidades relevantes da Administração Pública com vista a estudos/projetos conjuntos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dinamizar atividades em parceria com entidades da Administração Pública portuguesa, nomeadamente organização de seminários, conferências e realização de estágios para o II ciclo. Destacam-se as seguintes entidades: Agência da Modernização Administrativa (AMA); Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS); Câmara Municipal de Lisboa (CML); Câmara Municipal de Cascais (CMC); Secretaria-Geral do Ministério da Economia (SGME); Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM); Instituto Nacional de Administração (INA); Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP). 2. Dinamizar a prestação de serviços de consultoria especializada na área da administração e políticas públicas. 	<p>Anual</p>
<p>Promover a divulgação de conhecimentos científicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar na organização do VIII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública. 2. Colaborar na organização de seminários de divulgação científica em articulação com o CAPP e a UCAP. 	<p>Anual</p>



IIPS

Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

O Instituto de Intervenção e Políticas Sociais procurará dar continuidade ao trabalho em duas dimensões estratégicas: a do contributo para o reforço da formação pós-graduada e especializada na área da intervenção social e das políticas sociais e do reforço da prestação de serviços à sociedade, em sintonia com o Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Contribuir para o reforço da formação pós-graduada e especializada na área da intervenção social e das políticas sociais	1. Realização da 7.ª edição Curso de Formação Especializada Supervisão em Serviço Social.	1.º semestre
	2. Realização da 1ª edição da Pós-Graduação em Supervisão e Desenvolvimento Profissional em Serviço Social na Área do Envelhecimento.	
	3. Organização de um encontro sobre supervisão, desenvolvimento profissional e organizacional na área da intervenção e políticas sociais (em cooperação com a UCSSPS).	2.º semestre
Reforçar a prestação de serviços à sociedade	1. Dar continuidade à participação do IIPS em eventos de natureza científica e de extensão à comunidade com vista ao fortalecimento das relações de cooperação interinstitucional.	Anual
	2. Promover a conceção de projetos de supervisão e de consultoria à medida para as organizações e divulgação destes serviços junto de outras instituições.	
	3. Desenvolvimento de serviços especializados de consultoria para o acompanhamento da conceção, implementação, monitorização e avaliação de projetos, programas e medidas de política social.	

IEPE

Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos

O IEPE – Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos tem por objetivo desenvolver atividades de formação executiva, consultoria, transferência de conhecimento, cooperação e divulgação científica e técnica, inseridas na área de cruzamento da ciência política, relações internacionais e estudos estratégicos. Nestas atividades inserem-se todas as ações de cooperação nacional e internacional, de investigação e prestação de serviços, assumindo-se para 2025 os seguintes objetivos e atividades:

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
	2. Estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos de consultoria.	Anual
Reforçar e reestruturar a oferta formativa	1. Consolidar a oferta formativa já existente.	Anual
	2. Preparar nova oferta formativa, privilegiando o mercado da CPLP.	1.º semestre
Reforçar a produtividade científica	1. Apoiar os projetos de investigação em curso, estimulando a produtividade científica.	Anual
	2. Estimular e apoiar o desenvolvimento de projetos de investigação dos docentes/investigadores da área dos estudos políticos e estratégicos.	



Exige o teu melhor



FEUS
S

IV.

Atividades das Áreas Operacionais

AAF

Área Administrativa e Financeira



A AAF 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 2025 propõe-se implementar e desenvolver as medidas apresentadas, em articulação com as orientações estratégicas definidas para o ISCSP.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a eficiência dos circuitos administrativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desmaterializar o arquivo em papel (<i>paperless</i>). 2. Implementar a gestão documental nos processos de recrutamento. 	Anual
Apoiar na motivação dos recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar e consolidar as equipas dos serviços. 2. Reforçar os mecanismos de incentivo que premeiem as equipas por eficiência, inovação e cooperação. 	Anual
Colaborar na melhoria dos mecanismos de comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver novos indicadores para melhorar a informação de apoio à tomada de decisão dos órgãos de gestão. 2. Operar metodologias que permitam uma melhor transmissão de informação entre as várias áreas operacionais e colaboradores. 	Anual
Apoiar a valorização das carreiras docente e técnico-administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoiar administrativamente o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores docentes. 2. Apoiar administrativamente o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores técnico-administrativos. 	Anual

AEG

Área de Estudos Graduated



A Área de Estudos Graduados, enquanto serviço responsável pela gestão dos cursos de I Ciclo, pretende para 2025 estabilizar algumas tarefas recentemente atribuídas (como a Avaliação de Ciclos de Estudo) bem como continuar a aposta na divulgação externa da oferta formativa do ISCSP, visando captar cada vez melhores estudantes para os seus cursos de I Ciclo. Será ainda importante continuar a prestar um serviço de qualidade, célere, eficaz e que vá claramente ao encontro das expectativas dos estudantes e dos demais intervenientes com o serviço (como por exemplo a comunidade docente).

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Contribuir para o aumento da satisfação global dos estudantes	1. Reforço do suporte dado a estudantes com Necessidades Educativas Especiais.	Anual
	2. Promover a auscultação das estruturas representativas dos estudantes no sentido de validar quais poderão ser as suas sugestões do ponto de vista do funcionamento da Área de Estudos Graduados.	
	3. Otimizar as formas de comunicação com os estudantes garantindo a passagem em tempo real da informação correta sobre os processos desenvolvidos na Área de Estudos Graduados.	1.º trimestre
	4. Aprofundamento das iniciativas de apoio e integração a estudantes internacionais, dando continuidade às iniciativas atualmente em vigor e dinamizando outras.	Anual
	5. Digitalização total dos processos de certificação pedagógica e de emissão documental.	2.º trimestre

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhoria da dinâmica interna de funcionamento da Área de Estudos Graduados	1. Criação de um documento global que sintetize as principais características de cada tarefa desenvolvida na Área que sirva de suporte ao esclarecimento imediato de dúvidas operacionais.	Anual
	2. Sistematização das funções associadas à Avaliação de Ciclos de Estudo e a todas as tarefas associadas a essa função.	1.º trimestre
	3. Melhoria do sistema de notificação de valores de propina em dívida, tendo como objetivo manter os estudantes plenamente informados acerca da sua situação financeira.	
	4. Criação de um sistema de formação <i>on job</i> para que os colaboradores da AEG tomem conhecimento de todas as tarefas desenvolvidas no contexto da área, tendo como objetivo a partilha de conhecimento e a melhoria dos processos.	1.º Semestre
Reforçar as iniciativas de divulgação externa da oferta educativa do ISCSP	1. Participação, em conjunto com as demais Escolas da Universidade, em feiras e certames nacionais e internacionais de divulgação da oferta educativa do ISCSP.	Anual
	2. Continuar a apostar no roteiro pelas Escolas Secundárias, tendo a vista o aumento de candidatos e, conseqüentemente, o aumento de colocados em 1ª opção nos cursos de I Ciclo do ISCSP.	1.º semestre
	3. Organização, em conjunto com as demais Áreas Operacionais do ISCSP, do <i>Open Day</i> , do dia dos Maiores de 23 Anos e de outras iniciativas que visem aumentar a captação de candidatos aos Concursos Especiais.	2.º e 3.º trimestres
	4. Desenvolver, em parceria com os Núcleos e as Estruturas representativas dos estudantes, um programa de divulgação da oferta educativa de 1.º Ciclo do ISCSP nas zonas de onde os estudantes sejam provenientes.	Anual

AEPG

Área de Estudos Pós-Graduados



Para 2025, a Área de Estudos Pós-Graduados, em linha com o Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028, tem como objetivos principais promover a notoriedade externa da sua oferta formativa, reforçar a desmaterialização administrativa, posicionar o ISCSP como uma escola de Formação Avançada de referência e consolidar a estabilidade financeira.

Estes objetivos visam fortalecer a presença e a reputação do ISCSP, modernizar os processos administrativos e garantir uma base financeira sólida para sustentar o crescimento e a inovação contínuos.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover a notoriedade externa da oferta formativa	1. Realizar o <i>Open Day</i> de Mestrados e Doutoramentos.	2.º Trimestre
	2. Participar em feiras nacionais e internacionais, de promoção da oferta educativa.	1.º Semestre
	3. Promover a presença do ISCSP em <i>websites</i> especializados para captação de estudantes internacionais.	Anual
Reforçar a desmaterialização administrativa.	1. Melhorar o circuito de gestão dos processos de Avaliação/Acreditação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF) e de Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados (PERA).	1.º Semestre
	2. Desmaterializar o circuito de requerimentos aos órgãos de gestão, que envolvam estudantes de Mestrado e Doutoramento, através do FenixEdu.	
Posicionar o ISCSP como uma escola de Formação Avançada de referência.	1. Divulgar a abertura de candidaturas a prémios atribuídos por entidades externas, estimulando a participação de estudantes e graduados de Mestrado e Doutoramento.	Anual
	2. Destacar a realização das provas públicas de Mestrado e Doutoramento no <i>website</i> e redes sociais do ISCSP, em articulação com a Área de Marketing e Comunicação.	
Consolidar a estabilidade financeira	1. Apresentar proposta de reestruturação dos planos de prestações de propinas de Mestrado e Doutoramento, junto do Conselho de Gestão do ISCSP.	1.º Trimestre
	2. Reforçar as ações junto de estudantes de mestrado e doutoramento, com vista à recuperação de valores em dívida de propinas e emolumentos.	Anual

AAPI

Área de Apoio à Investigação



Após a criação e consolidação da Área de Apoio à Investigação em 2024, o ano de 2025 será marcado pela aposta no fortalecimento da comunicação de ciência, com enfoque nas vertentes do impacto social da investigação, internacionalização e ligação Ensino-Investigação. Pretende-se continuar a desenvolver mecanismos não só para aumentar o financiamento da investigação, como também para alinhar a investigação desenvolvida com a agenda europeia de investigação e inovação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a visibilidade e o impacto social da investigação	1. Incrementar a disseminação dos resultados da investigação, através do <i>website</i> , redes sociais e meios de comunicação social através de <i>press releases</i> mais frequentes.	Anual
	2. Desenvolvimento de conteúdos físicos e digitais com os resultados da investigação produzida no ISCSP-ULisboa, para disseminação interna e externa.	1.º semestre
	3. Reforçar a qualificação dos recursos humanos da área em comunicação de ciência.	Anual
Aumentar e diversificar o financiamento da investigação	1. Reforçar o alinhamento das candidaturas de projetos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e objetivos do Horizonte Europa 2025-2027.	Anual
	2. Apoiar a reestruturação de candidaturas de projetos não aprovadas para submissão a novas entidades financiadoras.	1.º semestre
	3. Reforço da disseminação individualizada e personalizada de novas oportunidades de financiamento junto dos investigadores.	Mensal
	4. Criação de instrumentos de disseminação mensal de oportunidades de financiamento externo.	
	5. Reforçar a qualificação dos recursos humanos da área em gestão de projetos.	Anual
Reforço da internacionalização da investigação	1. Iniciar o processo de disseminação da produção científica em acesso aberto nos repositórios da CPLP.	2.º semestre
	2. Gestão e atualização dos conteúdos da plataforma PURE, para maximizar o nosso impacto internacional e posição institucional.	1.º semestre
	3. Reforçar o acolhimento de investigadores externos para a realização de períodos de investigação e desenvolvimento de projetos científicos, com foco em bolsas de pós-doutoramento Marie-Curie e Bolsas de investigação FLAD.	Anual
	4. Reforço da parceria com a Câmara Municipal de Lisboa no âmbito do projeto “Study & Research in Lisbon” para promover internacionalmente o potencial científico da instituição e atração de novos investigadores estrangeiros.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforço da ligação entre ensino e investigação	1. Reforçar a disseminação das oportunidades de recrutamento e estágios entre os estudantes.	Anual
	2. Reestruturação dos prémios de mérito científico.	2.º semestre
	3. Desenvolvimento de novos materiais para a disseminação das atividades de investigação para oferta nas sessões de boas-vindas aos estudantes de II e III ciclos.	
	4. Promoção de sessões de esclarecimento para estudantes relativamente a bolsas de doutoramento FCT e Bolsas Marie-Curie.	Anual



AQI

Área da Qualidade e Inovação



À Área de Qualidade e Inovação compete proporcionar um serviço independente e objetivo, destinado a acrescentar valor e melhorar processos e procedimentos do ISCSP, contribuindo para a sua inovação, melhoria contínua e para um sistema de controlo e monitorização eficaz. A AQI é constituída por três Núcleos, cujos objetivos para 2025 estão articulados com as prioridades macro definidos em cada uma das partes específicas no plano para 2025.

No caso do Núcleo de Desenvolvimento Organizacional a prioridade será: (1) a revisão e certificação do sistema de conciliação vida profissional, familiar e pessoal; (2) a criação de procedimentos de apoio às transições no início e de final de carreira dos colaboradores; (3) o robustecimento do processo formativo e articulação com as alterações vigentes do SIADAP 3.

Para o Núcleo de Gestão da Qualidade considera-se prioritária: (1) a finalização de ciclo do CGQ-ISCSP que vence em 2025; (2) a preparação de um novo ciclo do SGQ-ISCSP que inicia em 2026; (3) a dinamização de iniciativas de automatização de processos; (4) a otimização do sistema Filedoc; (5) a preparação do novo ciclo de avaliação da oferta educativa.

No caso do Núcleo de Sustentabilidade e Responsabilidade Social, em articulação com a Unidade de Missão Responsabilidade Social e Sustentabilidade considera-se: (1) a consolidação da política de responsabilidade social e na governação e desenvolvimento organizacional; (2) a promoção da criação de valor e estreitar as relações com os territórios e comunidade; (3) a promoção da sustentabilidade ambiental; (4) a promoção da qualidade e da responsabilidade social.

Os principais objetivos e ações/atividades a desenvolver pela AQI em 2025, tendo em consideração as prioridades identificadas anteriormente, são:

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a implementação do Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal (Projeto ISCSPEessoa)	1. Reforçar o programa de promoção da saúde e bem-estar no local de trabalho, nomeadamente através da realização de atividades com vista a estreitar a cultura organizacional, a inclusão e a melhoria do clima organizacional.	Anual
	2. Manter o programa de promoção da ergonomia e prevenção de lesões em contexto laboral.	
	3. Avaliar as parcerias existentes desde o início do projeto ISCSPEessoa para análise sobre a necessidade da sua continuidade.	
	4. Promover mais parcerias que permitam dar resposta a necessidades das partes interessadas relevantes.	
	5. Manter a auscultação das partes interessadas relevantes sobre as suas necessidades e expectativas.	1.º semestre
	6. Realizar novo processo de avaliação do Programa de Conciliação.	2.º semestre
	7. Realizar novo processo de revisão do Sistema de Gestão da Conciliação.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover a formação e a gestão de talentos	1. Manter os programas de apoio à formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores docentes e colaboradores técnico-administrativos.	Anual
	2. Consolidar a parceria com o Núcleo de Formação e Avaliação da Reitoria da ULisboa.	
	3. Desenvolver o programa de atratividade e gestão de talentos, reforçando a gestão de carreiras.	
	4. Criar um programa de integração e acolhimento de novos colaboradores.	1.º semestre
	5. Criar novo instrumento para a elaboração e monitorização do Plano de Formação, tendo em consideração as alterações necessárias para uma correta resposta à atual versão do SIADAP 3.	
	6. Criar um programa para a preparação dos colaboradores para o momento da aposentação.	2.º semestre
Analisar processos de trabalho e funções	1. Analisar os processos existentes, tendo em consideração a revisão do SGQ-ISCSP, identificando possíveis oportunidades de simplificação, nomeadamente através da análise de uma possível automatização de algumas tarefas.	1.º semestre
	2. Iniciar o processo de gestão documental e codificação dos documentos do ISCSP.	2.º semestre
	3. Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente ao nível do módulo da Qualidade.	
Preparação do novo ciclo do SGQ-ISCSP	1. Avaliar e rever todos os documentos de gestão do SGQ-ISCSP (ciclo 2020-2024).	1.º semestre
	2. Avaliar as ações de melhoria implementadas no âmbito do SGQ-ISCSP durante o ciclo 2020-2024.	
	3. Atualizar e elaborar todos os documentos de gestão do SGQ-ISCSP (ciclo 2025-2026).	
	4. Atualizar os instrumentos de avaliação necessários para dar resposta às novas exigências do novo ciclo do SGQ-ISCSP.	Anual
	5. Simplificar os indicadores do SGQ-ISCSP para o novo ciclo de gestão.	1.º semestre
	6. Atualizar os questionários de avaliação da oferta educativa dos cursos do ISCSP, em articulação com o Conselho Pedagógico do ISCSP.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Afirmar a Política e a cultura de Responsabilidade Social e Sustentabilidade	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="517 271 1203 360">1. Apoiar a criação e realização de iniciativas de natureza cultural e desportiva que promovam a sensibilização da Comunidade ISCSPiana para esta dimensão.<li data-bbox="517 383 1203 528">2. Organizar, pelo menos três iniciativas, dirigidas à comunidade interna ISCSPiana, que promovam uma maior sensibilização para a sustentabilidade ambiental (e.g.: economia circular, redução da pegada ecológica do ISCSP, entre outros.).<li data-bbox="517 551 1203 607">3. Criar um plano e uma bolsa de voluntariado do ISCSP, em articulação com a Reitoria e com entidades parceiras.<li data-bbox="517 629 1203 741">4. Reforçar a divulgação das iniciativas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social promovidas pelo ISCSP, através da operacionalização do Plano de Comunicação que será criado para o efeito.	Anual



AAI

Área de Assuntos Institucionais



A Área de Assuntos Institucionais, em 2024, sofreu algumas modificações ao nível da sua estrutura, sendo atualmente composta pelo Núcleo de Relações Públicas; o Serviço de Apoio aos Órgãos de Gestão; o Serviço de Apoio às Unidades de Coordenação e o Serviço de Expediente e Arquivo.

A AAI é composta por uma equipa multidisciplinar que por conta da pluralidade de perspetivas e perceções promove uma maior qualidade no seu âmbito de atuação e na gestão estratégica das relações entre o ISCSP e todos os seus *stakeholders*, sejam eles do sector público ou privado.

A AAI tem como missão estimular a comunicação interna e externa das atividades do Instituto, procurando manter um diálogo ativo e transparente com toda a comunidade académica, e tem como objetivo a construção de uma agenda participativa e alinhada em consonância com a missão institucional.

Em 2025, a Área de Assuntos Institucionais irá dar seguimento à política de comunicação integrada e fundamentada na ampla participação das restantes áreas operacionais, procurando gerir, verificar e organizar os assuntos institucionais de acordo com a estratégia e diretrizes emanadas pelo Presidente do ISCSP e Diretor Executivo.

Compete-lhe igualmente monitorizar os vários projetos e atividades desenvolvidos no âmbito das Unidades de Coordenação e das Unidades de Missão do ISCSP.

As ações primordiais a desenvolver na AAI, passam por uma série de objetivos que visam uma procura constante de aperfeiçoamento na gestão das suas atividades com um especial enfoque na capacitação dos seus recursos humanos, permitindo aos colaboradores que nela se encontram integrados estarem habilitados para dar resposta aos múltiplos desafios com que se deparam diariamente.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar o funcionamento do Núcleo de Relações Públicas, melhorando o planeamento e organização dos eventos	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="517 1375 1209 1464">1. Melhorar procedimentos, técnicas, metodologias e desenvolver um processo estratégico de acordo com o contexto dos eventos a concretizar. <li data-bbox="517 1487 1209 1576">2. Planear a organização das iniciativas de acordo com o seu grau de complexidade estrutural, administrativa e organizacional. <li data-bbox="517 1599 1209 1666">3. Antever, reduzir riscos e dificuldades que estejam associadas à organização dos eventos. <li data-bbox="517 1688 1209 1778">4. Garantir uniformidade e consistência na adoção e implementação dos canais de atendimento, numa lógica transversal e de melhoria contínua. <li data-bbox="517 1800 1209 1872">5. Implementar a normas que permitam processar as informações pessoais dos participantes nas iniciativas de uma forma segura e que respeite sua privacidade (RGPD). 	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar o processo de apoio à tomada de decisão dos órgãos de Gestão do ISCSP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar problemas e mapear alternativas com vista ao aperfeiçoamento de resposta às exigências dos processos de apoio à tomada de decisão. 2. Promover a partilha de experiências e boas práticas entre colaboradores com funções análogas de maneira a desenvolver uma colaboração ativa que garanta uma melhor execução de todo o serviço relacionado com os órgãos de gestão. 3. Desenvolver o reforço de competências através de uma abordagem estruturada e objetiva. 	Anual
Reforçar a utilização do Serviço de Apoio às Unidades de Coordenação por parte dos Coordenadores e respetivas equipas de coordenação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover uma comunicação eficaz e regular, demonstrando a qualidade, valor e o apoio que o serviço pode dar às Unidades de Coordenação. 2. Diligenciar um acompanhamento proativo, flexível e capaz de se adaptar às necessidades, tendo capacidade de resposta para os requisitos das Unidades de Coordenação. 3. Investir em ações de capacitação contínua dos colaboradores que atuam no serviço, garantindo a otimização e operacionalização dos processos. 	Anual
Reforçar o processo de desmaterialização em curso, fortalecendo a utilização do sistema de gestão documental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar a gestão de fluxos de trabalho assegurando a padronização e eliminando tarefas redundantes, fomentando assim a eficiência, transparência e agilidade. 2. Possibilitar uma célere troca e consulta de informação, desmaterializando os documentos, podendo estes ser armazenados num arquivo digital, substituindo a necessidade de manter um espaço físico. 3. Centralizar grande parte da informação, permitindo um acesso mais fácil aos documentos. 	Anual

ACD

Área de Cooperação e Desenvolvimento



A Área de Cooperação e Desenvolvimento é composta por um Núcleo de Apoio à Formação Avançada e Especializada e um Núcleo de Cooperação e Internacionalização, integrando-se neste último o Serviço de Mobilidade Académica e o Serviço de Saídas Profissionais. Em 2025, manter-se-á o desenvolvimento e aprofundamento dos objetivos estratégicos institucionais definidos, reforçando, ao nível das respetivas medidas prioritárias, a estabilização da qualidade processual e procedimental de cada valência, nomeadamente com o recurso às ferramentas e aos desenvolvimentos do FenixEdu, mas também na personalização e individualização de cada *stakeholder*.

Complementarmente, procurar-se-á consolidar um conjunto diverso de iniciativas e eventos em curso nos últimos anos, não só ao nível da empregabilidade, mas também do intercâmbio. Através da promoção de experiências que visam diferenciar pela positiva os nossos estudantes diplomados pretende-se criar condições para uma melhor e mais rápida integração no mercado de trabalho.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Aumentar a atração e melhorar a integração de estudantes estrangeiros em mobilidade	1. Promover o ISCSP junto de universidades parceiras, especialmente para efeitos de mobilidade Erasmus, participando em eventos informativos organizados pelos parceiros.	1.º trimestre
	2. Organizar e realizar <i>Blended Intensive Programmes</i> (BIP) Erasmus, seja enquanto entidade coordenadora, seja enquanto entidade parceira.	Anual
	3. Realizar o evento <i>Erasmus Days</i> , com vista a promover a partilha de experiências mais intimistas sobre a experiência de intercâmbio.	3.º trimestre
	4. Promover o ISCSP junto de Universidades estrangeiras, reforçando a disponibilidade para receção de docentes e de elementos das equipas técnico-administrativas estrangeiros, no âmbito de mobilidade STA e STT.	Anual
	5. Apoiar as iniciativas de estabelecimento de protocolos de cooperação iniciadas pelas Unidades de Coordenação para aumentar a mobilidade de docentes e estudantes.	
	6. Procurar possibilidades de cooperação fora do espaço europeu, nomeadamente através de candidatura a projetos ICM ou outros.	
Reforçar a mobilidade dos colaboradores docentes e técnico-administrativos	1. Promover uma maior disseminação dos diversos tipos de mobilidade <i>outgoing</i> , a colaboradores docentes e técnico-administrativos, de forma a aumentar gradualmente o número de fluxos executados.	Anual
	2. Organizar um encontro anual entre colaboradores do ISCSP para partilha de experiências por parte dos que já realizaram mobilidade <i>outgoing</i> .	2.º trimestre
	3. Inquirição dos docentes que realizaram ações de mobilidade com vista a identificação de aspetos a melhorar.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Desenvolver novas estratégias de comunicação para aumentar a visibilidade e melhorar o acesso à informação sobre oportunidades de mobilidade	1. Realizar o <i>Mobility Pitch</i> com os estudantes de 1.º ano do I ciclo, com vista a informar, logo desde o início do seu percurso académico, sobre as oportunidades de mobilidade académica.	3.º trimestre
	2. Promover uma maior disseminação junto dos estudantes dos diversos tipos de mobilidade <i>outgoing</i> , de forma a aumentar gradualmente o número de fluxos executados.	Anual
	3. Disseminar informação sobre a possibilidade de realização de estágios Erasmus para estudantes de II ciclo.	Semestral
	4. Consolidar diversos projetos de fidelização através de ações específicas, como o projeto <i>ISCSPianos pela Europa</i> , em articulação com a AMC, para efeitos de divulgação de testemunhos nos canais sociais, ou seja, disseminar boas práticas de mobilidades Erasmus STA e STT de colaboradores do ISCSP, através da publicação de fotografias e testemunhos nas redes sociais do ISCSP.	Anual
Reforçar o apoio e acompanhamento da integração no mercado de trabalho dos recém licenciados	1. Articular com a AMC para reforçar as iniciativas direcionadas aos estudantes e diplomados, as quais são divulgadas através da Plataforma de Saídas Profissionais.	Anual
	2. Realizar o <i>Career Development Pitch</i> aos estudantes de 1.º ano das Licenciaturas, com vista a informar, logo desde o início do seu percurso académico, sobre as oportunidades de desenvolvimento de carreira.	3.º trimestre
	3. Realizar o envio de duas comunicações anuais aos recém-diplomados dos últimos 5 anos a informar da existência de oportunidades através do registo na Plataforma de Saídas Profissionais.	Semestral
	4. Consolidar a atividade do Observatório de Empregabilidade.	Anual
	5. Aumentar o número de registos de empresas da Plataforma de Saídas Profissionais através de contactos com entidades empregadoras, correspondendo às necessidades dos estudantes, diplomados e entidades externas, trabalhando e reforçando a empregabilidade dos diplomados.	1.º trimestre
	6. Reforçar a medida <i>OpenDays@</i> , realizando pelo menos duas visitas por ano letivo, visando a ida de pequenos grupos de estudantes de I ciclo a entidades parceiras, para vivenciar um período de trabalho em ambiente profissional.	Anual
Reforçar a visibilidade externa no domínio da empregabilidade	1. Organizar e realizar nova edição do Ciclo de <i>Workshops</i> de Empregabilidade do ISCSP, direcionado a toda a comunidade estudantil, reforçando a ligação com o mercado de trabalho.	1.º/2.º trimestres
	2. Organizar e realizar a ação <i>Job Talk</i> com entidades empregadores, visando a partilha de experiências de trabalho em ambiente académico.	Anual
Reforçar a cultura de melhoria contínua e inovação	1. Reforçar a digitalização dos processos através da utilização do FenixEdu, reduzindo a necessidade de interação presencial com os serviços.	Anual
	2. Consolidar procedimentos de maior proximidade e de maior qualidade no atendimento ao público, nomeadamente através de um incremento do recurso à utilização do FenixEdu e de ferramentas de produtividade.	

AMC

Área de Marketing e Comunicação



O ano de 2025 trará o desafio de consolidação e reforço da notoriedade e relevância da marca ISCSP-ULisboa, posicionando-a como uma referência no âmbito das Ciências Sociais e Políticas, com enfoque na internacionalização e na captação dos melhores estudantes. O reforço do posicionamento da marca passará também pela reavaliação e redefinição das estratégias de comunicação, com particular enfoque na rede Alumni.

Caberá ainda à Área de Marketing e Comunicação o desafio da implementação do projeto estratégico de Comunicação Interna, que passará pela aposta na otimização dos circuitos de comunicação institucional, com a plataforma MyISCSP como ponto de referência.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a notoriedade da marca "ISCSP-ULisboa"	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 e melhor universidade do país. 2. Reavaliar e redefinir a estratégia de comunicação para promoção da rede Alumni. 3. Consolidar o projeto da <i>Newsletter</i> institucional. 	Anual
Consolidar a estratégia de comunicação para públicos pré-universitários	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar a estratégia de comunicação para públicos pré-universitários, com enfoque na captação dos melhores estudantes de I ciclo, bem como no aumento do número de estudantes que escolherá o ISCSP-ULisboa em 1.º ou 2.º opção no CNA. 2. Consolidar o apoio à participação em feiras de Empregabilidade e Ensino Superior. 3. Consolidar o apoio ao Projeto Escolas Secundárias, iniciado em 2024. 	Anual
Otimizar a presença digital do ISCSP-ULisboa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar o projeto de melhoria da usabilidade e acessibilidade do <i>website</i> institucional, em articulação com a Área da Qualidade e Inovação, tendo em vista a atribuição do Selo Bronze. 	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar os circuitos de comunicação institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver um projeto estratégico de Comunicação Interna. <hr/> 2. Melhorar os circuitos de comunicação institucional, otimizando a plataforma MyISCSP como ponto de referência para Comunicação Interna. <hr/> 3. Reforçar a divulgação do projeto ISCSPEessoa. <hr/> 4. Desenvolver o projeto Interlocutores e Integridade da Informação, visando a melhoria dos canais comunicacionais internos e otimização da comunicação institucional: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Identificar os interlocutores por área/ segmento de atuação/comunicação; 4.2 Elaborar um protocolo para verificação de comunicação sujeita a divulgação. <hr/> 5. Implementar o processo PDCA (<i>plan, do, check, act</i>) nos ciclos comunicacionais internos. 	Anual
Otimizar a gestão financeira, operacional e de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 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. <hr/> 2. Garantir a participação de, pelo menos, dois colaboradores da Área de Marketing e Comunicação em projetos de cooperação internacional e/ou programa “Erasmus” para funcionários públicos em entidades congêneres. 	Anual

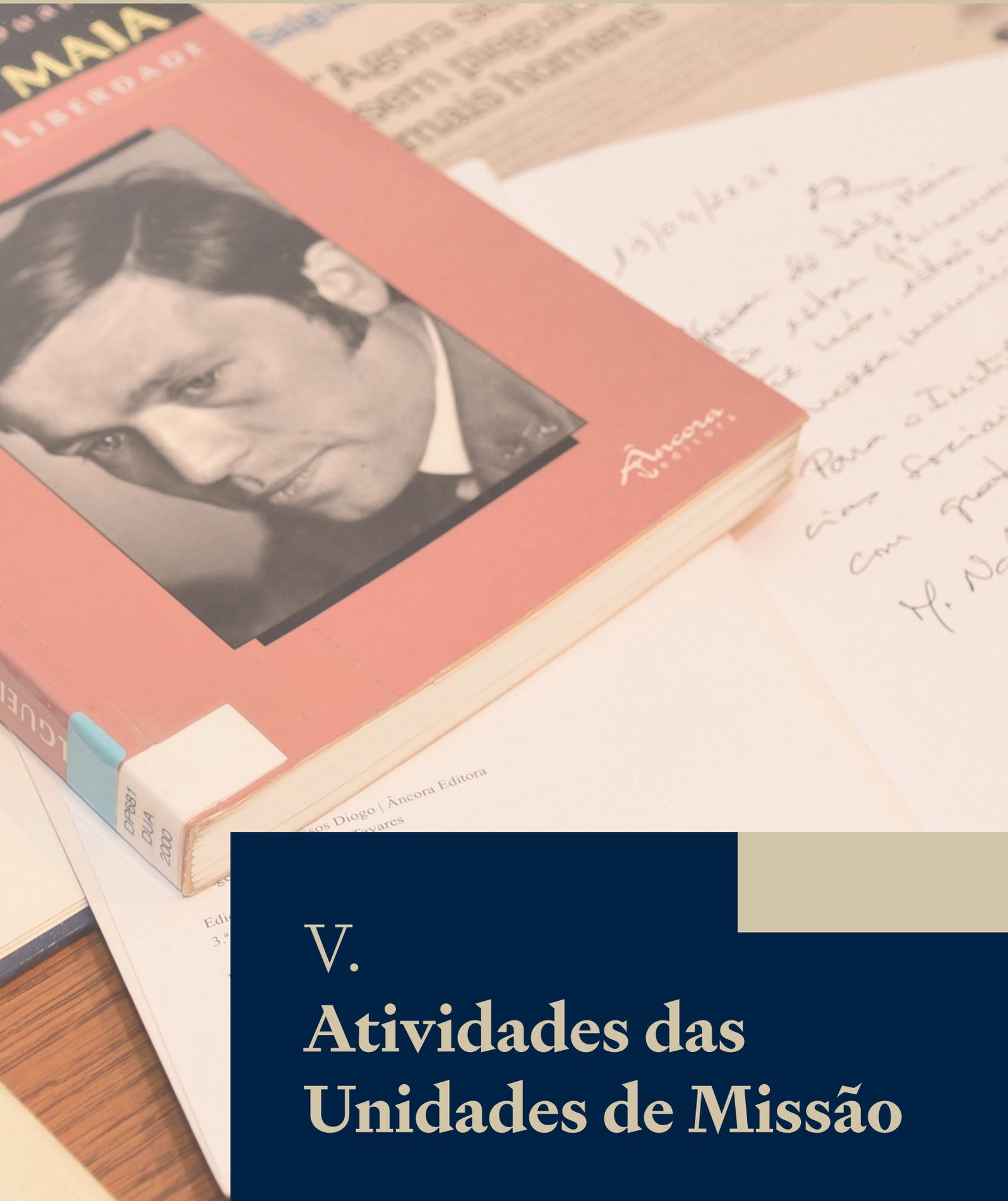
AED

Área de Edições e Documentação



A Área de Edições e Documentação, para o ano de 2025, propõe-se a alcançar quatro objetivos delineando para isso onze medidas e ações concretas a desenvolver. No âmbito do Núcleo de Edições, pretende-se reforçar a componente digital aumentando o alcance de utilizadores da loja *online* e, de igual modo, o número de publicações e documentos editados, procurando novas formas de distribuição digital. No Núcleo de Apoio à Biblioteca os objetivos estão relacionados com a gestão de coleções e a melhoria da experiência dos utilizadores, priorizando as necessidades concretas de intervenção nas salas de leitura e recursos documentais físicos e digitais.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a componente digital do Núcleo de Edições	1. Rever os conteúdos dos descritores dos produtos (otimização para motores de busca) e atualizar o <i>front-office</i> da loja <i>online</i> (alcançar um maior número de utilizadores e encomendas à distância).	1.º Semestre
	2. Desenvolver o projeto de implementação da plataforma Adobe Content Server (ACS) para a distribuição de ebooks (pagos e gratuitos).	2.º semestre
Alargar o âmbito da produção editorial	1. Aumentar o número de publicações editadas (manuais, ebooks, revistas, formulários digitais e documentação interinstitucional).	Anual
	2. Concretizar o projeto de instalação de uma unidade profissional de impressão digital e acabamento em linha no Centro de Cópias.	
Melhorar a experiência dos utilizadores da Biblioteca	1. Implementar um sistema de segurança e inventário baseado na tecnologia RFID, com balcões de empréstimo de autoatendimento e prateleiras inteligentes para devolução.	1.º semestre
	2. Renovar e reorganizar os conteúdos e hiperligações do menu “Biblioteca” do <i>website</i> institucional do ISCSP.	2.º semestre
	3. Desenvolver um plano de comunicação da biblioteca, concretizado pela elaboração de um guia informativo sobre os serviços, recursos e condições de utilização.	
	4. Preparar um projeto de remodelação do mobiliário e de melhoria das condições técnicas e acústicas das salas de leitura dos 3 pisos da Biblioteca.	1.º trimestre
Garantir a curadoria do património documental do ISCSP	1. Continuar a reorganização do Depósito Geral da Biblioteca para assegurar melhores condições de conservação dos documentos.	Anual
	2. Iniciar o processo de catalogação da Biblioteca Óscar Soares Barata.	1.º trimestre
	3. Integrar e atualizar o catálogo de publicações das Edições ISCSP disponível na Biblioteca.	1.º semestre



V. Atividades das Unidades de Missão

ISCSP

Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A Unidade de Missão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, criada em 2024, tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento do ISCSP-ULisboa nos domínios da responsabilidade social e da sustentabilidade, conferindo um cunho integrado, transversal e estratégico às diversas iniciativas que aqui se desenvolvem nesta área.

Esta Unidade de Missão tem como objetivos gerais: (1) Identificar e promover iniciativas de natureza social e cívica potenciando o seu impacto e visibilidade; (2) Promover práticas que promovam o cumprimento dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, quer na comunidade ISCSP, quer na sociedade; (3) Estimular e apoiar projetos de investigação e investigação-ação que se desenvolvam em torno das questões da promoção da responsabilidade social e da sustentabilidade; (4) Colaborar com organizações públicas, privadas, associativas e cooperativas, nacionais e estrangeiras, nas dimensões da intervenção social, da formação, da investigação e da prestação de serviços.

Em 2025 os objetivos definidos e as principais atividades a desenvolver são:



Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar as parcerias e a cooperação institucional com entidades da sociedade civil	1. Continuação da colaboração com o GRACE, no âmbito da rede Uni.Network 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. Neste contexto, será lançado o projeto INÉDITA – Iniciativa de Empreendedorismo Dirigida à Inovação e Transformação das Aprendizagens.	1º Trimestre
	2. Continuação da colaboração com a rede ORSIES – Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior, na realização de iniciativas conjuntas, designadamente no âmbito da RVES – Rede de Voluntariado no Ensino Superior.	Anual
	3. Colaboração no âmbito do protocolo estabelecido entre o ISCSP e a Câmara Municipal de Oeiras, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do programa Oeiras Community Valley, designadamente através da participação em reuniões do respetivo Conselho Consultivo.	
	4. Colaboração com a Associação Interviver e o Agrupamento de Escolas da Cidadela, Cascais, na organização de um conjunto de sessões multimédia, com convidados, no âmbito de temas relativos à cidadania e à sustentabilidade.	
	5. Colaboração com o Montado do Freixo do Meio, Montemor-o-Novo (Évora), no âmbito do projeto INÉDITA, nos domínios da sustentabilidade e responsabilidade social, empreendedorismo e inovação.	1.º semestre
Participar em projetos de investigação e investigação-ação com relevo do ponto de vista dos ODS	1. Participação no projeto Estação 1300, no âmbito do PROGRAMA BIP/ZIP LISBOA 2024 - Parcerias Locais, promovido pelas associações Amigos B2M – Bairro do Alto da Ajuda e a Associação Locals Approach.	Anual
Apoiar iniciativas de Aprendizagem ao Longo da Vida	1. Continuação da colaboração com a Reitoria da Universidade de Lisboa, no âmbito do Programa de Formação Universitária M50, em dois subprogramas: Programa Percursos e Programa Grandes Temas das Ciências Sociais e Políticas.	1.º trimestre
Promover a Qualidade e a Responsabilidade Social	1. Acompanhamento, monitorização e análise crítica das iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade. 2. Desenho de um plano de comunicação para responsabilidade social e sustentabilidade.	Anual

ISCSP

Cultura

A unidade de missão do ISCSP – Cultura desenvolve a sua missão e atividades em duas vertentes de ação estabelecidas: a vertente História que se dedica à pesquisa e preservação do legado científico e histórico do Instituto; e a vertente Arte que promove exposições de pintura, fotografia e outros eventos artísticos com a participação de estudantes, docentes e funcionários não-docentes. Através destas duas vertentes, procura-se destacar o contributo científico do ISCSP no campo das Ciências Sociais e Políticas em Portugal, além de proporcionar momentos de comunhão para a comunidade ISCSPiana em torno da animação cultural.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar as parcerias e a cooperação institucional com entidades da sociedade civil	1. Exposições de Fotografia.	1.º, 2.º e 4.º trimestres
	2. Exposição de pintura/desenho.	1.º e 3.º trimestres
	3. Sessão de poesia e música.	2.º trimestre
	4. Realização de inquérito junto da comunidade ISCSPiana para a identificação de potenciais participantes nas atividades do ISCSP Cultura.	
Dinamizar o arquivo histórico do ISCSP	1. Acompanhar e esclarecer os pedidos de informação de investigadores internos e externos sobre a história e as figuras do ISCSP.	Anual
	2. Preparação de um projeto de reestruturação da Sala Museu.	

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 entidades da sociedade civil.

Decorrente da sua missão e alinhados com o plano estratégico do ISCSP foram definidos três objetivos principais que irão nortear as oito ações propostas para 2025.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover o bem-estar na comunidade estudantil ISCSPiana	1. Reestruturar e consolidar as atividades do Gabinete de Apoio Psicológico enquadrado na Unidade de Missão.	Anual
	2. Realizar ações de literacia para a saúde mental: “O ISCSP – <i>Wellbeing</i> vai à sala de aula”	1.º e 3.º trimestres
	3. Organizar o ciclo de <i>webinars</i> ISCSP – <i>Wellbeing</i> .	1.º semestre
	4. Produzir documentação informativa e de sensibilização sobre temas de saúde e bem-estar a disponibilizar aos estudantes.	2.º semestre
	5. Dar continuidade à participação no projeto sobre saúde e bem-estar na ULisboa coordenado pela Reitoria.	Anual
Promover a ligação à sociedade civil e parceiros	1. Participar em iniciativas da sociedade civil subordinadas ao tema da saúde e bem-estar.	Anual
	2. Organizar a segunda edição do programa “BIP+” subordinado ao tema da saúde mental e bem-estar com parceiros de Espanha e Itália.	1.º semestre
Promover a investigação na área da saúde e bem-estar no ensino superior	1. Promover a realização do barómetro do bem-estar junto dos estudantes do ISCSP.	2.º trimestre

ISCSP

Alumni

A ligação das instituições de ensino superior à Sociedade Civil e a abertura ao exterior, ao nível do ensino, da investigação e da prestação de serviços é cada vez mais valorizada e, como tal, um elemento fundamental para a afirmação e reconhecimento público das mesmas. A principal e a mais direta ligação que temos à Sociedade Civil são os nossos diplomados, que elevam o bom nome do ISCSP cada vez que no desempenho das suas funções demonstram a qualidade das competências adquiridas durante a sua formação, atuando como verdadeiros embaixadores da sua Escola.

Uma Escola que há mais de um século coloca diplomados no mercado de trabalho, tem o dever de criar condições para que a sua rede de Alumni se mantenha em contacto entre si e com a sua *alma mater*, mantendo vivo o sentimento de pertença à comunidade ISCSPiana.

A ISCSP – Alumni é uma estrutura de e para os antigos alunos, tendo por missão seguir de forma mais próxima o seu trajeto profissional, estimulando a partilha e entajuda entre gerações, de forma a acompanhar melhor as necessidades e expectativas do mercado de trabalho, permitindo-nos ajustar o perfil da nossa oferta formativa e promover a empregabilidade dos nossos jovens diplomados.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Dinamizar a rede de alumni	1. Organizar eventos de reunião dos <i>alumni</i> ISCSP.	1.º trimestre
	2. Distinguir os <i>alumni</i> que se destaquem pela sua carreira profissional e cívica.	2.º semestre
	3. Criação de um Podcast.	
Ampliar a rede de membros	1. Consolidar a participação na <i>newsletter</i> do ISCSP.	1.º trimestre
	2. Consolidar o programa de benefícios para os <i>alumni</i> .	
Promover a ligação à Sociedade Civil	1. Colaborar na promoção da oferta formativa e de prestação de serviços.	1.º semestre
	2. Colaborar com o Gabinete de Saídas Profissionais.	Anual

VI. Política de Recursos Humanos

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Nos últimos anos, o ISCSP tem vindo a adotar uma orientação mais centrada nas pessoas como um dos pilares da sua estratégia institucional, prioridade cujo Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028 visa consolidar.

A crescente complexidade e incerteza do contexto, nacional e internacional, aliadas às limitações do setor público, particularmente no ensino superior, dificultam a satisfação plena de todas as necessidades e expectativas de carreira. No entanto, mantém-se o compromisso fundamental de investir na valorização e no desenvolvimento dos colaboradores, procurando atender às suas necessidades, ambições e bem-estar.

Em 2025, o Instituto estará alinhado com as diretrizes estabelecidas no Projeto de Desenvolvimento Estratégico para o quadriénio 2024-2028, com foco no fortalecimento e na retenção de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a organização.

Colaboradores docentes

A progressão horizontal das carreiras dos docentes universitários continua fortemente condicionada, faltando legislação que a desbloqueie. A paralisação dos efeitos da avaliação de desempenho é um fator crítico, que impede o reconhecimento adequado do mérito dos docentes. No entanto, o Instituto permanece empenhado em procurar valorizar as carreiras e o mérito dos seus docentes, promovendo oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Entre as iniciativas previstas para 2025, merecem especial destaque:

- Continuar a promover oportunidades de progressão para os docentes de carreira bem como rejuvenescer o corpo docente nas áreas mais carenciadas;
- Reforçar a oferta de formação nas áreas da docência, de investigação e em competências transversais incentivando a participação dos docentes;
- Promover a simplificação de processos de trabalho e a utilização de ferramentas que libertem os docentes para tarefas de valor acrescentado;
- Consolidar o projeto ISCSPEessoa (de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal), de forma a proporcionar um maior equilíbrio e promover um ambiente de trabalho saudável.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Atrair talentos, promover a progressão profissional e valorizar o mérito	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="517 277 1203 342">1. Recrutar nas áreas científicas mais carenciadas do ponto de vista do rejuvenescimento do corpo docente. <li data-bbox="517 360 1203 425">2. Promover oportunidades de progressão na carreira por via do lançamento de novos procedimentos concursais. <li data-bbox="517 443 1203 530">3. Prosseguir com a convergência dos rácios de docentes Catedráticos e Associados de carreira, em linha com as recomendações legais (50-70%). <li data-bbox="517 548 1203 757">4. Promover oportunidades de reconhecer o mérito académico e científico e incentivar a participação da comunidade docente nos Prémios de Mérito Académico e Científico do ISCSP-ULisboa, nos Prémios de Mérito da ULisboa com o apoio da CGD bem como a participação noutras iniciativas similares promovidas por parte de outras instituições. <li data-bbox="517 775 1203 857">5. Estimular a participação das equipas docentes em redes internacionais de ensino e investigação nas áreas científicas de referência do Instituto. 	Anual
Desenvolver competências e a formação interna	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="517 887 1203 1003">1. Promover a participação do pessoal docente em programas de mobilidade enquadrados na rede parcerias estratégicas estabelecidas pelo Instituto junto de instituições congéneres, dentro ou fora do espaço europeu. <li data-bbox="517 1021 1203 1108">2. Dar continuidade ao programa de formação contínua do corpo docente, em estreita articulação com as Unidades de Coordenação e com as Unidades de Investigação. <li data-bbox="517 1126 1203 1214">3. Incentivar a participação dos docentes no Programa PARDOC para realização de ações de formação e de cursos de pós-graduação. <li data-bbox="517 1232 1203 1355">4. Consolidar a parceria com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa, com o intuito de promover novas ações, mais atrativas e direcionadas para as necessidades identificadas pelas equipas docentes. 	Anual
Melhorar os processos de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="517 1384 1203 1449">1. Promover a utilização de recursos e ferramentas inovadoras de apoio à atividade letiva e de investigação. <li data-bbox="517 1467 1203 1520">2. Proceder, sempre que possível, à simplificação e automatização de processos de trabalho. 	Anual

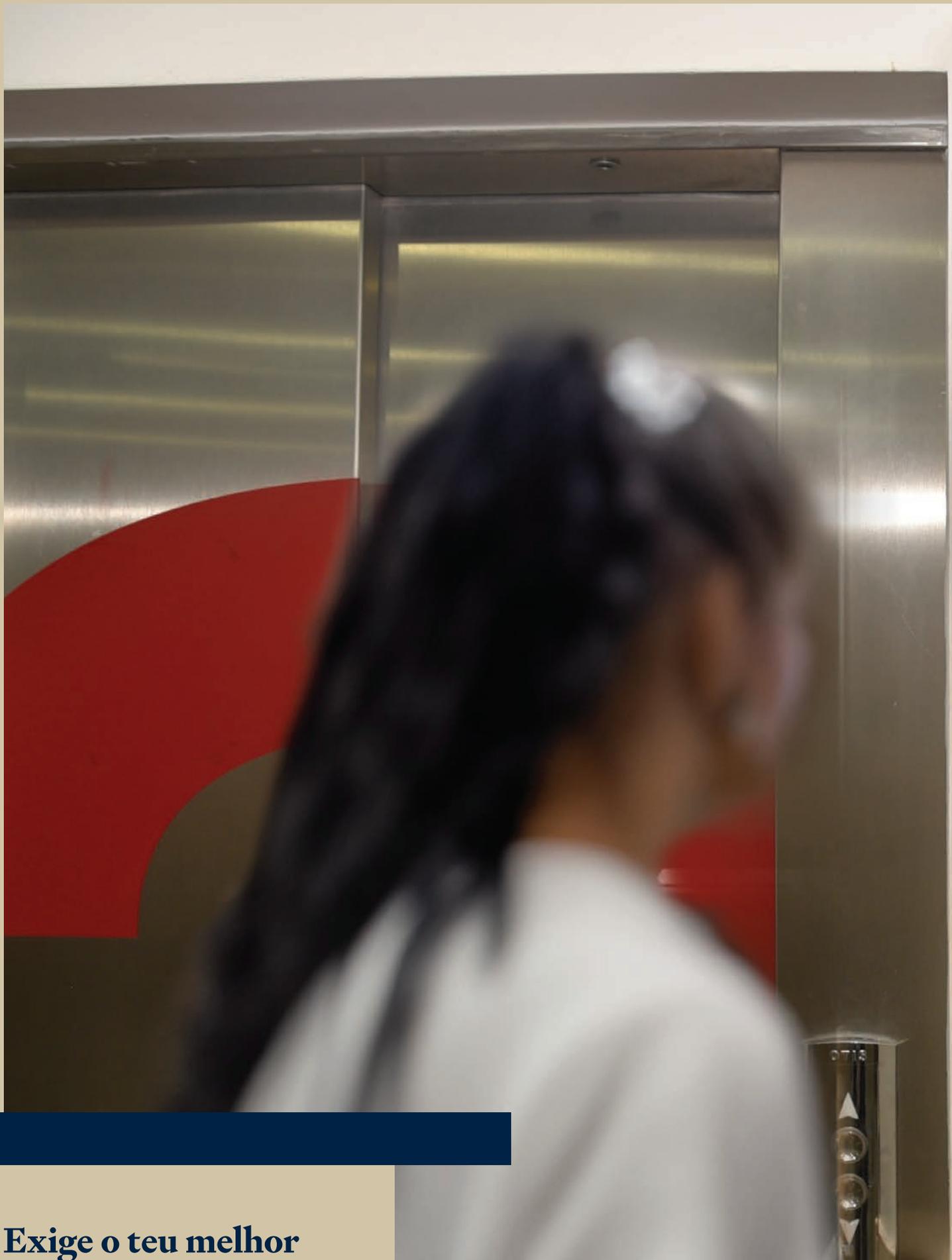
Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="440 277 1123 367">1. Reforçar o projeto ISCSPessoa (de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal), prosseguindo a implementação de ações de melhoria e novas iniciativas. <li data-bbox="440 389 1123 479">2. Dar continuidade ao esforço de articulação dos horários letivos, libertando os docentes para atividades de maior criação de valor para o ISCSP. <li data-bbox="440 501 1123 591">3. Promover o programa da saúde e bem-estar no local de trabalho, com vista à prevenção da saúde e segurança no trabalho. <li data-bbox="440 613 1123 725">4. Dar continuidade ao processo de auscultação da comunidade, nas reuniões regulares de trabalho, na criação de grupos de trabalho e no âmbito dos processos de melhoria contínua. <li data-bbox="440 748 1123 837">5. Promover os valores da cultura organizacional do ISCSP e estreitar as relações interpessoais entre todos os colaboradores. <li data-bbox="440 860 1123 936">6. Criar programas de suporte ao ciclo de vida profissional, com foco na integração e na preparação para a aposentação. 	Anual

Colaboradores técnico-administrativos

A gestão das carreiras e as formas de recompensar o mérito dos colaboradores técnico-administrativos enfrentam também limitações que dificultam uma gestão de pessoas mais eficaz. Ainda assim, o Instituto reafirma o seu empenho em apoiar o crescimento profissional, reconhecer o desempenho dos seus colaboradores e fortalecer o sentimento de pertença ao ISCSP. Em 2025 as iniciativas que merecem especial destaque serão:

- Continuar o esforço de reforçar as equipas das áreas operacionais com maior necessidade de recursos humanos, garantindo a capacidade de resposta e eficiência no cumprimento das suas funções;
- Procurar valorizar o mérito e desempenho profissional;
- Manter e incentivar a participação nos programas de desenvolvimento de competências já instituídos;
- Consolidar o projeto ISCSPessoa (de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal), de forma a proporcionar um maior equilíbrio e promover um ambiente de trabalho saudável.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Atrair talentos, promover a progressão profissional e valorizar o mérito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforçar, sempre que possível, o corpo de profissionais afetos às equipas dos serviços técnico-administrativos, nas áreas operacionais com maiores necessidades. 2. Promover oportunidades de progressão na carreira, por via da abertura de novos procedimentos concursais para cargos de direção intermédia ou de nomeação de chefias de projeto ou de equipa. 3. Reconhecer o desempenho profissional, mediante atribuição de prémios decorrentes das parcerias existentes com entidades externas. 	Anual
Desenvolver competências e a formação interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar continuidade ao esforço de sensibilização e estímulo à participação da comunidade em programas de mobilidade nacionais ou internacional, de onde se destaca o programa de mobilidade Erasmus. 2. Dar continuidade ao programa de apoio à participação gratuita nos cursos de pós-graduação organizados e realizados pelo IEPG no ano letivo de 2024-25 como meio adicional de reforço da capacitação dos colaboradores. 3. Dar continuidade ao programa de formação contínua dos serviços técnico-administrativos. 	Anual
Melhorar os processos de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar continuidade ao teletrabalho como ferramenta complementar ao funcionamento regular das equipas. 2. Aquisição de equipamentos técnicos e informáticos adaptados às exigências técnicas de cada área operacional. 	Anual
Promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar o projeto ISCSPEessoa (de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal), prosseguindo a implementação de ações de melhoria e novas iniciativas. 2. Promover o programa da saúde e bem-estar no local de trabalho, com vista à prevenção da saúde e segurança no trabalho. 3. Dar continuidade ao processo de auscultação da comunidade, por via das reuniões regulares das diferentes equipas constituídas internamente. 4. Promover os valores da cultura organizacional do ISCSP e estreitar as relações interpessoais entre todos os colaboradores. 5. Criar programas de suporte ao ciclo de vida profissional, com foco na integração e na preparação para a aposentação. 	Anual



Exige o teu melhor

VII. Recursos Técnicos e Materiais

Destaques

ISCSP ALIA-SE
À SEMANA
MUNDIAL
DA QUALIDADE



Serviços

Órgãos de Gestão
Presidência
Direção Executiva
Secretariado de Apoio aos Órgãos de Gestão
Área Administrativa e Financeira
Recursos Humanos
Contabilidade
Tesouraria
3 Gestão Patrimonial e Aproveitamento

Área de Avaliação e Garantia da Qualidade
Gestão da Qualidade e Formação
Serviço de Avaliação e Acreditação Institucional
Área de Marketing e Comunicação
Área de Assuntos Institucionais e de Investigação
Apoio à Investigação
Eventos
Expediente e Arquivo
Gabinete de Apoio Jurídico
Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP)
Centro Interdisciplinar de Estudos da Género (CIEG)
Instituto do Oriente (IO)
2 Área de Edições e Documentação

Área de Estudos Graduados
Área de Estudos Pós-Graduados
Projetos e Provas Académicas
Área de Cooperação e Desenvolvimento
Formação Avançada e Especializada
Mobilidade Académica
Saídas Profissionais
1

0 Auditório Oscar Soares Barata
Serviços Gerais e Recepção
Serviço de Apoio à Biblioteca

Associação de Estudantes
Auditório Adriano Moreira
Bar
Livraria
Centro de Cópias
-1 Gabinete de Redes e Sistemas Informáticos

-2/-3 Garagem

Eventos

JORGE DIAS

MEMORIAL LECTURE

**Antropologia,
turismo e polícrise.
Interseccionalidade
em debate.**

4 DEZEMBRO
— 18 HORAS

ONLINE
VIA ZOOM



UNIVERSIDADE DE LISBOA
CENTRO DE ESTUDOS DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO



Em 2025 renova-se o compromisso para com a capacitação da estrutura de apoio à atividade letiva e dos serviços técnico-administrativos bem como na melhoria das áreas de utilização e circulação comum, por via de aquisição de novos equipamentos tecnológicos e decorativos.

Reforço das condições de segurança, e funcionamento de toda a estrutura física material

Principais ações / atividades a desenvolver

1. Dar continuidade ao processo de melhoramento dos locais de trabalho alocados às equipas dos serviços técnico-administrativos.
2. Dar continuidade ao processo de melhoramento dos espaços e equipamentos afetos à atividade letiva.
3. Dar continuidade à identificação de novos equipamentos e de sistemas de apoio à estrutura de redes e sistemas informáticos e promover os respetivos procedimentos de aquisição.
4. Restabelecer colaboração com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários da Ajuda de modo a concluir o processo de revisão do Plano de Segurança Interna.
5. Manter a colaboração com a SGS Portugal, no sentido da promoção de novas ações de monitorização das condições de qualidade do ar nos diferentes espaços de trabalho e dos espaços afetos à atividade letiva e no âmbito da certificação do Sistema de Gestão da Conciliação, de acordo com o previsto na norma NP 4552:2022, “Gestão da Conciliação Profissional, Familiar e Pessoal na Prestação de Serviços de Ensino Superior Universitário”.
6. Apoiar as atividades do Centro de Documentação Europeia na Biblioteca em articulação com outros Centros Europe Direct, com especial destaque para o apoio à conclusão da página pública *online* do Centro de Documentação.
7. Promover o lançamento de um estudo técnico atinente à reparação e pintura exterior do edifício.
8. Promover o lançamento de um estudo técnico para efeitos de reabilitação da varanda exterior do Piso 3 para posterior lançamento de empreitada de reabilitação do espaço.
9. Promover uma empreitada de reestruturação e melhoria da estrutura de som do Auditório Adriano Moreira, Auditório Óscar Soares Barata e Auditório 6, Piso 1.
10. Promover o lançamento de uma empreitada para efeitos de reparação das juntas de dilatação da rampa da garagem.
11. Reformulação do processo de reestruturação energética, por via da intervenção nos diferentes sistemas técnicos em funcionamento e na produção de energia com base em fontes de energia renováveis para autoconsumo.
12. Dar continuidade ao processo de capacitação da estrutura de redes, equipamentos e sistemas informáticos, no sentido da otimização da capacidade de ligação, tanto interna quanto externa, transitando de uma situação de uma velocidade de rede de 1GB para 10GB (rede interna), e em termos de rede ex

terna passar para 25GB deixando a possibilidade de acomodar uma extensão até os 40GB, o que trará múltiplos benefícios, nomeadamente:

- a) Redundância de Equipamentos e Velocidades, pois a implementação destes equipamentos permitirá garantir uma efetiva redundância, mitigando os riscos de falhas e interrupções nas comunicações;
 - b) Aumento de Capacidade de Armazenamento e Segurança, fundamental para uma melhor organização e salvaguarda da informação.
13. Reforçar a implementação de medidas de Segurança Informática, por via do *upgrade* a sistemas de gestão operativa mais robustos. Através desta medida, os sistemas em vigor passarão a estar alinhados com as melhores práticas de segurança em matéria de gerenciamento e redução dos riscos de cibersegurança, mais especificamente:
- a) Implementar-se-á o NIST Cybersecurity Framework (CSF), tendo como cinco funções principais: identificar, proteger, detetar, responder e recuperar, assumindo-se como um guia importante para a capacitação da infraestrutura em caso de eventuais violações.
14. Promover a implementação da ferramenta TURNITIN, com base em segmentos de inteligência artificial, por consequência da transição do mecanismo de verificação de plágio atual, Urkund.
15. Promover a reestruturação do sistema de atendimento automático no PBX da receção, de modo a agilizar e redirecionar de forma mais ágil e adequada as diferentes chamadas que são rececionadas no contacto geral do Instituto.
16. Dar continuidade ao processo de reabilitação dos espaços multifuncionais nos diferentes pisos do Instituto do ponto de vista da alocação de novo mobiliário de decoração, com especial enfoque na decoração do Piso -1, junto ao Espaço Ágora e zona de máquinas de *vending*.
17. Dar continuidade ao processo de reestruturação dos armazéns de apoio ao economato, informática e edições.
18. Dar continuidade à criação de novos espaços de apoio aos estudantes e consequente alocação de mais equipamentos informáticos.
19. Dar continuidade ao processo de criação de novos espaços de apoio à atividade das estruturas associativas de Estudantes.
20. Dar continuidade à promoção de iniciativas conjuntas nas áreas da saúde bem-estar e inclusão em articulação com as diferentes estruturas associativas de estudantes e com outras organizações da sociedade civil.
21. Criação de novas salas multifuncionais para reforço da estrutura de salas de aula em face da crescente necessidade de espaços de aulas, por consequência da implementação do novo regulamento de avaliação.
22. Dar continuidade ao projeto de deslocalização geográfica do sistema de *backup/disaster recovery*, por forma a garantir maiores condições de segurança física, em modo de redundância do sistema atual.
23. Criação de uma nova Sala Pedagógica com vista à promoção de metodologias de aprendizagem ativa, enquadrada no projeto “Inov@U – Centro de Excelência de Inovação Pedagógica de Lisboa”, através do qual será possível proceder à modernização de infraestruturas de ensino e paralelamente contribuir para o reforço das ações de formação pedagógica dos equipas docentes.

24. Reforço da estrutura de apoio ao LABCOM, LaboratórioCom@ISCSP (Laboratório de Comunicação), tendo em vista a implementação de valências de produção e pós-produção de conteúdos multimédia associados aos programas curriculares e modelos de avaliação das referidas UC, bem como, de reforço da capacidade de material já instalada para a produção de conteúdos de documentário e reportagem.
25. Reestruturar o sistema de CCTV, melhorando a qualidade das imagens e a longevidade dos *backups*.
26. Dar continuidade aos vários contratos de manutenção e monitorização das infraestruturas técnicas.

Reforçar a desmaterialização administrativa

Principais ações/atividades a desenvolver

1. Dar continuidade ao processo de consolidação da implementação do sistema de gestão académica FenixEdu e apresentação de novos desenvolvimentos adequados à realidade interna.
2. Dar continuidade ao processo consolidação do Portal do Colaborador recentemente implementado.
3. Dar continuidade ao processo de revisão e reorganização do sistema de gestão de arquivo do Instituto, em articulação com o projeto Gestão de Arquivos da ULisboa.
4. Reorganizar o sistema interno de pagamentos eletrónicos à disposição da comunidade discente (*gateway* de pagamentos), com especial enfoque na estrutura de pagamentos dos estudantes, na Loja *Online* e no Centro de Cópias e na Livraria.
5. Rever as condições de custos do contrato com a CTT Expresso, por forma a reforçar a atratividade da Loja *Online* do ponto de vista do estímulo da compra das Edições ISCSP.
6. Dar por concluído o processo de substituição das impressoras individuais atribuídas aos gabinetes do pessoal docente e dos serviços técnico-administrativos em função da implementação do novo parque de cópia e impressão comunitária, distribuído pelos diferentes pisos do Instituto.
7. Aquisição de portáteis para apoio à atividade das equipas de investigação.

VIII. Orçamento



O orçamento do ISCSP foi elaborado de acordo com as instruções de preparação do Orçamento do Estado para 2025 (circular série A nº 1410 de 26 de julho de 2024) da Direção-Geral do Orçamento (DGO), no período de 31 de julho a 14 de agosto de 2024. O plano orçamental e as demonstrações financeiras previsionais respeitam a Lei de Enquadramento Orçamental e os princípios contabilísticos geralmente aceites, de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

A conjuntura atual, ainda marcada pelo conflito armado associado ao cenário geopolítico europeu, pelos efeitos cumulativos da inflação, pelos riscos das alterações climáticas e pela previsão de abrandamento económico em Portugal, continua a representar um verdadeiro desafio associado ao risco de incerteza, que faz com que o grau de imprevisibilidade seja elevado e aconselha uma postura cautelosa.

Neste cenário, o plano orçamental incorpora diversas iniciativas que procuram, por um lado, dar continuidade à atividade e objetivos estratégicos do Instituto e, por outro mitigar potenciais efeitos de contexto.

O projeto de orçamento do ISCSP agrega as várias iniciativas estratégicas do Plano de Atividades para 2025, que de entre as várias ações, se destacam as seguintes:

- Captar talento e desenvolver a cultura ISCSPiana;
- Valorizar a estrutura do mapa de pessoal, reforçando a qualificação dos colaboradores docentes e técnico-administrativos;
- Reforçar as medidas preventivas que permitam gerir os recursos energéticos, hídricos e ambientais;
- Promover a transição para as energias renováveis;
- Melhorar a gestão de recursos, potenciando o seu valor acrescentado e promover uma maior eficiência da sua utilização;
- Promover ganhos de economia e eficiência na aquisição de bens e serviços, designadamente a combinação inteligente de investimentos e reformas, com as necessidades efetivas considerando o longo prazo;
- Aumentar a produtividade dos serviços, através da desmaterialização administrativa, por reconfiguração de processos de eliminação de atividades redundantes;
- Promover alternativas ao financiamento tradicional, que assegurem o equilíbrio económico-financeiro, nomeadamente pelo reforço da prestação de serviços e da cooperação internacional;
- Desenvolver novos projetos enquadrados no desenvolvimento e continuidade da atividade de ensino e investigação;
- Reforçar a cultura de qualidade e inovação;
- Reforçar a dimensão de responsabilidade social;
- Incrementar o financiamento, promovendo a captação de receitas pelo reforço do número de alunos de II e III ciclos;
- Continuar a estimular uma cultura de rigor, de transparência e de responsabilização (*accountability*).

Evolução do Orçamento do ISCSP

Considera-se essencial fomentar a diversificação do financiamento do ISCSP, através da captação de receitas provenientes do ensino, da formação executiva e da investigação, que permita o retorno dos projetos e atividades desenvolvidas. Garantir o equilíbrio e a sustentabilidade financeira é um dos princípios orientadores de toda a atividade do Instituto.

Conforme tem acontecido nos 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 194 279,00 verificando-se assim, que o valor real do OE proveniente das Transferências do Estado importa o montante de EUR 8 205 689,00, representando um aumento global da dotação base de 3%, face ao ano anterior.

Figura 5. Evolução do Orçamento da Receita do ISCSP (valores em milhares de euros)

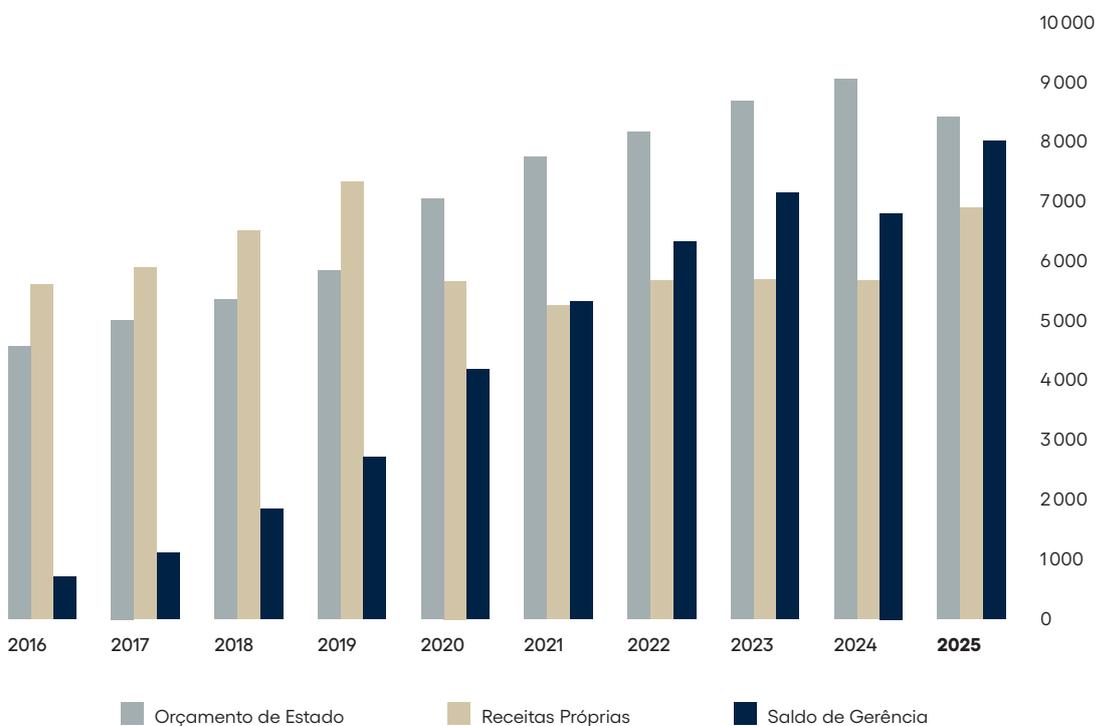


Tabela 1. Evolução do orçamento da receita do ISCSP (valores em milhares de euros)

Ano	Orçamento do Estado	Receitas próprias	Saldo de gerência	Total	Variação face ao ano anterior	
					OE	RP
2016	4 584	5 629	691	10 904	529	41
2017	5 032	5 916	1 110	12 058	448	287
2018	5 371	6 536	1 839	13 746	339	620
2019	5 869	7 372	2 714	15 955	498	836
2020	7 081	5 684	4 209	16 974	1 212	-1 688
2021	7 793	5 275	5 336	18 404	712	-409
2022	8 206	5 691	6 356	20 253	413	416
2023	*8 728	5 726	7 175	21 629	522	35
2024	9 093	5 702	6 835	21 630	365	-24
2025	**8 435	6 924	*** 8 036	23 395	** - 658	1 222

(*) O Orçamento de Estado de 2023 inclui o reforço orçamental para assegurar o cumprimento do Contrato de Legislação 2020-2023, no montante de EUR 347 681,00.

(**) No Orçamento de Estado de 2025 a Reitoria reteve EUR 1 000 000,00 para apoiar a construção de uma nova residência universitária, montante que será devolvido ao ISCSP até 31-12-2026.

(***) No orçamento de 2025 é incluído, provisoriamente, o saldo de gerência estimado, apenas sendo contemplado o valor definitivo em fase de execução.

A variação negativa da dotação do Orçamento de Estado entre 2025 e 2024, que se verifica na Tabela 1, resulta da celebração de um acordo com a Universidade de Lisboa de retenção de EUR 1 000 000,00 na dotação do Orçamento de Estado de 2025, para apoiar a construção de uma nova residência universitária junto à Reitoria (empregada de “*Construção dos 2 e 3, comércio, estacionamento, praça e exteriores, das residências universitárias da ULisboa na Cidade Universitária de Lisboa*”). Este montante será devolvido ao ISCSP, até 31/12/2026, através de receitas próprias.

A estimativa das receitas próprias (RP) decorre da previsão de arrecadação de receita: com a cobrança de propinas e taxas, calculadas com base no número estimado de alunos; no âmbito de contratos e parcerias de investigação e cooperação; pela comercialização das edições ISCSP, bem como com os serviços prestados à comunidade.

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 autofinanciamento.

Tabela 2. Evolução do Orçamento da Despesa do ISCSP (valores em milhares de euros)

Ano	Despesas c/ pessoal	Aq. bens e serv. e TC	Investimento	Total	Variação face ao ano anterior		
					RH	ABS + TC	Invest.
2016	7 623	1 963	208	9 794	261	309	29
2017	8 109	1 805	306	10 220	486	-158	98
2018	8 757	1 822	453	11 032	648	17	147
2019	9 138	2 040	568	11 746	381	218	115
2020	9 168	1 873	596	11 637	30	-167	28
2021	9 503	2 149	396	12 048	335	276	-200
2022	9 932	2 434	1 095	13 461	429	285	699
2023	10 464	3 574	352	14 390	532	1 140	-743
2024	11 197	2 646	951	14 794	733	-928	599
2025	11 856	2 600	902	15 358	659	-46	-49

Notas: ■ Em 2016, reflete a progressão da reversão prevista no artigo 4.º da Lei 75/2014, de 12 de setembro, conforme a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro. ■ Em 2017, reflete a reposição total dos salários de acordo com a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro. ■ Em 2018, reflete a estimativa das novas contratações. Por unanimidade do Grupo ULisboa não foi considerada, no cálculo, a avaliação do encargo decorrente do eventual desbloqueamento das carreiras e alterações ao atual artigo 19.º da Lei do OE2017 a respeito das valorizações remuneratórias. ■ Em 2019, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados em 2018. ■ Em 2020, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados desde 2018. E ainda a fixação do valor das propinas do I ciclo. ■ Em 2021 e 2022, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui a fixação do valor das propinas do I ciclo e o aumento do número de prestações de pagamento. ■ Em 2023 reflete a estimativa das novas contratações, as preocupações ambientais e investimento para recursos elétricos e hídricos. Inclui a fixação do valor das propinas do I ciclo e o aumento do número de prestações de pagamento.

A previsão da despesa para 2025 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, que permita gerir os recursos energéticos, hídricos e ambientais.

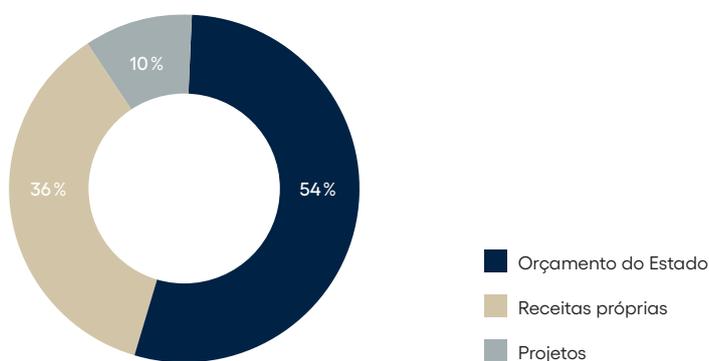
Orçamento para 2025 por grandes rubricas

Estrutura da receita

O orçamento atribuído às atividades do ISCSP para 2025, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a EUR 15 358 501,00. A composição da receita previsional, como se pode verificar na Tabela 3, tem a sua origem repartida entre OE (55%), RP e autofinanciamento (36%) e fundos para investigação e projetos (10%).

Tabela 3. Orçamento da Receita do ISCSP (valores em euros)

Descrição	Estimado	
	Valor	%
Saldo de gerência	0,00	0
Orçamento do Estado	8 434 634,00	55
Receitas próprias	5 456 349,00	36
Projetos	1 467 518,00	10
Total da receita	15 358 501,00	100

Figura 6. Orçamento da Receita do ISCSP

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

Fonte de financiamento	Origem	Gerador	Previsão
Receitas de impostos (311)	ISCSP OE	OGE	8 205 689,00
		Protocolo CGD	194 279,00
	Total 55% OP		8 434 634,00
Autofinanciamento (513)	ISCSP Alunos	I ciclo	1 776 692,00
		II ciclo	890 200,00
		III ciclo	591 108,00
		Total 60% RP	3 258 000,00
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	208 000,00
		IFOR	170 000,00
		IEPG	595 000,00
		Investigação	39 162,00
		Total 19% RP	1 012 162,00
	ISCSP Serviços	Edições	43 000,00
		Espaços	36 200,00
		Emolumentos/outras taxas	429 814,00
		Juros bancários	120 643,00
		Colab. Téc. Especializada	510 000,00
		Outros	46 530,00
Total 22% RP		1 186 187,00	
Total RP 36% OP		5 456 349,00	
Projetos (319+482+483+484)	ISCSP I&D	Unidades de Investigação	648 558,00
		Projetos EU	419 077,00
		Outros	128 210,00
	PRR	Centro de excelência de Inovação Pedagógica de Lisboa	108 486,00
		Eficiência energética	163 187,00
	Total 10% OP		1 467 518,00
TOTAL ORIGEM			15 358 501,00

A principal componente das receitas próprias decorre da atividade de ensino, que representa 60% do autofinanciamento (sem incluir a estimativa de saldo transitado da gerência anterior), toda a atividade de desenvolvimento e cooperação contribui em 19%, que agrega as dimensões da investigação, formação executiva e consultoria.

Estrutura de despesas

A dotação orçamental de suporte às atividades em 2025, apresenta a maior fatia de distribuição nos gastos com os salários. Com efeito, 77% da despesa refere-se a remunerações com o pessoal docente, técnico-administrativo e de investigação, bem como os respetivos encargos.

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

A Tabela 5 demonstra a estrutura da despesa estimada para 2025. A estimativa das despesas com pessoal resulta do cálculo das variações que venham a ocorrer durante o ano e do mapa de pessoal aprovado para 2025. O cálculo da estimativa das restantes despesas teve em consideração os objetivos estratégicos e orientação dos respetivos órgãos competentes do ISCSP, bem como os compromissos assumidos resultantes da contratação plurianual (Anexos 1, 2 e 3).

Figura 7. Orçamento da Despesa para 2025

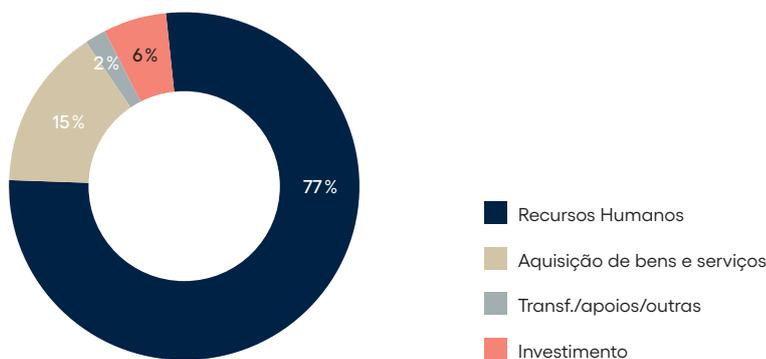


Tabela 5. Orçamento da Despesa para 2025 (valores em euros)

Descrição	Estimado	
	Valor	%
Recursos Humanos	11 856 222,00	77
Aquisição de bens e serviços	2 248 822,00	15
Transf./apoios/outras	351 184,00	2
Investimento	902 273,00	6
Total da despesa	15 358 501,00	100

Recursos humanos e gastos com pessoal

O reforço dos recursos humanos nos 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 prioritária 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 nos anexos ao presente documento.

Tabela 6. Afetação do orçamento em recursos humanos do ISCS (valores em euros)

Despesas com pessoal	Proposto	
	Valor	%
Docente	8 584 168,00	72
Investigador	215 066,00	2
Não docente	3 056 988,00	26
Total de despesas c/ pessoal	11 856 222,00	100

Na tabela seguinte observamos o aumento anual de despesas com o pessoal, pois demonstra o impacto face ao ano anterior.

Em média, o processamento de salários aumentará EUR 658 772 relativamente ao estimado no ano anterior. Encontrando-se aqui considerados todos os recrutamentos e aposentações, de acordo com o mapa de pessoal aprovado, e as atualizações remuneratórias.

Tabela 7. Encargo mensal com recursos humanos do ISCS (valores em euros)

Despesas com pessoal	Folha salarial 2025	Folha salarial 2024	Aumento salarial OE2025	Encargo mensal c/ salários 2025
Remuneração base	7 667 401,00	7 200 846,85	466 554,15	638 950,08
Subsídio de refeição	337 121,00	343 906,66	-6 785,66	28 093,42
Subsídio de férias	633 399,00	580 342,64	53 056,36	52 783,25
Subsídio de Natal	633 399,00	622 535,71	10 863,29	52 783,25
Encargos e prestações sociais	2 203 322,00	2 030 877,84	172 444,16	183 610,17
Outras despesas c/ pessoal	381 580,00	418 940,30	-37 360,30	31 798,33
Total Despesas c/ pessoal	11 856 222,00	11 197 450,00	658 772,00	988 018,50

Financiamento das atividades de investigação

O ISCS tem envidado um conjunto de esforços para ganhar projetos nacionais e internacionais, que permitam dar continuidade à investigação desenvolvida no Instituto.

Tabela 8. Evolução do financiamento à investigação do ISCS (valores em euros)

Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Externo	968 933,10	635 749,39	437 417,05	745 001,00	1 026 446,97	908 033,00	1 115 945,00
Receitas próprias	17 398,00	37 147,61	193 904,81	66 454,00	18 187,99	2 400,00	39 162,00
Executado	366 086,00	438 542,10	693 541,31	982 113,73	673 583,96	611 933,42	
Saldo	620 245,10	234 354,90	-62 219,45	-170 658,73	371 051,00	298 499,58	

O financiamento externo agrega as transferências recebidas da FCT (projetos e unidades) e de projetos financiados por fundos comunitários. O ano de 2024 ainda se encontra em execução, pelo que os valores apresentados se reportam a 17 de novembro de 2024.

As flutuações do financiamento à investigação refletem a retoma da atividade após a pandemia.

Em termos de execução pode observar-se o empenho do ISCSP em se tornar uma referência de investigação nas suas áreas científicas.

Tabela 9. Orçamento atribuído à investigação do ISCSP (valores em euros)

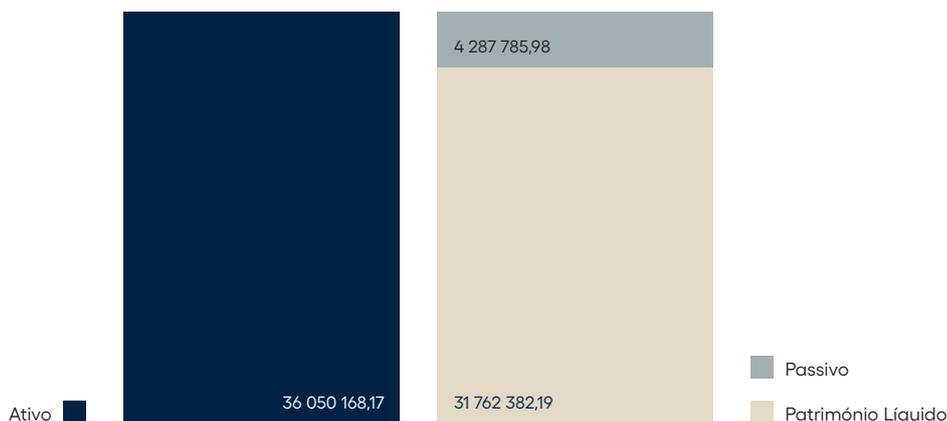
Descrição	2024	2025
RH – Pessoal Investigador	262 403,00	358 523,00
RH – Bolseiros	85 500,00	193 016,00
Missões	189 178,00	291 710,00
Aq. Bens e Serviços / Consultores	340 952,00	297 258,00
Equipamento	30 000,00	14 600,00
Total	908 033,00	1155 107,00

Outros Instrumentos de Gestão Previsional

Na preparação do Orçamento do ISCSP para 2025 elaboraram-se 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, Demonstração dos Resultados e a Demonstração dos Fluxos de Caixa previsionais (Anexos 5, 6 e 7).

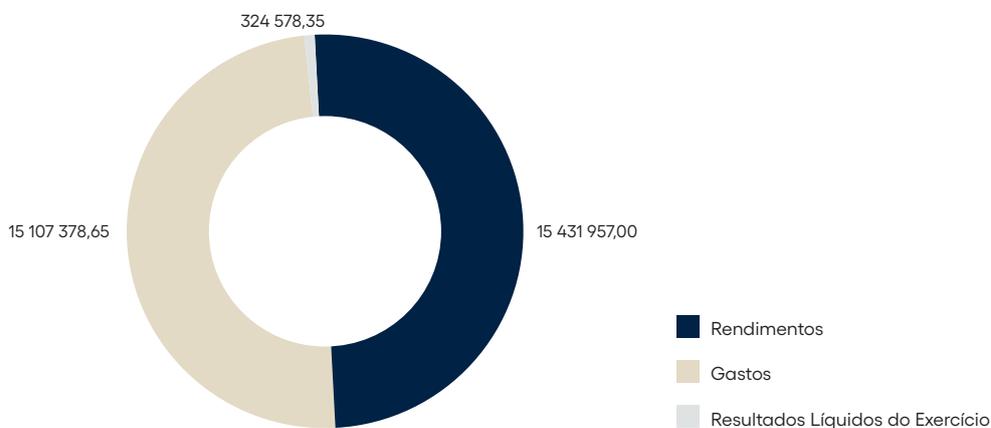
O Balanço Previsional para 2025 evidencia a situação patrimonial, dos recursos e obrigações do Instituto, cuja visão global podemos observar na seguinte figura:

Figura 8. Balanço Previsional 2025 (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 2025 (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 2025, e refletem o juízo baseado nas circunstâncias presentes, sobre as condições esperadas.

Sobre a proposta de orçamento do ISCSP para 2025 recaiu o parecer favorável do Fiscal Único da ULisboa, o qual se encontra apenso a este plano (Anexo 8).



Exige o teu melhor



Anexos

ANEXO I. Mapa de Pessoal 2025

Atribuições / competências/atividades	Cargo/carreira / categoria	Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo (Efetivos)	Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo (ETI's)
Outros Dirigentes/Presidente e Vice-Presidente	Outros Dirigentes/ Presidente e Vice-Presidente		
	Diretor-Geral		
	Subdiretor-Geral		
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 atividades e funcionamento dos Serviços	Director Executivo (cargo de direção superior de 2.º grau)		
Docentes Universitários	Catedráticos	5	1,4
	Associados	10	8,6
	Auxiliares	75	35,3
Investigação Científica	Investigador	5	5
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 atividades e funcionamento da sua Área	Coordenador de Área (cargo de direção intermédia de 2.º grau)		
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 Diretor Executivo, orientando os trabalhos solicitados ao seu gabinete por este. Dirigir, coordenar e controlar as atividades e funcionamento do seu gabinete.	Coordenador de Gabinete (cargo de direção intermédia de 3.º grau)		
Assegurar a gestão da atividade da unidade ou subunidade em que estão inseridos, competindo-lhes a coordenação da equipa de trabalho, distribuição de tarefas, propor planos de formação específicos.	Coordenador de Núcleo (cargo de direção intermédia de 4.º grau)		
	Coordenador de Serviço (cargo de direção intermédia de 5.º grau)		
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 projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação 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 diretivas ou orientações superiores.	Especialista informática		
	Técnico superior		
Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade.	Técnico informática		
	Assistente técnico		
Funções de natureza executiva enquadradas em diretivas 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 correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.	Encarregado operacional		
Funções de natureza executiva enquadradas em diretivas 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 correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.	Assistente operacional		
Total de número de postos de trabalho em 2025		95	50,3

	Contrato em Funções Públicas por Tempo Indeterminado (Efetivos)	Contrato em Funções Públicas por Tempo Indeterminado (ETI's)	Comissão de Serviço (Efetivos)	Comissão de Serviço (ETI's)	Número de postos de trabalho a prover	Saídas	Balanço a prover	N.º de postos de trabalho
							0	
							0	
							0	
			1	1	0	0	0	1
	12	12			2	0	2	19
	37	37			7	-1	6	53
	46	46			10	-1	9	130
					0	-2	-2	3
			9	9	0	0	0	9
					1	0	1	1
			8	8	3	-1	2	10
					1	0	1	1
	60	60			11	0	11	71
					1	0	1	1
	19	19			4	-2	-2	21
	1	1			0	0	0	1
	11	11			7	0	7	18
	186	186	18		47	-7	40	339

ANEXO II. Evolução do Mapa de Pessoal

Movimentos	Ocorridos entre 01/01/2023 e 31/12/2023	Ocorridos e a ocorrer entre 01/01/2024 e 31/12/2024	Previstos entre 01/01/2025 e 31/12/2025
	1 de janeiro:	1 de janeiro:	1 de janeiro:
(1) Início do período:	261	280	299
(2) Entradas	81	80	47
Alterações de leis orgânicas	0	0	0
Mobilidade	1	8	3
Regresso	0	0	0
Admissões externas a serviços Administração Central	40	37	38
Outros motivos	40	35	6
(3) Saídas	62	61	7
Alterações de leis orgânicas	0	0	0
Aposentações	7	4	1
Rescisões	27	22	3
Mobilidade	5	8	3
Requalificação	0	0	0
Outros motivos	23	27	0
	31 de dezembro:	31 de dezembro:	31 de dezembro:
(4)=(1)+(2)-(3) Fim do período:	280	299	339
<i>Por memória:</i>			
	Varição (4)-(1)	19	19
	Varição em % (4)/(1)	7	7

ANEXO III. Fundamentação das Despesas com Pessoal 2025

Tipo de efetivo	Designação Cargo/Carreira (Tabela SIOE)	N.º postos de trabalho/efetivos	Remuneração Base líquida (a)	Subsídios de Férias e Natal (b)	Encargos da entidade patronal (c)	Restantes Despesas com Pessoal (d)	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 2024 (1)	Dirigente superior 2.º grau	01	3 408,41	3 408,41	1767,89	710,94	9 295,65	1 931,00	818,82	0,00	238,59	0,00	
	Dirigente intermédio 2.º grau	09	24 337,00	25 459,76	12 253,93	2 620,86	64 671,55	11 671,00	5 034,97	640,53	1 782,15	0,00	
	Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	06	12 029,70	12 029,70	5 714,10	594,00	30 367,50	4 114,00	2 646,48	0,00	842,10	0,00	
	Técnico Superior	041	56 740,08	54 443,95	26 649,73	50 39,98	142 873,74	12 974,00	11 897,78	445,26	3 980,40	9,50	
	Assistente Técnico	020	19 753,28	18 830,81	9 334,00	3 000,99	50 919,08	17 95,00	3 031,42	1 291,69	1 350,42	11,35	
	Assistente Operacional	013	11 521,50	10 781,85	5 402,43	1 625,65	29 331,43	6 27,00	1 232,43	1 269,71	783,50	8,70	
	Investigador	04	11 445,08	11 445,08	5 911,42	3 634,88	32 436,46	5 635,00	2 737,88	0,00	640,51	29,84	
	Docente Ensino Universitário	172	461 080,93	449 237,26	215 846,04	51 692,98	1 177 857,21	226 048,00	39 918,43	60 132,21	26 368,93	16 49,89	
	Informático						0,00						
	TOTAL		266	600 315,98	585 636,82	282 879,54	68 920,28	1 537 752,62	264 795,00	67 318,21	63 779,40	35 986,60	17 09,28
	Estimativa de Despesa com pessoal em 31-dez-2024 (2)	Dirigente superior 2.º grau	01	40 901,00	6 877,00	13 120,00	8 964,00	69 802,00	12 903,00	14 431,7	0,00	1 431,54	
		Dirigente intermédio 2.º grau	09	284 996,00	47 501,00	84 011,00	33 429,00	449 937,00	75 573,00	8 149,04	1 092,20	9 431,28	
		Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	08	148 364,00	24 728,00	41 108,00	8 646,00	222 846,00	29 618,00	4 522,02	0,00	4 210,35	
		Técnico Superior	060	775 787,00	128 255,00	215 077,00	92 697,00	1 211 816,00	108 842,00	22 919,98	740,25	26 353,59	
		Assistente Técnico	019	196 949,00	32 824,00	54 782,00	35 797,00	320 352,00	10 667,00	3 867,37	2 159,09	8 180,37	
		Assistente Operacional	012	136 450,00	22 745,00	37 810,00	18 317,00	215 322,00	4 269,00	2 109,80	2 049,16	4 773,88	
		Investigador	05	151 050,00	25 175,00	41 855,00	6 244,00	224 324,00	36 958,00	4 603,87	0,00	3 843,05	
Docente Ensino Universitário		185	5 035 417,00	824 407,00	1 391 735,00	749 521,00	8 001 080,00	1 333 027,00	58 373,89	94 713,91	152 749,80		
Informático		00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
TOTAL			299	6 769 914,00	1 112 452,00	1 879 498,00	953 615,00	10 715 479,00	1 611 857,00	105 989,14	100 754,61	210 973,86	0,00
Pessoal a recrutar e previsão de saídas		Dirigente superior 2.º grau	00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Dirigente intermédio 2.º grau	00	18 151,00	3 024,00	5 350,00	2 130,00	28 655,00	2 763,00	588,51	-0,01	0,00	
		Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	03	69 772,00	11 628,00	19 331,00	0,00	100 731,00	14 214,00	2 126,27	0,00	0,00	
		Técnico Superior	011	223 421,00	38 283,00	63 341,00	-12 588,00	312 457,00	27 836,00	9 322,56	0,05	225,35	
		Assistente Técnico	02	36 406,00	6 054,00	10 088,00	3 973,00	56 521,00	2 343,00	1 109,14	0,10	116,23	
		Assistente Operacional	07	45 528,00	7 587,00	12 618,00	2 816,00	68 549,00	0,00	1 388,09	0,03	99,71	
		Investigador	-02	-7 079,00	-1 177,00	-1 963,00	961,00	-9 258,00	-1 256,00	-215,75	0,00	-562,24	
	Docente Ensino Universitário	017	488 375,00	88 947,00	208 888,00	-203 122,00	583 088,00	156 460,00	15 231,40	10 595,91	-4 448,75		
	Informático	02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
	TOTAL		339	7 644 488,00	1 266 798,00	2 197 151,00	747 785,00	11 856 222,00	1 814 217,00	135 539,36	111 350,69	206 404,16	0,00

ANEXO IV. Memória Justificativa do Projeto de Orçamento ISCSP 2025

RCE	Designação	CGE 2023	"OE/2024 aprovado"	Redução de Receita ou Pressão na Despesa – 2024	Iniciativas 2025
		(1)	(2)	(3)	(4)
R01	Impostos diretos			0	0
R02	Impostos indiretos			0	0
R03	Contribuições de Segurança Social			0	0
R04	Taxas, multas e outras penalidades	4 260 060	4 402 120		0
R05	Rendimentos de propriedade	0	0	0	120 643
R07	Venda de bens e serviços	240 451	386 590	-596 728	882 000
R06 + R10	Transferências	9 788 228	10 000 628	-103 576	0
R08 + R09 + R13 + R14 + R15	Outras receitas	9 983	5 020	0	0
R11 + R12	Ativos/Passivos Financeiros (a)	0		0	0
R16	Saldo da gerência anterior	7 174 638		0	0
R99	Transferência Receitas Gerais			0	0
	Total Receita (b)	21 473 360	14 794 358	-700 304	1 002 643
Por FF	Receitas de Impostos	8 727 925	9 092 595	-657 961	0
	Receitas Próprias	11 578 092	4 793 730	-340 024	1 002 643
	Fundos Europeus	511 295	120 000	0	0
	Transf. no âmbito das AP	808 315	619 245	0	0
	Total Receita por FF	21 473 360	14 794 358	-1 009 250	1 002 643
D01	Despesas com o pessoal	10 438 722	11 197 450	658 772	0
D0101	Remunerações certas e permanentes	8 172 854	8 811 206	460 114	0
D0102	Abonos Variáveis ou eventuais	337 387	350 320	31 260	0
D0103	Segurança Social	1 928 481	2 035 924	167 398	0
D02	Aquisição de bens e serviços	2 395 223	2 419 612	0	0
D03	Juros e outros encargos	15	30	0	0
D04 + D08	Transferências	198 129	125 500	67 516	0
D05	Subsídios	0	0	0	0
D07	Investimento	285 902	951 183	0	0
D06 + D11	Outras despesas	119 335	100 583	57 585	0
D09 + D10	Ativos/Passivos Financeiros (c)	6 000 000	0	0	0
	Total Despesa (d)	19 437 326	14 794 358	783 873	0
Por FF	Receitas de Impostos	8 727 815	9 092 595		
	Receitas Próprias	10 199 765	4 793 730	662 619	
	Fundos Europeus	66 359	120 000	570 750	
	Transf. no âmbito das AP	443 389	788 033	0	
	Total Despesa por FF	19 437 328	14 794 358	1 233 369	0
Operações extraorçamentais					
R17	Receitas extraorçamentais				
D12	Despesas extraorçamentais				
Por memória					
(e) = (b) - (a)	Receita efetiva	21 473 360	14 794 358	-700 304	1 002 643
(f) = (d) - (c)	Despesa efetiva	13 437 326	14 794 358	783 873	0
(g) = (e) - (f)	Saldo Global	8 036 034	0	-1 484 177	1 002 643

Indicadores Recursos Humanos	OE 2024		PO 2025	
	Valor	%	Valor	%
PDP (Peso das Despesas com Pessoal)		76		77
Despesa com pessoal (média por pessoa)	36 780		34 974	
Remuneração média	28 423		27 349	

Aumento de Receita ou Poupança na Despesa – 2025	Proposta orçamento 2025	Variação OE 2025, face a OE/2024		Variação OE/2025, face a CGE 2023	
		Valor	%	Valor	%
(5)	(6)=+(2)+(3)+(4)+(5)	(7)=(6)-(2)	(8)=(6)/(2)	(9)=(6)-(1)	(10)=(6)/(1)
0	0	0		0	0%
0	0	0		0	0%
0	0	0		0	0%
258 694	4 660 814	258 694	6%	400 754	9%
0	120 643	120 643		120 643	0%
0	671 862	285 272	74%	431 411	179%
0	9 897 052	-103 576	-1%	108 824	1%
3 110	8 130	3 110	62%	-1 853	-19%
0	0	0		0	0%
0	0	0		-7 174 638	-100%
0	0	0		0	0%
261 804	15 358 501	564 143	4%	-6 114 859	-28%
0	8 434 634	-657 961	-7%	-293 291	-3%
0	5 456 349	662 619	14%	-6 121 743	-53%
570 750	690 750	570 750	476%	179 455	35%
0	776 768	-11 265	-1%	120 720	18%
570 750	15 358 501	564 143	4%	-6 114 859	-28%
0	11 856 222	658 772	6%	1 417 500	14%
0	9 271 320	460 114	5%	1 098 466	13%
0	381 580	31 260	9%	44 193	13%
0	2 203 322	167 398	8%	274 841	14%
-170 790	2 248 822	-170 790	-7%	-146 401	-6%
-30	0	-30	-100%	-15	0%
0	193 016	67 516	54%	-5 113	-3%
0	0	0		0	0%
-48 910	902 273	-48 910	-5%	616 371	216%
0	158 168	57 585	57%	38 833	33%
0	0	0		-6 000 000	0%
-219 730	15 358 501	564 143	4%	-4 078 825	-21%
-657 961	8 434 634	-657 961	-7%	-293 181	-3%
0	5 456 349	662 619	14%	-4 743 416	-47%
0	690 750	570 750	476%	624 391	941%
-11 265	776 768	-11 265	-1%	333 379	75%
-669 226	15 358 501	564 143	4%	-4 078 827	-21%
	0	0		0	
	0	0		0	
261 804	15 358 501	564 143	4%		
-219 730	15 358 501	564 143	4%		
481 534	0	0			

ANEXO V. Demonstração dos Fluxos de Caixa

Rubricas	Períodos	
	2025	2024
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Recebimentos de clientes	635 662,00	113 369,65
Recebimentos de contribuintes		
Recebimentos de transferências e subsídios correntes	9 846 251,00	9 923 248,80
Recebimentos de utentes	4 660 814,00	4 276 864,22
Pagamentos a fornecedores	-2 157 280,90	-2 577 923,17
Pagamentos ao pessoal	-11 856 222,00	-10 715 479,00
Pagamentos a contribuintes / utentes		
Pagamentos de transferências e subsídios	-193 016,00	-110 356,61
Pagamentos de prestações sociais		
Caixa gerada pelas operações	936 208,10	909 723,89
Pagamento / recebimento do Imposto sobre o rendimento		
Outros recebimentos/pagamentos	24 405,97	-857 650,96
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	960 614,07	52 072,93
Fluxos de caixa das atividades de investimento		
Pagamentos respeitantes a:		
Ativos fixos tangíveis	-902 273,00	-564 479,38
Ativos intangíveis		
Propriedades de Investimento		
Investimentos financeiros		
Outros ativos	-6 000 000,00	-6 000 000,00
Recebimentos provenientes de:		
Ativos fixos tangíveis		
Ativos intangíveis		
Propriedades de Investimento		
Investimentos financeiros		
Outros ativos	6 000 000,00	6 000 000,00
Subsídios ao investimento		
Transferências de capital		
Juros e rendimentos similares	120 643,00	134 047,50
Dividendos		
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	-781 630,00	-430 431,88
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		
Recebimentos provenientes de:		
Financiamentos obtidos		
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital		
Cobertura de prejuízos		
Doações		
Outras operações de financiamento		
Pagamentos respeitantes a:		
Financiamentos obtidos		
Juros e gastos similares		
Dividendos		
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital		
Outras operações de financiamento		
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (c)	0,00	0,00
Variação de caixa e seus equivalentes (a+b+c)	178 984,07	-378 358,95
Efeito das diferenças de câmbio		
Caixa e seus equivalentes no início do período	1 664 232,49	2 042 591,44
Caixa e seus equivalentes no fim do período	1 843 216,56	1 664 232,49

ANEXO V. Demonstração dos Fluxos de Caixa (cont.)

Rubricas	Períodos	
	2025	2024
CONCILIAÇÃO ENTRE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES E SALDO DE GERÊNCIA		
Caixa e seus equivalentes no início do período	7 664 232,49	8 042 591,44
– Equivalentes a caixa no início do período	-6 000 000,00	-6 000 000,00
+ Parte do saldo de gerência que não constitui equivalentes de caixa		
– Variações cambiais de caixa no início do período		
= Saldo da gerência anterior	1 664 232,49	2 042 591,44
De execução orçamental	1 657 672,52	2 036 031,47
De operações de tesouraria	6 559,97	6 559,97
Caixa e seus equivalentes no fim do período	7 843 216,56	7 664 232,49
– Equivalentes a caixa no fim do período	-6 000 000,00	-6 000 000,00
+ Parte do saldo de gerência que não constitui equivalentes de caixa		
– Variações cambiais de caixa no fim do período		
= Saldo para a gerência seguinte	1 843 216,56	1 664 232,49
De execução orçamental	1 836 656,59	1 657 672,52
De operações de tesouraria	6 559,97	6 559,97

ANEXO VI. Demonstração dos Resultados por Natureza

Rendimentos e gastos	Períodos	
	2025	2024
Impostos, contribuições e taxas	4 660 814,00	4 276 864,22
Vendas	47 000,00	53 066,54
Prestações de serviços e concessões	588 662,00	60 303,11
Transferências e subsídios correntes obtidos	9 846 251,00	9 923 248,80
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas...		
Variações nos inventários da produção		
Trabalhos para a própria entidade		
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-23 936,26	-21 760,23
Fornecimentos e serviços externos	-2 270 822,00	-2 713 603,34
Gastos com pessoal	-11 856 222,00	-10 715 479,00
Transferências e subsídios concedidos	-193 016,00	-110 356,61
Prestações sociais		
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	289 230,00	259 921,13
Outros gastos e perdas	-109 168,00	-121 248,87
Resultados antes de depreciações e gastos de financiamento	978 792,74	890 955,75
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-654 214,39	-614 812,12
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento)	324 578,35	276 143,63
Juros e rendimentos similares obtidos	120 643,00	134 047,50
Juros e gastos similares suportados		-19,61
Resultado antes de impostos	445 221,35	410 171,52
Imposto sobre o rendimento		
Resultado líquido do período	445 221,35	410 171,52

ANEXO VII. Balanço

Rubricas	2025	Datas 2024
ATIVO		
Ativo não corrente		
Ativos fixos tangíveis	24 414 237,67	24 214 327,35
Propriedades de investimento		
Ativos intangíveis		2 652,70
Ativos biológicos		
Participações financeiras	4 988,00	4 988,00
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Clientes, contribuintes e utentes		
Acionistas/sócios/associados		
Diferimentos		
Outros ativos financeiros		
Ativos por impostos diferidos		
Outras contas a receber		
Total do Ativo não corrente	24 419 225,67	24 221 968,05
Ativo corrente		
Inventários	6 153 311,76	6 123 316,66
Ativos biológicos		
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	4 224 420,95	6 034 58,51
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis		
Clientes, contribuintes e utentes	2 460 577,25	2 248 271,90
Estado e Outros Entes Públicos		
Acionistas/sócios/associados		
Outras contas a receber	25 000,00	25 000,00
Diferimentos	270 975,95	180 650,63
Ativos financeiros detidos para negociação		
Outros ativos financeiros	6 000 000,00	6 000 000,00
Ativos não correntes detidos para venda		
Caixa e depósitos	1 836 656,59	1 664 232,49
Total do Ativo corrente	11 630 942,50	11 333 930,19
Total do Ativo	36 050 168,17	35 555 898,25

ANEXO VII. Balanço (cont.)

Rubricas	Datas	
	2025	2024
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	5 390 470,75	4 980 299,23
Ajustamentos em ativos financeiros		
Excedentes de revalorização		
Outras variações no património líquido	22 015 568,58	22 265 568,58
Resultado líquido do período	445 221,35	410 171,52
Dividendos antecipados		
Interesses que não controlam		
Total do Património Líquido	31 762 382,19	31 567 160,83
PASSIVO		
Passivo não corrente		
Provisões		
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		
Diferimentos		
Passivos por impostos diferidos		
Outras contas a pagar		
Total do Passivo não corrente	0,00	0,00
Passivo corrente		
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis concedidos		
Fornecedores		
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes		
Estado e outros entes públicos	12 000,00	10 000,00
Acionistas/sócios/associados		
Financiamentos obtidos		
Fornecedores de investimentos		
Outras contas a pagar	1 969 561,05	1 794 492,50
Diferimentos	2 306 224,93	2 184 244,91
Passivos financeiros detidos para negociação		
Outros passivos financeiros		
Total do Passivo corrente	4 287 785,98	3 988 737,41
Total do Passivo	4 287 785,98	3 988 737,41
Total do Património Líquido e Passivo	36 050 168,17	35 555 898,25

ANEXO VIII. 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 2025, 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 1410, de 26 de julho de 2024 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 1410, de 26 de julho de 2024 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.

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

Representada por:

JOAQUIM
EDUARDO
PINTO
RIBEIRO

Assinado de forma digital por
JOAQUIM
EDUARDO PINTO
RIBEIRO
Dados: 2024.09.06
00:36:26 +01'00'

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 O.R.O.C. com o n.º 197 • Inscrita na C.M.V.M. com o n.º 20161495 • Capital social de 10.000 Euros • NIPC/VAT: 507 327 314 • C.R.C. Lisboa
Sede: Rua Julieta Ferrão, 12 - Sala 903 - Torre A • 1600 - 131 LISBOA • PORTUGAL • Tel. +351 217 910 703 • Fax. +351 217 910 685
Escritório: Avenida da República, Edifício Office A4 – Escritório 27 – Piso 3 • 2649-517 ALCABIDECE • PORTUGAL
Tel. +351 219 242 943 • Fax. +351 219 242 944
www.rmmr-sroc.pt

ANEXO IX.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO DO ISCSP – 2025

SIGLAS/ABREVIATURAS

CCAS

Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços

EURHE

Unidade equivalente de recursos humanos executada

Ind.

Indicador

ISCSP

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

N/A

Não aplicável

SIADAP

Sistema integrado de gestão e avaliação o desempenho na Administração Pública

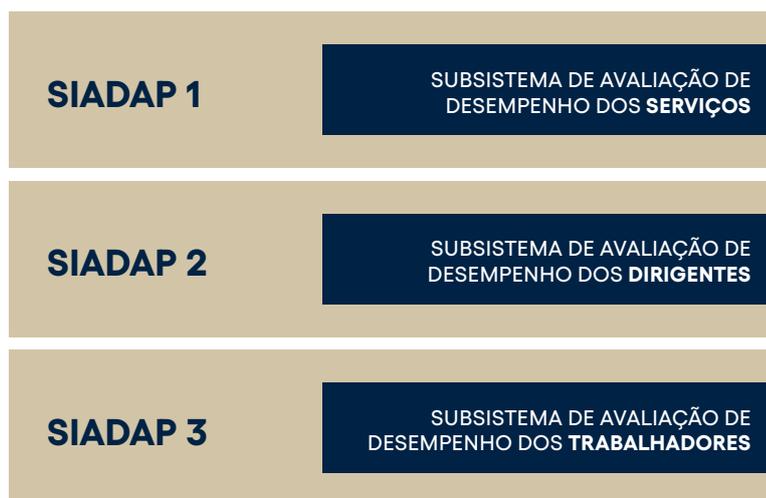
UERHP

Unidade equivalente de recursos humanos planeada

Enquadramento

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 64-A/2008, Lei n.º 55-A/2010, Lei n.º 66-B/2012 e pelo Decreto-Lei n.º 12/2024), define o Sistema integrado de gestão e avaliação o desempenho na Administração pública incluindo, entre outros, o subsistema de Avaliação dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1). Esta avaliação de desempenho assenta num QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

Subsistemas de Avaliação do SIADAP



A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 64-A/2008, Lei n.º 55-A/2010, Lei n.º 66-B/2012 e pelo Decreto-Lei n.º 12/2024), define o Sistema integrado de gestão e avaliação o desempenho na Administração pública incluindo, entre outros, o subsistema de Avaliação dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1). Esta avaliação de desempenho assenta num QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

Neste sentido, o QUAR é um instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar e avaliar o desempenho dos serviços. É um quadro referencial sobre a razão de ser e de existências dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicação sumária dos desvios apurados no fim de cada ciclo de gestão^[1].

Como disposto no n.º 1 do artigo 10.º da Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro (Lei do SIADAP), o QUAR deve ser sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se devem evidenciar:

- A missão do serviço;
- Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

[1] Definição apresentada pelo Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços – SIADAP1 <https://arquivo.pt/wayback/20210225014222/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar-linhas-de-orientacao>

Ainda no âmbito do artigo 10.º da Lei do SIADAP, o QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço, devendo ser fixado e mantido atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada instituição.

Assim, os documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

A dinâmica de atualização do QUAR deve sustentar-se na análise da envolvimento externa, na identificação das capacidades instaladas e nas oportunidades de desenvolvimento do serviço, bem como do grau de satisfação dos utilizadores.

O QUAR deve ser objeto de publicação na página eletrónica do serviço.

Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar esteva avaliação.

Por sua vez, como disposto no artigo 11.º da Lei do SIADAP, a avaliação dos serviços deve realizar-se nos seguintes parâmetros:

- **Objetivos de eficácia:** medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- **Objetivos de eficiência:** relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- **Objetivos de qualidade:** conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Para a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo são estabelecidos os seguintes níveis de graduação: superou o objetivo, atingiu o objetivo e não atingiu o objetivo.

No que respeita aos indicadores de desempenho (artigo 12.º Lei do SIADAP), estes devem obedecer aos seguintes princípios:

- Credibilidade;
- Facilidade de recolha;
- Clareza;
- Comparabilidade.

Estes indicadores devem ainda permitir a mensurabilidade dos desempenhos. Na definição dos indicadores de desempenho deve ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas dos serviços.

Neste sentido, a avaliação dos serviços efetua-se através de uma autoavaliação, realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão (artigo 14.º da Lei do SIADAP). Neste caso, a autoavaliação é parte integrante do relatório de atividades anual e deve ser acompanhada de informação relativa a (artigo 15º da Lei do SIADAP):

- Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
- As causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;

- Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;
- À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
- À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na autoavaliação do serviço.

Assim, o ISCSP apresentará a execução do seu QUAR 2024 juntamente com o seu Relatório de Atividades e Contas.

Para além do enquadramento legal, o QUAR é visto pelo ISCSP como um instrumento de gestão, destacando o seu relevo no processo de melhoria contínua e inovação. Neste sentido, reforça-se compromisso do ISCSP com os objetivos definidos para 2025.

O QUAR do ISCSP para 2025 encontra-se nas páginas seguintes.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO ISCSP 2025

Data: 04/12/2024 | Versão: VT01

Ciclo de Gestão	Designação do Serviço / Organismo
-----------------	-----------------------------------

2025 Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Missão

O Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, unidade orgânica da Universidade de Lisboa, é uma escola orientada para o ensino e investigação na área das Ciências Sociais e Políticas. Somos uma instituição pública de ensino universitário já centenária. Os mais de 100 anos que a nossa Escola conta deram-nos experiência e permitiram-nos acumular saberes que hoje potenciam a nossa capacidade de ajudar os nossos alunos/formandos a encontrar o rumo certo em ambiente de incerteza.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)	INDICADOR	META
OE1: Promover um ambiente saudável e inclusivo.	Concessão da certificação do Sistema de Gestão da Conciliação.	100%
OE2: Promover uma cultura de responsabilidade social.	Número de iniciativas numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade social.	70%
OE3: Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.	Número de iniciativas atinentes à implementação da automatização de processos.	0%
OE4: Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência.	Percentagem global de estudantes estrangeiros de II e III Ciclos.	40%
OE5: Aprofundar a articulação entre a formação avançada e os centros de I&D.	Número de prémios mérito científico para alunos de II e III Ciclos.	10%
OE6: Reforçar a Cooperação Internacional.	Número de iniciativas desenvolvidas no âmbito de protocolos com entidades estrangeiras.	15%
OE7: Reforçar a visibilidade externa.	Número de estudos realizados para entidades externas.	3%
OE8: Reforçar a cooperação com a sociedade.	Número de parcerias do ISCSP com entidades da sociedade civil.	7%

OBJETIVOS OPERACIONAIS (OP)**EFICÁCIA**

PESO: 40%

OP1: Reforçar a atividade e a atratividade da formação avançada (OE4)**Peso: 20%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de estudantes estrangeiros de mestrado e doutoramento	VP APF	AEPG	424	358	400	-20	475	25%				
Ind. N.º de estudantes matriculados em cursos de mestrado e doutoramento	VP APF	AEPG	983	1010	1000	-10	1238	25%				
Ind. N.º de processos de provas de mestrado e doutoramento organizados	VP APF	AEPG	80	120	130	10	120	25%				
Ind. Taxa de conclusão dos cursos de pós-graduação	VP AR	ACD	87%	88,7%	89%	5%	100%	25%				

Taxa de Realização do OP1

OP2: Consolidar e ampliar as parcerias estratégicas (OE6 e OE7)**Peso: 20%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de iniciativas conjuntas no âmbito de protocolos com entidades estrangeiras	DE	ACD e AAI	9	14	15	3	18	50%				
Ind. N.º de novas parcerias estratégicas internacionais (incluindo as parcerias específicas de formação pós-graduada e avançada e investigação)	DE	ACD	2	8	8	6	15	50%				

Taxa de Realização do OP2

OP3: Reforçar a prestação de serviços junto de entidades externas (OE8)**Peso: 20%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de contratos celebrados para elaboração de estudos de consultoria	PRES.	ACD	1	4	4	1	6	50%				
Ind. N.º de contratos celebrados para realização de formação à medida	PRES.	ACD	6	8	10	2	13					

Taxa de Realização do OP3

OP4: Reforçar a receita proveniente da formação avançada e da prestação de serviços (OE4 e OE7)**Peso: 20%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. Receita proveniente da formação executiva e consultoria	PRES.	ACD, AAPI e AAF	671 202,19€	503 258,72 €	1 295 000,00 €	-250 000,00 €	500 000,00 €	25%				
Ind. Receita proveniente de mestrados	PRES.	AEPG e AAF	894 167,07€	946 238,73 €	890 200,00 €	-26 000,00 €	1 030 000,00 €	25%				
Ind. Receita proveniente de doutoramentos	PRES.	AEPG e AAF	516 366,13€	509 311,34 €	591 108,00 €	-22 000,00 €	597 500,00 €	25%				

Taxa de Realização do OP4

OP5: Reforçar a notoriedade da marca (OE7) Peso: 25 %

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de participações em iniciativas de divulgação do ISCSP (feiras, escolas, etc.)	PRES.	AMC	3	16	20	5	25	100%				

Taxa de Realização do OP5

EFICIÊNCIA PESO: 30 %

OP6: Reforçar a atividade da componente editorial do ISCSP (OE7) Peso: 20 %

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de livros, estudos e relatórios editados pelo ISCSP	DE	AED	22	24	24	-4	30	50%				
Ind. Receitas de vendas na livraria e centro de cópias	DE	AED	42 639,75€	50 713,83 €	45 000,00 €	-2 000,00 €	50 000,00 €	50%				

Taxa de Realização do OP6

OP7: Consolidar o Projeto Estratégico de Política Científica (OE5) Peso: 40 %

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de publicações científicas em revistas indexadas	VP RX	AAPI	120	95	110	20	150	20%				
Ind. N.º de participações/ integração em redes de investigação	VP RX	AAPI	33	37	42	-2	45	20%				
Ind. Programa de financiamento às unidades de coordenação	PRES.	AAI	135 509,00 €	137 000,00 €	137 000,00 €	0,00 €	169 375,00 €	20%				
Ind. N.º de Prémios de Mérito Científico para alunos de II e III Ciclo	VP RX	AAPI	9	4	10	-1	11	20%				
Ind. N.º de equiparações a bolseiro e deslocações em serviço	PRES.	AAI	157	175	180	20	200	20%				

Taxa de Realização do OP7

OP8: Consolidar a cultura de sustentabilidade, de responsabilidade social coletiva e de bem-estar na comunidade ISCSP (OE1 e OE2) Peso: 40 %

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. N.º de iniciativas e projetos de sustentabilidade e responsabilidade social no ISCSP	VP FS	AQI	54	68	70	10	80	40%				
Ind. N.º de práticas de voluntariado de colaboradores e estudantes do ISCSP	VP FS	AQI	-	7	10	5	15	30%				
Ind. N.º de atividades de saúde e bem-estar	VP FS VP RR DE	AQI	9	12	15	5	20	30%				

Taxa de Realização do OP8

QUALIDADE											PESO: 30%	
OP9: Valorizar as carreiras e recompensar o mérito dos colaboradores e investigadores (OE3)											Peso: 100%	
Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2023	Última monit. 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso.	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 23	Valor a atribuir ao PARDOC	PRES.	AQI	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	0	20 000,00 €	15%			
Ind. 24	Valor disponibilizado para prémios de mérito	PRES.	AAI	80 800,00 €	187 800,00 €	190 000,00 €	2 200,00 €	187 800,00 €	15%			
Ind. 25	N.º de novos procedimentos concursais para docentes	PRES.	AAF	6	8	10	0	10	15%			
Ind. 26	N.º de novos procedimentos concursais para os serviços técnicos e administrativos (não docentes)	PRES.	AAF	12	13	20	0	20	15%			
Ind. 27	N.º de ações de formação realizadas no âmbito da capacitação e reforço de competências dos colaboradores docentes e colaboradores dos serviços técnicos e administrativos	VP RR	AQI	80	90	95	5	100	20%			
Ind. 28	N.º de reuniões para auscultação das necessidades e expectativas das partes interessadas no âmbito do Sistema de Gestão da Conciliação	VP RR	AQI	4	10	15	5	20	20%			
Taxa de Realização do OP9												

RECURSOS HUMANOS

Dias úteis 2025: 255

Designação	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços)	Pontuação efetivos planeados para 2025		
		N.º de efetivos planeados	UERHP	Pontuação Planeada
Dirigentes – Direção Superior	20	1	251	20
Dirigentes – Direção Intermédia e Chefes de Equipa	16	20	5 020	320
Técnico Superior	12	71	17 821	852
Coordenador Técnico	9	0	0	0
Assistente Técnico	8	21	5 271	168
Informático	N/A	2	502	N/A
Encarregado Operacional	6	1	251	6
Assistente Operacional	5	18	4 518	90
Investigadores	N/A	3	753	N/A
Docentes	N/A	202	50 702	N/A
		339	85 089	1456

NÚMERO DE TRABALHADORES A EXERCER FUNÇÕES NO SERVIÇO

Efetivos 31.12.2020	Efetivos 31.12.2021	Efetivos 31.12.2022	Efetivos 31.12.2023	Previstos 2024	Efetivos 31.12.2024	Previsto 2025
229	249	260	270	330	290	339

Breve nota explicativa de apoio à leitura do mapa de recursos humanos, designadamente sobre a informação que se encontra nas colunas respeitantes à UERH (UERHP e UERHE)^[2]

[2]
<https://arquivo.pt/wayback/20210225014222/http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar-linhas-de-orientacao>

Para simplificar a comparabilidade de desempenhos, ao nível dos recursos humanos deve ser atribuída uma pontuação para cada um dos novos tipos de carreiras na Administração Pública (numa escala de 20 a 5 pontos) e assumido um valor global para a Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH).

Designação	Pontuação (CCAS)
Dirigentes – Direção Superior	20
Dirigentes – Direção Intermédia e Chefes de Equipa	16
Técnico Superior	12
Coordenador Técnico	9
Assistente Técnico	8
Encarregado Operacional	6
Assistente Operacional	5
Investigadores	N/A
Docentes	N/A
Informático	N/A

O cálculo dos desvios incide sobre a pontuação planeada e a pontuação executada, esta última com base na Unidade Equivalente de Recursos Humanos (UERH), a qual é trabalhada em dias (dias úteis do ano civil).

RECURSOS FINANCEIROS

Designação	Planeado
Orçamento de Funcionamento (OF)	15 086 828,00 €
Despesas c/ pessoal	11 856 222,00 €
Aquisições de bens e serviços	2 248 822,00 €
Outras despesas correntes	351 184,00 €
Despesas de capital	630 600,00 €
Orçamento de Investimento (OI)	271 673,00 €
Despesas c/ pessoal	
Aquisições de bens e serviços	
Outras despesas correntes	
Despesas de capital	271 673,00 €
Outros Valores (OV)	0,00 €
Total (OF+OI+OV)	15 358 501,00 €

ISCSP-ULisboa

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Universidade de Lisboa

Rua Almerindo Lessa,

Campus Universitário do Alto da Ajuda

1300-663 Lisboa

www.iscsp.ulisboa.pt

DESIGN EDITORIAL E PRODUÇÃO

Área de Edições e Documentação do ISCSP-ULisboa

FOTOGRAFIAS

Área de Marketing e Comunicação do ISCSP-ULisboa

Dezembro de 2024



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Exige o teu melhor