



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Plano de Atividades e Orçamento 2026

Exige o teu melhor

Plano de Atividades e Orçamento

2026

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

20

Responsabilidade Social

II. Atividades de Ensino e Investigação

24

Ensino

27

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

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

48

Área Administrativa
e Financeira

50

Área de Estudos
Graduados

53

Área de Estudos
Pós-Graduados

55

Área de Apoio à
Investigação

57

Área da Qualidade e
Inovação

61

Área de Assuntos
Institucionais

64

Área de Cooperação e
Desenvolvimento

68

Área de Marketing e
Comunicação

70

Área de Edições e
Documentação

V.
**Atividades
das Unidades
de Missão**

74
ISCSP – Responsabilidade
Social e Sustentabilidade

77
ISCSP- Cultura

78
ISCSP- *Wellbeing*

79
ISCSP- Alumni

VI.
**Política de
Recursos Humanos**

82
Equipa docente

85
Equipa
técnico-administrativa

VII.
**Recursos Técnicos
e Materiais**

87

VIII.
Orçamento

93
Evolução do Orçamento
do ISCSP

95
Orçamento para 2026 por
grandes rubricas

ANEXOS

- 102 I. Mapa de Pessoal 2026
- 104 II. Evolução do Mapa de Pessoal
- 105 III. Fundamentação das Despesas com Pessoal 2026
- 106 IV. Memória Justificativa do Projeto de Orçamento
ISCSP 2026
- 108 V. Demonstração dos Fluxos de Caixa
- 109 VI. Demonstração dos Resultados por Natureza
- 110 VII. Balanço
- 112 VIII. Relatório do Fiscal Único
- 114 IX. Quadro de Avaliação e Responsabilização do ISCSP



Exige o teu melhor

Introdução



Mensagem do Presidente



Ricardo Ramos Pinto

Presidente do ISCSP-ULisboa

O ISCSP comemora, em 2026, mais uma década de existência, assinalando 120 anos de história. Ao longo deste percurso, assumimos cinco designações diferentes, funcionámos em quatro sedes distintas, dependemos de duas áreas governativas diferentes, nascemos na Sociedade de Geografia de Lisboa, para nos tornarmos uma instituição independente, integrámos sucessivamente duas Universidades, enfrentámos, há 50 anos, um período de encerramento. Soubemos sempre reinventar-nos, estarmos acima dos desafios e atentos às oportunidades.

Passámos de uma pequena escola, com uma comunidade de algumas dezenas de pessoas, para uma comunidade que atualmente conta com quase 5000 pessoas de 54 nacionalidades, e chegámos aos 120 anos como a Escola de Ciências Sociais e Políticas da maior e melhor universidade portuguesa, a Universidade de Lisboa, com um ensino e uma investigação reconhecidos a nível nacional e internacional.

Olhando para o nosso percurso até aqui, identificam-se como marcas identitárias, uma notável resiliência e determinação de fazer sempre mais e melhor, mas também uma enorme capacidade de adaptação e reinvenção. A mudança, ainda que possa parecer paradoxal, é uma constante na nossa história, pontualmente forçada por fatores externos, mas maioritariamente promovida internamente por mulheres e homens com visão, cujos destinos se cruzaram com o nosso.

Aos 120 anos, o ISCSP é uma instituição moderna e dinâmica, com um ensino e uma investigação de elevado impacto social, reconhecidos no país e fora dele. Em 2026, mais do que celebrarmos este longo e profícuo percurso, temos a obrigação de lhe dar continuidade, reforçando a afirmação do ISCSP enquanto escola de excelência na área das ciências sociais e políticas.

Continuaremos a assumir como desafios transversais as dimensões da qualidade, da responsabilidade social e da sustentabilidade, e manteremos o propósito de criação de condições para que todos os membros da comunidade ISCSP adotem uma postura pró-ativa no processo de coconstrução das estratégias de ação. Conscientes que só com o contributo de todos é possível continuar a reforçar a afirmação da nossa instituição nos contextos nacional e internacional.

No Ensino, em 2026, a aposta será no reforço da afirmação do ISCSP enquanto escola de excelência. Será estimulada a inovação pedagógica, nomeadamente através de um maior incentivo à utilização da nova Sala Lisboa, promovendo ambientes de aprendizagem dinâmicos e inclusivos, bem como tecnológica e pedagogicamente atualizados. O intuito é melhorar a experiência global dos

nossos estudantes, reforçando o estímulo ao pensamento crítico, à criatividade e ao desenvolvimento de competências orientadas para a resolução de problemas. Serão ainda mantidos como pilares do ensino, a ligação à investigação e a ligação à sociedade civil, aproximando os estudantes dos contextos de produção e aplicação do conhecimento, contribuindo para a formação de profissionais com maior capacidade de análise, de inovação e de intervenção informada na melhoria das organizações e da sociedade onde estiverem inseridos. 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.

O processo de avaliação das unidades de investigação por parte da Fundação para a Ciência e Tecnologia — ainda não concluído no caso do CAPP — ditou uma redução do financiamento, comparativamente com o ciclo anterior, obrigando a um reajuste dos planos estratégicos e de atividades para o próximo quinquénio, por um lado, e ao reforço da aposta na diversificação das fontes de financiamento, por outro, nomeadamente a nível internacional. Será fundamental encontrar soluções que permitam dar continuidade à trajetória de afirmação da investigação no ISCSP, consolidando 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 aposta que tem sido feita no reforço da Área de Apoio à Investigação, permitirá também, em 2026, reforçar o apoio aos investigadores na preparação de projetos internacionais, potenciando a internacionalização e a diversificação das fontes de financiamento da investigação.

Na dimensão da formação executiva e consultoria, a estratégia, em 2026, continuará a passar por uma aposta na procura institucional e, 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 docentes e investigadores. A expectativa é que a formação executiva e consultoria se continue a assumir como uma fonte de receita com importância crescente, quer na dimensão financeira, quer como instrumento de afirmação da instituição, reforçando o seu impacto social dentro e fora do país, bem como a notoriedade e reconhecimento por parte da sociedade civil. 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. De igual modo, a realização de estudos de consultoria, reforça o nosso impacto social e potencia a nossa capacidade de influência no processo de políticas públicas.

O empenho de todos os membros da comunidade ISCSP no desempenho das suas funções, continuará a ter um papel determinante no sucesso da concretização dos objetivos e da implementação das medidas previstas. Assim, importa reconhecer, valorizar e apoiar de forma consistente este esforço e dedicação, de quem todos os dias procura fazer mais e melhor pelo ISCSP, apesar das limitações orçamentais e legais em vigor. O compromisso com a valorização e desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores, assumido no Projeto de Desenvolvimento Estratégico apresentado para o quadriénio 2024-2028, dá continuidade ao trabalho desenvolvido no ciclo gestor anterior, e mantém o foco no atendimento das necessidades, ambições e bem-estar dos recursos humanos do ISCSP. Em 2026, será dada continuidade ao reforço da atenção às

questões relacionadas com o bem-estar, com a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, quer através da consolidação do projeto ISCSPessoa, quer através da melhoria das condições de trabalho, promovendo o reforço do espírito coletivo e do 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 dos nossos colaboradores, 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 dos seus 120 anos de história, são a maior garantia da continuidade da concretização dos objetivos para o quadriénio 2024-2028 e da afirmação do ISCSP enquanto escola de excelência na área das Ciências Sociais e Políticas.

O Presidente

18 de dezembro de 2025



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 2026 será dada prioridade aos seguintes objetivos estratégicos:

- Promover um ambiente saudável e inclusivo.
- Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência.
- Fortalecer a ligação entre ensino e investigação.
- Posicionar o ISCSP como uma escola de investigação de excelência.
- Aprofundar a articulação entre a formação avançada e os centros de I&D.
- Posicionar o ISCSP como uma escola de referência no âmbito da consultoria e da formação executiva.
- Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.
- Reforçar a visibilidade externa.
- Promover uma gestão transparente e inclusiva.
- Consolidar a estabilidade financeira.



Presidência do ISCSP-ULisboa

Ao centro, o Presidente Ricardo Ramos Pinto

Vice-Presidentes: Fernando Serra, Isabel Soares, Ana Paula Ferreira, Romana Xerez, Ana Lúcia Romão, Rosária Ramos

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	2 Centros de I&D acreditados pela FCT	Instituto de Estudos Pós-Graduados	ISCSP – Responsabilidade Social e Sustentabilidade	Área Administrativa e Financeira
	2 Centros de I&D não acreditados pela FCT	Instituto de Formação e Consultoria (composto por 5 Escolas)	ISCSP-Cultura	Área de Apoio à Investigação
	14 Laboratórios e Observatórios	Instituto de Administração e Políticas Públicas	ISCSP-Alumni	Área de Assuntos Institucionais
		Instituto de Estudos Políticos e Estratégicos	ISCSP-Wellbeing	Área de Cooperação e Desenvolvimento
		Instituto de Intervenção e Políticas Sociais		Área de Edições e Documentação
				Área de Estudos Graduated
				Área de Estudos Pós-Graduados
				Área de Marketing e Comunicação
				Área da Qualidade e Inovação

Estrutura da Receita e da Despesa

Receita

Em 2026 o ISCSP deverá continuar a demonstrar uma elevada capacidade de angariação de receitas próprias.

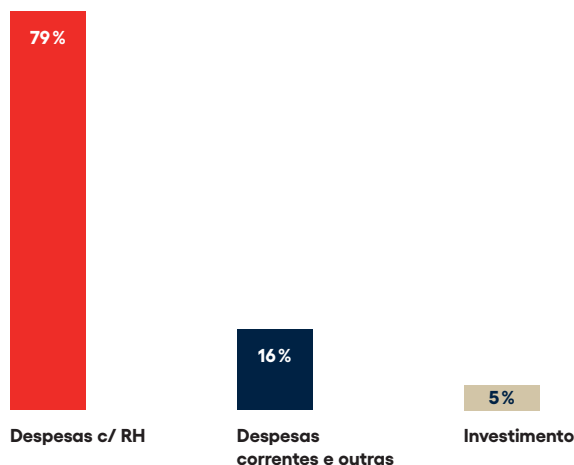
Figura 4. Estrutura de fontes de receita do orçamento do ISCSP de 2026



Despesa

A estrutura da despesa em 2026 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 5. Estrutura da despesa prevista em 2026



ISCSP-ULisboa, a Escola de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Inaugurado no ano de 1906 no seio Sociedade de Geografia de Lisboa, o Instituto é uma das 18 unidades orgânicas da Universidade de Lisboa, orientada para o ensino, investigação, formação e consultoria nas áreas das Ciências Sociais e Políticas.

Mantendo uma raiz de pensamento inovadora assente nos princípios de um modelo de ensino, investigação e formação interdisciplinar, com um profundo enfoque no espaço lusófono e no reconhecimento do seu papel do ponto de vista da responsabilidade social, seja no espaço geográfico em que se enquadra seja pelo compromisso para com o reforço dos valores do rigor e da exigência que são fundamentais para a construção de uma verdadeira consciência cidadã, o Instituto assume-se hoje como uma instituição de relevo e de impacto nacional e internacional.

A exposição que nos acompanha de seguida, pretende reconhecer alguns dos principais acontecimentos e alguns dos principais intervenientes que, em determinado momento foram decisivos para a construção e afirmação do Instituto em termos institucionais.

Seja, então, muito bem vindo e sinta o verdadeiro espírito ISCSPiano.

Viva o ISCSP-ULisboa



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA



ISCSP: Uma breve pela nossa



Exige o teu melhor

I. Desafios Transversais

Uma Escola aberta ao futuro

Após esta breve apresentação de alguns dos principais marcos na história institucional do nosso Instituto, facilmente o descrevemos como uma Escola aberta ao mundo, com uma profunda matriz de ensino e investigação multidisciplinar. Contamos com uma comunidade discente, docente e de serviços técnicos e administrativos que no seu todo alia a força do coletivo a uma estratégia de ação, essencial para resistir aos desafios do momento e ultrapassar as dificuldades.

Uma Escola que no seu longo percurso histórico sempre soube acompanhar a evolução do contexto, demonstrando a abertura ao mundo e à mudança que a caracteriza, promovendo a inovação e o pensamento estratégico focado no futuro, como forma de afirmação enquanto instituição de referência no panorama nacional e internacional.

Obrigado pela sua visita, esperamos que regresse em breve!



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

2022

15 de setembro
É celebrado o aniversário
do Professor Adriano Moreira

2023

19 de janeiro

O ISCSP celebra 117 anos, com um legado de exigência e
qualidade no ensino e na investigação.
São 117 anos que nos fazem olhar para o futuro.
Com uma nova imagem impulsionamos o caminho da abertura.
A nossa imagem foi desenhada a partir de dois anos de trabalho multidisciplinar e em
representação os nossos valores: inovação, integridade, inteligência e ética.

Uma nova marca, a identidade de sempre.
Exige o teu melhor

ISCS

INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS E
POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

2018

12 de janeiro

ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

2017

19 de janeiro

A Medalha Perpetua e a
Medalha de Ouro do ISCSP
são atribuídas ao ISCSP
em reconhecimento ao
seu trabalho e ao
seu contributo para a
Universidade de Lisboa.



Instituto Superior de
Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa

2013

22 de julho

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

2013

19 de abril

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

O ISCSP celebra o aniversário
do Professor Adriano Moreira

Qualidade e Inovação

Para 2026 posiciona-se como objetivo estratégico, entre outros, a valorização da cultura de melhoria contínua e inovação, o que segue o caminho que o ISCSP vem traçando em matérias de gestão da qualidade através de um sistema várias vezes certificado e acreditado. Este propósito adjuva igualmente o objetivo estratégico de reforço da visibilidade externa pois contribui incrementalmente para o índice reputacional da instituição. A aposta em processos de garantia da qualidade inovadores e respeitadores da matriz do ISCSP geram sinergias que propiciam o alcance de vários outros objetivos como os de gestão transparente e inclusiva num ambiente salutar que, por sua vez, promovem uma Escola de Excelência.

Assim, em 2026, pretende-se continuar numa rota pautada pela obediência a elevados padrões de qualidade e respetivas monitorização e avaliação nos mais diversos âmbitos de atividade do Instituto. Tendo acabado a certificação dos sistemas de gestão interna da qualidade pela A3ES para as Unidades Orgânicas (garante que o ISCSP obteve até dezembro de 2025), tenciona-se submissão a nova avaliação externa e independente que certifique os mecanismos de gestão da qualidade da instituição. Neste âmbito, propõe-se obtenção de reconhecimento sob a norma ISO 9001. Simultaneamente, com a alteração do reconhecimento *CAF Effective User*, que baseia o modelo de gestão da qualidade do ISCSP, para *CAF Excellence Recognition*, é também necessária nova autoavaliação nesse domínio.

A fim de obstar o decréscimo de participação na resposta a inquéritos de satisfação ensino-aprendizagem, reequaciona-se o modelo atualizando o questionário e a sua aplicação no ano letivo 2025-2026. A par, seguir-se-á a manutenção da aplicação de instrumentos facilitadores da monitorização, em tempo real, das atividades de prestação de serviços do ISCSP. Estes são, por conseguinte, propósitos macro que visam a continuação do posicionamento do ISCSP como Escola em que a excelência é valorizada numa ótica 360º.

Elencam-se abaixo os principais objetivos desta estratégia, densificados posteriormente no ponto dedicado às áreas operacionais, nomeadamente à da Qualidade e Inovação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Obter (Re)Certificação por entidades externas	1. Elaborar o relatório de autoavaliação – Modelo CAF Educação 2024.	1.º semestre
	2. Preparar e submeter a candidatura do ISCSP ao <i>CAF Excellence Recognition</i> (CER, a nova alteração ao modelo <i>Effective CAF User</i> em que o ISCSP é reconhecido).	1.º semestre
	3. Preparar e submeter a candidatura à norma ISO 9001, para certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.	2.º semestre
Aumentar índices de retorno a inquéritos de satisfação	1. Rever e atualizar os processos de avaliação da oferta educativa do ISCSP e Avaliação da satisfação com os serviços prestados.	1.º trimestre
	2. Implementar novos instrumentos de avaliação e possíveis circuitos de comunicação, decorrentes das melhorias implementadas após a revisão dos processos.	1.º semestre
	3. Avaliar a eficácia das melhorias implementadas.	2.º semestre
Dinamizar iniciativas de automatização de processos	Continuar a promoção da simplificação de processos de trabalho mediante incremento de procedimentos de automatização.	Anual
Consolidar a gestão documental	Atualizar os modelos do ISCSP em consequência da revisão e da atualização de procedimentos no âmbito do sistema de gestão da qualidade (atividade necessária para a preparação de submissão de candidatura à certificação da norma ISO 9001).	1.º semestre
Otimizar o sistema Filedoc	Continuar a harmonização e codificação documental, com base na gestão documental do ISCSP.	Anual



Responsabilidade Social

A preocupação com a responsabilidade social e a sustentabilidade, nas suas diferentes dimensões, tem vindo a ter um lugar cada vez maior na atuação das instituições de ensino superior. Quatro eixos, complementares e articulados, são hoje objeto de relativo consenso no desenvolvimento de programas de responsabilidade social na Academia. O primeiro refere-se ao campus socialmente responsável, o que implica promover um ambiente sustentável, seguro e saudável, bem como gerir de forma ética as relações e condições de trabalho, favorecendo a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional. O segundo eixo centra-se na formação pessoal e profissional dos estudantes e na ligação com os alumni, incentivando-se uns e outros a utilizarem as suas competências em benefício da sociedade. O reforço da empregabilidade e a aprendizagem ao longo da vida são também aspetos levados em consideração. O terceiro eixo aborda a gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento, valorizando práticas como a Ciência Aberta e a investigação colaborativa. Por fim, o quarto eixo destaca a participação social na comunidade — através da prestação de serviços que respondam a problemas concretos — ou a criação de capital social através de parcerias e relações com diversos *stakeholders*.

Para 2026, o ISCSP continuará a vincar o seu compromisso com uma política integrada de responsabilidade social e sustentabilidade, de acordo com os Princípios Orientadores de Responsabilidade Social elencados na NP ISO 26000:2011. O Instituto prosseguirá a integração sistemática destes princípios no seu modelo de gestão, através do trabalho desenvolvido pela Unidade de Missão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, pela Área da Qualidade e Inovação e pelas restantes estruturas internas. Neste sentido, estão previstas atividades desenvolvidas no âmbito da governação, do ensino e investigação e da ligação à sociedade. Paralelamente, continuará o investimento no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, promovendo-se programas de reforço de competências e o usufruto de iniciativas de conciliação entre a vida profissional e familiar.

No domínio do ensino, o ISCSP manterá o foco na inovação pedagógica e na melhoria contínua do processo de aprendizagem, procurando reduzir o insucesso e o abandono académicos. A gestão equilibrada dos horários e a integração socioeducativa de estudantes internacionais, assim como o apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais, constituirão prioridades estratégicas, acompanhadas pelo reforço de iniciativas de empregabilidade e de transição para o mercado de trabalho.

Para a investigação, prevê-se o aumento do número de projetos com forte impacto social, desenvolvidos a partir de parcerias institucionais, ancoradas em contexto comunitário e/ou autárquico (Programa BIP-ZIP-Lisboa, Escolhas 9G, etc.). Uma especial atenção será também dada às dimensões ética, colaborativa e aberta da ciência produzida entre nós, designadamente por via dos esforços feitos, nos centros e observatórios, pelos diferentes grupos e equipas de investigação.

O Instituto continuará ainda a aprofundar a criação de valor na sociedade através da expansão de parcerias com entidades públicas, privadas e do terceiro setor, participando nas atividades promovidas por diferentes redes e parcerias estratégicas, como por exemplo, o ORSIES, a *Oeiras Community Valley*, ou o GRACE. Destaque-se neste âmbito a organização conjunta de uma conferência dedicada ao papel das Fundações de origem empresarial na criação de valor para além do domínio estrito do Mercado. Ainda nesta matéria, será reforçado o investimento no Programa de Voluntariado dirigido a toda a comunidade ISCSP.

Por fim, o ISCSP continuará a apoiar o empreendedorismo social, integrando por exemplo o *Hub* de Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Lisboa destinado a implementar um Centro de Cocriação e Inovação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a política de responsabilidade social e sustentabilidade na governação e desenvolvimento organizacional	1. Continuar o processo de integração da responsabilidade social 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. 2. Dar continuidade à 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 Programa de Conciliação Trabalho-Família, enquadrado no Sistema de Gestão da Conciliação.	Anual
Consolidar a política de responsabilidade social no ensino, na inclusão dos estudantes e na promoção da respetiva empregabilidade	1. Dar continuidade aos estímulos dados 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. 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. Prosseguir a 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 e a Rede NEE da ULisboa. 4. Continuar a reforçar os programas e iniciativas de promoção e acompanhamento da empregabilidade e de transição para o mercado de trabalho junto de estudantes e recém-diplomados.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar o impacto social da pesquisa e as suas dimensões ética, colaborativa e aberta	1. Promover um debate sobre o impacto social da investigação, em colaboração com os centros de investigação e o Conselho Científico, no âmbito da definição de uma política científica para o ISCSP.	2.º trimestre
	2. Realizar, pelo menos, três eventos científicos (conferência, seminário, jornada) de tipo <i>outreach</i> , organizados em parceria com entidades da sociedade civil e visando um público não exclusivamente académico.	Anual
	3. Organizar, pelo menos, uma ação de formação dirigida a estudantes de mestrado e doutoramento, e centrada sobre os problemas éticos em pesquisa, em colaboração com a Comissão de Ética do ISCSP e os centros de investigação.	4.º trimestre
Promover a criação de valor na sociedade e estreitar as relações com territórios e comunidades	1. Expandir e aprofundar redes, parcerias e protocolos com organizações e entidades públicas, do setor privado e do setor social e solidário, nomeadamente a representação no Conselho Consultivo do Programa <i>Oeiras Community Valley</i> (Município de Oeiras), no Observatório de Responsabilidade Social e Instituições do Ensino Superior e no GRACE – Academia Empreendedora.	Anual
	2. Coorganizar uma conferência dedicada a explorar o papel das fundações de origem empresarial na resposta a desafios da sociedade e à promoção do bem público, com as fundações parceiras do ISCSP (Fundação Pão-de-Açúcar Auchan, Fundação Auchan e Fundação Jerónimo Martins).	2.º trimestre
Apoiar iniciativas de empreendedorismo social	Representar o ISCSP no <i>Hub</i> Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Lisboa, com o objetivo de implementar o Centro de Cocriação e Inovação.	Anual

II. Atividades de Ensino e Investigação



Ensino

O ISCSP afirma-se como uma escola comprometida com a excelência acadêmica, a inovação pedagógica e a formação avançada de referência nas áreas das ciências sociais e políticas. Em 2026 vamos procurar, através da criação de ambientes de aprendizagem dinâmicos, inclusivos e tecnologicamente atualizados, oferecer uma experiência educativa que estimule o pensamento crítico, a criatividade e o desenvolvimento de competências orientadas para a resolução de problemas complexos da sociedade contemporânea.

Um dos pilares essenciais da identidade do ISCSP é a ligação entre ensino e investigação, razão pela qual a integração de práticas científicas na formação é fundamental para aproximar os estudantes dos contextos de produção de conhecimento, potenciando a sua capacidade de análise, inovação e intervenção informada nos setores público, privado e social.

O ISCSP aposta ainda no reforço da visibilidade e da relevância externa da sua oferta formativa, continuando a promover a cooperação com outras instituições de ensino superior, centros de investigação e entidades empresariais e governamentais. O ISCSP vai, em 2026, continuar a desenvolver iniciativas que valorizam a participação ativa, o acompanhamento pedagógico e o bem-estar académico, assegurando percursos formativos completos e enriquecedores.

O ISCSP reforça assim o seu papel enquanto instituição moderna, global e socialmente responsável, onde o ensino, a investigação e a ligação à sociedade se articulam de forma coerente e sustentável para formar profissionais e cidadãos capazes de contribuir para o progresso coletivo.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Posicionar o ISCSP como uma escola de Formação Avançada de referência	1. Continuar a ajustar a oferta educativa do ISCSP às necessidades do mercado nos cursos de II e III Ciclos, potenciando a atratividade e ligação ao mercado de trabalho.	Anual
	2. Manter a aposta no desenvolvimento de cursos de curta duração, que promovam competências transversais: Análise de Dados, Metodologias de Investigação, Gestão de Tempo, Produtividade e Ética Académica.	
	3. Fortalecer a ligação à Sociedade Civil, incentivando trabalhos em colaboração com organizações públicas e privadas, com impacto real.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	4. Continuar a fomentar a integração dos estudantes de II Ciclo com o Serviço de Saídas Profissionais, promovendo trabalhos finais sob a forma de Relatórios de Estágio de elevada aplicabilidade prática. 5. Continuar a incentivar a organização e realização de eventos que reúnam académicos e profissionais para debater temas atuais, estimulando troca de ideias, debate plural e visibilidade do ISCSP. 6. Potenciar a internacionalização do corpo docente via mobilidade e parcerias, apoiando a participação em eventos internacionais.	Anual
Fortalecer a ligação entre ensino e investigação	1. Valorizar a divulgação científica de impacto, estimulando publicações, eventos e parcerias que tornem o conhecimento produzido no ISCSP acessível à sociedade e útil para a formulação de políticas públicas, inovação e desenvolvimento social. 2. Incentivar a realização de trabalhos académicos e projetos de investigação que abordem problemáticas emergentes da sociedade, contribuindo para soluções sustentáveis, inclusivas e inovadoras. 3. Integrar nos currículos conteúdos e metodologias que estimulem a investigação aplicada a temas como sustentabilidade, transformação digital, inteligência artificial, ética e inclusão social, reforçando a consciência de dever social no processo de aprendizagem. 4. Aumentar a visibilidade e a participação dos estudantes nos projetos de investigação do ISCSP, especialmente nos de maior relevância social, criando oportunidades para que o ensino se traduza em conhecimento aplicado e transformador. 5. Reforçar a cooperação entre docentes, investigadores e órgãos do ISCSP, nomeadamente o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico, para desenvolver uma política científica integrada, que articule ensino, investigação e impacto comunitário.	1.º semestre Anual
Promover a notoriedade externa da oferta formativa	1. Reforço na aposta no Projeto Escolas Secundárias, com o objetivo de divulgar a oferta de I Ciclo e aproximar os alunos do ensino secundário das áreas científicas do ISCSP, reforçando o prestígio e a atratividade institucional junto das novas gerações. 2. Continuar a participar ativamente, em articulação com a Reitoria da Universidade de Lisboa, em feiras e eventos nacionais de divulgação do ensino superior, garantindo a representação do ISCSP em espaços de promoção académica e de proximidade com futuros estudantes de todos os ciclos de estudo. 3. Aumentar a presença do ISCSP em feiras e eventos internacionais, com o propósito de consolidar a sua marca no espaço global de ensino superior e captar, um número crescente de estudantes internacionais, promovendo a diversidade e o intercâmbio académico. 4. Promover eventos de aproximação com o tecido empregador, criando espaços de diálogo entre estudantes, docentes e entidades públicas e privadas, de modo a fortalecer a ligação entre formação académica e empregabilidade.	1.º semestre Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	5. Dinamizar, nas instalações do ISCSP, eventos de captação e aproximação que permitam a potenciais candidatos conhecer a escola, o corpo docente, os projetos de investigação e os testemunhos de estudantes e alumni, reforçando a qualidade percebida e o sentimento de pertença. 6. Reforçar a cooperação com a Unidade de Missão ISCSP Alumni para potenciar a divulgação dos cursos e dos percursos profissionais de sucesso, valorizando o papel do ISCSP enquanto espaço de formação de excelência e impacto social.	Anual
Melhorar a experiência global dos estudantes	1. Promover a divulgação dos prémios de mérito que valorizam o desempenho de excelência, o mérito desportivo e a integridade académica. 2. Promover a utilização regular e dinâmica da sala de inovação pedagógica, através da dinamização de práticas docentes inovadoras que estimulem a participação ativa dos estudantes e reforcem a qualidade e o impacto do ensino. 3. Aperfeiçoar a elaboração de horários e calendários de exames, garantindo a conciliação equilibrada entre as exigências académicas e a vida pessoal dos estudantes, de modo a favorecer o seu bem-estar e desempenho. 4. Iniciar o projeto piloto de implementação da plataforma WISEflow para a realização da avaliação no formato digital. 5. Dar continuidade aos mecanismos institucionais de recolha e análise de <i>feedback</i> estudantil (nomeadamente através da plataforma FenixEdu), assegurando que as sugestões e contributos dos estudantes são integrados nos processos de melhoria contínua dos serviços e práticas pedagógicas. 6. Dar continuidade à articulação com as estruturas da Universidade de Lisboa no domínio do apoio psicológico e do bem-estar estudantil, clarificando os mecanismos de encaminhamento e divulgando de forma acessível as iniciativas e entidades disponíveis para apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade.	Anual 2.º trimestre Anual

Mobilidade e Cooperação Internacional

O ensino superior tem sido marcado por transformações rápidas e profundas, impulsionadas pela globalização, pelo avanço tecnológico e pela crescente competição internacional entre Instituições de Ensino Superior (IES). Estes fatores têm acentuado a necessidade de reforçar redes de cooperação académica, promover a mobilidade internacional e consolidar parcerias estratégicas, em alinhamento com o Projeto de Desenvolvimento Estratégico 2024-2028.

No entanto, o agravamento de instabilidades políticas, económicas e sociais em várias regiões, bem como as dificuldades crescentes de habitabilidade nos grandes centros urbanos europeus, têm condicionado os fluxos de mobilidade internacional. Estes constrangimentos tornam ainda mais evidente a necessidade de consolidar processos internos, reforçar a agilidade institucional e aprofundar as redes de cooperação já existentes. Nesse sentido, para o ano de 2026 assumem-se como prioridades:

- Aumentar as parcerias estratégicas que melhor sirvam os interesses das necessidades de mobilidade das Unidades de Coordenação;
- Promover a mobilidade de todos os elementos da comunidade ISCSP (estudantes, docentes e equipas técnico-administrativas);
- Otimizar processos de trabalho que se traduzam na melhoria das experiências de quem participa em programas de mobilidade.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar as oportunidades de mobilidade existentes	1. Promover o ISCSP junto de universidades parceiras e em eventos internacionais, reforçando a visibilidade e atratividade do instituto nos programas de mobilidade. 2. Melhorar o acolhimento e integração dos estudantes <i>incoming</i>, com iniciativas que reforcem o suporte, informação e atividades de integração no início da mobilidade. 3. Fortalecer o intercâmbio de docentes e de equipas técnico-administrativas, promovendo a participação em programas de mobilidade, reforçando as relações com universidades parceiras. 4. Dar continuidade à organização e realização de <i>Blended Intensive Programmes</i> (BIP) Erasmus, como entidade coordenadora ou parceira.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar as oportunidades de mobilidade e de cooperação	1. Estimular as Unidades de Coordenação a identificar entidades estrangeiras e na celebração de mais protocolos de cooperação. 2. Apoiar o desenvolvimento de programas de intercâmbio para atividades de investigação que as Unidades de Coordenação ou que as equipas de investigação proponham. 3. Apoiar a candidatura a projetos internacionais dentro e fora do espaço europeu. 4. Divulgar o ISCSP junto de entidades estrangeiras e em fóruns internacionais, com foco na identificação de novas parcerias e na expansão das oportunidades de mobilidade de estudantes e equipas docentes e técnicas e administrativas.	Anual
Estimular a mobilidade da comunidade ISCSP	1. Prosseguir com a divulgação e realização de iniciativas de proximidade realizadas pela área, a fim de promover a participação de estudantes em programas de mobilidade. 2. Fortalecer a divulgação das oportunidades de mobilidade junto de docentes e da equipa técnica e administrativa para estimular a sua participação nos programas existentes. 3. Estimular as Unidades de Coordenação a incentivarem as equipas docentes a participar nas oportunidades de mobilidade existentes. 4. Rever e otimizar os procedimentos, com vista a maior eficiência de resposta.	Anual
Reforçar a visibilidade e comunicação da área da mobilidade	1. Criar, atualizar e disponibilizar de forma acessível à comunidade académica manuais, procedimentos e informação sobre oportunidades de mobilidade, garantindo linguagem clara e adequada a não-técnicos. 2. Desenvolver estratégias de comunicação, incluindo publicação de testemunhos e fotografias nas redes sociais, para aumentar a visibilidade da mobilidade académica.	Anual

Ligação ao Mercado de Trabalho

O ISCSP tem-se afirmado como uma instituição que articula conhecimento científico sólido com uma forte orientação aplicada, preparando os seus estudantes para responder aos desafios multidimensionais das sociedades contemporâneas. Os seus diplomados contribuem para áreas diversas — da administração pública às dinâmicas culturais, das questões do território e população à geoestratégia, das organizações à intervenção social — refletindo a amplitude e relevância da formação oferecida.

Esta ligação ao mundo profissional é reforçada por uma aposta estratégica na formação ao longo da vida, promovida através de estruturas dedicadas à formação pós-graduada e especializada, que acolhem públicos em diferentes fases das suas trajetórias profissionais. Estes programas surgem tanto do aprofundamento das áreas de ensino do Instituto como da identificação de novas necessidades do mercado.

O ISCSP tem procurado consolidar-se como uma Escola de Formação Avançada de referência, investindo na melhoria contínua da sua oferta, na integração de docentes com experiência profissional significativa e na criação de cursos aplicados que respondam a necessidades emergentes. A dimensão profissionalizante é, assim, uma marca distintiva, reforçada pela articulação com entidades externas e pelo crescente número de estágios realizados por estudantes de licenciatura e de mestrado em contextos institucionais diversificados.

Através da Área de Cooperação e Desenvolvimento e, em particular, do seu Serviço de Saídas Profissionais, o ISCSP tem vindo a aprofundar a relação com o mercado de trabalho, promovendo iniciativas que facilitam a transição dos estudantes para o emprego. Entre essas ações destacam-se sessões de desenvolvimento de competências, encontros com empregadores, visitas a organizações e a divulgação contínua de oportunidades profissionais.

Por conseguinte, para 2026, o ISCSP pretende dar continuidade ao reforço da relevância prática da oferta formativa, à melhoria dos mecanismos de recolha e gestão de informação sobre empregabilidade, ou ao aumento das ações que aproximam estudantes e diplomados das realidades profissionais. Com estas estratégias, o ISCSP consolida o seu compromisso com uma formação orientada para a aplicabilidade dos saberes e para a integração bem-sucedida no mercado de trabalho.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a relevância da oferta formativa graduada e pós-graduada no mercado de trabalho	1. Reforçar o recrutamento de docentes não integrados na carreira com percursos altamente especializados em domínios relevantes da oferta formativa, no quadro dos limites orçamentais impostos anualmente.	Anual
	2. Dar continuidade ao processo de criação de novos ciclos de estudo na modalidade mestrados profissionalizantes em domínios de forte procura pelo mercado de trabalho (setores lucrativo, público e social e solidário).	1.º trimestre
	3. Monitorizar 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. Reforçar o processo de recolha de 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. Apoiar o Serviço de Saídas Profissionais no desenvolvimento de novas estratégias de comunicação com vista a aumentar a visibilidade e melhorar o acesso à informação.	Anual
Reforçar o conhecimento dos estudantes e recém-diplomados sobre as oportunidades de emprego e o potencial de empregabilidade na respetiva área de formação	1. Organizar, através do Serviço de Saídas Profissionais, as 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
	4. Reforçar a divulgação de oportunidades de emprego, junto dos recém-diplomados (últimos cinco anos).	

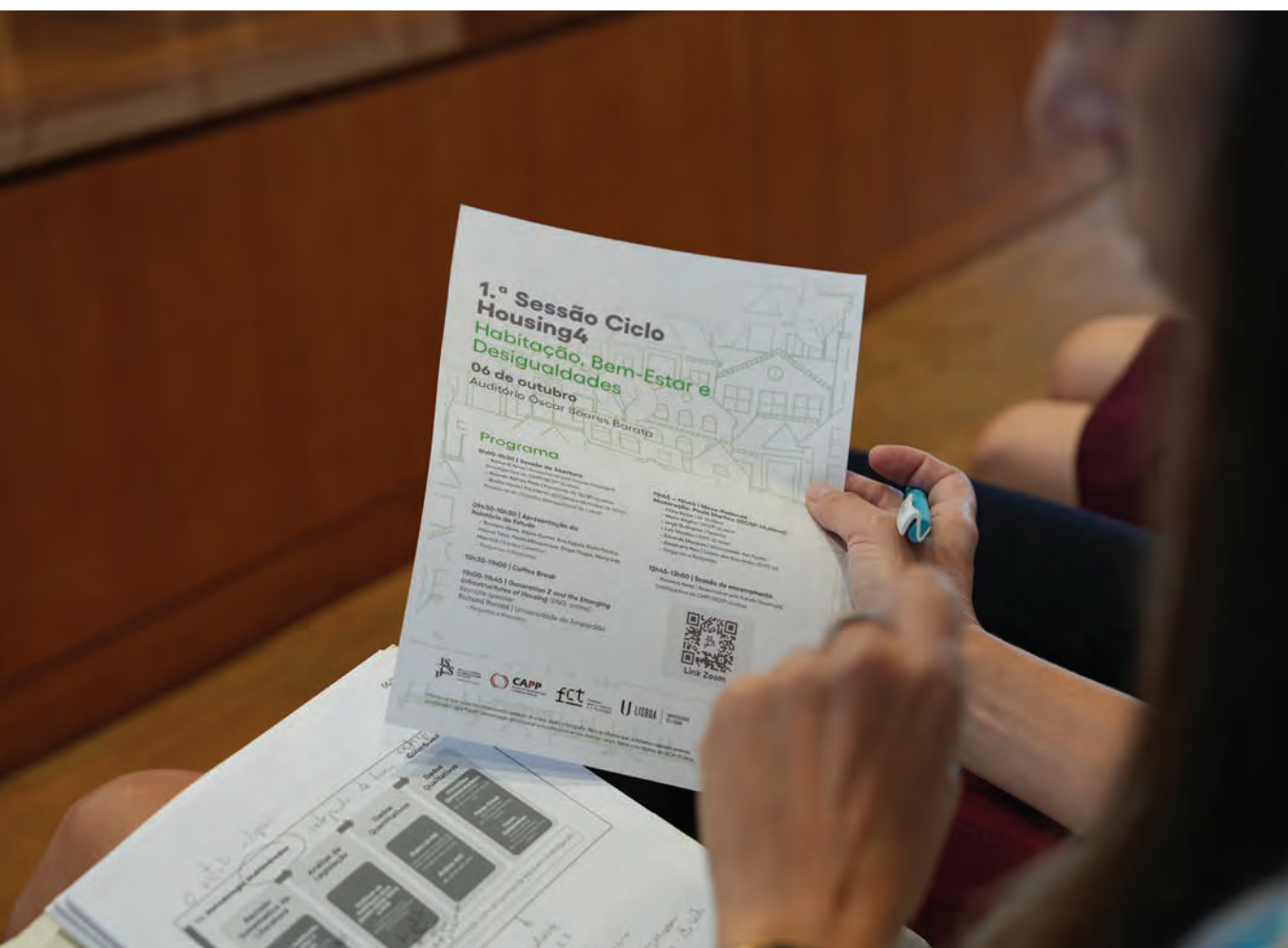
Investigação

As atividades de investigação previstas para 2026 visam consolidar e ampliar a produção científica de elevada qualidade e relevância, tanto no plano nacional como internacional. Pretende-se intensificar o desenvolvimento de projetos de forte impacto, aumentar o número e a qualidade das publicações científicas, bem como reforçar a visibilidade e a disseminação dos resultados obtidos. Estas iniciativas contribuirão para o avanço do conhecimento nas áreas prioritárias das Unidades de Investigação do ISCSP, para o maior envolvimento dos estudantes em atividades de investigação e publicações, promovendo simultaneamente uma articulação mais robusta entre a investigação e o ensino.

Neste contexto, procurar-se-á reforçar a internacionalização e o impacto da investigação, incentivando a participação em projetos internacionais, a captação de financiamento externo e o apoio à preparação de candidaturas de excelência. A política de incentivo à investigação será promovida e ampliada através da projeção da investigação por meio do reforço das fontes de financiamento, da expansão das redes internacionais de colaboração e do estímulo ao desenvolvimento de carreiras científicas de excelência. Estas ações visam consolidar o percurso científico do ISCSP e fortalecer a capacidade institucional de acolhimento, recrutamento e avaliação da atividade de investigação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover o desenvolvimento e a participação em projetos de investigação de elevada relevância científica e impacto social	1. Fomentar ações de captação de financiamento por intermédio dos Centros de Investigação, em articulação com a Área de Apoio à Investigação. 2. Intensificar ações de formação e divulgação específicas para a elaboração de candidaturas internacionais e para a gestão de projetos. 3. Dar continuidade à promoção da disseminação dos resultados e do impacto da investigação. 4. Reforçar as condições que permitam aos investigadores submeter candidaturas competitivas a projetos nacionais e internacionais, incluindo bolsas do European Research Council (ERC).	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Alinhar as práticas de investigação com os princípios estabelecidos pela Comissão Europeia, promovendo a melhoria contínua da investigação	1. Aderir à Carta Europeia dos Investigadores.	1.º trimestre
	2. Desenvolver uma Estratégia de Recursos Humanos para Investigadores.	Semestral
	3. Fortalecer a internacionalização e o desenvolvimento de carreiras científicas de excelência.	Anual
Aumentar as publicações científicas de elevada qualidade e relevância	1. Reforçar as publicações científicas em revistas e editoras de excelência. 2. Aumentar a visibilidade da produção científica através da sua inclusão nos repositórios de dados abertos e mecanismos de acesso aberto.	Anual
Reforçar a articulação entre o ensino e a investigação	1. Reforçar a atração de estudantes de doutoramento e pós-doutoramento através do desenvolvimento de projetos de investigação de elevado impacto e protocolos com instituições internacionais. 2. Aumentar as publicações científicas e os projetos com a participação de estudantes.	Anual



CAPP

Centro de Administração e Políticas Públicas

A estratégia do CAPP alinha-se com as orientações científicas da União Europeia (Agenda 2030, Horizon) e das Nações Unidas (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS). O CAPP procura consolidar a sua posição de excelência através de investigação financiada, publicações indexadas (Scopus e WoS) e gestão rigorosa dos recursos, além de acompanhar a avaliação e as implicações da sua produção científica.

Segundo esta visão, o CAPP procura afirmar-se como referência nacional e internacional em investigação e inovação nas Ciências Sociais e Políticas, promovendo conhecimento útil à sociedade e contribuindo para uma governação mais informada, ética e participativa.

Tal implica a continuidade do caminho estratégico percorrido nos últimos anos que inclui a captação de investimento externo para investigação e prestação de serviços que viabilizem redes de excelência nacionais e internacionais, o incentivo à publicação em revistas indexadas nas áreas prioritárias de investigação e de alta qualidade (Scopus e WoS); e o desenvolvimento de proficiência científica.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Realizar uma investigação de excelência e inovadora, respeitando as normas éticas e legais	1. Promover 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. Apoiar a preparação de projetos de investigação para candidatura a diversas fontes de financiamento nacional e internacional.	
	3. Implementar uma política de incentivos aos investigadores, privilegiando áreas prioritárias de investigação e publicação em revistas de alta qualidade.	
	4. Atribuir o Prémio de Excelência de Investigação para investigadores do CAPP que publiquem em revistas de alta qualidade.	1.º semestre

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover o desenvolvimento da proficiência científica de investigadores e estudantes	1. Dar continuidade ao Programa de Desenvolvimento de Investigação Científica que inclui a realização de: a) <i>Open Day</i> do CAPP (outubro); b) Oficinas de Escrita e Publicação Científica; c) <i>Workshops</i> formativos, incluindo ética e integridade da investigação científica, preparação de projetos de investigação para captação de bolsa de doutoramento; 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. Lançar um <i>eBook</i> sobre Ética e Integridade da Investigação Científica.	1.º semestre
Valorizar o conhecimento e promover a participação de públicos relevantes	1. Reforçar a dimensão de Comunicação de Ciência, reforçando 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. Reforçar a dimensão de Ciência Aberta, concretizando publicações nas Edições CAPP (relatórios, <i>policy briefs</i> , atas de eventos).	
	3. Realizar eventos para divulgação dos resultados dos projetos financiados pelo CAPP: ComHealthPP, GovAPP e Descentralização de Competências, com decisores e responsáveis políticos.	2.º semestre
	4. Organizar uma Conferência final do projeto Horizon Europe: RESPONSIVE – Innovations that increase co-creation, responsiveness and the impact of citizen voice in social services.	Janeiro
	5. Organizar o 4 th Conclave Strategic Communication Global Consortium “The future of strategic communication in public policy”.	Março

CIEG

Centro Interdisciplinar de Estudos de Género

Em 2026, 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 no aumento da produção científica e na internacionalização das diferentes atividades.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Prosseguir a atividade de investigação	1. Reforçar o acompanhamento de projetos de investigação em curso, com financiamento nacional e internacional. 2. Submeter novos projetos de investigação a fontes de financiamento diversificadas, enquanto promotor ou parceiro. 3. Continuar a participação em redes internacionais (RINGS, ATGENDER, COST, EUPRERA). 4. Continuar o acolhimento de estadias de investigação internacionais sob supervisão de membros do Centro, promovendo a organização de eventos e a publicação de artigos. 5. Acompanhar o plano de trabalhos de Natascia Tosel, Investigadora Auxiliar contratualizada ao abrigo da 6.ª edição do Concurso Estímulo Emprego Científico Individual da FCT.	Anual
Aumentar a publicação de nível internacional	1. Apoiar a publicação de artigos em bases de dados indexadas (ex: WoS, Scopus ou SciELO) e incentivo à colaboração entre membros do CIEG (integrados e colaboradores) para submissões a revistas indexadas Q1 e Q2. 2. Promover sessões sobre revistas científicas internacionais na área dos Estudos de Género e estratégias de publicação para jovens investigadores/as. 3. Publicar dois novos volumes no âmbito da Coleção Estudos de Género (Edições ISCSP): livro resultante das comunicações do X Aniversário do CIEG; livro das comunicações do III Congresso Internacional do CIEG.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Prosseguir a atividade formativa	1. Continuar a oferta do Doutoramento em Estudos de Género (DEG) e organizar a 9.ª edição, a decorrer no ISCSP. 2. Reestruturar o plano curricular e oferta da Pós-Graduação e do Curso de Formação Especializada em Igualdade de Género, direcionados para o público em geral e para públicos específicos. 3. Orientar o 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	1. Realizar a Conferência do XIV Aniversário do CIEG. 2. Organizar um Ciclo de Seminários com a participação de recém doutoradas do DEG. 3. Continuar as sessões do ciclo Género em Debate. 4. Participar em encontros científicos nacionais e internacionais. 5. Desenvolver um plano de comunicação integrado incluindo: produção de <i>newsletter</i>; atualização do <i>website</i>, Facebook, LinkedIn e canal de Youtube; produção e edição de <i>podcasts</i> (com apoio de estagiárias da licenciatura e mestrado em Ciências da Comunicação).	2.º semestre Anual





III.

Atividades de Formação Executiva e Consultoria

Formação Executiva e Consultoria

A área de formação executiva e consultoria, desenvolvida através das Unidades de Desenvolvimento, enquanto estruturas dedicadas, oferece programas de capacitação avançada dirigidos a profissionais e organizações, focando-se no desenvolvimento de competências estratégicas e de liderança. As atividades desenvolvidas integram serviços especializados em diferentes áreas do conhecimento, que permitem aprofundar e fortalecer competências técnicas e científicas, reforçando capacidades altamente especializadas e orientadas para a criação de valor e a excelência organizacional. Atuamos na criação e implementação de soluções personalizadas em áreas como administração pública, gestão de recursos humanos ou serviço social, entre outros, contribuindo para o reforço da capacidade institucional e o desenvolvimento sustentável das organizações.

A área de formação executiva e consultoria continuará a procurar antecipar as necessidades do mercado, ao nível institucional e individual, através da oferta de formação especializada e da realização de prestações de serviços, concretamente através da execução de formação à medida, estudos e projetos de consultoria, colocando as competências do corpo docente e da investigação ao serviço das entidades governamentais, das empresas e da sociedade civil, em contextos nacionais e internacionais. A aposta incidirá no mercado institucional, nacional e internacional, com atenção especial aos países de língua oficial portuguesa, identificando potenciais parceiros estratégicos para a expansão da área da oferta especializada.

Em paralelo, será reforçado o investimento na divulgação, de forma a dar maior notoriedade aos cursos de formação especializada e a alcançar novos públicos, internos e externos. Procurar-se-á ainda repensar a identidade e o posicionamento da marca, com o objetivo de fortalecer o alinhamento com o mercado e maximizar a relevância no contexto atual.

A área de formação executiva e consultoria terá como objetivo principal oferecer 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 coloquem as competências desenvolvidas ao serviço do avanço do conhecimento e do benefício da sociedade. O compromisso desta área centra-se na qualidade e no propósito social, com uma aposta clara na inovação e na relevância no mercado.

Assim, para o ano de 2026, propõem-se os seguintes objetivos e as respetivas ações e atividades a desenvolver.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a captação de alunos e antigos alunos do ISCSP	1. Manter a realização de sessões de esclarecimento aos alunos finalistas dos cursos de I Ciclo.	2.º trimestre
	2. Reforçar a divulgação da oferta formativa e das condições especiais aos alunos recém-diplomados do ISCSP, antes e após o fim do ano letivo, em diferentes momentos.	2.º e 3.º trimestres
	3. Uniformizar as condições especiais aplicadas a toda a formação não conferente de grau.	1.º trimestre
	4. Disseminar informação sobre a oferta educativa não conferente de grau nos eventos organizados e/ou realizados no ISCSP.	Anual
Promover a reorganização da oferta educativa não conferente de grau	1. Consolidar o novo modelo de organização e de funcionamento dos cursos de pós-graduação, procurando aumentar as atividades complementares, nomeadamente através da inclusão de mais eventos específicos (<i>workshops</i> , seminários, aulas abertas, visitas de estudo).	Semestral
	2. Criar duas fases de realização de cursos de formação especializada, com formações distintivas e com procura por parte do mercado externo.	
Reforçar a aproximação ao mercado institucional e a ligação à sociedade civil, através das prestações de serviços de formação à medida, consultoria e estudos	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 do IEPG e do IFOR.	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 internacionais.	
	5. Reforçar a informação sobre as condições <i>corporate</i> nos meios digitais, em articulação com a AMC.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Procurar diversificar o financiamento para projetos de consultoria	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 ao portal Base.gov.	Anual
Reforçar a personalização dos serviços de apoio	1. Reforçar a personalização de serviço, quer através de maior interação a distância com os <i>stakeholders</i>, quer presencialmente. 2. Promover mais a utilização do FenixEdu junto dos formandos, como forma de personalização acrescida do serviço de apoio.	Anual
Repensar a estrutura organizacional da área de formação executiva e consultoria	Refletir sobre a estrutura organizacional e a configuração jurídica do IEPG e do IFOR, com vista a reforçar a sua capacidade de gestão e adaptação, sem comprometer os princípios de qualidade, transparência e serviço público.	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 2026, as seguintes atividades:

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Manter a formação avançada na área da Administração Pública	1. Realizar a 10.ª edição da Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão Pública. 2. Realizar a 1.ª edição da Pós-Graduação em Governança Pública e Gestão Financeira. 3. Promover programas de formação avançada e especializada para entidades da Administração Pública Portuguesa (nacional, regional e local).	Anual
Reforçar a cooperação internacional	1. Colaborar com universidades e associações internacionais na área da administração e políticas públicas ao nível da União Europeia, fortalecendo laços com a European Group for Public Administration (EGPA) e a nova European Network for Public Administration (ENPA). 2. Colaborar com entidades internacionais de referência como a International Political Science Association (IPSA), International Institute for Administrative Studies (IIAS) e Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 3. Colaborar com universidades e associações internacionais na área da administração e políticas públicas, 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) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	4. Promover programas de formação especializada de alto nível com entidades de referência da Administração Pública dos países da CPLP na área da administração e políticas públicas. 5. Colaborar com a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) em atividades relativas ao planeamento do VIII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração, a realizar em Florianópolis (SC) em outubro de 2026.	
Reforçar parcerias estratégicas com entidades core de Administração Pública com vista a estudos/projetos conjuntos	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 para a Reforma Tecnológica do Estado, I.P. (ARTE); 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 do Governo (SG-Gov); Instituto Nacional de Administração (INA); Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP); Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas (PLANAPP). 2. Dinamizar a prestação de serviços de consultoria especializada na área da administração e políticas públicas, de forma a apoiar projetos e reformas conduzidos por entidades públicas.	Anual
Promover a divulgação de conhecimentos científicos	1. Colaborar na organização de seminários de divulgação científica, em coordenação com o Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) e a Unidade de Ciências da Administração Pública (UCAP), visando partilhar resultados de pesquisa e boas práticas, e aproximar a academia dos profissionais do setor público. 2. Planear e coordenar a divulgação dos resultados de investigação, do IAPP e parceiros, em formatos adequados a públicos académicos e técnicos.	Anual

IIPS

Instituto de Intervenção e Políticas Sociais

- O Instituto de Intervenção e Políticas Sociais, em 2026, continuará a desenvolver a sua ação em duas dimensões estratégicas fundamentais:
- O contributo para o reforço da formação especializada na área da intervenção social e das políticas sociais;
 - O aprofundamento da prestação de serviços à sociedade, em alinhamento com o Projeto de Desenvolvimento Estratégico do ISCSP (2024-2028).

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a formação especializada na área da intervenção social e das políticas sociais	1. Realizar a 7.ª edição do Curso de Formação Especializada em Supervisão em Serviço Social.	1.º semestre
	2. Realizar 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 especializados à sociedade, promovendo a articulação entre conhecimento académico e prática profissional	1. Participar em iniciativas científicas e comunitárias que promovam o diálogo interinstitucional e o fortalecimento de redes de cooperação.	Anual
	2. Desenvolver e implementar projetos de supervisão e consultoria técnica ajustados às necessidades das organizações, com divulgação ativa junto de entidades parceiras.	
	3. Prestar serviços especializados de apoio à conceção, execução, monitorização e avaliação de projetos, programas e medidas de política social	
	4. Prestar serviços de supervisão profissional externa em Serviço Social aos profissionais da Fundação Jerónimo Martins.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	5. Coorganizar, com a Unidade de Missão Responsabilidade Social e Sustentabilidade do ISCSP, a Conferência Fundações Empresariais. 6. Conceber e desenvolver um Projeto de Supervisão aos profissionais coordenadores das respostas sociais na área do envelhecimento das IPSS do Concelho de Cascais – Plataforma Envelhecer Melhor em Cascais (em articulação com a Câmara Municipal de Cascais). 7. Dar continuidade à prestação de serviços à Federação Nacional das Instituições da Terceira Idade, com vista à elaboração do Diagnóstico dos Serviços de Apoio Domiciliário do Município da Guarda (em articulação com a Câmara Municipal da Guarda e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade).	1.º semestre Anual



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 2026 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 as quais 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



IV. Atividades das Áreas Operacionais



Área Administrativa e Financeira

A AFF é responsável pelas atividades logísticas, administrativas, financeiras, fiscais, patrimoniais e de gestão de recursos humanos. Presta apoio à tomada de decisão dos órgãos de gestão e assegura a prestação de contas a diversos organismos oficiais e entidades fiscalizadoras.

Para 2026, prevê-se a implementação e desenvolvimento das medidas apresentadas de seguida, em articulação com as orientações estratégicas definidas para o ISCSP.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a eficiência dos circuitos administrativos	1. Rever e atualizar os manuais de procedimentos internos, visando a simplificação dos processos administrativos. 2. Desmaterialização dos processos de recrutamento, através do recurso a uma plataforma de gestão documental.	Anual
Assegurar a fiabilidade e a transparência da informação financeira	1. Reforçar os mecanismos de prestação de contas sobre a posição financeira e o desempenho orçamental do Instituto. 2. Implementar a contabilidade de gestão prevista no SNC-AP no sistema ERP SAP. (Processo dependente da disponibilização por parte da Reitoria da respetiva solução informática)	Anual
Disponibilizar informação útil para a tomada de decisões de gestão	1. Reforçar a produção de informação sobre a execução orçamental e o desempenho face aos objetivos financeiros, destinada ao Conselho de Gestão. 2. Reforçar o controlo financeiro, de legalidade, de economia, eficiência e eficácia dos gastos.	Anual
Reforçar os mecanismos de cobrança e recuperação de receitas	1. Melhorar o sistema de notificação dos alunos em dívida. 2. Melhorar o sistema de estabelecimento e controlo dos planos de pagamento.	Anual
Melhorar a gestão do património e dos bens inventariáveis	Atualizar registos patrimoniais e garantir o controlo físico dos bens.	Anual



Área de Estudos Graduados

A Área de Estudos Graduados, enquanto serviço responsável pela gestão dos cursos de I Ciclo, prossegue em 2026 o seu compromisso com a excelência académica e a qualidade dos serviços prestados à comunidade do ISCSP. Neste contexto, continuará a privilegiar a captação de estudantes com elevados níveis de desempenho, reforçando as ações de divulgação e promoção externa da oferta formativa e valorizando a notoriedade e o prestígio das licenciaturas do Instituto.

Em paralelo, a Área dará continuidade ao processo de consolidação e otimização das tarefas recentemente integradas, com especial destaque para a tramitação dos processos de alteração de planos de estudos, cuja incidência será particularmente significativa em 2026, assegurando processos rigorosos, consistentes e alinhados com os padrões de qualidade institucional. Será igualmente aprofundada a articulação com o Gabinete de Redes e Sistemas Informáticos, com vista à melhoria da usabilidade e funcionalidade da plataforma Moodle.

A colaboração com o Conselho Pedagógico e com os Serviços Jurídicos, será reforçada, para garantir a agilização da implementação de medidas de prevenção e combate à fraude académica, consolidando uma cultura institucional de integridade e responsabilidade.

Por fim, a Área de Estudos Graduados manterá o foco na melhoria contínua do apoio prestado à comunidade académica, promovendo maior eficiência, celeridade e proximidade no atendimento, e garantindo respostas adequadas às expectativas de estudantes, docentes e demais *stakeholders*.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a experiência global dos estudantes	1. Aprofundar o diálogo com as estruturas representativas dos estudantes, promovendo uma auscultação regular das suas sugestões e necessidades, de modo a melhorar continuamente os processos e práticas da área.	Anual
	2. Otimizar os canais e fluxos de comunicação com a comunidade estudantil, garantindo a partilha clara, atualizada e em tempo real de informação relevante sobre procedimentos, prazos e oportunidades académicas.	
	3. Reforçar os mecanismos de apoio a estudantes com Necessidades Educativas Especiais, assegurando condições equitativas de acesso, participação e sucesso académico, bem como uma resposta institucional personalizada e eficaz.	
	4. Consolidar e expandir as iniciativas de acolhimento e integração de estudantes internacionais, fortalecendo o acompanhamento durante todo o percurso académico e promovendo a interculturalidade como parte integrante da experiência ISCSP.	
	5. Criar um programa, com tutoria entre pares, sessões informativas e eventos culturais de integração para novos estudantes nacionais e internacionais.	
Promover a notoriedade externa da oferta formativa	1. Dar continuidade e reforçar o roteiro pelas Escolas Secundárias, com o objetivo de aumentar o número de candidatos e de colocados em 1.º opção nos cursos de I Ciclo, promovendo o contacto direto com estudantes e destacando as oportunidades de formação e empregabilidade proporcionadas pelo ISCSP.	1.º semestre
	2. Organizar, em colaboração com a Área de Marketing e Comunicação, o Open Day, o Dia dos Maiores de 23 Anos e outras iniciativas de captação, reforçando o envolvimento da comunidade académica e oferecendo experiências imersivas que deem a conhecer a realidade do ISCSP.	
	3. Participar, isoladamente ou em articulação com as restantes Escolas da Universidade de Lisboa, em feiras e certames nacionais e internacionais, afirmando o ISCSP como uma instituição de excelência na formação em Ciências Sociais e Políticas, e reforçando a sua visibilidade no contexto global do ensino superior.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	4. Desenvolver, em parceria com os Núcleos e Estruturas representativas dos estudantes, um programa de divulgação da oferta educativa nas regiões de origem dos alunos, valorizando o papel dos estudantes como embaixadores do ISCSP e fortalecendo a relação da instituição com as comunidades locais.	1.º semestre
	5. Implementar indicadores de impacto das ações de promoção, permitindo avaliar a eficácia das estratégias de captação de novos estudantes.	2.º semestre
Melhorar a dinâmica interna de funcionamento da Área de Estudos Graduados	1. Dar continuidade ao programa de formação contínua em contexto de trabalho, “ <i>on job training</i> ”, promovendo a atualização de competências, a partilha de conhecimento entre colaboradores e a melhoria sustentada dos processos internos.	Anual
	2. Melhorar o sistema de notificação de propinas em dívida, assegurando uma comunicação que mantenha os estudantes plenamente informados sobre a sua situação financeira.	
	3. Desenvolver um <i>workflow</i> para melhorar a sistematização das funções e procedimentos associados à avaliação e acreditação dos ciclos de estudos.	
	4. Definir indicadores de desempenho da Área de Estudos Graduados, permitindo monitorizar e avaliar a eficiência e a satisfação dos utilizadores.	
	5. Implementar um ciclo de reuniões de melhoria contínua, para identificar boas práticas, desafios e oportunidades de simplificação processual.	



Área de Estudos Pós-Graduados

No âmbito da estratégia de desenvolvimento e valorização da Formação Avançada no ISCSP, foram definidos quatro grandes objetivos que orientam a atuação da área ao longo do ano. Estes objetivos visam reforçar a notoriedade externa da oferta formativa, consolidar o posicionamento do ISCSP como uma escola de referência, garantir a sustentabilidade financeira e promover um ambiente saudável e inclusivo para toda a comunidade académica. Para cada objetivo, foram delineadas ações concretas e calendarizadas, que permitem acompanhar a sua execução e impacto.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover a notoriedade externa da oferta formativa	1. Participar em feiras nacionais e internacionais, de promoção da oferta educativa.	Anual
	2. Realizar os <i>Encontros com o Futuro</i> : Sessões de esclarecimento e de promoção da oferta educativa.	1.º semestre
Posicionar o ISCSP como uma escola de Formação Avançada de referência	1. Disponibilizar à comunidade a plataforma de produção científica Escritha.	1.º trimestre
	2. Implementar a atualização automática nas páginas dos cursos no <i>website</i> com as últimas teses de doutoramento e trabalhos finais de mestrado defendidos, através da integração com plataformas externas como o RCAAP ou RENATES.	1.º semestre
	3. Apresentar um relatório de monitorização do progresso dos estudantes, das orientações e promover o número de graduados.	
	4. Criar dois Mestrados Profissionalizantes, tendo em vista a modernização da oferta educativa ajustada à realidade e exigências do mercado.	
Consolidar a estabilidade financeira	1. Monitorizar mensalmente a receita gerada por propinas.	Anual
	2. Identificar situações de potencial abandono, através da ausência de pagamentos e presença em avaliações, notificando os estudantes para as consequências financeiras da não anulação de inscrição.	
Promover um ambiente saudável e inclusivo	1. Desenvolver novas iniciativas de acolhimento aos novos estudantes.	2.º semestre
	2. Promover atividades entre os trabalhadores da Área, com vista ao reforço da coesão, colaboração e bem-estar no ambiente de trabalho.	Anual
	3. Promover a participação de trabalhadores em ações de formação e de intercâmbio, envolvendo instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras.	



Área de Apoio à Investigação

Após o reforço da Área de Apoio à Investigação durante o ano de 2025, com foco nas vertentes de Comunicação de Ciência e Apoio às Unidades de Investigação, o ano de 2026 será marcado por uma nova etapa estratégica: o fortalecimento da vertente de gestão de projetos.

Esta evolução visa consolidar a capacidade institucional de submeter e acompanhar candidaturas competitivas a nível nacional e internacional, bem como de liderar novos consórcios europeus. Ao investir na profissionalização e eficiência dos recursos na gestão de projetos, o ISCSP posiciona-se para ampliar a sua presença em novas redes e impulsionar a excelência científica.

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.	Semestral
	2. Reforçar a criação de infografias, brochuras e outros materiais de resultados de projetos em curso no ISCSP, para disseminação interna e externa.	Mensal
	3. Estabelecer parcerias com redes e plataformas digitais para a disseminação de resultados entre a comunidade académica e não académica.	1.º semestre
Aumentar e diversificar o financiamento da investigação	1. Continuar a disseminação trimestral da <i>newsletter</i> com oportunidades de financiamento.	Trimestral
	2. Reforçar o processo de reestruturação de candidaturas de projetos não aprovadas para submissão a novas entidades financiadoras.	Anual
	3. Reforçar a disseminação individualizada e personalizada de novas oportunidades de financiamento junto dos investigadores.	Mensal
	4. Promover sessões formativas para a comunidade académica e pessoal não docente relativa à submissão de candidaturas e boas práticas de gestão de projetos.	Semestral
	5. Reforçar parcerias estratégicas a nível do ecossistema nacional e internacional para a formação de consórcios e submissão de novas candidaturas de projetos.	Anual
Reforçar a internacionalização da investigação	1. Reforçar parcerias para apoio na organização de eventos científicos internacionais de renome.	Semestral
	2. Promover a gestão e atualização dos conteúdos da plataforma PURE, para maximizar o nosso impacto internacional e posição institucional.	Anual
	3. Reforçar a 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.	
	4. 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.	
Reforçar a ligação entre ensino e investigação	1. Reforçar a disseminação das oportunidades de recrutamento e estágios entre os alunos.	Anual
	2. Desenvolver novos materiais para a disseminação das atividades de investigação para oferta nas sessões de boas-vindas aos alunos de II e III Ciclos.	1.º semestre
	3. Promover sessões de esclarecimento para alunos relativamente a bolsas de doutoramento FCT e Bolsas Marie-Curie.	Anual



Área da Qualidade e Inovação

À Área da Qualidade e Inovação compete proporcionar um serviço independente e objetivo, destinado a acrescentar valor e melhorar processos e procedimentos do ISCSP, promovendo a inovação, o desenvolvimento organizacional, a sustentabilidade e a responsabilidade social, numa perspetiva de melhoria contínua.

De seguida identificam-se os principais objetivos e ações/atividades a desenvolver para a AQI em 2026, tendo em consideração as prioridades identificadas, tendo por base o Projeto de Desenvolvimento Estratégico 2024-2028 e os objetivos estratégicos para 2026, designadamente: promover um ambiente saudável e inclusivo e valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Preparação da revisão do Sistema de Gestão da Qualidade	1. Preparar o Sistema de Gestão da Qualidade para candidatura a certificação pela norma ISO 9001: rever todos os documentos de gestão do sistema, processos e procedimentos.	1.º semestre
	2. Elaborar o diagnóstico organizacional (autoavaliação) através do Modelo CAF Educação 2024.	
	3. Preparar e submeter a candidatura do ISCSP ao <i>CAF Excellence Recognition</i> (CER).	2.º semestre
	4. Rever e atualizar os processos de avaliação da oferta educativa do I e II Ciclos, bem como implementar novos instrumentos decorrentes de sugestões de melhoria apresentadas ao longo do ano de 2025.	1.º semestre
	5. Rever e atualizar o processo de avaliação da satisfação dos serviços prestados pelo ISCSP.	2.º semestre
	6. Avaliar a eficácia das melhorias implementadas.	
Promover a formação interna e a gestão de talentos	1. Manter os programas de apoio à formação e desenvolvimento de competências das equipas docentes e técnico-administrativas.	Anual
	2. Implementar o programa de atratividade e gestão de talentos, reforçando a gestão de carreiras.	2.º semestre
	3. Implementar o programa de integração e acolhimento de novas pessoas colaboradoras.	1.º semestre
	4. Implementar o programa de preparação das pessoas colaboradoras para o momento da aposentação.	2.º semestre
	5. Implementar o novo instrumento criado para a elaboração e monitorização do plano de formação, tendo em consideração as alterações para dar resposta à atual versão da Lei do SIADAP 3.	1.º semestre
	6. Rever o procedimento de avaliação da eficácia da formação interna.	2.º semestre
	7. Criar procedimento para a operacionalização do programa de <i>mentoring</i> entre docentes seniores e juniores, com o objetivo de apoiar a progressão na carreira e a transferência de conhecimento.	1.º semestre
	8. Criar procedimento para a operacionalização de práticas colaborativas, nomeadamente ao nível aprendizagem colaborativa e partilha de boas práticas entre pessoas que colaboram.	
	9. Organizar ações de formação e sensibilização em matérias de igualdade de género, diversidade e prevenção de assédio destinado às equipas docentes e técnico-administrativas, em articulação com a Comissão para a Igualdade.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar o Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal	1. Implementar atividades de promoção da saúde e bem-estar, incluindo ações de sensibilização sobre saúde mental, ergonomia e prevenção de riscos, com acompanhamento regular das pessoas colaboradoras.	Anual
	2. Realizar avaliações periódicas de riscos físicos, psicossociais e ergonómicos, propondo medidas preventivas que assegurem um ambiente de trabalho seguro.	1.º semestre
	3. Promover novo processo de avaliação das parcerias existentes desde o início do projeto ISCSPEessoa para análise sobre a necessidade da sua continuidade ou ajustes.	2.º semestre
	4. Promover mais parcerias que permitam dar resposta a necessidades das partes interessadas relevantes.	Anual
	5. Dar continuidade ao processo de auscultação das partes interessadas, através de entrevistas individuais, reuniões e grupos de trabalho, para identificar necessidades, expectativas e oportunidades de melhoria da coesão institucional.	1.º semestre
	6. Realizar novo processo de revisão do Sistema de Gestão da Conciliação.	2.º semestre
	7. Realizar o processo de avaliação da atual versão do programa de conciliação.	1.º semestre
	8. Desenvolver ações que promovam a integração, colaboração e inclusão das pessoas colaboradoras, reforçando o clima organizacional e o sentimento de pertença à instituição.	Anual
	9. Dinamizar atividades que consolidem a articulação entre o Plano para a Igualdade e o Sistema de Gestão da Conciliação.	
Reforçar a análise de processos de trabalho e funções	1. Analisar os processos e procedimentos existentes, tendo em consideração a preparação do Sistema de Gestão da Qualidade do ISCSP para candidatura a certificação pela norma ISO 9001, identificando possíveis oportunidades de simplificação, nomeadamente através da análise de uma possível automatização de algumas tarefas.	1.º semestre
	2. Dar continuidade ao processo de gestão documental e codificação dos documentos do ISCSP, de acordo com a análise e revisão de processos e procedimentos.	2.º semestre
	3. Otimizar a utilização do Sistema de Gestão Documental (Filedóc), reforçando o módulo da Qualidade.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Consolidar a política e a cultura de sustentabilidade e responsabilidade social	1. Dar continuidade, monitorizar e consolidar o Programa de Voluntariado do ISCSP.	Anual
	2. Realizar formação para capacitação de voluntários.	1.º semestre
	3. Apoiar a criação de iniciativas de natureza cultural e desportiva, que promovam a sensibilização da Comunidade ISCSPiana para a dimensão cultural e para a promoção de hábitos de vida saudáveis.	Anual
	4. Dar continuidade à organização de iniciativas, dirigidas à Comunidade ISCSPiana, que promovam uma maior sensibilização para a sustentabilidade ambiental (ex. economia circular, redução da pegada ecológica, etc.).	
	5. Iniciar o processo de reconhecimento externo do ISCSP como instituição promotora de hábitos de vida saudável.	2.º semestre
	6. Promover a divulgação das medidas de autoproteção do ISCSP.	



Área de Assuntos Institucionais

A implementação das ações/atividades previstas para 2026 permitirá à Área de Assuntos Institucionais (AAI), consolidar a sua atuação enquanto estrutura estratégica de suporte à gestão, à coordenação e à representação do ISCSP.

A concretização dos objetivos e ações definidos contribuirá para uma gestão mais eficiente, articulada e transparente, promovendo a melhoria dos processos administrativos, a racionalização de recursos e o reforço da cooperação entre os diversos serviços do Instituto.

Durante o período de execução, a AAI procurará assegurar a qualidade e a eficácia das suas intervenções, garantindo que os procedimentos adotados respondem às exigências de modernização administrativa, à valorização das equipas e ao cumprimento dos princípios de uma gestão pública responsável, sustentável e orientada para os resultados.

O sucesso deste plano depende do envolvimento e do compromisso das equipas que integram a AAI, cujo profissionalismo e dedicação constituem elementos fundamentais para a prossecução das metas estabelecidas e para a consolidação da cultura organizacional do ISCSP.

Assim, a Área de Assuntos Institucionais reafirma o seu papel enquanto eixo estruturante da atividade administrativa e institucional do ISCSP, comprometendo-se a continuar a promover a excelência e a inovação, assegurando o rigor e a eficiência administrativa, contribuindo de forma ativa para o prestígio, a eficiência e a sustentabilidade do Instituto.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar a gestão e planeamento de eventos institucionais	1. Elaborar um plano estratégico de eventos institucionais, orientado por critérios de relevância, impacto e alinhamento com a missão do Instituto, garantindo uma calendarização equilibrada e uma afetação eficiente de recursos. 2. Proceder a uma revisão e racionalização do portefólio de eventos institucionais, avaliando a pertinência e valor acrescentado de cada iniciativa, de forma a concentrar esforços nos eventos que efetivamente contribuem para a visibilidade e prestígio do ISCSP. 3. Implementar um mecanismo de planeamento e monitorização de eventos (agenda institucional), permitindo uma gestão integrada, evitando sobreposição e assegurando maior coordenação entre serviços. 4. Promover uma utilização eficiente e sustentável dos recursos humanos e materiais, otimizando a logística e reduzindo o esforço associado a eventos de menor impacto institucional.	Anual
Aperfeiçoar os mecanismos de apoio técnico e administrativo aos Órgãos de Gestão do ISCSP	1. Rever e otimizar os procedimentos de planeamento, preparação e acompanhamento das reuniões dos Órgãos de Gestão, garantindo maior agilidade e uniformização documental. 2. Criar instrumentos de apoio à decisão (minutas, relatórios síntese, registo de deliberações...) para reforçar a clareza e acompanhamento dos processos. 3. Implementar um sistema interno de monitorização e acompanhamento da execução das deliberações respetivas a cada Órgão de Gestão, assegurando o seu cumprimento atempado. 4. Promover ações de capacitação técnica dos colaboradores do serviço, com enfoque na redação administrativa, gestão documental e utilização de ferramentas digitais. 5. Promover uma comunicação estruturada e transparente entre o serviço, os Órgãos de Gestão e as restantes áreas operacionais, reforçando a articulação interna.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a qualidade do apoio técnico-administrativo às Unidades de Coordenação	1. Implementar um modelo de acompanhamento sistemático das necessidades das Unidades de Coordenação, através da criação de um modelo normalizado de planeamento anual. 2. Rever e uniformizar os procedimentos administrativos e operacionais, promovendo a padronização dos fluxos de trabalho, assegurando maior coerência, clareza e previsibilidade nas respostas. 3. Criar um manual de boas práticas internas de apoio às Unidades de Coordenação, com orientações claras, sobre processos, prazos e responsabilidades. 4. Dinamizar a comunicação e a cooperação, promovendo reuniões regulares com Coordenadores e equipas de Coordenação, de modo a antecipar constrangimentos e otimizar soluções conjuntas. 5. Fomentar a valorização e capacitação técnicas dos colaboradores afetos ao serviço, através de formação direcionada para a gestão de processos, atendimento e ferramentas colaborativas digitais.	Anual
Consolidar a modernização e a desmaterialização dos processos administrativos, garantindo uma gestão documental eficiente, segura e conforme as normas legais em vigor como o (RGPD)	1. Prosseguir com a implementação da desmaterialização do circuito documental, com vista a assegurar a transição integral para fluxos digitais de trabalho. 2. Reforçar a utilização do programa Filedoc na gestão e arquivo da documentação proveniente do Conselho de Gestão e de outros Órgãos de Gestão, permitindo o acesso mais rápido e fiável às deliberações e respetivos processos administrativos. 3. Reorganizar o arquivo físico e digital, aplicando critérios de classificação, retenção e eliminação de processos. 4. Desenvolver um sistema interno de gestão e recuperação documental que facilite a pesquisa de informação entre os serviços. 5. Criar um manual interno de procedimentos de arquivo e gestão documental e proteção de dados, reforçando a cultura de responsabilidade e confidencialidade.	Anual



Área de Cooperação e Desenvolvimento

A Área de Cooperação e Desenvolvimento, em 2026, manterá 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*.

Em 2025 foi implementada uma reestruturação ao nível de recursos humanos, sendo a sua consolidação e eventual reforço de recursos um ponto predominante naquilo que será o ano de 2026. Igualmente relevante, será a manutenção e o reforço da cultura do fazer mais e melhor, fruto da dinâmica instalada, a qual vai ter efeito nas valências e no respetivo corpo de colaboradores.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a atratividade do ISCSP enquanto destino de mobilidade	1. Promover o ISCSP junto de Universidades nacionais e estrangeiras, como destino de mobilidade, participando em eventos informativos organizados por entidades parceiras.	1.º trimestre
	2. Aumentar o número de participações em <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 o período pré, durante e pós-intercâmbio.	3.º trimestre
	4. Procurar possibilidades de cooperação fora do espaço europeu, nomeadamente através de candidatura a projetos ICM ou outros.	
Promover a mobilidade da comunidade ISCSP a nível nacional e internacional	1. Promover uma maior disseminação dos diversos tipos de mobilidade <i>outgoing</i> , a estudantes, técnico-administrativos e a docentes, 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 de quem já realizou mobilidade.	2.º trimestre
	3. Consolidar diversos projetos de fidelização através de ações específicas, como o <i>Projecto Iscspiano 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/as do ISCSP, através da publicação de fotografias e testemunhos nas redes sociais do ISCSP.	Anual
	4. Promover a atualização de Manuais de Procedimentos e de Regulamentos associados a experiências de mobilidade, disseminando os mesmos pela comunidade académica.	
	5. Disseminar informação sobre a possibilidade de realização de estágios Erasmus para estudantes de II Ciclo.	Semestral
	6. Rever e otimizar os procedimentos de reconhecimento académico das mobilidades, com vista a reduzir o tempo médio de processamento e assegurar a integração curricular dos resultados com maior brevidade possível	Anual
	7. Realizar o <i>Mobility Pitch</i> para estudantes de 1.º ano das Licenciaturas, com vista a informar, logo desde o início do seu percurso académico, sobre as oportunidades de mobilidade académica.	3.º trimestre
	8. Inquirir o corpo docente que realizou ações de mobilidade com vista a obtenção de pontos de melhoria.	Anual

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a personalização e a ligação aos stakeholders	1. Articular com a AMC o reforço da divulgação das iniciativas direcionadas a estudantes e jovens alumni, as quais são divulgadas através da Plataforma de Saídas Profissionais.	Anual
	2. Realizar o <i>Career Development Pitch</i> a 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 Sessões de Esclarecimento nas várias Licenciaturas, especificamente destinadas a estudantes de 2.º e 3.º anos, com, vista a exponenciar o interesse pela realização de estágios curriculares.	Anual
	4. Realizar o envio de duas comunicações anuais a pessoas recém-diplomadas dos últimos 5 anos a informar da existência de oportunidades através do registo na Plataforma de Saídas Profissionais.	Semestral
Promover a ligação ao mercado de trabalho	1. Desenvolver e consolidar as ações previstas no Observatório de Empregabilidade.	Anual
	2. Aumentar o número de registos de empresas da Plataforma de Saídas Profissionais através de contactos com entidades empregadoras, correspondendo às necessidades de estudantes, pessoas diplomadas e entidades externas, trabalhando e reforçando a empregabilidade após a obtenção do diploma.	1.º trimestre
	3. 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 trimestre
	4. Organizar e realizar a ação <i>Job Talk</i> com entidades empregadoras, visando a partilha de experiências de trabalho em ambiente académico	Anual
	5. Reforçar a medida OpenDays@, 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.	
	6. Consolidar o processo de aproximação às empresas, organizações internacionais e sector público para garantir estágios/práticas aos estudantes	
	7. Promover a atualização de Manuais de Procedimentos e de Regulamentos associados a experiências de saídas profissionais/empregabilidade, disseminando os mesmos pela comunidade académica.	
	8. Disseminar informação sobre a possibilidade de realização de estágios internacionais para estudantes de II Ciclo.	Semestral

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Fortalecer a cooperação institucional	1. Aumentar o número de instituições parceiras internacionais e redes colaborativas, com foco em regiões estratégicas (Lusofonia, Europa Oriental, América Latina, África).	Anual
	2. Reavaliar e reforçar os protocolos existentes, garantindo que produzem resultados mensuráveis (projetos, publicações conjuntas, mobilidade, financiamento externo, ou outros).	
Reforçar a cultura de melhoria contínua e inovação	1. Manter um mapa atualizado de parcerias nacionais e internacionais, com indicadores de desempenho.	Anual
	2. Adquirir ou reforçar o investimento em sistemas tecnológicos (plataforma de gestão de mobilidade, plataforma de gestão de empregabilidade, plataforma de gestão de projetos) e em formação contínua associada a estas plataformas para a equipa da ACD.	2.º semestre
	3. Reforçar a utilização do FenixEdu para disponibilização documental associada aos diversos públicos-alvo das várias valências, aumentando a menor necessidade de ida presencial aos serviços.	Anual
	4. 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.	



Área de Marketing e Comunicação

O ano de 2026 trará o desafio de desenvolvimento e consolidação do Serviço de Marketing e Comunicação Externa da Área de Marketing e Comunicação do ISCSP, reforçando a sua capacidade estratégica e operacional, permitindo uma atuação mais integrada, orientada por dados e centrada na experiência dos públicos-alvo.

A consolidação da estratégia de comunicação dirigida aos públicos pré-universitários continuará a ser uma prioridade, com especial destaque para o Programa de Embaixadores, iniciado em 2025. Esta iniciativa assume um papel estratégico na aproximação às futuras gerações ISCSPianas, promovendo o envolvimento direto dos estudantes na divulgação institucional e na valorização da experiência académica.

A internacionalização, com especial enfoque no espaço da CPLP, continuará também a assumir-se como um eixo estratégico prioritário, destacando-se a aposta crescente no estreitamento das relações com o Brasil, enquanto país estratégico para a cooperação académica e a atração de estudantes internacionais.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Reforçar a notoriedade da marca “ISCSP-ULisboa”, com enfoque no reforço da internacionalização	1. Reforçar a construção de canais de comunicação para o reforço da internacionalização da marca “ISCSP-ULisboa”, com enfoque na língua portuguesa e a valorização da integração na maior universidade do país. 2. Reforçar a participação em feiras internacionais de promoção académica, privilegiando o Brasil como parceiro estratégico na promoção da oferta formativa e atração de estudantes.	Anual
Consolidar a estratégia de comunicação para públicos pré-universitários	1. Consolidar a estratégia de comunicação para públicos pré-universitários, com enfoque na captação dos melhores alunos no I Ciclo de estudos, bem como no aumento do número de alunos que colocam um curso do ISCSP-ULisboa em 1.ª ou 2.ª opção. 2. Reforçar a aposta de participação em feiras de Empregabilidade e Ensino Superior. 3. Consolidar o Projeto Escolas Secundárias, em articulação com a Área de Estudos Graduados. 4. Consolidar o Programa de Embaixadores, iniciado em 2025.	Anual
Otimizar a presença digital do ISCSP-ULisboa	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
Otimizar os circuitos de comunicação institucional	1. Concretizar o projeto estratégico de Comunicação Interna, promovendo uma comunicação mais eficaz, participativa e integrada. 2. Reforçar os circuitos de comunicação institucional, consolidando a plataforma MyISCSP como ponto central de referência para a Comunicação Interna. 3. Potenciar a comunicação institucional como ferramenta de gestão para a divulgação do Sistema de Gestão da Conciliação e do Sistema de Gestão da Qualidade, em articulação com a Área da Qualidade e Inovação.	Anual
Desenvolver o Serviço de Marketing e Comunicação Externa	1. Reforçar a capacidade estratégica e operacional do Serviço de Marketing e Comunicação Externa, promovendo uma atuação integrada, orientada por dados e centrada na experiência dos públicos-alvo, com vista ao aumento da notoriedade institucional, captação de estudantes e envolvimento da comunidade ISCSPiana. 2. Promover linhas de ação estratégicas, com enfoque na realização de estudos de mercado, análise de concorrência e tendências no ensino superior. 3. Promover a otimização dos canais de comunicação e informação, com enfoque na monitorização e avaliação de campanhas digitais.	Anual



Área de Edições e Documentação

Para o ano de 2026, os grandes desafios a enfrentar pela Área de Edições e Documentação sintetizam-se em dois eixos fundamentais: (1) Consolidar os processos de edição, produção e comercialização das publicações Edições ISCSP e da documentação interinstitucional, tendo em vista a sua produção no equipamento de impressão profissional instalado; (2) Melhorar de forma progressiva a organização, o tratamento e acessibilidade dos recursos bibliográficos e documentais necessários à gestão do conhecimento, às atividades de ensino e aprendizagem, de investigação e de serviços à comunidade, bem como, promover a concretização do projeto de requalificação dos espaços e recursos da Biblioteca do ISCSP.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Concretizar um novo modelo de produção gráfica no Núcleo de Edições	1. Adaptar os processos editoriais dos manuais pedagógicos ao modelo “<i>Print on Demand</i>” com produção integral das publicações na reprografia do ISCSP. 2. Elaborar um fluxo de produção da documentação interinstitucional associada às necessidades internas do Instituto. 3. Implementar os pagamentos ao balcão da reprografia do ISCSP.	1.º trimestre
Reforçar a componente digital do Núcleo de Edições	1. Atualização da plataforma base da loja <i>online</i> da Livraria. 2. Desenvolver o projeto de implementação das plataformas Open Monograph Press e Adobe Content Server para a distribuição controlada de <i>ebooks</i>.	Anual
Melhorar a experiência dos utilizadores da Biblioteca	1. Atualização dos conteúdos e hiperligações do menu da Biblioteca no <i>website</i> institucional. 2. Iniciar, de forma gradual, um plano de formação de utilizadores e de apresentação dos recursos disponibilizados pela Biblioteca. 3. Iniciar o projeto de remodelação do mobiliário e de melhoria das condições técnicas e acústicas das salas de leitura dos três pisos da Biblioteca. 4. Demonstrar todas as valências do projeto RFID implementado na Biblioteca, nomeadamente na divulgação das potencialidades da estação de autoempréstimo e devolução de livros.	Anual
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. 2. Elaborar um caderno de encargos para suprimento das necessidades de materiais e equipamentos necessários para a conservação e preservação das coleções. 3. Inventariar as diversas bibliografias a adquirir para acompanhamento das necessidades atualizadas das unidades curriculares em curso.	Anual



Exige o teu melhor



V.

Atividades das Unidades de Missão

ISCSP – Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A Unidade de Missão ISCSP – Responsabilidade Social e Sustentabilidade tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento deste Instituto nos domínios que lhe são próprios, constituindo-se como um polo agregador da extensa atividade que é desenvolvida atualmente nestas áreas. Com foco na ligação com a Sociedade Civil, mas sem esquecer a comunidade ISCSPiana, esta estrutura de missão tem como objetivos:

1. Identificar e promover iniciativas de natureza social e cívica potenciando o seu impacto e visibilidade;
2. Promover práticas alinhadas com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), 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 justiça e equidade social, dos direitos humanos, 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.

Para 2026, a expectativa é que se prossiga e aprofunde o esforço de consolidação da política de responsabilidade social e sustentabilidade na governação e desenvolvimento organizacional, designadamente através de ações de formação que promovam o capital de saberes e competências nesta matéria, dirigidas aos colaboradores, docentes e não docentes. Também se dará continuidade ao reforço da cooperação institucional com entidades dos diferentes setores, em particular as da economia social e solidária. O aprofundamento da participação em projetos de investigação e investigação-ação com relevo do ponto de vista dos ODS ou o apoio a diversas iniciativas de Aprendizagem ao Longo da Vida, constituem outros objetivos para o ano que se avizinha.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Contribuir para a consolidação da política de responsabilidade social e sustentabilidade na governação e desenvolvimento organizacional	1. Promover o desenvolvimento de conhecimentos e competências em matéria de Responsabilidade Social Universitária através de ações de formação dirigidas às equipas docentes e técnico-administrativas do ISCSP.	2.º e 3.º trimestres
	2. Acompanhar, monitorizar e analisar criticamente as iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade, designadamente, o Programa de Voluntariado do ISCSP.	Anual
	3. Acompanhar e monitorizar o processo de reconhecimento externo do ISCSP como instituição promotora de hábitos de vida saudável, que estará na sua etapa inicial.	
	4. Acompanhar e monitorizar o plano de comunicação para responsabilidade social e sustentabilidade.	
Incentivar as parcerias e a cooperação institucional com entidades da sociedade civil	1. Continuar a 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.	1.º trimestre
	2. Continuar a 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. Continuar a colaboração no âmbito do protocolo estabelecido entre o ISCSP e a Câmara Municipal de Oeiras, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do programa <i>Oeiras Community Valley</i> , designadamente através da participação em reuniões do respetivo Conselho Consultivo.	
	4. Continuar a colaboração com a Associação Interviver na organização de um conjunto de sessões multimédia, com convidados, no âmbito de temas relativos à cidadania e à sustentabilidade.	
	5. Colaborar com as seguintes fundações: Pão de Açúcar Auchan, Auchan e Jerónimo Martins, na organização de uma conferência centrada no impacto social e na criação de valor social das fundações de base empresarial.	1.º e 2.º trimestres
	6. Continuar a colaboração com a ONG Humana – People to People PT, na recolha e tratamento de roupa usada e na organização de eventos e aulas abertas de divulgação dos valores da sustentabilidade.	Anual
	7. Consolidar o Programa de Voluntariado do ISCSP, designadamente, através da realização da edição 2026 da Feira do Voluntariado.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Participar em projetos de investigação e investigação-ação com relevo do ponto de vista dos ODS	1. Participar no projeto <i>Museu do Bairro_Entre Gerações</i> no âmbito do Programa BIP/ZIP Lisboa 2025 – Parcerias Locais, promovido pela Cooperativa 4Change. 2. Participar no projeto <i>Nós D'Ajuda</i>, no âmbito do Programa BIP/ZIP Lisboa 2025 – Parcerias Locais, promovido pela Associação Locals Approach. 3. Continuar a colaboração no projeto <i>Ajuda2020-e9g</i>, no âmbito do programa <i>Escolhas 9.ª Geração</i>, promovido pela Junta de Freguesia da Ajuda.	Anual
Apoiar iniciativas de educação não-formal e de Aprendizagem ao Longo da Vida	1. Continuar a colaboração com a Reitoria da Universidade de Lisboa, no âmbito do <i>Programa de Formação Universitária M50</i>. 2. Colaborar com a Reitoria da Universidade de Lisboa no âmbito do recém-criado programa (de educação não formal) <i>Per_cursos Singulares</i>, destinado à inclusão de jovens estudantes com problemáticas de neurodivergência. 3. Colaborar com a Câmara Municipal de Almada, através do seu Departamento de Educação, na organização de um programa de literacia política e cidadã junto de alunos do ensino secundário do concelho.	Anual 1.º e 2.º trimestres

ISCSP – Cultura

O ano de 2026 assinala o 120.º aniversário do ISCSP, um marco que fica a simbolizar mais de um século de ensino, investigação e intervenção pública no domínio das Ciências Sociais e Políticas.

O ISCSP – Cultura associar-se-á ativamente a esta efeméride, reforçando a sua missão de preservar, divulgar e valorizar o legado científico e cultural do Instituto, e de estimular o espírito de comunidade através da promoção de atividades artísticas e culturais.

As ações estruturam-se em duas vertentes principais: (1) Vertente história, com atividades de pesquisa e de divulgação e valorização do património histórico e científico do Instituto; (2) Vertente artística, com a promoção de expressões artísticas produzidas por alunos, alumni, docentes e funcionários, reforçando os laços de pertença à comunidade ISCSP.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Divulgar o legado histórico e científico do ISCSP	1. Realizar a exposição sobre a criação dos Mestrados em Estratégia e em Estudos Africanos no ISCSP.	1.º trimestre
	2. Organizar a exposição <i>ISCSPianos na Política</i> .	2.º trimestre
	3. Acompanhar e esclarecer os pedidos de informação de investigadores internos e externos sobre a história e as figuras do ISCSP.	Anual
	4. Criar a coleção Memórias ISCSP para publicação digital de artigos e ebooks sobre a história do Instituto.	3.º e 4.º trimestres
Dinamização da Sala Museu	Renovação da exposição permanente da Sala Museu.	3.º trimestre
Promover a arte e a expressão cultural da comunidade ISCSP	1. Organização de exposições de pintura ou desenho por membros do corpo docente, técnico-administrativo, estudantes e alumni.	2.º trimestre
	2. Organização de exposições de fotografia por membros do corpo docente, técnico-administrativo, estudantes e alumni.	4.º trimestre
Destacar o contributo do ISCSP para o espaço da CPLP	3. Pesquisar e identificar docentes e alumni na história do ISCSP originários dos países lusófonos.	3.º trimestre

ISCSP – *Wellbeing*

O ISCSP – *Wellbeing* é uma Unidade de Missão dedicada à avaliação, estudo e promoção do bem-estar na comunidade educativa do ISCSP-ULisboa.

Em consonância com a sua missão e alinhado com o plano estratégico do ISCSP, foram definidos três objetivos principais que orientam as ações previstas para 2026: (1) promover o bem-estar da comunidade estudantil do ISCSP; (2) promover a literacia para a saúde mental e bem-estar, contribuindo para a criação de ambientes de ensino e de trabalho mais saudáveis; e, (3) impulsionar a investigação nas áreas da saúde e do bem-estar no contexto do ensino superior.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Promover o bem-estar na comunidade estudantil do ISCSP	1. Dar continuidade à participação no projeto sobre saúde e bem-estar na ULisboa coordenado pela Reitoria.	Anual
	2. Manter e consolidar as atividades do Gabinete ISCSP – <i>Wellbeing</i> .	
	3. Participar no Programa de mentoria do ISCSP.	
Promover literacia para a saúde mental e bem-estar	1. Realizar ações de literacia para a saúde mental (ISCSP – <i>Wellbeing</i> na sala de aula, IV Ciclo de <i>webinars</i>).	Anual
	2. Organizar a 3.ª edição do programa BIP+ subordinado ao tema da saúde mental e bem-estar com parceiros de Espanha e Itália.	1.º semestre
	3. Promover a iniciativa “Bem-estar em Rede: Workshop com Lego® Serious Play®”.	2.º semestre
	4. Participar em iniciativas da sociedade civil subordinadas ao tema da saúde e bem-estar.	Anual
Promover a investigação na área da saúde e bem-estar no ensino superior	Promover a realização do barómetro do bem-estar junto dos estudantes do ISCSP.	1.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 ISCSP.

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 entreajuda 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 alumni ISCSP.	1.º trimestre
	2. Distinguir os alumni que se destaquem pela sua carreira profissional e cívica.	2.º semestre
	3. Criar um <i>podcast</i> .	
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 alumni.	
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



Exige o teu melhor



VI. Política de Recursos Humanos



Em 2026, o ISCSP aprofundará a consolidação de uma política de gestão de pessoas centrada na valorização, no desenvolvimento e no bem-estar da sua comunidade de profissionais. Em alinhamento com o projeto estratégico para o quadriénio 2024-2028, o foco incidirá na criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação, a cooperação e o reconhecimento do mérito, para enfrentar os desafios que se colocam atualmente.

Num contexto de transformação e modernização do ensino superior público português, marcado pela revisão de diplomas legais que têm impacto direto na organização, na gestão de carreiras e nos regimes de avaliação e progressão, o Instituto reforçará a importância de uma gestão de recursos humanos flexível, participada e orientada para a antecipação de cenários de mudança.

As políticas de Recursos Humanos assentarão em três eixos estruturantes: o desenvolvimento de competências e valorização do mérito, a modernização dos processos de trabalho, e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado.

Desta forma, em 2026, o Instituto reafirmará o seu compromisso com uma abordagem integrada e sustentável à gestão de pessoas, assegurando coerência entre os instrumentos de planeamento e os programas de ação, e reforçando a cultura organizacional, a equidade e o sentido de pertença que caracterizam a sua comunidade.

As políticas de recursos humanos do ISCSP para 2026 contribuirão para os seguintes ODS:



Equipa docente

A progressão nas carreiras docentes continuará a enfrentar constrangimentos decorrentes do enquadramento legislativo nacional, nomeadamente de limitação nos mecanismos de progressão horizontal e das limitações associadas ao processo de avaliação de desempenho. Não obstante este contexto, o ISCSP manterá, em 2026, o seu compromisso com a valorização e desenvolvimento da carreira docente, procurando reconhecer o mérito, reforçar a motivação e promover o envolvimento ativo e colaborativo da sua equipa docente.

Entre as iniciativas previstas para 2026, destacam-se:

- Reforço e rejuvenescimento do corpo docente, promovendo oportunidades de progressão na carreira e de valorização do mérito académico, científico e pedagógico;
- Criação de um programa de *mentoring* entre docentes seniores e juniores, estimulando a partilha de conhecimento e o desenvolvimento profissional;

- Fortalecimento da formação contínua da equipa docente, de modo a capacitá-la para responder aos desafios pedagógicos, científicos e institucionais do ensino superior atual, e fomentando práticas de trabalho colaborativas;
- Consolidação e revisão das medidas de conciliação, saúde e bem-estar (Projeto ISCSPessoa), promovendo um ambiente de trabalho equilibrado, inclusivo e colaborativo.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Atrair talentos, promover a progressão profissional e valorizar o mérito	1. Prosseguir com o recrutamento em áreas científicas mais carenciadas e com maior necessidade de rejuvenescimento.	Anual
	2. Promover oportunidades de progressão na carreira, lançando processos concursais, para maior convergência nos rácios de docentes catedráticos e associados de carreira, em linha com as recomendações legais (50-70%).	
	3. Criar um programa de <i>mentoring</i> entre docentes seniores e juniores, para apoiar a progressão na carreira e a transferência de conhecimento.	
	4. Reforçar os mecanismos de reconhecimento do mérito, valorizando o desempenho pedagógico e científico.	
	5. Promover oportunidades de reconhecer o mérito do envolvimento da equipa docente em iniciativas internas ou comunitárias.	
	6. Prosseguir com o estímulo à integração de docentes em redes nacionais e internacionais de ensino e investigação, reforçando a visibilidade e colaboração científica do Instituto.	
Desenvolver competências e a formação interna	1. Encorajar docentes a participarem em programas de mobilidade na rede de parcerias estratégicas estabelecidas pelo Instituto, dentro ou fora do espaço europeu.	Semestral
	2. Dar continuidade ao programa de formação contínua da equipa docente, com oferta de ações incidentes sobre as necessidades de formação identificadas.	Anual
	3. Promover ações de formação e sensibilização em matérias de igualdade de género, diversidade e prevenção de assédio, em articulação com a Comissão para a Igualdade.	
	4. Incentivar a participação de docentes no Programa PARDOC para realização de ações de formação e de cursos de pós-graduação.	
	5. Dar continuidade à parceria com o Núcleo de Formação e Avaliação da ULisboa, com o intuito de promover ações atrativas e direcionadas para as necessidades identificadas pela equipa docente.	
	6. Aperfeiçoar a gestão integrada da formação, promovendo alinhamento com as prioridades e objetivos estratégicos e avaliar a formação contínua.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Melhorar os processos de trabalho	1. Apoiar a aquisição e utilização de recursos e ferramentas inovadoras, que contribuam para otimizar a atividade administrativa e de suporte à docência e à investigação.	Anual
	2. Dar continuidade ao esforço de optimização dos horários de trabalho, com vista a favorecer o tempo dedicado às atividades de investigação.	Semestral
	3. Dar continuidade ao processo de simplificação e automatização dos procedimentos internos, sempre que possível, visando maior eficiência e redução da carga administrativa.	Anual
	4. Promover práticas de trabalho colaborativas e integradas, incentivando a partilha de informação e a articulação entre as diferentes unidades e serviços.	Semestral
Promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado	1. Reforçar o Projeto ISCS Pessoa e o programa de conciliação, consolidando medidas internas de flexibilidade e equilíbrio laboral e avaliando novas respostas alinhadas com as necessidades das pessoas colaboradoras.	Anual
	2. Reforçar a rede de parcerias atinentes à disponibilização de novos benefícios para a comunidade.	
	3. Dar continuidade às iniciativas de auscultação e diálogo interno, promovendo reuniões periódicas, grupos de trabalho e momentos de partilha que reforcem a comunicação e a coesão institucional.	
	4. Fortalecer a articulação com o Plano para a Igualdade, mantendo um ambiente inclusivo, equilibrado e saudável para todas as pessoas colaboradoras.	
	5. Aprofundar o programa de saúde e bem-estar no trabalho, com enfoque na avaliação e prevenção de riscos, ergonomia e saúde mental.	
	6. Manter e ampliar as iniciativas de convívio e cooperação entre as equipas docente e técnica e administrativa, através de eventos temáticos, encontros culturais e projetos conjuntos que fomentem o sentimento de pertença e a confiança mútua.	Semestral
	7. Reforçar os programas de suporte ao ciclo de vida profissional, com foco na integração e na preparação para a aposentação.	Anual

Equipa técnico-administrativa

A gestão das carreiras e a valorização do mérito da equipa técnico-administrativa pauta-se por dificuldades que, entre outros aspetos, restringe a diferenciação baseada no desempenho. Acrescem ainda alterações em alguns instrumentos legais que afetam processos que importam rever e reenquadrar. Apesar deste contexto, o ISCSP manterá, em 2026, o seu compromisso com o desenvolvimento das pessoas e a promoção de um ambiente de trabalho motivador, inclusivo e equilibrado.

Entre as principais iniciativas previstas para 2026, destacam-se:

- Reforço e rejuvenescimento das equipas, assim como a valorização e reconhecimento do mérito e do desempenho profissional;
- Fortalecimento da formação contínua, incluindo ações de capacitação técnica, de sensibilização para a igualdade e diversidade, fomento de práticas de trabalho colaborativas e incentivando a participação nos programas de desenvolvimento de competências já instituídos;
- Modernização dos processos de trabalho, através da adoção de ferramentas inovadoras e de práticas colaborativas que aumentem a eficiência e a articulação entre serviços;
- Consolidação e revisão das medidas de conciliação, saúde e bem-estar (Projeto ISCSPessoa), promovendo um ambiente de trabalho equilibrado, inclusivo e colaborativo.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
Atrair e reter talentos, promover a progressão profissional e valorizar o mérito	1. Reforçar, sempre que possível, o corpo de profissionais afetos às equipas dos serviços técnico-administrativos, priorizando as áreas com maiores necessidades operacionais.	Anual
	2. Promover oportunidades de progressão na carreira, mediante abertura de procedimentos concursais e criação de condições para a valorização das chefias intermédias e de projeto, de acordo com o enquadramento legal.	
	3. Reforçar os mecanismos de reconhecimento do mérito e do desempenho, valorizando profissionais e equipas através de iniciativas internas e de prémios resultantes de parcerias externas.	
	4. Promover a participação de profissionais com conhecimentos relevantes na dinamização de ações de capacitação em áreas técnicas.	
Desenvolver competências e a formação interna	1. Promover o acesso a programas de mobilidade e intercâmbio profissional, nacionais e internacionais, como meio de desenvolvimento pessoal e profissional.	Anual
	2. Dar continuidade ao programa de formação contínua do corpo técnico-administrativo, com base nas necessidades identificadas nos planos de desenvolvimento individual e nas avaliações de desempenho.	

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver	Calendarização
(cont.)	3. Promover ações de formação e sensibilização em matérias de igualdade de género, diversidade e prevenção de assédio, em articulação com a Comissão para a Igualdade. 4. Incentivar a participação de profissionais em cursos de pós-graduação e ações formativas internas, reforçando a articulação com o Instituto de Estudos Pós-Graduados. 5. Criar oportunidades de aprendizagem colaborativa (<i>workshops</i> interdepartamentais, sessões de boas práticas ou microformações internas). 6. Aperfeiçoar a gestão integrada da formação, promovendo alinhamento com as prioridades e objetivos estratégicos, incluindo melhorar o processo de avaliação da formação contínua.	Anual
Melhorar os processos de trabalho	1. Prosseguir com a modernização dos processos administrativos, fomentando a sua coerência interna, simplificação e automatização sempre que possível. 2. Reforçar o recurso ao teletrabalho e a modelos híbridos, sempre que compatíveis com as funções, garantindo equilíbrio entre eficiência e bem-estar. 3. Rever o Regulamento do Horário dos Serviços Técnico-Administrativos. 4. Apoiar a aquisição e atualização de equipamentos técnicos e informáticos, assegurando adequação às exigências funcionais. 5. Promover práticas de trabalho colaborativas, reforçando a comunicação entre serviços e a articulação transversal.	Anual
Promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e equilibrado	1. Reforçar o Projeto ISCS Pessoa e o programa de conciliação, consolidando medidas internas de flexibilidade e equilíbrio laboral e avaliando novas respostas alinhadas com as necessidades das pessoas colaboradoras. 2. Reforçar a rede de parcerias atinentes à disponibilização de novos benefícios para a comunidade. 3. Dar continuidade às iniciativas de auscultação e diálogo interno, promovendo reuniões periódicas, grupos de trabalho e momentos de partilha que reforcem a comunicação e a coesão institucional. 4. Implementar um horário de saída dos serviços, mais concretamente, 18h30. 5. Fortalecer a articulação com o Plano para a Igualdade, mantendo um ambiente inclusivo, equilibrado e saudável para todas as pessoas colaboradoras. 6. Aprofundar o programa de saúde e bem-estar no trabalho, com enfoque na avaliação e prevenção de riscos, ergonomia e saúde mental. 7. Manter e ampliar as iniciativas de convívio e cooperação entre as equipas docente e técnico-administrativa, através de eventos temáticos, encontros culturais e projetos conjuntos que fomentem o sentimento de pertença e a confiança mútua. 8. Reforçar os programas de suporte ao ciclo de vida profissional, com foco na integração e na preparação para a aposentação.	Anual Semestral Anual

VII.

Recursos Técnicos e Materiais



Enquadrado no novo Projeto Estratégico para o quadriénio 2024-2028, no ano de 2026 renova-se o compromisso para com a capacitação da estrutura de apoio à atividade letiva e dos serviços técnicos e administrativos bem como na melhoria das áreas de utilização e circulação comum, por via de aquisição de novos equipamentos tecnológicos e decorativos.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver
Reforçar as condições de segurança, e funcionamento de toda a estrutura física material	1. Dar continuidade ao processo de melhoramento dos locais de trabalho alocados às equipas dos serviços técnicos e 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. Promover o lançamento de um procedimento de contratação pública atinente à conclusão e 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. Promover o lançamento de contratação de novo procedimento de certificação do sistema de Gestão da Qualidade, via norma ISO 9001. 7. 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 <i>online</i> do Centro de Documentação. 8. Promover a reparação e pintura exterior do edifício. 9. Submeter o projeto de reabilitação da varanda exterior do piso 3 para posterior lançamento de empreitada de reabilitação do espaço. 10. Implementar novas ferramentas tecnológicas no Auditório Adriano Moreira, Auditório Óscar Soares Barata. 11. Promover o lançamento de uma empreitada para efeitos de reparação das juntas de dilatação da rampa da garagem. 12. Promover o lançamento de uma empreitada para efeitos de reestruturação da estrutura de funcionamento da fossa do Instituto. 13. Promover o lançamento de uma empreitada decorrente da reformulação do processo de reestruturação energética, por via da instalação de painéis fotovoltaicos para efeitos de produção de energia com base em fontes de energia renováveis para autoconsumo. 14. Monitorizar o processo de substituição das UPS do Datacentre por unidades com 10kVA, bem como a implementação de um novo gravador UNIFI, câmaras 4K com deteção de pessoas e a integração de equipamento de inteligência artificial (IA), elevando a robustez, a segurança e a eficiência energética das infraestruturas críticas do Instituto. 15. Reforçar a implementação de medidas de Segurança Informática, por via do <i>upgrade</i> 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.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver
(cont.)	16. Proceder à atualização da ligação de fibra do edifício das salas de aula para uma infraestrutura de 10 Gbit/s, de modo a responder ao aumento da procura de largura de banda e às necessidades de conectividade de docentes e estudantes. 17. Proceder à atualização da infraestrutura tecnológica do ISCSP, preparando-a para suportar o crescimento e exigências futuras. 18. Consolidar o recurso à ferramenta TURNITIN, com base em segmentos de inteligência artificial. 19. 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. 20. Dar continuidade ao processo de reabilitação dos espaços multifuncionais nos diferentes pisos do Instituto, com especial enfoque nos corredores dos diferentes pisos do Bloco Escolar e do Bloco Tejo. 21. Promover o lançamento de um projeto para reconfiguração das salas de leitura e espaços de trabalho da Biblioteca do Instituto. 22. Dar continuidade ao processo de reestruturação dos armazéns de apoio ao economato, informática, edições e associação de estudantes. 23. Dar continuidade ao processo de destruição de resíduos em articulação com instituições socialmente responsáveis. 24. Dar continuidade à requalificação dos espaços de apoio aos estudantes e consequente alocação de mais equipamentos informáticos. 25. Criar duas salas de estudo no piso -1, para utilização comum por parte da comunidade discente. 26. Dar continuidade ao processo de criação de novos espaços de apoio à atividade das estruturas associativas de Estudantes, como é o caso do novo espaço para a Tuna. 27. Criar uma Tribuna de Prémios de Mérito Culturais e Desportivos, no Piso -1, no qual serão divulgadas muitas das conquistas culturais e desportivas da comunidade. 28. 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, com especial destaque para a Semana de Acolhimento aos novos alunos, as caminhadas solidárias e o IX Lisboa Green Trail. 29. Apoiar técnica e logisticamente o conjunto diverso de atividades a desenvolver no quadro das Unidades Coordenação, de Missão assim como dos Clubes de Leitura, de Teatro e de Desporto. 30. Inaugurar o LABCOM, LaboratórioCom@ISCSP (Laboratório de Comunicação), fundamental para 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 instalado para a produção de conteúdos de documentário e reportagem. 31. Dar continuidade ao acompanhamento aos inúmeros contratos de manutenção e monitorização das infraestruturas técnicas. 32. Promover as múltiplas iniciativas enquadradas na Comemoração dos 120 anos do ISCSP-ULisboa.

Objetivo	Principais ações / atividades a desenvolver
Reforçar a desmaterialização administrativa	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 da ULisboa. 3. Dar continuidade ao processo de revisão e reorganização do sistema de gestão do Arquivo, em articulação com o projeto Gestão de Arquivos da ULisboa. 4. Dar continuidade ao processo de reorganização do sistema interno de pagamentos a distância à disposição da comunidade discente (Gateway de pagamentos), com especial enfoque na estrutura de pagamentos dos alunos, na Loja <i>Online</i> 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 à distância. 6. Adquirir portáteis para apoio à atividade das equipas de investigação. 7. Implementar o PORTAL GPT do ISCSP, para melhorar a interoperabilidade das diferentes plataformas e sistemas internos de gestão académica e a comunidade no geral. 8. Promover a revisão da estrutura do site institucional, por forma a enquadrá-lo no novo conceito de marca institucional. 9. Monitorizar as 28 licenças digitais, decorrentes de serviços diversos como é o caso de plataformas, <i>softwares</i> e outros tipos de licenciamentos de apoio à atividade académica, científica, técnica e administrativa.



VIII. Orçamento

O orçamento do ISCSP foi elaborado de acordo com as instruções de preparação do Orçamento do Estado para 2026 (circular série A n.º 1412 de 23 de junho de 2025) da Direção-Geral do Orçamento (DGO), no período de 14 de julho a 1 de agosto de 2025. 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 2026, 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 consultoria, 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 9 436 291,00, representando um aumento de 15%, face ao ano anterior. Este aumento justifica-se principalmente com o empréstimo de EUR 1 000 000, sob a forma de redução de Transferências do Estado em 2025.

Figura 6. Evolução do Orçamento da Receita do ISCSP (valores em milhares de euros)

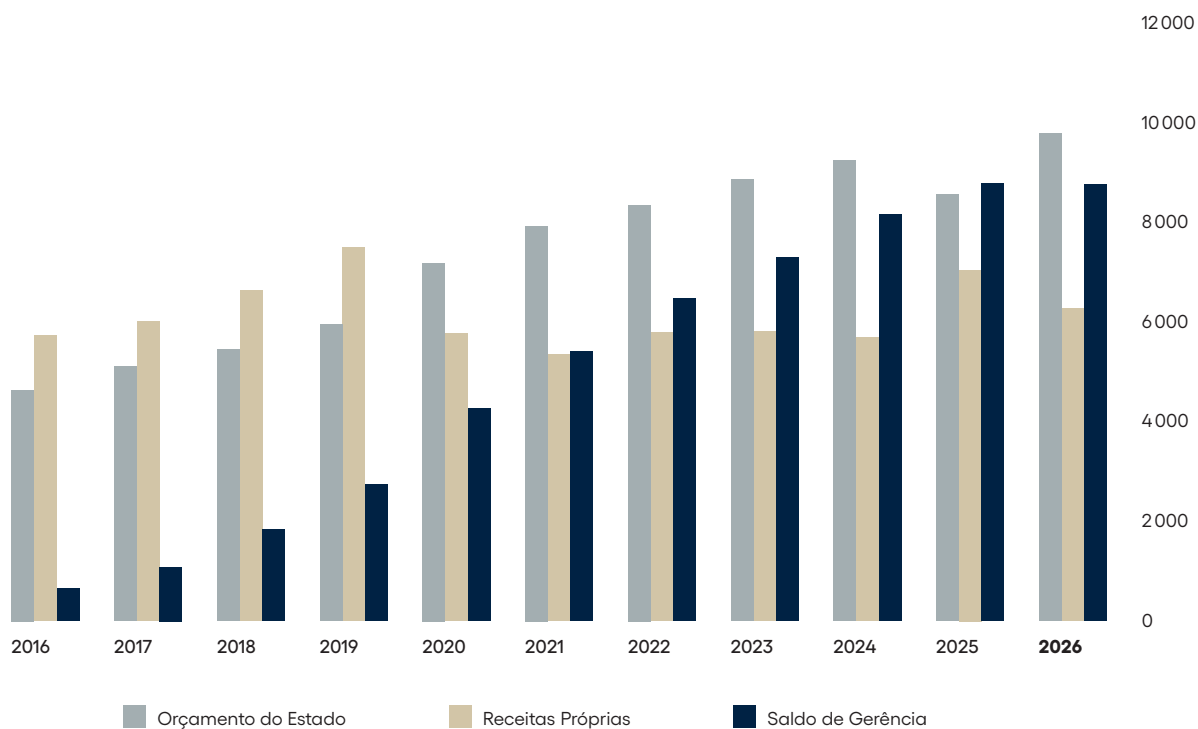


Tabela 1. Evolução do orçamento da receita do ISCSP (valores em milhares de euros)

Ano	Orçamento do Estado	Receitas próprias	Saldo de gerência	Total	Variação face ao ano anterior		
					Total	OE	RP
2016	4 584	5 629	691	10 904	570	529	79
2017	5 032	5 916	1 110	12 058	735	448	287
2018	5 371	6 536	1 839	13 746	959	339	620
2019	5 869	7 372	2 714	15 955	1 334	498	836
2020	7 081	5 684	4 209	16 974	-476	1 212	-1 688
2021	7 793	5 275	5 336	18 404	303	712	-409
2022	8 206	5 691	6 356	20 253	829	413	416
2023	*8 728	5 726	7 175	21 629	557	522	35
2024	9 093	5 610	8 036	22 831	341	365	-116
2025	8 435	6 924	8 642	23 395	564	-658	1 314
2026	9 631	6 188	** 8 642	24 460	460	1 196	-736

(*) O Orçamento do 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 2026 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 do 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 do Estado de 2026, 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
2026	12 538	2 537	744	15 819	682	-63	-158

Notas: Em 2015, reflete a reversão prevista no artigo 4.º da Lei 75/2014, de 12 de setembro. ■ Em 2016, reflete a progressão da reversão prevista no artigo 4º da Lei 75/2014, de 12 de setembro, conforme a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro. ■ Em 2017, reflete a reposição total dos salários de acordo com a Lei 159-A/2015 de 3 de dezembro. ■ Em 2018, reflete a estimativa das novas contratações. Por unanimidade do Grupo ULisboa não foi considerada, no cálculo, a avaliação do encargo decorrente do eventual desbloqueamento das carreiras e alterações ao atual artigo 19.º da Lei do OE2017 a respeito das valorizações remuneratórias. ■ Em 2019, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados em 2018. ■ Em 2020, reflete a estimativa das novas contratações. Inclui o encargo decorrente do desbloqueamento das carreiras e valorizações remuneratórias, dos processos já desbloqueados desde 2018. E ainda a fixação do valor das propinas do I Ciclo. ■ Em 2021 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 2026 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.

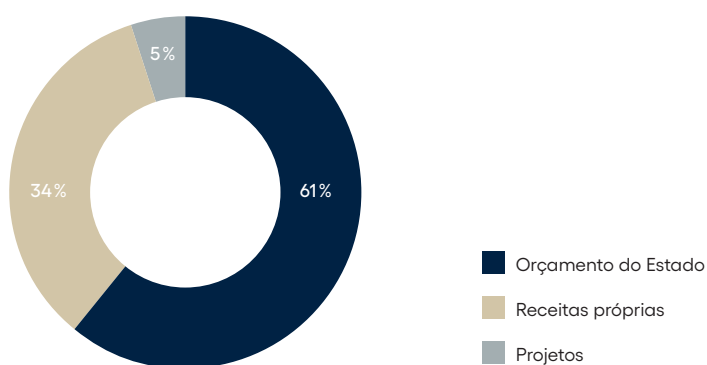
Orçamento para 2026 por grandes rubricas

Estrutura de receitas

O orçamento atribuído às atividades do ISCSP para 2026, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a 15 818 403,00. A composição das receitas previsionais, como se pode verificar na tabela, tem a sua origem repartida entre OE (61%) e RP no autofinanciamento 34% e 5% de fundos para investigação e projetos, relembrando que o OE inclui o financiamento do protocolo firmado entre a CGD e a ULisboa.

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

Descrição	Estimado	
	Valor	%
Saldo de gerência	0,00	0
Orçamento do Estado	9 630 570,00	61
Receitas próprias	5 410 404,00	34
Projetos	777 429,00	5
Total da receita	15 818 403,00	100

Figura 7. 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	OE	9 436 291,00
		Protocolo CGD	194 279,00
	Total 61% OP		9 630 570,00
Autofinanciamento (513)	ISCSP Alunos	I Ciclo	1 776 692,00
		II Ciclo	890 200,00
		III Ciclo	599 108,00
		Total 60% RP	3 266 000,00
	ISCSP Desenvolvimento	Ensino	204 800,00
		IFOR	170 000,00
		IEPG	595 000,00
		Investigação	8 000,00
		Total 18% RP	977 800,00
	ISCSP Serviços	Edições	47 000,00
		Espaços	36 200,00
		Emolumentos/outras taxas	427 324,00
		Juros bancários	88 450,00
		Colab. Téc. Especializada	510 000,00
		Outros	57 630,00
		Total 22% RP	1 166 604,00
	Total RP 34% OP		5 410 404,00
Projetos (319+482+483+484)	ISCSP I&D	Unidades de Investigação	414 922,00
		Projetos EU	213 026,00
		Outros	96 000,00
	PRR	Centro de excelência de Inovação Pedagógica de Lisboa	40 075,00
		Unidades de Investigação	13 406,00
	Total 5% OP		777 429,00
TOTAL ORIGEM			15 818 403,00

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 18 %, que agrega as dimensões da investigação, formação executiva e consultoria.

Estrutura de despesas

A dotação orçamental de suporte às atividades em 2026, apresenta a maior fatia de distribuição nos gastos com os salários. Com efeito, 79 % da despesa refere-se a remunerações com o pessoal docente, técnico-administrativo e de investigação, bem como os respetivos encargos.

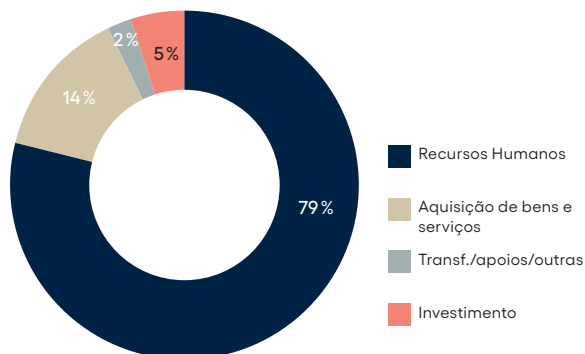
A restante dotação orçamental é destinada à aquisição de bens e serviços (16 %) necessários ao funcionamento das instalações, equipamentos e materiais de apoio ao desenvolvimento da atividade do Instituto.

A tabela seguinte demonstra a estrutura da despesa estimada para 2026. 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 2026. 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).

Tabela 5. Orçamento da Despesa para 2026
(valores em euros)

Descrição	Estimado	
	Valor	%
Recursos Humanos	12 538 152,00	79
Aquisição de bens e serviços	2 252 802,00	14
Transf./apoios/outras	283 726,00	2
Investimento	743 723,00	5
Total da despesa	15 818 403,00	100

Figura 8. Orçamento da Despesa para 2026



Recursos humanos e gastos com pessoal

O reforço dos serviços, a par da estabilização do número de efetivos e da necessidade exigida pelas áreas científicas em que o ISCSP se tem vindo a afirmar, tem sido 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 ISCSP (valores em euros)

Despesas com pessoal	Proposto	
	Valor	%
Docente	8 970 119,00	72
Investigador	274 840,00	2
Técnico-administrativo	3 293 193,00	26
Total de despesas c/ pessoal	12 538 152,00	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 681 930,00 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 ISCSP (valores em euros)

Despesas com pessoal	Folha salarial 2026	Folha salarial 2025	Aumento salarial OE2026	Encargo mensal c/ salários 2026
Remuneração base	8 247 733,00	7 667 401,00	580 332,00	687 311,08
Subsídio de refeição	316 486,00	337 121,00	-20 635,00	26 373,83
Subsídio de férias	680 972,00	633 399,00	47 573,00	56 747,67
Subsídio de Natal	680 972,00	633 399,00	47 573,00	56 747,67
Encargos e prestações sociais	2 287 204,00	2 203 322,00	83 882,00	190 600,33
Outras despesas c/ pessoal	324 785,00	381 580,00	-56 795,00	27 065,42
Total Despesas c/ pessoal	12 538 152,00	11 856 222,00	681 930,00	1044 846,00

Financiamento das atividades de investigação

O ISCSP tem envidado num 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 ISCSP (valores em euros)

Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Externo total	635 749,39	437 417,05	745 001,00	1 026 446,97	711 727,41	1 074 119,51	681 429,00
Receitas próprias	371 47,61	193 904,81	66 454,00	18 187,99	12 039,84	5 998,32	8 000,00
Executado	438 542,10	693 541,31	982 113,73	673 583,96	1 042 818,41	476 776,17	
Saldo	234 354,90	-62 219,45	-170 658,73	371 051,00	-319 051,16	603 341,66	

O financiamento externo agrega as transferências recebidas da FCT (projetos e unidades) e de projetos financiados por fundos comunitários. O ano de 2025 ainda se encontra em execução, pelo que os valores apresentados se reportam a 12 de novembro de 2025. 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.

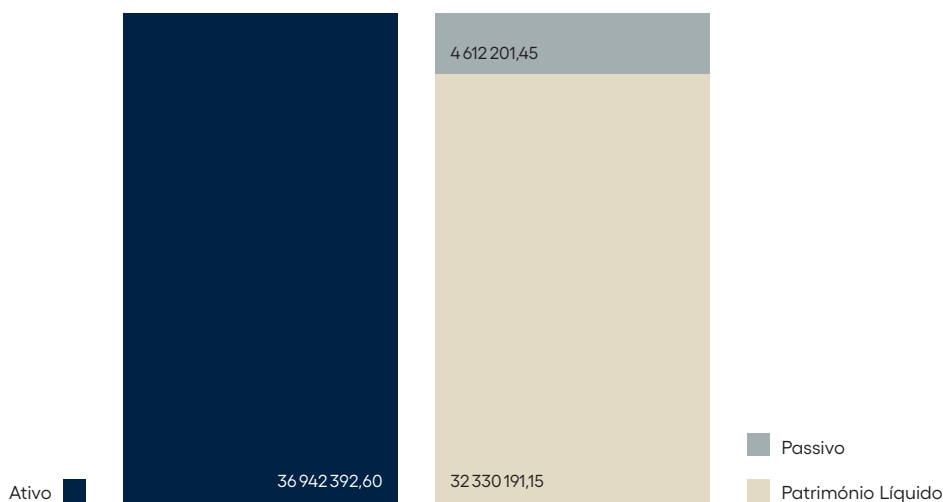
Tabela 9. Orçamento atribuído à investigação do ISCSP (valores em euros)

Descrição	2025	2026
RH – Pessoal Investigador	358 523,00	343 083,00
RH – Bolseiros	193 016,00	85 827,00
Missões	291 710,00	205 242,00
Aq. Bens e Serviços / Consultores	297 258,00	103 871,00
Equipamento	14 600,00	13 406,00
Total	1 155 107,00	751 429,00

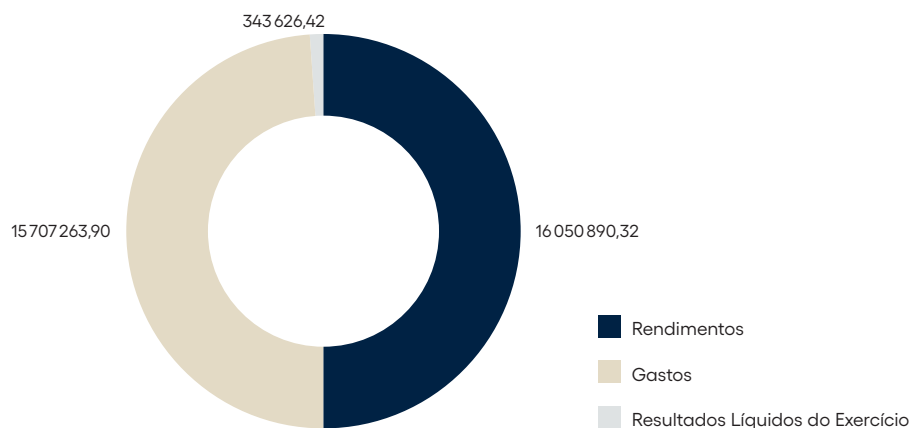
Outros instrumentos de gestão previsional

Na preparação do Orçamento do ISCSP para 2026 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 2026 evidencia a situação patrimonial, dos recursos e obrigações do Instituto, cuja visão global podemos observar na seguinte figura:

Figura 9. Balanço Previsional 2026 (valores em euros)

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

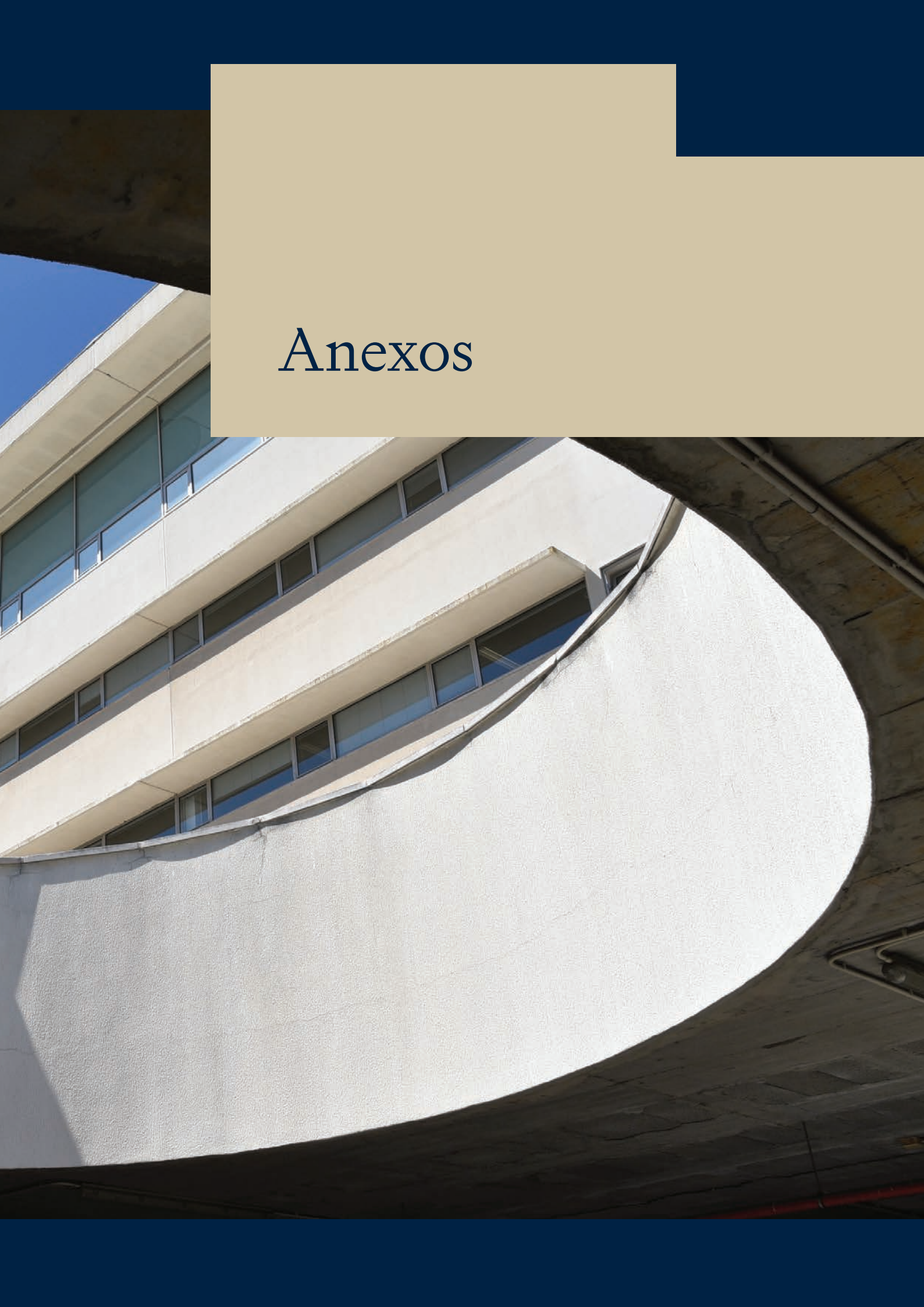
Figura 10. Demonstração dos resultados previsionais 2026 (valores em euros)

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 2026, e refletem o juízo baseado nas circunstâncias presentes, sobre as condições esperadas.

Sobre a proposta de orçamento do ISCSP para 2026 recai 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 2026

Atribuições / competências / atividades	Cargo / carreira / categoria
Outros dirigentes / Presidente e Vice-Presidente	Outros dirigentes / Presidente e Vice-Presidente
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 este. Dirigir, coordenar e controlar as atividades e funcionamento dos Serviços.	Director Executivo (cargo de direção superior de 2.º grau)
Docentes universitários	Catedráticos
	Associados
	Auxiliares
	Catedráticos convidados (vínculo a termo resolutivo certo)
	Associados convidados (vínculo a termo resolutivo certo)
	Auxiliares convidados (vínculo a termo resolutivo certo)
Investigação científica	Investigador (vínculo a termo resolutivo certo)
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 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)
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 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 de Informática
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 de Informática
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.	Técnico Superior
	Técnico Superior (vínculo a termo resolutivo certo)
Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade.	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 2026	

Relação jurídica de emprego público (n.º efetivos)	Relação jurídica de emprego público (ETI's)	Comissão de Serviço (n.º 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
		1	1	0	0	0	1
13	13			2	-1	1	14
36	36			6	0	6	42
54	54			6	0	6	60
4	1,2			2	-1	1	5
10	7,1			5	0	5	15
80	40,9			6	-1	5	85
5	5			2	0	2	7
		9	9			0	9
				1	0	1	1
		9	9	1	0	1	10
				1	0	1	1
				1	0	1	1
				1	0	1	1
69	69			15	0	15	84
2	2			3	-1	2	4
17	17			7	0	7	24
1	1					0	1
11	11			8	-1	7	18
302	257,2	19	19	67	-5	62	383

ANEXO II. Evolução do Mapa de Pessoal

Movimentos	Ocorridos entre 01/01/2024 e 31/12/2024	Ocorridos e a ocorrer entre 01/01/2025 e 31/12/2025	Previstos entre 01/01/2026 e 31/12/2026
	<i>1 de janeiro:</i>	<i>1 de janeiro:</i>	<i>1 de janeiro:</i>
(1) Início do período:	273	280	321
(2) Entradas	74	71	77
Alterações de leis orgânicas	–	–	–
Mobilidade	2	–	–
Regresso	–	–	–
Admissões externas a serviços da Administração Central	30	50	22
Outros motivos	42	21	55
(3) Saídas	67	30	15
Alterações de leis orgânicas	–	–	–
Aposentações	5	4	3
Rescisões	32	16	11
Mobilidade	7	1	–
Requalificação	–	–	–
Outros motivos	23	9	1
	<i>31 de dezembro:</i>	<i>31 de dezembro:</i>	<i>31 de dezembro:</i>
(4)=(1)+(2)-(3) Fim do período:	280	321	383
<i>Por memória:</i>			
Variação (4)-(1)	7	41	62
Variação em % (4)/(1)	2,564102564	14,64285714	19,31464174

ANEXO III. Fundamentação das Despesas com Pessoal 2026

Pagamentos efetuados em junho 2026	Opções: Efetivos reais em funções – Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	3481,69	3 481,69	1805,90	718,42	9 487,70	1943,00	836,42	0,00	243,72	0,00
		Dirigente intermédio 2.º grau	9	21504,52	25 805,43	11616,73	2999,93	61926,61	10290,00	4839,02	541,34	1605,68	0,00
		Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	8	16384,40	16 384,40	7782,56	1826,52	42 377,88	4856,00	3604,64	0,00	1146,88	0,00
		Técnico Superior	45	65246,50	65 365,34	31 293,57	5307,80	167 213,21	13 669,00	13 715,50	778,21	4706,70	23,93
		Assistente Técnico	20	19 211,40	20 484,17	9 479,85	2 331,87	51 507,29	1 479,00	3 554,47	836,30	1 433,84	11,35
		Assistente Operacional	12	11518,06	9 761,24	5 179,49	1 843,18	28 301,97	779,00	1 223,87	1 175,13	744,76	9,79
		Investigador	2	7 002,56	7 002,56	3 326,22	1 061,60	18 392,94	3 118,00	1 540,56	0,00	490,18	0,00
		Docente Ensino Universitário	178	471 093,11	446 567,86	215 433,05	46 438,86	1 179 532,88	213 005,00	43 308,78	56 456,17	26 939,75	2 283,93
		Informático						0,00					
		TOTAL	275	615 442,24	594 852,69	285 917,37	62 528,18	1 558 740,48	249 139,00	726 232,26	59 787,15	37 311,51	2 329,00
Estimativa de Despesa com pessoal em 31-dez-2026 (2)	Opções: Efetivos reais em funções – Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	1	41780,00	6 963,00	13 401,00	9 053,00	71 197,00	13 180,00	0,00	6 207,00	1 706,00	0,00
		Dirigente intermédio 2.º grau	9	309 663,00	51 615,00	91 287,00	35 388,00	487 953,00	80 022,00	13 812,00	28 470,00	11 240,00	0,00
		Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	8	198 664,00	33 109,00	55 047,00	10 944,00	297 764,00	37 260,00	19 187,00	6 308,00	6 024,00	0,00
		Técnico Superior	60	892 635,00	148 766,00	247 350,00	77 808,00	1 366 559,00	121 954,00	93 679,00	20 894,00	30 694,00	0,00
		Assistente Técnico	19	218 610,00	36 432,00	60 697,00	31 707,00	347 446,00	10 991,00	18 625,00	9 492,00	8 450,00	0,00
		Assistente Operacional	12	130 469,00	21 746,00	36 150,00	15 287,00	203 652,00	4 658,00	10 164,00	6 581,00	4 746,00	0,00
		Investigador	5	110 358,00	18 395,00	30 579,00	10 058,00	169 390,00	28 665,00	14 162,00	0,00	3 432,00	0,00
		Docente Ensino Universitário	185	5 940 472,00	983 922,00	1 644 544,00	451 878,00	9 020 816,00	1 533 413,00	440 877,00	320 807,00	177 813,00	0,00
		Informático	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		TOTAL	299	7 842 651,00	1 300 948,00	2 179 055,00	642 123,00	11 964 777,00	1 830 143,00	610 506,00	398 759,00	244 105,00	0,00
Pessoal a recrutar e previsão de saídas (para estimativa de despesa com pessoal em 2026) (3)	Opções: Efetivos reais em funções – Mapa Pessoal	Dirigente superior 2.º grau	0	0,00	1,00	1,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Dirigente intermédio 2.º grau	0	7 000,00	1 159,00	1 931,00	0,00	10 090,00	1 812,00	900,00	0,00	0,00	0,00
		Dirigente intermédio 3.º grau e seguintes	3	54 479,00	9 081,00	15 096,00	0,00	78 656,00	10 233,00	5 099,00	1 892,00	0,00	0,00
		Técnico Superior	11	297 137,00	49 558,00	82 337,00	12 737,00	441 769,00	39 561,00	36 598,00	1 534,00	-938,00	0,00
		Assistente Técnico	2	844,00	146,00	235,00	1 987,00	3 212,00	310,00	941,00	-832,00	-245,00	0,00
		Assistente Operacional	7	-9 311,00	-1 934,00	-2 669,00	-1 193,00	-15 107,00	-903,00	-973,00	-262,00	-744,00	0,00
		Investigador	-2	55 272,00	9 209,00	15 315,00	25 654,00	105 450,00	14 798,00	7 094,00	0,00	0,00	0,00
		Docente Ensino Universitário	17	-26 900,00	-6 224,00	-10 272,00	-7 301,00	-50 697,00	20 826,00	-5 295,00	529,00	-4 224,00	0,00
		Informático	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		TOTAL	339	8 221 172,00	1 361 944,00	2 281 029,00	674 007,00	12 538 152,00	1 916 780,00	654 870,00	401 620,00	237 954,00	0,00

ANEXO IV. Memória Justificativa do Projeto de Orçamento ISCSP 2026

RCE	Designação	CGE 2024	OE/2025 aprovado	Redução de Receita ou Pressão na Despesa – 2025
		(1)	(2)	(3)
R01	Impostos diretos			0
R02	Impostos indiretos			0
R03	Contribuições de Segurança Social			0
R04	Taxas, multas e outras penalidades	4 376 401	4 660 814	0
R05	Rendimentos de propriedade	178 242	120 643	-32 193
R07	Venda de bens e serviços	166 177	671 862	-19 162
R06 + R10	Transferências	9 975 515	9 846 251	0
R08 + R09 + R13 + R14 + R15	Outras receitas	6 346	8 130	0
R11 + R12	Ativos/Passivos Financeiros (a)	0	0	0
R16	Saldo da gerência anterior	2 036 031	0	0
R99	Transferência Receitas Gerais	0	0	0
	Total Receita (b)	16 738 712	15 307 700	-51 355
Por FF	Receitas de Impostos	9 092 595	8 434 634	0
	Receitas Próprias	6 321 006	5 456 349	-45 945
	Fundos Europeus	647 141	639 949	-373 442
	Transf. no âmbito das AP	677 970	776 768	-265 846
	Total Receita por FF	16 738 712	15 307 700	-685 233
D01	Despesas com o pessoal	11 065 634	11 856 222	738 725
D0101	Remunerações certas e permanentes	8 657 734	9 271 320	654 843
D0102	Abonos Variáveis ou eventuais	367 003	381 580	0
D0103	Segurança Social	2 040 897	2 203 322	83 882
D02	Aquisição de bens e serviços	2 233 121	2 248 822	3 980
D03	Juros e outros encargos	46	0	150
D04 + D08	Transferências	208 797	193 016	0
D05	Subsídios	0	0	0
D07	Investimento	399 469	851 472	0
D06 + D11	Outras despesas	188 868	158 168	39 581
D09 + D10	Ativos/Passivos Financeiros (c)	1 250 000	0	0
	Total Despesa (d)	15 345 935	15 307 700	782 436
Por FF	Receitas de Impostos	9 092 595	8 434 634	1 195 936
	Receitas Próprias	5 545 207	5 456 349	0
	Fundos Europeus	259 878	639 949	0
	Transf. no âmbito das AP	448 255	776 768	0
	Total Despesa por FF	15 345 935	15 307 700	1 195 936
Operações extraorçamentais				
R17	Receitas extraorçamentais			
D12	Despesas extraorçamentais			
Por memória				
(e) = (b) - (a)	Receita efetiva	16 738 712	15 307 700	-51 355
(f) = (d) - (c)	Despesa efetiva	14 095 935	15 307 700	782 436
(g) = (e) - (f)	Saldo Global	2 642 777	0	-833 791

Indicadores de Recursos Humanos	OE 2025		PO 2026	
	Valor	%	Valor	%
PDP (peso das despesas com pessoal)		77		79
Despesa com pessoal média por pessoa	34 974		32 737	
Remuneração média	27 349		25 917	

Iniciativas 2026	Aumento de Recei- ta ou Poupança na Despesa – 2026	Proposta orçamento 2026	Variação OE 2026, face a OE/2025		Variação OE/2026 face a CGE 2024	
			Valor	%	Valor	%
(4)	(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	0		0	0%
0	2310	4663124	2310	0	286723	7
0	0	88450	-32193	-27	-89792	-50
0	0	652700	-19162	-3	486523	293
0	556648	10402899	556648	6	427384	4
0	3100	11230	3100	38	4884	77
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	-2036031	-100
0	0	0	0	0	0	0
0	562058	15818403	510703	3%	-920309	-5%
0						0%
0	1195936	9630570	1195936	14	537975	6
0	0	5410404	-45945	-1	-910602	-14
0	0	266507	-373442	-58	-380634	-59
0	0	510922	-265846	-34	-167048	-25
0	1195936	15818403	510703	3	-920309	-5
0	-56795	12538152	681930	6%	1472518	13%
0	0	9926163	654843	7	1268429	15
0	-56795	324785	-56795	-15	-42218	-12
0	0	2287204	83882	4	246307	12
0	0	2252802	3980	0	19681	1
0	0	150	150	0	104	226
0	-107189	85827	-107189	-56	-122970	-59
0	0	0	0	0	0	0
0	-107749	743723	-107749	-13	344254	86
0	0	197749	39581	25	8881	5
0	0	0	0	0	-1250000	-100
0	-271733	15818403	510703	3%	472468	3%
						0%
0	0	9630570	1195936	14	537975	6
0	-45945	5410404	-45945	-1	-134803	-2
0	-373442	266507	-373442	-58	6629	3
0	-265846	510922	-265846	-34	62667	14
0	-685233	15818403	510703	3%	472468	3%
		0	0		0	
		0	0		0	
0	562058	15818403	510703	3%		
0	-271733	15818403	510703	3%		
0	833791	0	0			

ANEXO V. Demonstração dos Fluxos de Caixa

Rubricas	Períodos	
	2026	2025
Fluxos de caixa das atividades operacionais		
Recebimentos de clientes	618 630,00	747 084,86
Recebimentos de contribuintes	0,00	0,00
Recebimentos de transferências e subsídios correntes	10 395 405,00	9 434 599,68
Recebimentos de utentes	4 667 124,00	3 869 027,88
Pagamentos a fornecedores	-2 521 608,49	-1 511 566,08
Pagamentos ao pessoal	-12 538 152,00	-11 506 584,48
Pagamentos a contribuintes / utentes	0,00	0,00
Pagamentos de transferências e subsídios	-85 827,00	-118 387,86
Pagamentos de prestações sociais	0,00	0,00
Caixa gerada pelas operações	535 571,51	914 174,00
Pagamento / recebimento do Imposto sobre o rendimento		
Outros recebimentos/pagamentos		
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)	535 571,51	914 174,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento		
Pagamentos respeitantes a:		
Ativos fixos tangíveis	-743 723,00	-325 838,32
Activos intangíveis	0,00	0,00
Propriedades de Investimento	0,00	0,00
Investimentos financeiros	0,00	0,00
Outros ativos	0,00	0,00
Recebimentos provenientes de:		
Ativos fixos tangíveis	0,00	0,00
Ativos intangíveis	0,00	0,00
Propriedades de Investimento	0,00	0,00
Investimentos financeiros	0,00	0,00
Outros ativos	0,00	0,00
Subsídios ao investimento	0,00	0,00
Transferências de capital	0,00	0,00
Juros e rendimentos similares	88 450,00	120 643,00
Dividendos	0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)	-655 273,00	-205 195,32
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		
Recebimentos provenientes de:		
Financiamentos obtidos	0,00	0,00
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital	0,00	0,00
Cobertura de prejuízos	0,00	0,00
Doações	0,00	0,00
Outras operações de financiamento	0,00	0,00
Pagamentos respeitantes a:		
Financiamentos obtidos	0,00	0,00
Juros e gastos similares	0,00	0,00
Dividendos	0,00	0,00
Reduções de capital e de outros instrumentos de capital	0,00	0,00
Outras operações de financiamento	0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (c)	0	0
Variação de caixa e seus equivalentes (a+b+c)	-119 701,49	708 978,68
Efeito das diferenças de câmbio	0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes no início do período	2 144 880,11	1 664 232,49
Caixa e seus equivalentes no fim do período	2 213 179,39	2 144 880,11

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

Rubricas	Períodos	
	2026	2025
CONCILIAÇÃO ENTRE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES E SALDO DE GERÊNCIA		
Caixa e seus equivalentes no início do período	9 394 880,11	8 684 485,66
– Equivalentes a caixa no início do período	-7 250 000,00	-7 250 000,00
+ Parte do saldo de gerência que não constitui equivalentes de caixa	0,00	0,00
– Variações cambiais de caixa no início do período	0,00	0,00
= Saldo da gerência anterior	2 144 880,11	1 434 485,66
De execução orçamental	2 125 377,16	1 392 776,27
De operações de tesouraria	19 502,95	41 709,39
Caixa e seus equivalentes no fim do período	9 463 179,39	9 394 880,11
– Equivalentes a caixa no fim do período	-7 250 000,00	-7 250 000,00
+ Parte do saldo de gerência que não constitui equivalentes de caixa	0,00	0,00
– Variações cambiais de caixa no fim do período	0,00	0,00
= Saldo para a gerência seguinte	2 213 179,39	2 144 880,11
De execução orçamental	2 193 676,44	2 125 377,16
De operações de tesouraria	19 502,95	19 502,95

ANEXO VI. Demonstração dos Resultados por Natureza

Rendimentos e gastos	Períodos	
	2026	2025
Impostos, contribuições e taxas	4 667 124,00	4 295 893,44
Vendas	47 000,00	41 967,58
Prestações de serviços e concessões	571 630,00	617 230,18
Transferências e subsídios correntes obtidos	10 395 405,00	9 229 718,70
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas...	0,00	0,00
Variações nos inventários da produção	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas, e das matérias consumidas e dos inventários transferidos	-23 936,25	-12 514,68
Fornecimentos e serviços externos	-2 238 146,00	-1 714 414,32
Gastos com pessoal	-12 538 152,00	-11 319 887,98
Transferências e subsídios concedidos	-85 827,00	-146 800,16
Prestações sociais	0,00	0,00
Imparidade de inventários e ativos biológicos (perdas/reversões)	-10 552,55	-10 552,55
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-49 468,59	-49 468,59
Provisões (aumentos/reduções)	0,00	0,00
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor	0,00	0,00
Outros rendimentos	281 281,32	271 581,71
Outros gastos	-140 990,00	-183 505,52
Resultados antes de depreciações e resultados financeiros	875 367,93	1 019 247,81
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-620 191,51	-622 844,22
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	0,00	0,00
Resultado operacional (antes de resultados financeiros)	255 176,42	396 403,59
Juros e rendimentos similares obtidos	88 450,00	120 643,00
Juros e gastos similares suportados	0,00	0,00
Resultado antes de impostos	343 626,42	517 046,59
Imposto sobre o rendimento		
Resultado líquido do período	343 626,420	517 046,590

ANEXO VII. Balanço

Rubricas	Datas	
	2026	2025
ATIVO		
Ativo não corrente		
Ativos fixos tangíveis	23 853 023,39	23 728 532,58
Propriedades de investimento	66 033,20	66 992,52
Ativos intangíveis	0,00	0,00
Ativos biológicos		0,00
Participações financeiras	4 988,00	4 988,00
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis	0,00	0,00
Clientes, contribuintes e utentes	0,00	0,00
Acionistas/sócios/associados	0,00	0,00
Diferimentos	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00
Ativos por impostos diferidos	0,00	0,00
Outras contas a receber	0,00	0,00
	23 924 044,59	23 800 513,10
Ativo corrente		
Inventários	615 311,77	612 316,66
Ativos biológicos	0,00	0,00
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis	474 302,78	493 061,75
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis	0,00	0,00
Clientes, contribuintes e utentes	2 321 909,90	2 137 221,45
Estado e outros entes públicos	0,00	0,00
Acionistas/sócios/associados	0,00	0,00
Outras contas a receber	40 203,10	39 032,14
Diferimentos	103 441,07	100 428,22
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	7 250 000,00	7 250 000,00
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00
Caixa e depósitos	2 213 179,39	2 144 880,11
	13 018 348,01	12 776 940,33
Total do ativo	36 942 392,60	36 577 453,43

Rubricas	Datas	
	2026	2025
PATRIMÓNIO LÍQUIDO		
Património/Capital	3 911 121,50	3 911 121,50
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00
Prémios de emissão	0,00	0,00
Reservas	0,00	0,00
Resultados transitados	6 296 428,34	5 779 381,75
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00
Excedentes de revalorização	0,00	0,00
Outras variações no património líquido	21 779 014,89	22 024 096,21
Resultado líquido do período	343 626,42	517 046,59
Dividendos antecipados	0,00	0,00
Interesses que não controlam	0,00	0,00
	32 330 191,15	32 231 646,05
PASSIVO		
Passivo não corrente		
Provisões	100 296,86	100 296,86
Financiamentos obtidos	0,00	0,00
Fornecedores de investimentos	0,00	0,00
Fornecedores	0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00
Diferimentos	0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00
	100 296,86	100 296,86
Passivo corrente		
Credores por transferências e subsídios não reembolsáveis	0,00	0,00
Fornecedores	0,00	0,00
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	4 110,07	3 386,40
Acionistas/sócios/associados	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	0,00	0,00
Fornecedores de investimentos	0,00	0,00
Outras contas a pagar	1842 429,88	1 788 766,87
Diferimentos	2 665 364,64	2 453 357,25
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00
Outros passivos financeiros	0,00	0,00
	4 511 904,59	4 245 510,52
Total do Passivo	4 612 201,45	4 345 807,38
Total do Património Líquido e Passivo	36 942 392,60	36 577 453,43

ANEXO VIII. Relatório do Fiscal Único



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

RELATÓRIO DO FISCAL ÚNICO 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 2026, que compreendem o balanço previsional, a demonstração dos resultados por natureza previsional, a demonstração dos fluxos de caixa 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 de 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 1412, de 23 de junho de 2025 da Direção Geral do Orçamento.

Responsabilidades 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.

Qualidade e independência

Aplicamos a Norma Internacional de Gestão de Qualidade ISQM 1, a qual requer que seja desenhado, implementado e mantido um sistema de gestão de qualidade abrangente que inclui políticas e procedimentos sobre o cumprimento de requisitos éticos, normas profissionais e requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

Cumprimos com os requisitos de independência e ética do código de ética (incluindo as Normas Internacionais de Independência) emitido pelo International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) e do código de ética da OROC.

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

Inscrita na O.R.C.C. com o n.º 137 • Inscrita na C.M.V.M. com o n.º 20161485 • Capital social de 10.000 Euros • NIPC/VAT: 507 327 314 • C.R.C. Lisboa
Sede: Rua Julieta Ferrão, 12 - Sala 903 - Torre A • 1600 - 131 LISBOA • PORTUGAL • Tel. +351 217 910 703 • Fax: +351 217 910 685
Escritório: Avenida da República, Edifício Estoril Office - A4 - Escritório 27 - Piso 3 • 2649 - 517 ALCÁBIDEQUE • PORTUGAL
Tel. +351 219 242 943 • Fax: +351 219 242 944
www.rmmf-sroc.pt

Relatório do Fiscal Único sobre os Instrumentos de Gestão Previsional de 2026
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Página 2 de 2

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 indicados. Além disso, em nossa opinião, as demonstrações financeiras prospetivas estão devidamente preparadas com base nos pressupostos e apresentadas numa base consistente com as políticas contabilísticas normalmente adotadas pela Entidade de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

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

Lisboa, 30 de julho de 2025

RIBEIRO, RIGUEIRA, MARQUES, ROSEIRO & ASSOCIADOS, SROC, LDA.
Representada por:



Joaquim Eduardo Pinto Ribeiro, ROC n.º 1015
Registado na CMVM com o n.º 20160630



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

ANEXO IX.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO DO ISCSP – 2026

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.

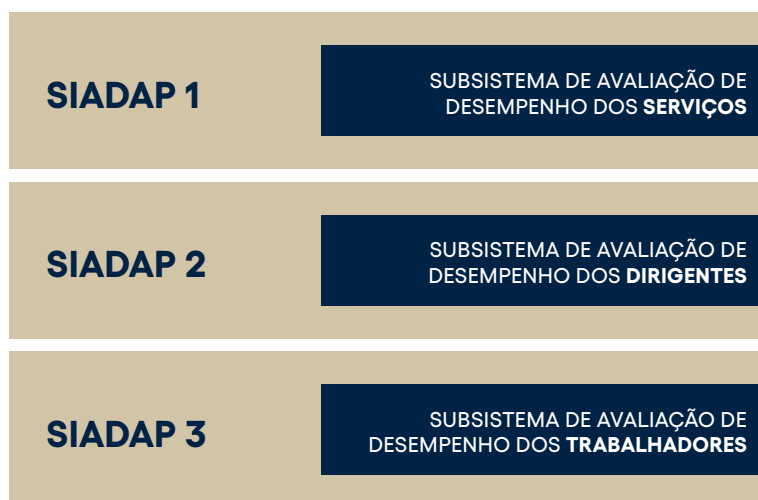
SIADAP
Sistema integrado de gestão e avaliação o desempenho na
Administração Pública

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



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 estava 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 2025 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 2026.

O QUAR do ISCSP para 2026 encontra-se nas páginas seguintes.

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO ISCSP 2026

Data: 10/31/2025 | Versão: VT01

Ciclo de Gestão		Designação do Serviço / Organismo	
2026		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	Posicionar o ISCSP como uma Escola de Formação Avançada de referência.	Percentagem global de estudantes estrangeiros de II e III Ciclos.	40%
OE3	Fortalecer a ligação entre ensino e investigação.	Número de prémios mérito científico para alunos de II e III Ciclos.	10
OE4	Posicionar o ISCSP como uma escola de investigação de excelência.	Montante em projetos em curso com financiamento internacional.	1500 000,00 €
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	Posicionar o ISCSP como uma escola de referência no âmbito da consultoria e formação executiva.	Receita total de projetos de consultoria e formação executiva em curso.	1000 000,00 €
OE7	Valorizar a cultura de melhoria contínua e inovação.	Número de iniciativas atinentes à implementação da automatização de processos.	10
OE8	Reforçar a visibilidade externa.	Número de iniciativas realizadas em parceria com entidades externas.	50
OE9	Promover uma gestão transparente e inclusiva.	Número de iniciativas que promovem a prestação de contas e a participação na gestão do ISCSP.	20
OE10	Consolidar a estabilidade financeira.	Solvabilidade.	7 250 000,00 €

OBJETIVOS OPERACIONAIS (OP)													
EFICÁCIA												PESO:	40%
OP1: Reforçar a atividade e a atratividade da formação avançada												Peso:	20%
Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio	
Ind. 1 N.º de estudantes estrangeiros de mestrado e doutoramento	VP APF	AEPG	370	428	400	40	500	25%					
Ind. 2 N.º de estudantes matriculados em cursos de mestrado e doutoramento	VP APF	AEPG	1016	1124	1200	120	1500	25%					
Ind. 3 N.º de processos de provas de mestrado e doutoramento organizados	VP APF	AEPG	120	114	130	13	150	25%					
Ind. 4 N.º de estudantes matriculados em cursos de pós-graduação	VP AR	ACD	182	164	170	17	200	25%					
Taxa de Realização do OP1													
OP2: Consolidar e ampliar as parcerias estratégicas												Peso:	20%
Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio	
Ind. 5 N.º de eventos conjuntos no âmbito de protocolos com entidades estrangeiras	DE	ACD e AAI	22	23	25	3	40	50%					
Ind. 6 N.º de novas parcerias estratégicas internacionais (incluindo as parcerias específicas de formação pós-graduada e avançada e investigação)	DE	ACD	6	14	15	2	20	50%					
Taxa de Realização do OP2													
OP3: Reforçar a prestação de serviços junto de entidades externas												Peso:	20%
Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio	
Ind. 7 N.º de contratos celebrados para elaboração de estudos de consultoria	PRES.	ACD	3	2	4	1	5	50%					
Ind. 8 N.º de contratos celebrados para realização de formação executiva	PRES.	ACD	8	7	8	1	15	50%					
Taxa de Realização do OP3													

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

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 9	Receita proveniente da formação executiva e consultoria	PRES. ACD, AAPI e AAF	503 258,72 €	524 029,29 €	700 000,00 €	70 000,00 €	800 000,00 €	40%				
Ind. 10	Receita proveniente de mestrados	PRES. AEPG e AAF	989 199,83 €	862 659,15 €	900 000,00 €	90 000,00 €	1 000 000,00 €	30%				
Ind. 11	Receita proveniente de doutoramentos	PRES. AEPG e AAF	525 465,37 €	493 079,17 €	530 000,00 €	53 000,00 €	500 000,00 €	30%				

Taxa de Realização do OP4

OP5: Reforçar a notoriedade da marca **Peso: 25%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 12	N.º de participações em ações de divulgação do ISCSP (feiras, escolas, etc.)	PRES. AMC	16	18	20	2	22	100%				

Taxa de Realização do OP5

EFICIÊNCIA **PESO: 30%**
OP6: Reforçar a atividade da componente editorial do ISCSP **Peso: 20%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 13	N.º de livros, estudos e relatórios editados pelo ISCSP	DE AED	24	22	25	3	30	50%				
Ind. 14	Receitas de vendas na livraria e centro de cópias	DE AED	50 713,83 €	44 687,59 €	46 000,00 €	4 600,00 €	60 000,00 €	50%				

Taxa de Realização do OP6

OP7: Consolidar o Projeto Estratégico de Política Científica **Peso: 40%**

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 15	N.º de publicações científicas em revistas indexadas (Quartis Q1 e Q2)	VP RX AAPI	99	60	100	10	130	20%				
Ind. 16	N.º de participações/integração em redes de investigação	VP RX AAPI	38	38	40	4	50	20%				
Ind. 17	Programa de financiamento às unidades de coordenação	PRES. AAI	137 000,00 €	137 000,00 €	137 000,00 €	0,00 €	137 000,00 €	20%				
Ind. 18	N.º de Prémios de Mérito Científico para alunos de II e III Ciclo	VP RX AAPI	12	11	10	1	15	20%				
Ind. 19	N.º de equiparações a bolseiro e deslocações em serviço	PRES. AAI	175	136	100	10	120	20%				

Taxa de Realização do OP7

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

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Result.	Taxa de Realização (%)	Classif.	Desvio
Ind. 20 N.º de iniciativas e projetos de sustentabilidade e responsabilidade social no ISCSP	VP FS	AQI	68	189	190	19	200	40%				
Ind. 21 N.º de práticas de voluntariado de colaboradores e estudantes do ISCSP	VP FS	AQI	3	3	10	1	100	30%				
Ind. 22 N.º de atividades de saúde e bem-estar	VP FS VP RR DE	AQI	12	23	40	4	60	30%				

Taxa de Realização do OP8

QUALIDADE PESO: 30%

OP9: Valorizar as carreiras e recompensar o mérito dos colaboradores e investigadores Peso: 100%

Indicadores	Coord.	Exec.	Realizado 2024	Última monit. 2025	Meta 2026	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 €	0,00 €	20 000,00 €	15%				
Ind. 24 Valor disponibilizado para prémios de mérito	PRES.	AAI	187 800,00 €	203 100,00 €	230 000,00 €	0,00 €	230 000,00 €	15%				
Ind. 25 N.º de novos procedimentos concursais para docentes	PRES.	AAF	8	9	13	1	15	15%				
Ind. 26 N.º de novos procedimentos concursais para os serviços técnicos e administrativos (não docentes)	PRES.	AAF	13	22	39	4	40	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	92	93	100	10	150	20%				
Ind. 28 N.º de reuniões e entrevistas para auscultação das necessidades e expectativas das partes interessadas no âmbito do Sistema de Gestão da Conciliação	VP RR	AQI	10	40	45	5	50	20%				

Taxa de Realização do OP9

RECURSOS HUMANOS

Dias úteis 2026: 252

Designação	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços)	Pontuação efetivos planeados para 2026		
		N.º de efetivos planeados	UERHP	Pontuação Planeada
Dirigentes – Direção Superior	20	1	252	20
Dirigentes – Direção Intermédia e Chefes de Equipa	16	20	5 040	320
Técnico Superior	12	71	17 892	852
Coordenador Técnico	9	0	0	0
Assistente Técnico	8	21	5 292	168
Informático	N/A	2	504	N/A
Encarregado Operacional	6	1	252	6
Assistente Operacional	5	18	4 536	90
Investigadores	N/A	7	1 764	N/A
Docentes	N/A	208	52 416	N/A
		349	87 948	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	Efetivos 30.06.2025	Efetivos 30.09.2025	Efetivos 30.12.2025
229	249	260	270	330	290	339	281	272	284

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]

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).

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

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	Dotação inicial
Orçamento de Funcionamento (OF)	15 764 922,00 €
Despesas c/ pessoal	12 538 152,00 €
Aquisições de bens e serviços	2 212 727,00 €
Outras despesas correntes	283 726,00 €
Despesas de capital	730 317,00 €
Orçamento de Investimento (OI)	53 481,00 €
Despesas c/ pessoal	
Aquisições de bens e serviços	40 075,00 €
Outras despesas correntes	
Despesas de capital	13 406,00 €
Outros Valores (OV)	0,00 €
Total (OF+OI+OV)	15 818 403,00 €

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

Núcleo de Edições

Área de Edições e Documentação do ISCSP-ULisboa

FOTOGRAFIAS

Área de Marketing e Comunicação do ISCSP-ULisboa

Dezembro de 2025



INSTITUTO SUPERIOR
DE CIÊNCIAS SOCIAIS
E POLÍTICAS

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Exige o teu melhor