



# 2017>2020

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO



## ÍNDICE

I. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração da UNIVERSITAS .....	6
II. Mensagem da Presidente do ISEC Lisboa .....	9
III. ISEC Lisboa: História, Perfil e Números.....	11
I.V. Missão, Valores e Visão.....	13
V. Diagnóstico .....	15
5.1. Análise SWOT.....	15
5.2 Análise dos <i>stakeholders</i> do ISEC Lisboa .....	17
VI. Princípios Orientadores.....	19
VII. Vetores de Desenvolvimento Estratégico: .....	21
7.1. VeDE 1 – Desenvolvimento .....	22
<b>7.1.1 VeDE 1 – Desenvolvimento   Objetivos Estratégicos e Operacionais .....</b>	<b>22</b>
7.1.2 VeDE 1 – Desenvolvimento  Ações .....	23
7.2. VeDE 2 – Conhecimento .....	24
7.2.1 VeDE 2 – Conhecimento   Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	25
7.2.2. VeDE 2 – Conhecimento  Ações .....	26
7.3. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação .....	28
<b>7.3.1. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação   Objetivos Estratégicos e Operacionais .....</b>	<b>29</b>
7.3.2. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação  Ações .....	30
7.4. VeDE 4 – Expansão .....	32
7.4.1. VeDE 4 – Expansão  Ações .....	33
7.5. VeDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social .....	34
<b>7.5.1. VeDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social   Ações .....</b>	<b>36</b>
VIII Acompanhamento e Monitorização .....	38
I.X Anexos .....	39
<b>Anexo 1 – Resultados de Análise SWOT .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 2 – Planificação de Ações para 2017-2020 .....</b>	<b>39</b>





## I. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração da UNIVERSITAS

(trecho de “Alice no país das maravilhas”)

Alice está perdida e encontra o Gato em cima de uma árvore. Ao vê-lo, surge o seguinte diálogo:

- *O senhor pode ajudar-me?* Diz Alice.
- *Claro!!!* Responde o Gato.
- *Para onde vai essa estrada?*
- *Para aonde você quer ir?*
- *Eu não sei. Estou perdida.*
- *Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve.*

Tenho por hábito utilizar esta citação da obra imortal de Lewis Carrol, publicada em 1865, para iniciar uma conversa sobre questões de estratégia.

Numa instituição com mais de 25 anos, vários ciclos ocorreram, com múltiplos protagonistas e intervenientes, todos eles com a sua estratégia de desenvolvimento institucional que, com maior ou menor sucesso, tentaram implementar. Todos eles foram, à sua maneira, importantes para trazer a instituição ao ponto em que nos encontramos hoje: *somos (provavelmente) a maior instituição de ensino superior politécnico privado de Portugal.*

Mas não chega dizer para onde queremos ir...

Temos igualmente que traçar o rumo e decidir quais os caminhos que queremos percorrer.

O ISEC Lisboa inicia hoje mais um ciclo na sua história e estabelece as linhas mestras dos caminhos de desenvolvimento futuro da instituição, ao estabelecer e declarar a sua estratégia.

Comunicar essas intenções é só o primeiro passo para a viagem...







## II. Mensagem da Presidente do ISEC Lisboa

### **O Plano de Desenvolvimento Estratégico 2017-2020 – Um novo ciclo!**

Planear, Implementar, Monitorizar, Avaliar, Ajustar e Corrigir, tendo em mente objetivos e metas pré delineados é a forma de atuação das Organizações que colocam a Qualidade como fio condutor da sua Ação.

Foi com este pensamento que ao longo dos últimos meses trabalhamos conjuntamente com os parceiros internos e externos no diagnóstico e na consequente produção de propostas de ação que impulsionarão o ISEC Lisboa na direção do crescimento e desenvolvimento institucional.

O maior mérito do atual documento é o de ambicionar projetar a nossa Instituição para um caminho que nos guie no próximo quadriénio rumo a uma posição de referência no espaço do ensino superior politécnico em Portugal.

A forma participada como o Plano de Desenvolvimento Estratégico foi sendo construído ao longo de quase 6 meses, com o envolvimento direto de toda a Comunidade Académica em múltiplas sessões de informação, de análise de dados, de reflexão e debate, de concretização de propostas de ação, etc., é a melhor garantia de uma visão comungada por todos nós.

O enorme desafio que será a execução do atual PDE em toda a sua plenitude, só poderá ser ultrapassado se cada um de nós o sentirmos como nosso e nos empenharmos na concretização dos seus objetivos. Contamos, como sempre, com o empenho e dedicação dos nossos colaboradores, com o apoio imprescindível da nossa rede de parceiros e com a confiança que os nossos estudantes e diplomados depositam em nós.



### III. ISEC Lisboa: História, Perfil e Números

O ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências é uma instituição de ensino superior politécnico, de direito privado e de reconhecido interesse público. É uma instituição de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência, da tecnologia e das artes, que se dedica ao estudo, ao ensino, à investigação e desenvolvimento experimental e ao apoio e prestação de serviços à comunidade, nacional e internacional.

O ISEC Lisboa, opera no setor do ensino superior português há mais de 25 anos, caracteriza-se por uma permanente atitude de inovação, melhoria contínua e sistemática aposta na Qualidade. Ancorado nestes valores, o ISEC Lisboa desenvolve projetos de formação superior e ministra ciclos de estudos nas áreas das ciências da vida, ciências sociais e humanas, ciências exatas, assim como, no âmbito da tecnologia e das indústrias criativas, privilegiando a abordagem interdisciplinar e a educação integral.

O ISEC Lisboa é uma instituição de alto nível, orientada para o saber de natureza profissional e profissionalizante, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, e visa a formação de quadros técnicos superiores de elevadas competências técnico-científicas e preparados para os desafios de um mercado de trabalho em permanente alteração.

O ISEC Lisboa iniciou a sua atividade em 1991 com intervenção, por via de 2 unidades orgânicas, nos domínios da Educação e das Artes Gráficas. Hoje desenvolve a sua atividade formativa de nível superior em 5 unidades orgânicas: Escola de **Educação**, Escola de **Artes e Indústrias Criativas**, Escola de **Tecnologia e Engenharias**, Escola de **Aeronáutica** e Escola de **Gestão**.

## isec lisboa em números

### o instituto



### os cursos



### as pessoas



### a internacionalização



### a sociedade



#### IV. Missão, Valores e Visão

A missão do ISEC Lisboa é promover a realização integral da pessoa através do desenvolvimento do ensino e da investigação com elevados padrões de qualidade, adotando uma visão personalista do Homem e uma consciência de responsabilidade social.

Esta missão cumpre-se através da criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, e fomentando o sentido da cooperação e a consciência da dimensão social e solidária da cidadania.

A missão do ISEC Lisboa é fundeada num conjunto de Valores que espelham a sua performance e comportamento e com os quais se identifica a sua comunidade:



A visão institucional coloca o ISEC Lisboa como um instituto politécnico de referência nacional e internacional no ensino superior, de acentuado cariz profissionalizante e na investigação aplicada e colaborativa com vista à produção de soluções e criação de valor transferíveis para as empresas e organizações, promovendo a difusão e a transferência do conhecimento socialmente útil.

## V. Diagnóstico

### 5.1. Análise SWOT

O presente Plano de Desenvolvimento Estratégico tem na sua génese uma profunda análise conjunta e participada de diferentes intervenientes: órgãos institucionais (Conselhos Técnico-científicos, Conselhos Pedagógicos, Coordenações de Curso, Gabinetes Técnicos), docentes, não docentes e alunos.

Foi levada a cabo uma análise *SWOT*<sup>1</sup> que versou quer sobre uma dimensão interna ao ISEC Lisboa, assinalada num conjunto de *pontos fortes* e *pontos fracos* que, em princípio, o instituto pode controlar, e sobre uma dimensão externa, onde se identificam *oportunidades* e *ameaças* e que se mostram de controlo difícil ou mesmo impossível, mas que têm de ser consideradas ao nível do planeamento estratégico.

Considerando o contexto específico do ISEC Lisboa, a análise SWOT foi realizada para 12 dimensões que refletem toda a atividade do Instituto:

1. Serviços;
2. O CAMPUS;
3. Comunicação Interna;
4. Comunicação Externa e Marketing;
5. Liderança;
6. Qualidade e Avaliação;
7. Condições de Trabalho;
8. Ensino-Aprendizagem;
9. I&DT;
10. Prestação de Serviços;
11. Ligação à Comunidade; e
12. Expansão e Internacionalização.

---

<sup>1</sup> *SWOT* (**S**trenghths-Pontos Fortes, **W**eaknesses-Pontos Fracos, **O**pportunities-Oportunidades e **T**hreats-Ameaças).

A partir destes resultados (que se apresentam no **Anexo 1**) foi construída a grelha de análise SWOT global do ISEC Lisboa e que se ilustra de seguida:

### ISEC Lisboa – Análise SWOT

AMBIENTE EXTERNO	<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Políticas nacionais de aposta na qualificação dos jovens e da população ativa;</li> <li>2) Política nacional de incentivo à frequência do ES (ex. CTeSP's);</li> <li>3) Fontes de financiamento disponíveis H2020 e Pt2020 e Compete, etc;</li> <li>4) Atratividade da cidade de Lisboa junto de jovens estudantes estrangeiros, mas também nacionais oriundos de outros pontos do país;</li> <li>5) Laços de Cooperação com Instituições internacionais, designadamente dos CPLP e da América Latina.</li> </ol>
	<b>Ameaças</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ausência de equidade no tratamento das IES públicas e privadas por parte do Estado e da tutela;</li> <li>2) Fraca diferenciação entre ES politécnico e ES Universitário;</li> <li>3) Desvalorização social do ES Politécnico e/ou do ES Privado;</li> <li>4) Redução da população alvo por questões demográficas, crise financeira, abandono e/ou insucesso escolar;</li> <li>5) Apoios Sociais débeis ou inexistentes para muitos alunos do ES.</li> </ol>
AMBIENTE INTERNO	<b>Pontos Fortes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diversidade da oferta formativa e aposta em áreas inovadoras no ES;</li> <li>2) Apoios e incentivos disponíveis à formação e qualificação de RH;</li> <li>3) Acreditação dos CE pela A3ES e por Ordens Profissionais;</li> <li>4) Acessos, localização e Campus;</li> <li>5) Relação de proximidade entre alunos/coordenadores/direção;</li> <li>6) Qualificação do corpo docente e ligação à indústria.</li> </ol>
	<b>Pontos Fracos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ausência de mecanismos de posicionamento/benchmarking;</li> <li>2) Comunicação Interna débil;</li> <li>3) Fraca participação em atividades de I&amp;DT;</li> <li>4) Comunicação externa e Marketing pouco agressivo;</li> <li>5) Fraca relação com ex-alunos;</li> <li>6) Baixa motivação do pessoal e nível salarial desadequado;</li> <li>7) Ausência de mecanismos de progressão de carreira e de atualização salarial;</li> <li>8) Reduzida dimensão do pessoal não docente.</li> </ol>

O Plano de Desenvolvimento Estratégico aqui delineado pretende, pois, por um lado, conhecer e mitigar os efeitos das ameaças que se nos apresentam, o que envolve a consolidação dos seus pontos fortes e por outro, o aproveitamento das oportunidades externamente criadas a par com a minimização ou eliminação dos pontos fracos que fragilizam aquele aproveitamento.



## 5.2 Análise dos *stakeholders* do ISEC Lisboa

Realizou-se um diagnóstico colaborativo detalhado através de grupos de discussão, de reflexão conjunta com diversos parceiros representativos dos principais stakeholders externos. Nesta fase do trabalho foram abordados os seguintes aspetos:

- (i) Análise de Benchmarking;
- (ii) Aproximação à análise PESTELI<sup>2</sup>
- (iii) Apresentação de propostas de intervenção

Do trabalho de diagnóstico efetuado conjuntamente com os principais Stakeholders (anexo 1) resultou um conjunto de propostas de intervenção apresentadas pelos parceiros externos e cuja maioria delas se integraram no presente PDE e constam, portanto, das ações a desenvolver no período 2017-2020. Houve, contudo, 3 ideias chave que pela sua relevância se sistematizam de seguida:

- 1) Lançamento de iniciativas junto de parceiros externos que visem a identificação de oportunidades de Investigação Orientada e Colaborativa e de Prestação de Serviços, desencadeadas pelo ISEC Lisboa, com vista à formalização do processo de auscultação de parceiros e angariação de fundos designadamente do H2020.
- 2) Alargamento da bolsa de parceiros externos e inclusão de entidades de relevância nacional em setores estratégicos para o ISEC Lisboa, designadamente com a criação de um Conselho Consultivo ou ativação do Conselho de Honra do ISEC Lisboa;
- 3) Criação de uma estrutura interna com modelo de gestão integrada que articule a Investigação produzida, o desenvolvimento tecnológico e a transferência do

---

<sup>2</sup> cenários Político-Económico-Social-Tecnológico -Ecológico-Legislativo-Industrial (Educação).

conhecimento numa lógica de cadeia de valor que transforma conhecimento em valor económico;

## VI. Princípios Orientadores

Considerando a avaliação dos contextos interno e externo da instituição e o diagnóstico daí resultante e referido no ponto anterior é chegado o momento de apresentarmos a nossa opção por uma estratégia de ação que oriente o ISEC Lisboa no caminho da prossecução da sua missão e visão institucionais.

Essa estratégia de ação distingue-se pelo seu carácter de diferenciação, pela inovação e pela qualidade e melhoria contínua e permitirá contribuir para o progresso e desenvolvimento da região em que nos inserimos.

A nossa estratégia de ação para o próximo quadriénio assenta, assim, no seguinte:

1. Continuada aposta numa oferta formativa de nível superior com um acentuado carácter politécnico e, portanto, de natureza prática e profissionalizante, em estreita ligação com empresas e organizações. Em conformidade com este princípio o ISEC Lisboa distingue-se pela sua atividade em rede ancorado, designadamente, no projeto *Rede Know Now Know How*, no âmbito da qual se estabelecem parcerias com, por um lado, um amplo número de Escolas Profissionais e, por outro, com inúmeras empresas e organizações representativas de diferentes setores de atividades. Em conjunto com estes parceiros serão desenvolvidos os novos projetos de ação numa lógica de construção de percursos de formação, designadamente, por via da sequência CTeSP → Licenciatura → Mestrado.

2. Desenvolvimento, em rede, com recurso à colaboração dos parceiros do ISEC Lisboa, novos produtos formativos ou novos projetos que antecipem respostas a necessidades reais de formação e qualificação de recursos humanos, e que se caracterizem por uma natureza diferenciadora e de inovação em relação às demais ofertas existentes na região.
3. Desenvolvimento de projetos que possam potenciar o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e sejam assentes numa lógica de gestão participada e inclusiva.

## VII. Vetores de Desenvolvimento Estratégico:

Tendo por referencial a missão e a visão do ISEC Lisboa, enquadrados pelo diagnóstico anteriormente descrito e norteados pelos princípios de atuação expostos no ponto anterior, foi estabelecido o rumo estratégico para o ISEC Lisboa que se desenrola em torno de cinco Vetores de Desenvolvimento (Eixos) Estratégicos (VeDE) (fig. 1) os quais constituem os pilares básicos de orientação para a atividade no período compreendido entre 2017 e 2020.

A cada um dos VeDE estão associados **objetivos estratégicos**, que por sua vez se materializam por via da definição de **objetivos operacionais**, alcançáveis por via de um conjunto de ações cujas esferas de responsabilidade, metas e indicadores se apresentam nos pontos seguintes.



**Fig. 1 : Rumo Estratégico 17-20 do ISEC Lisboa em torno de 5 Vetores de Desenvolvimento Estratégico.**

## 7.1. VeDE 1 – Desenvolvimento

O ISEC Lisboa conheceu nos últimos anos uma profunda reorganização interna e reúne agora as condições necessárias para retomar o *Desenvolvimento Institucional*, ambicionando estabelecer-se no panorama nacional como uma instituição de ensino superior politécnica de referência.

Assim, foi definido justamente como primeiro **VeDE - DESENVOLVIMENTO**.

### **AMBIÇÃO / MACRO - ALVOS:**

- (i) Notoriedade da nova marca
- (ii) Robustecer a organização;
- (iii) Alargar a base de recrutamento;
- (iv) Fidelizar cliente para continuidade.

### **7.1.1 VeDE 1 – Desenvolvimento | Objetivos Estratégicos e Operacionais**

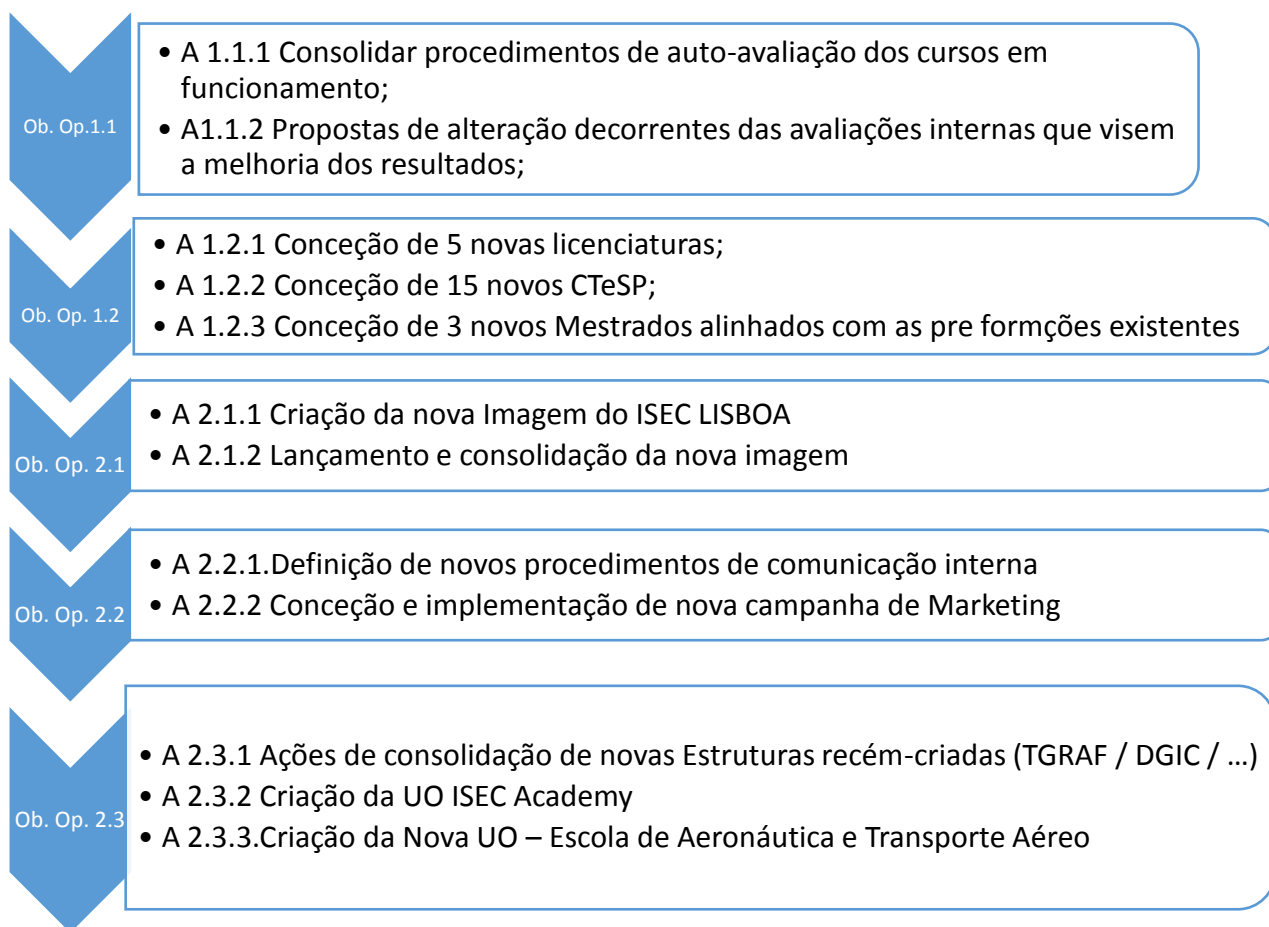
O VeDE DESENVOLVIMENTO tem dois Objetivos Estratégicos (OE) que se apresentam de seguida e que concorrem diretamente para o alvo estabelecido para este vetor de desenvolvimento estratégico:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE1 – ENSINO E FORMAÇÃO</b>  <i>Revigorar e Valorizar o portfólio de formação do ISEC Lisboa, numa lógica de pipeline de formação integrada de cariz profissionalizante e diferenciada da demais oferta.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1. 1</b> Consolidar a atual oferta formativa numa permanente atitude de auto regulação / auto avaliação e de melhoria contínua
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1. 2</b> Design racional de nova oferta formativa inovadora e diferenciadora, antecipando as emergentes novas necessidades da sociedade e em particular da região.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<p><b>OE2 – ORGANIZAÇÃO</b></p> <p><i>Projetar o ISEC Lisboa aumentando a sua visibilidade e notoriedade rumo a uma posição cimeira no seio do ensino superior politécnico privado, assente numa organização interna robusta e estruturada.</i></p>	<p><b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.1</b></p> <p>Lançar todo o processo de <i>rebranding</i> da instituição e consolidar a nova marca <i>ISEC LISBOA</i> promovendo o lastro de notoriedade.</p>
	<p><b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.2</b></p> <p>Incrementar e diversificar os processos de comunicação interna e externa para a promoção da transparência e do aumento da visibilidade externa da organização.</p>
	<p><b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.3</b></p> <p>Consolidação das novas estruturas recém-criadas e criação e implementação de novas Unidades Orgânicas numa lógica de reestruturação interna que possibilite a projeção externa de novas dimensões das atividades do ISEC Lisboa.</p>

### 7.1.2 VeDE 1 – Desenvolvimento |Ações

Por forma a alcançar com sucesso os objetivos operacionais estabelecidos, foram previstas em cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo do período 2017-2020. O anexo 2 regista detalhadamente estes aspetos e a figura seguinte sistematiza o conjunto de ações referidas.



**Fig. 2: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Ações a desenvolver entre 2017-2020 orientadas pelo Vede 1 – Desenvolvimento.**

## 7.2. VeDE 2 – Conhecimento

O ISEC Lisboa estabelece como missão a promoção da realização integral da pessoa através do desenvolvimento do ensino e da investigação com elevados padrões de qualidade. Assim, a produção de conhecimento por via das atividades de investigação científica aplicada e colaborativa, a inovação e as atividades de desenvolvimento tecnológico ou de desenvolvimento profissional de alto nível, bem como, a produção de soluções concretas e de criação de valor na investigação de problemáticas reais das empresas/organizações da região, são a âncora do segundo eixo estratégico para o período 2017-2020.



Deste modo, este eixo consubstancia-se no **VeDE 2 – CONHECIMENTO**, para o qual se estabelece o conjunto de objetivos estratégicos e para cada um deles os respetivos objetivos operacionais, definidos nos pontos seguintes.

#### **AMBIÇÃO / MACRO - ALVOS:**

- (i) Incrementar as atividades de I&DT por via do corpo docente;
- (ii) Incrementar a Produção científica e a transferência de conhecimento;
- (iii) Incrementar o envolvimento de estudantes nas atividades de I&DT desde os primeiros anos;
- (iv) Promover a Investigação colaborativa por via de parcerias internas e externas, regionais, nacionais e internacionais focadas na I&DT orientada e na criação de valor.

#### **7.2.1 VeDE 2 – Conhecimento | Objetivos Estratégicos e Operacionais**

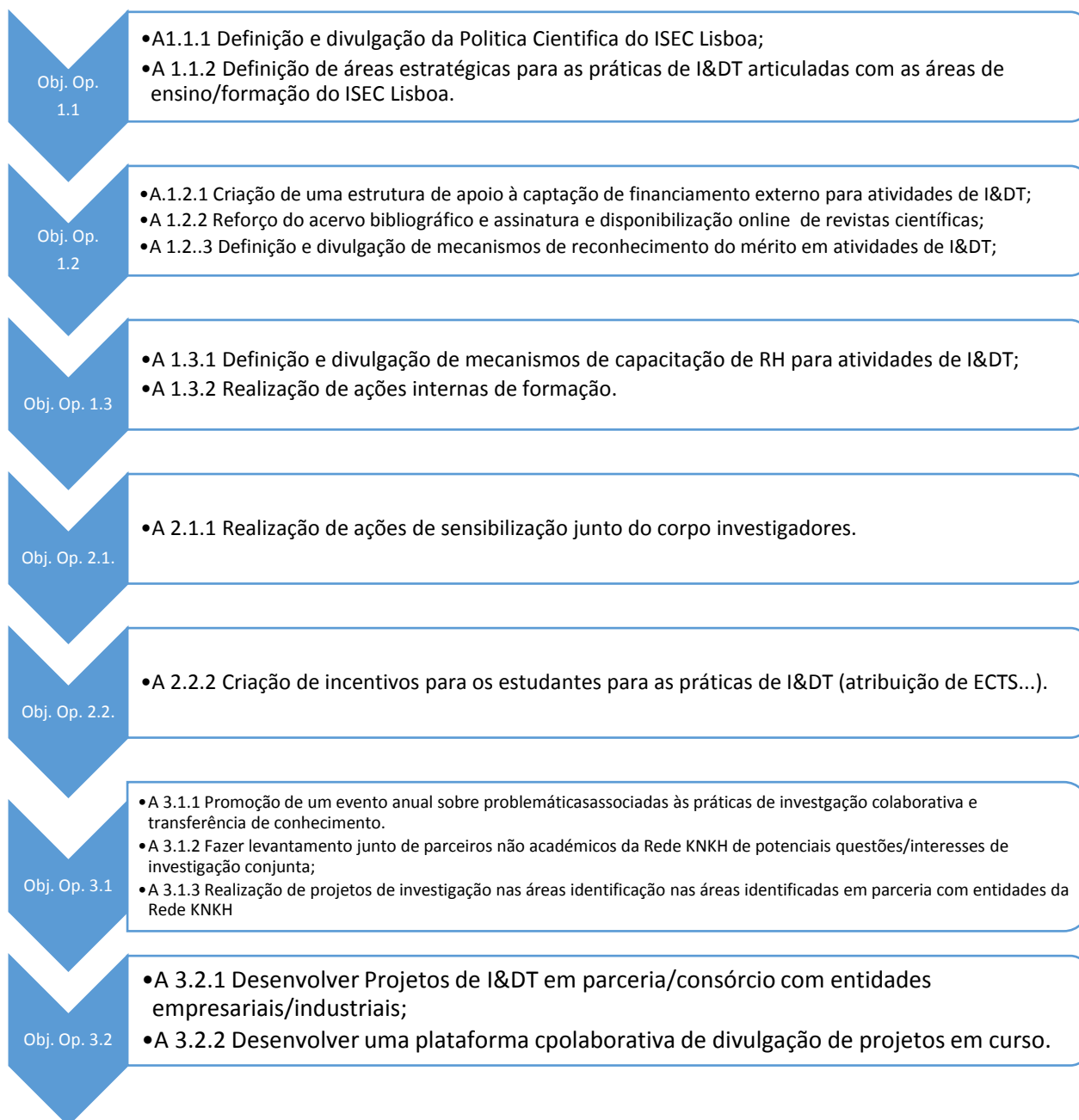
No âmbito do VeDE Conhecimento, estabelecem-se os seguintes objetivos estratégicos e operacionais:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE1 - CAPACITAR PARA INVESTIGAR</b> <i>Reforçar a capacidade investigativa e de produção de conhecimento aplicado do ISEC Lisboa fomentando a investigação colaborativa, a transferência de conhecimento e a criação de valor por via da focalização do corpo de investigadores nas áreas de saber estrategicamente definidas e articuladas com as áreas de ensino/formação da Instituição.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.1</b> Definição da Política Científica do ISEC Lisboa e determinação de áreas estratégicas de conhecimento para a realização de atividades I&DT, articuladas com as áreas de ensino/formação do Instituto.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.2</b> Reforço e capacitação das estruturas e centros de investigação do ISEC Lisboa e definição de mecanismos de reconhecimento do mérito de atividades de I&DT.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.3</b> Incremento e divulgação de mecanismos de apoio e incentivo à capacitação de recursos humanos para a prática de atividades de I&DT.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.1</b>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE2 - INVESTIGAR E PUBLICAR COM ESTUDANTES</b> <i>Incrementar a participação em Projetos de Investigação orientada e a Produção Científica com o envolvimento de estudantes.</i>	Fomentar a participação em projetos de investigação orientada e o aumento da produção científica com afiliação do ISECLisboa.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.2</b> Estimular a participação e o envolvimento dos estudantes desde os primeiros anos em práticas de iniciação à investigação científica.
<b>OE3 - APLICAR E CRIAR VALOR</b> <i>Incrementar a transferência de conhecimento e o desenvolvimento profissional de alto nível promovendo a interação de parcerias estratégicas ao nível da indústria, empresas e outras organizações da região e/ou internacionais</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.1</b> Promover a implementação de soluções concretas para problemas reais pré diagnosticados por entidades parceiras ligadas ao setor industrial, empresarial ou a outras organizações externas.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.2</b> Alargar a rede de parcerias estratégicas para a prática de transferência de conhecimento com o envolvimento de entidades externas ligadas ao setor industrial ou empresarial em projetos de I&DT cooperativos.

### 7.2.2. VeDE 2 – Conhecimento |Ações

Por forma a alcançar com sucesso os objetivos operacionais estabelecidos, foram previstas em cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo do período 2017-2020. O anexo 2 regista detalhadamente estes aspetos e a figura seguinte sistematiza o conjunto de ações referidas.



**Fig. 3: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Ações a desenvolver entre 2017-2020 orientadas pelo Vede 2 – Conhecimento.**

### 7.3. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação

A Qualidade é um dos valores âncora do ISEC Lisboa. Consequentemente, o Plano de Desenvolvimento Estratégico não pode deixar de fora um vetor de desenvolvimento institucional em torno da qualidade e da melhoria contínua, o que implica, necessariamente, a existência de mecanismos internos adequados de monitorização, de avaliação e de responsabilização que permitam uma intervenção atempada em caso de necessidade. Por outro lado, a promoção e consolidação de uma cultura de qualidade passa, inevitavelmente, pelo incremento da qualificação dos recursos humanos mas, também, pela sua permanente consciência para colocar o “cliente” como foco principal da nossa atividade.

Assim, a satisfação do “cliente” e a qualidade do serviço prestado ao “cliente” (o aluno, o diplomado, o parceiro externo ou o “cliente” interno) devem ser o centro das atenções de toda a atividade das diferentes estruturas do ISEC Lisboa.

#### **AMBIÇÃO / MACRO - ALVOS:**

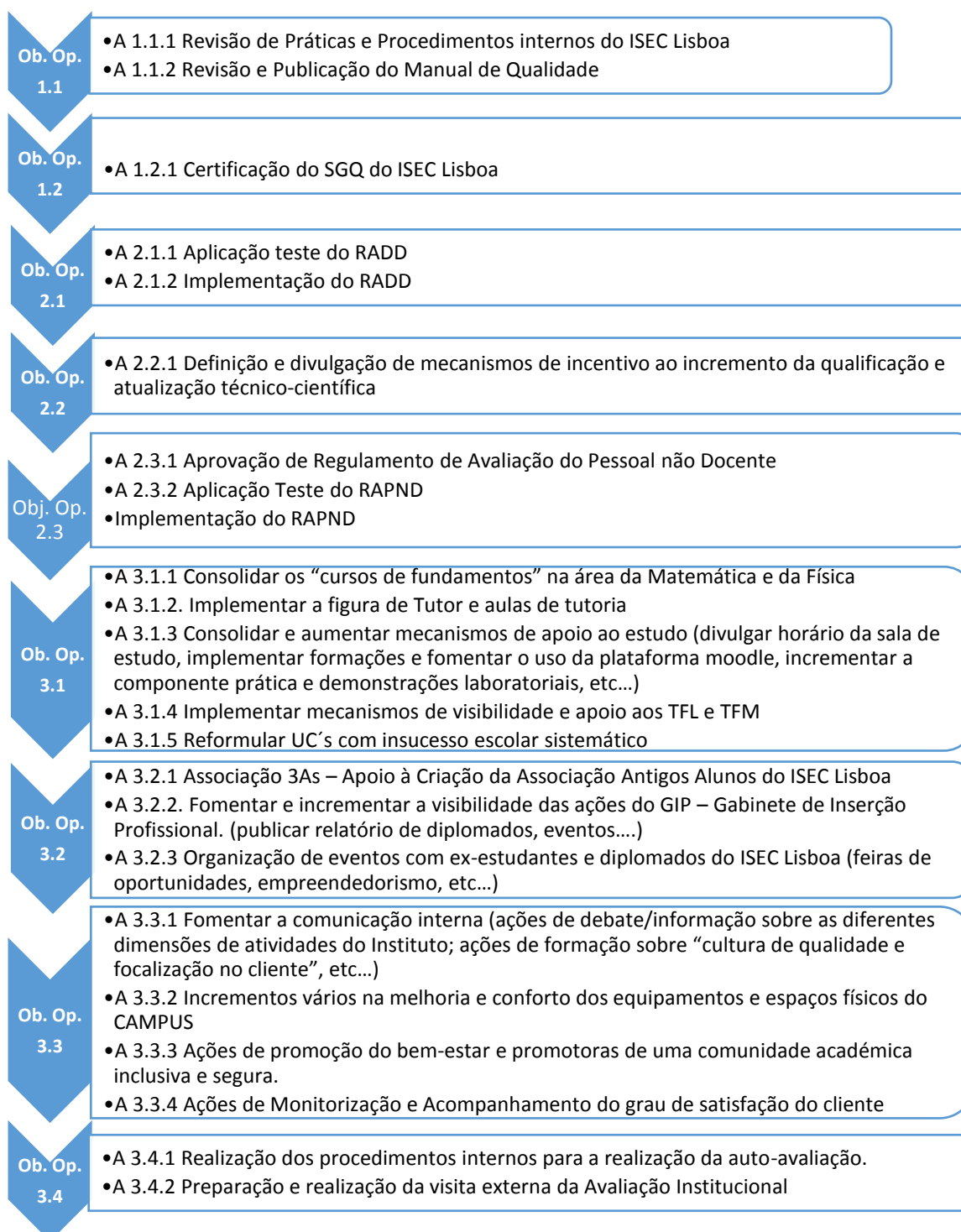
- (i) Promover uma cultura de qualidade em todas as áreas de intervenção do ISEC Lisboa
- (ii) Incrementar a Qualificação e Especialização do corpo docente e dos investigadores;
- (iii) Incrementar a qualificação do pessoal não docente;
- (iv) Promover a qualidade dos resultados dos processos e da atividade do ISEC Lisboa.

### 7.3.1. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação | Objetivos Estratégicos e Operacionais

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE1 - SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE</b> <i>Consolidar e Certificar o SGQ promotor de um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo do ISEC Lisboa focado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.1</b> Consolidar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade e rever o Manual de Qualidade.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.2</b> Certificar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade.
<b>OE2 - PESSOAS</b> <i>Valorizar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo a qualificação e a adequação da estrutura do pessoal atendendo às áreas prioritárias da formação e da I&amp;DT, bem como às restantes estruturas funcionais e serviços do ISEC Lisboa.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.1</b> Implementar e Monitorizar a Avaliação de Desempenho Docente.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.2</b> Definir e Implementar mecanismos de incentivo ao incremento da qualificação e atualização técnico-científica do pessoal docente e não docente.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.3</b> Implementar e Monitorizar a Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente.
<b>OE3 - SERVIÇOS E RESULTADOS</b> <i>Fortalecer a política de qualidade nos serviços prestados pelas subestruturas do ISEC Lisboa, posicionando o estudante como elemento central da ação da Instituição.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.1</b> Fomentar o sucesso escolar e reduzir a taxa de abandono precoce
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.2</b> Fomentar o contacto permanente e a interação com ex-alunos e Diplomados do ISEC Lisboa
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.3</b> Fomentar o grau de satisfação do cliente externo e interno com os serviços prestados pelas diferentes estruturas do ISEC Lisboa
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.4</b> Promoção das condições para a realização da Avaliação Institucional

### 7.3.2. VeDE 3 – Qualidade e Avaliação |Ações

Por forma a alcançar com sucesso os objetivos operacionais estabelecidos, foram previstas em cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo do período 2017-2020. O anexo 2 regista detalhadamente estes aspetos e a figura seguinte sistematiza o conjunto de ações referidas.



**Fig. 4: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Ações a desenvolver entre 2017-2020 orientadas pelo Vede 3 – Qualidade e Avaliação.**

## 7.4. VeDE 4 – Expansão

A nossa integração no espaço europeu de ensino superior e o reconhecimento da importância do conhecimento e da cooperação internacional ao nível das políticas europeias oferece ao ISEC Lisboa oportunidades únicas de internacionalização. Porém, o reforço das parcerias internacionais ao nível da CPLP e da América Latina mostra-se igualmente de extraordinária relevância na projeção internacional do ISEC Lisboa. A internacionalização é uma prioridade transversal a diferentes projetos de atividades do instituto, desde a oferta formativa envolvendo parcerias com Instituições de Ensino estrangeiras, às práticas de I&DT. Assim, a expansão por via do fortalecimento da internacionalização do ISEC Lisboa continuará a ser uma aposta central queremos consolidar e desenvolver.

### AMBIÇÃO / MACRO - ALVOS:

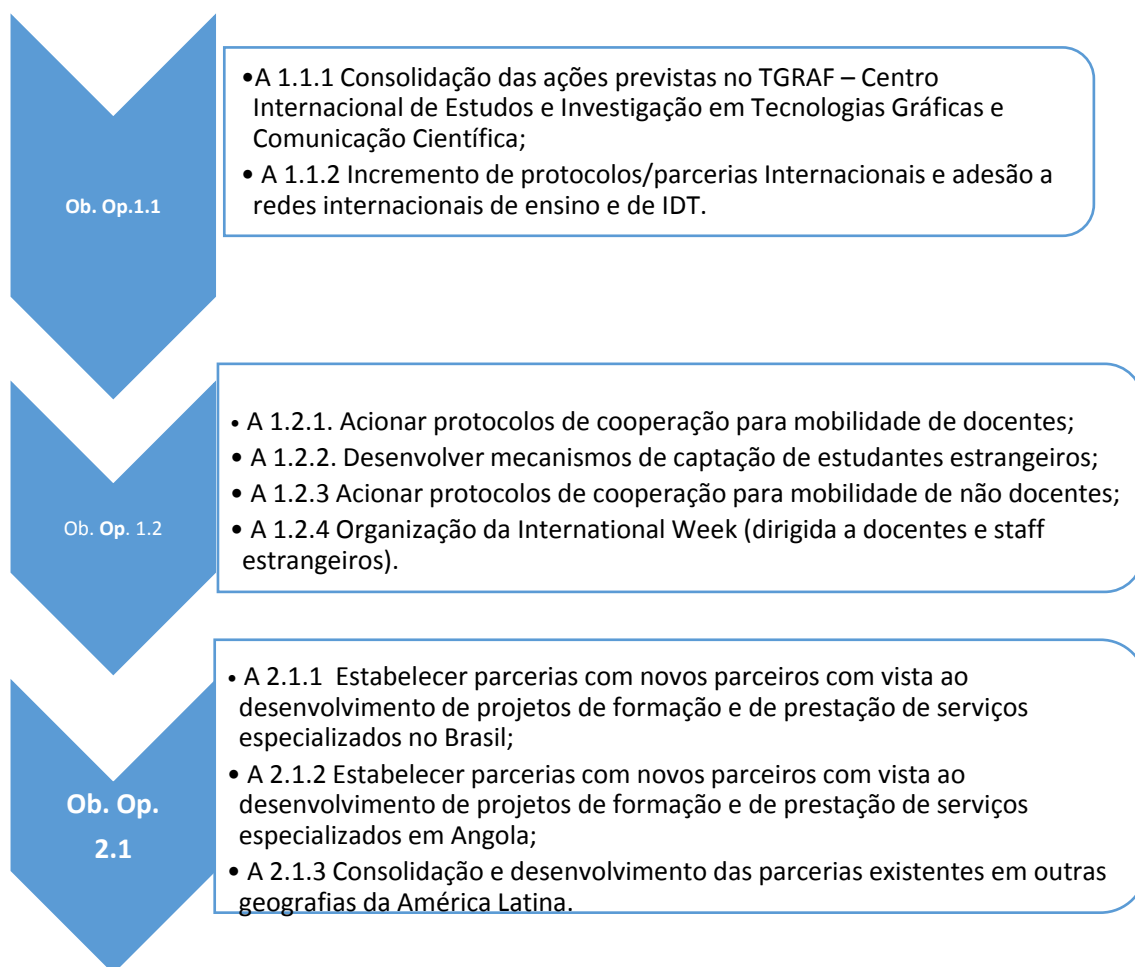
- (i) Reforçar a mobilidade de docentes e de estudantes em particular ao nível das deslocações *outgoing*;
- (ii) Reforçar os projetos de cooperação institucional com IES estrangeiras.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE1 - COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NO ENSINO E I&amp;DT</b> <i>Reforçar a mobilidade internacional de docentes, investigadores e estudantes, intensificando e expandindo a rede de Cooperação Internacional.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.1</b> Contribuir para a elaboração de uma estratégia de internacionalização da região e aumentar a mobilidade internacional e participação em redes ao nível de formação, estágios e de investigação.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.2</b> Promover e apoiar a mobilidade de docentes, staff e estudantes ( <i>incoming e ongoing</i> ).
<b>(OE2): PARCERIAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS</b> <i>Fortalecer as parcerias estratégicas internacionais ao nível da CPLP e da América Latina</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.1</b> Desenvolver projetos de cooperação e desenvolvimento no âmbito da educação, formação, investigação e prestação de serviços especializados com parceiros estratégicos da CPLP e da América Latina.



### 7.4.1. VeDE 4 – Expansão| Ações

Por forma a alcançar com sucesso os objetivos operacionais estabelecidos, foram previstas em cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo do período 2017-2020. O anexo 2 regista detalhadamente estes aspetos e a figura seguinte sistematiza o conjunto de ações referidas.



**Fig. 5: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Ações a desenvolver entre 2017-2020 orientadas pelo Vede 4 – Expansão.**

## 7.5. VeDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social

A prestação de serviços à Comunidade, a abertura ao exterior, o compromisso com o contributo da promoção da atratividade e desenvolvimento Local e Regional fazem parte do nosso pacto social. Por outro lado, o ISEC Lisboa é uma organização que pretende promover um ambiente académico assente na diversidade cultural, inclusão, tolerância e responsabilidade social fomentando a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas diferentes dimensões (social, ambiental, cultural). Assim, o Vetor de Desenvolvimento Estratégico, VeDE 5, representa o nosso compromisso com as relações com a Sociedade e com a promoção da Responsabilidade Social.

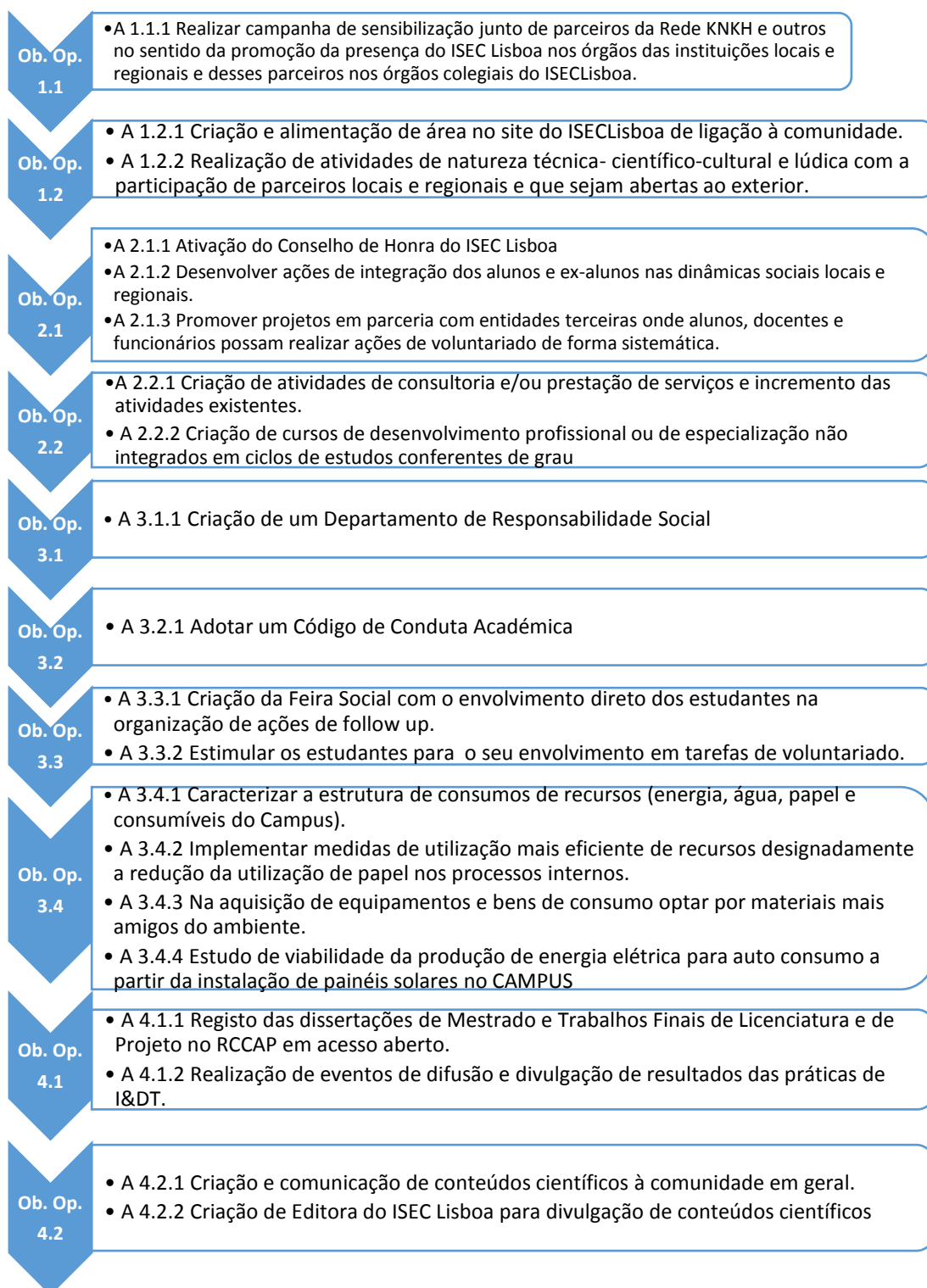
### **AMBIÇÃO / MACRO - ALVOS:**

- (i) Reforçar a presença do ISEC Lisboa na Sociedade envolvente;
- (ii) Promover uma cultura e compromisso de Responsabilidade Social entre todos os pertencentes à comunidade académica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS
<b>OE1 - ATRATIVIDADE LOCAL E REGIONAL</b> <i>Contribuir para o desenvolvimento e atratividade local e regional intensificando o trabalho colaborativo com a rede de parceiros do ISEC Lisboa</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.1</b> Promover a presença e participação do ISEC Lisboa junto das instituições locais e regionais e destas no seio do Instituto.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 1.2</b> Promoção e divulgação de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento local regional, quer as próprias quer as de parceiros do ISEC Lisboa
<b>OE2 - INTERAÇÃO SOCIAL</b> Aumentar a interação social, designadamente por via da prestação de serviços especializados e consultadoria junto de empresas e organismos externos, bem como através de serviços disponibilizados à comunidade.	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.1</b> Aumentar interação social e da ligação à comunidade.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 2.2</b> Aumentar a prestação de serviços à comunidade.
<b>OE3 - SUSTENTABILIDADE</b> <i>Desenvolver, de forma integrada, uma cultura e prática de comportamento organizacional socialmente responsável, refletida quer nos processos decisórios quer na implementação de atividades.</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.1</b> Promover uma cultura de responsabilidade social de forma transversal a todas as áreas de atividade do ISEC Lisboa
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.2</b> Adotar instrumentos de gestão socialmente responsável.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.3</b> Envolver os alunos em causas socialmente relevantes.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 3.4</b> Criação de um Campus Sustentável.
<b>OE4 - CIÊNCIA ABERTA e PARTILHA SOCIAL</b> <i>Aprofundar a partilha, divulgação e transferência de conhecimento e a participação no espaço público estabelecendo relações estáveis e de equidade com todos os stakeholders do ISEC Lisboa</i>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 4.1</b> Promover a divulgação dos projetos de investigação e seus resultados à comunidade em geral.
	<b>OBJETIVO OPERACIONAL 4.2</b> Desenvolver mecanismos de comunicação de ciência

### **7.5.1. VeDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social | Ações**

Por forma a alcançar com sucesso os objetivos operacionais estabelecidos, foram previstas em cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo do período 2017-2020. O anexo 2 regista detalhadamente estes aspetos e a figura seguinte sistematiza o conjunto de ações referidas.



**Fig. 6: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Ações a desenvolver entre 2017-2020 orientadas pelo Vede 5 – Sociedade e Responsabilidade Social.**

## VIII Acompanhamento e Monitorização

Um aspeto fundamental da metodologia adotada é a mensuração e a consequente definição de um conjunto de indicadores que permitam acompanhar e monitorizar a execução de cada um dos objetivos estratégicos. Apesar da dificuldade na definição de indicadores capazes de captar eficazmente os objetivos estratégicos estabelecidos cujas metas são, por vezes, de natureza intangível, regista-se uma inegável clareza na definição de mecanismos de acompanhamento e monitorização por forma a medir, avaliar para melhor decidir.

O presente plano de desenvolvimento estratégico incorpora margem para uma rápida adaptação a alterações de contexto e tem uma natureza dinâmica, podendo adaptar-se a um processo de ajustamento periódico durante a sua implementação. Ao longo da sua implementação, será efetuada a monitorização da sua execução, e a avaliação da consecução dos objetivos estabelecidos bem como a introdução de eventuais medidas corretivas.

Para as ações que visam consubstanciar os objetivos estratégicos e operacionais predefinidos foram estabelecidas esferas de responsabilidade, calendário e metas tendo sido também estipulados os respetivos indicadores de monitorização da realização dessas Ações. Estes aspetos encontram-se sistematizados no anexo 2 já referido.

O processo de monitorização inicia-se após aprovação do plano de desenvolvimento estratégico, baseando-se no seguimento semestral dos resultados dos planos de ações, em concordância com os procedimentos estabelecidos pelo GAGQ. O acompanhamento e monitorização são efetuados num 1º nível pela esfera de responsabilidade definida para cada ação e num 2º nível, semestralmente, ao nível do Conselho de Direção do ISEC Lisboa.

## IX Anexos

**Anexo 1** – Resultados de Análise SWOT

**Anexo 2** – Planificação de Ações para 2017-2020