

Relatório Anual 2017

Em cumprimento do art. 159.ª da Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro
> Março 2018



Alameda das Linhas de Torres, 179 · 1750-142 Lisboa T 217541310 · www.iseclisboa.pt

1	Do grau de cumprimento do Plano Estratégico e do Plano Anual	4
1.1	ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4
1.2	GRAU DE CONSECUÇÃO DO PLANO ANUAL	8
2	Da realização dos objetivos estabelecidos	23
2.1	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	23
2.2	CONHECIMENTO / I&DT	24
2.3	QUALIDADE E AVALIAÇÃO	28
2.4	EXPANSÃO INTERNACIONAL	31
3	Da eficiência da gestão administrativa e financeira	32
3.1	ANÁLISE DAS CONTAS	33
4	Da evolução da situação patrimonial e financeira e da sustentabilidade da instituição	35
4.1	COMPARAÇÃO DE 2017 COM ANOS ANTERIORES	35
4.2	RESULTADO LIQUIDO DE 2017 E CAPITAL SOCIAL DA COOPERATIVA	37
4.3	EVOLUÇÃO PREVISÍVEL DA COOPERATIVA	38
5	Dos movimentos de pessoal docente e não docente	39
5.1	PESSOAL DOCENTE	39
5.2	PESSOAL NÃO DOCENTE	40
6	Da evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados	41
7	Dos graus académicos e diplomas conferidos	43
8	Da empregabilidade dos seus diplomados	44
9	Da internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros	45
9.1	PARCERIAS INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	45
9.2	MOBILIDADE DE DOCENTES	46
9.3	MOBILIDADES DE ESTUDANTES E STAFF	47
10	Da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas	49
10.1	PARCERIAS ESTABELECIDAS	50
10.2	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE	51
11	Dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados	52
11.1	GABINETE DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE	52
11.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE	53
12	Conclusões e Propostas	54

Mensagem da Presidente do ISEC Lisboa



No momento da prestação de contas referentes ao ano de 2017 gostaria de vos salientar os aspetos mais significativos da atividade do ISEC Lisboa ao longo do ano transato.

2017 foi para o nosso Instituto um ano de continuidade no caminho para a definitiva consolidação da retoma institucional num claro percurso de crescimento e desenvolvimento da nossa Instituição

Em termos de atividade institucional, destaco 5 aspetos que me parecem reveladores da intensa atividade do ano de 2017:

- a)** A definição e aprovação do Plano de Desenvolvimento Estratégico (2017-2020) onde se desenhou no essencial os nossos desígnios para os próximos anos.
- b)** O lançamento e consolidação da nova marca ISEC Lisboa, acompanhada de toda a nova estratégia de comunicação que lhe está associada.
- c)** O ano transato pautou-se ainda pelas atividades relativas à Autoavaliação Institucional e à preparação para o 2º Ciclo de Avaliação de cursos que entretanto se iniciou.
- d)** De grande impacto foi o forte incremento das atividades de Investigação e Desenvolvimento, sendo 2017 caracterizado neste domínio no essencial por 11 projetos de I&D em curso e pela produção de 151 outputs científicos.
- e)** O franco alargamento do nosso portfólio formativo com a inclusão em 2017 de 1 nova Licenciatura e de 10 novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, 6 dos quais com deslocalização para Concelhos limítrofes, e ainda a proposta de um novo curso de mestrado para iniciar funcionamento em 2018/19.

As opções estratégicas que temos escolhido assentam numa ideia de Ensino Superior Politécnico moderno, de acentuado cariz profissionalizante, assente em práticas e conhecimentos decorrentes de uma investigação aplicada e colaborativa que tem como fim a produção de soluções e a criação de valor transferíveis para as empresas e organizações, promovendo a difusão e a transferência do conhecimento socialmente útil.

É esta noção de Ensino Superior Politécnico que sustenta a ação do ISEC Lisboa, que pretendemos seja ancorada numa lógica de organização educativa socialmente responsável, inclusiva e sustentável.

Contamos, como sempre, com o empenho e dedicação dos nossos colaboradores, com a renovada confiança da nossa Entidade Instituidora e com o imprescindível apoio da nossa rede de parceiros.


MARIA CRISTINA VENTURA

1

Do grau de cumprimento do plano estratégico e do plano anual

1.1 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O ISEC Lisboa elaborou ao longo de 2017 o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico para 2017-2020, o qual se consubstancia em torno de 5 vetores de desenvolvimento Estratégicos (VEDE):

VEDE 1 – Desenvolvimento;

VEDE 2 – Conhecimento;

VEDE 3 – Qualidade e Avaliação;

VEDE 4 – Expansão

VEDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social

A cada um dos VeDE estão associados **objetivos estratégicos (OE)**, que por sua vez se materializam por via da definição de **objetivos operacionais (OOp)**, alcançáveis por via de um conjunto de ações cujas esferas de responsabilidade, metas e indicadores foram igualmente definidos. O Plano de Desenvolvimento Estratégico completo pode ser consultado em:

(<http://www.iseclisboa.pt/index.php/en/planos-relatorios-actividades>).

O ISEC Lisboa, como 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, definiu ainda a prossecução de um conjunto de propósitos como linhas orientadoras da sua ação cujo prosseguimento e materialização foi afirmada nos Planos de Atividades¹ 2016/2017 e 2017/2018 pelos seguintes Objetivos Estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS PARA 2016/17

1 A prossecução dos seguintes Vetores de Desenvolvimento Institucional:

1.1 Nova Oferta de Formação e de Serviços à Comunidade;

1.2 Incremento das Atividades de Investigação Aplicada e de Desenvolvimento Experimental;

2 A adoção de medidas de reforço da QUALIDADE dos Recursos Humanos, da Formação e sua Certificação:

2.1 Reforço da qualificação do corpo docente;

2.2 Avaliação de Desempenho dos corpos docente e não docente;

2.3 Ações de Controlo de Qualidade e de Auditorias à Formação;

2.4 Obtenção de Acreditações, Registos e Certificações externas da Formação.

3 O Desenvolvimento de Parcerias Nacionais e de Internacionalização:

3.1 Concretização de ações desenvolvidas em Rede;

3.2 Extensão das medidas de Internacionalização;

¹ O ano de 2017 a que se refere o presente Relatório envolve dois anos letivos (2016/2017 janeiro a junho de 2017 e 2017/2018 julho a dezembro de 2017).

4 O Reforço das Ações de Comunicação e Marketing:

4.1 Desenvolvimento de ações de comunicação interna;

4.2 A adoção do nome ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciência;

4.3 Desenvolvimento de campanhas de divulgação e de Marketing Institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS PARA 2017/18

VEDE 1 - Desenvolvimento

OE1 – ENSINO E FORMAÇÃO Revigorar e Valorizar o portfólio de formação do ISEC Lisboa, numa lógica de pipeline de formação integrada de cariz profissionalizante e diferenciada das demais ofertas;

0Op 1. 1 Consolidar a atual oferta formativa numa permanente atitude de auto regulação / auto avaliação e de melhoria contínua;

0Op 1. 2 Design racional de nova oferta formativa inovadora e diferenciadora, antecipando as emergentes novas necessidades da sociedade e em particular da região;

OE2 – ORGANIZAÇÃO 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;

0Op 2. 1 Lançar todo o processo de rebranding da instituição e consolidar a nova marca ISEC LISBOA promovendo o lastro de notoriedade;

0Op 2. 2 Incrementar e diversificar os processos de comunicação interna e externa para a promoção da transparência e do aumento da visibilidade externa da organização;

0Op 2. 3 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.

VEDE 2 – Conhecimento

OE1 - CAPACITAR PARA INVESTIGAR 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.

0Op 1. 1 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;

0Op 1. 2 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;

0Op 1. 3 Incremento e divulgação de mecanismos de apoio e incentivo à capacitação de recursos humanos para a prática de atividades de I&DT.

OE2 – INVESTIGAR E PUBLICAR COM ESTUDANTES Incrementar a participação em Projetos de Investigação orientada e a Produção Científica com o envolvimento de estudantes.

00p 2. 1. Fomentar a participação em projetos de investigação orientada e o aumento da produção científica com afiliação do ISEC Lisboa;

00p 2. 2. Estimular a participação e o envolvimento dos estudantes desde os primeiros anos em práticas de iniciação à investigação científica.

OE3 – APLICAR E CRIAR VALOR 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.

00p 3. 1 Promover a implementação de soluções concretas para problemas reais pré diagnosticados por entidades parceiras ligadas ao setor industrial, empresarial ou a outras organizações externas;

00p 3. 2 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.

VEDE 3 – Qualidade e Avaliação

OE1 – SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE 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.

00p 1. 1 Consolidar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade e rever o Manual de Qualidade;

00p 1. 2 Certificar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade.

OE2 – PESSOAS 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&DT, bem como às restantes estruturas funcionais e serviços do ISEC Lisboa.

00p 2. 1 Implementar e Monitorizar a Avaliação de Desempenho Docente;

00p 2. 2 Definir e Implementar mecanismos de incentivo ao incremento da qualificação e atualização técnico-científica do pessoal docente e não docente;

00p 2. 3 Implementar e Monitorizar a Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente.

OE3 – SERVIÇOS E RESULTADOS Fortalecer a política de qualidade nos serviços prestados pelas sub-estruturas do ISEC Lisboa, posicionando o estudante como elemento central da ação da Instituição.

00p 3. 1 Fomentar o sucesso escolar e reduzir a taxa de abandono precoce;

00p 3.2 Fomentar o contato permanente e a interação com ex-alunos e Diplomados do ISEC Lisboa;

00p 3. 3 Fomentar o grau de satisfação do cliente externo e interno com os serviços prestados pelas diferentes estruturas do ISEC Lisboa;

00p 3. 4 Promoção das condições para a realização da Avaliação Institucional.

VEDE 4 – Expansão

OE1 – COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NO ENSINO E I&DT Reforçar a mobilidade internacional de docentes, investigadores e estudantes, intensificando e expandindo a rede de Cooperação Internacional.

00p 1. 1 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;

00p 1. 2 Promover e apoiar a mobilidade de docentes, staff e estudantes (incoming e ongoing).

OE2 – PARCERIAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS Fortalecer as parcerias estratégicas internacionais ao nível da CPLP e da América Latina.

00p 2. 1 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.

VEDE 5 – Sociedade e Responsabilidade Social

OE1 – ATRATIVIDADE LOCAL E REGIONAL Contribuir para o desenvolvimento e atratividade local e regional intensificando o trabalho colaborativo com a rede de parceiros do ISEC Lisboa.

00p 1.1 Promover a presença e participação do ISEC Lisboa junto das instituições locais e regionais e destas no seio do Instituto;

00p 1. 2 Promoção e divulgação de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento local regional, quer as próprias quer as de parceiros do ISEC Lisboa.

OE2 – INTERAÇÃO SOCIAL 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.

00p 2. 1 Aumentar interação social e da ligação à comunidade;

00p 2. 2 Aumentar a prestação de serviços à comunidade

OE3 – SUSTENTABILIDADE Desenvolver, de forma integrada, uma cultura e prática de comportamento organizacional socialmente responsável, refletida quer nos processos decisórios quer na implementação de atividades

00p 3. 1 Promover uma cultura de responsabilidade social de forma transversal a todas as áreas de atividade do ISEC Lisboa;

- 00p 3. 2** Adotar instrumentos de gestão socialmente responsável;
- 00p 3. 3** Envolver os alunos em causas socialmente relevantes;
- 00p 3. 4** Criação de um Campus Sustentável.

1.2 GRAU DE CONSECUÇÃO DO PLANO ANUAL – DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Relativamente ao grau de consecução das ações previstas para 2017, apresentam-se no quadro 1 os Objetivos estratégicos decompostos em objetivos operacionais e respetivas ações para cada ano compreendido entre 2017 e 2020.

No quadro seguinte estão igualmente identificados os riscos e os indicadores de seguimento.

O grau de consecução das ações planificadas para 2017 está assinalado com o código de cores abaixo indicado:

	CONSECUÇÃO COMPLETA DA AÇÃO PLANIFICADA PARA 2017
	CONSECUÇÃO PARCIAL DA AÇÃO PLANIFICADA PARA 2017
	AÇÃO PREVISTA PARA 2017 E NÃO REALIZADA

Conforme se verifica no quadro 1, do total das 55 ações pertencentes aos 5 domínios de atuação (VeDE) planificadas para iniciarem em 2017, foram integralmente cumpridas 41 delas (75%), 7 dessas ações (13%) foram cumpridas apenas parcialmente e 7 ações não foram realizadas (13%), adiando-se o seu início para o ano subsequente.

No ano de 2017, o domínio que registou maior consecução dos objetivos predelineados foi o relativo ao VeDe 4 – Expansão onde o total das ações planificadas foram integralmente cumpridas. No sentido oposto, no domínio VeDe 5 – Sociedade e Responsabilidade Social apenas foram integralmente cumpridas 40% das ações definidas.

Por outro lado, das 28 ações pertencentes aos 5 domínios de atuação (VeDE) planificadas para iniciarem em 2018 ou em anos seguintes, foram antecipadamente iniciadas em 2017.

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 1 - DESENVOLVIMENTO

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE1 ENSINO E FORMAÇÃO	OBJETIVO OPERACIONAL 1.1 Consolidar a atual oferta formativa numa permanente atitude de auto regulação / auto avaliação e de melhoria contínua	1.1.1 Consolidar procedimentos de auto-avaliação dos cursos em funcionamento;	----	Relatórios de cursos do GAGQ Relatórios de UC	4 / curso	1 / curso	1 / curso	1 / curso	1 / curso
		1.1.2 Propostas de alteração decorrentes das avaliações internas que visem a melhoria dos resultados	Propostas não aceites como passíveis de serem introduzidas fora do período de avaliação.	1) Alterações apresentadas na DGES 2) Alterações apresentados em períodos de avaliação		----	2	2	2
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.2 Design Racional de nova oferta formativa inovadora e diferenciadora, antecipando as emergentes novas necessidades da sociedade e em particular da região.	1.2.1 Conceção de 5 novas licenciaturas: - Gestão Financeira e Contabilidade - Gestão Logística e Transp. - Eng ^a da Construção Reabilitação - Gestão das Edificações - Marketing Territorial - Intervenção social e animação socio-cultural?	Especialização e qualificação do corpo docente débil em algumas áreas emergentes e consequente necessidade do seu reforço; Dificuldades de aprovação pela A3ES	Acreditação A3ES Abertura de turma de iniciação	5 Lic novas aprovadas 150 novos alunos de iniciação	2	2	1	----
		1.2.2 Conceção de novos 15 CTeSP	Dificuldades no processo de registo na DGES.	Registo DGES Abertura de turma de iniciação	15 300 novos alunos de iniciação	7	5	3	----
		1.2.3 Conceção de novos 3 Mestrados alinhados com as pre formações existentes - área criativa (Design / Tec Gráficas / Avaliação Escolar) - área das Ciências da Visão - nova acreditação mestrado Administração e gestão escolar (com perspetiva mais próxima das necessidades dos diretores e gestores das escolas)	Especialização e qualificação do corpo docente débil em algumas áreas emergentes e consequente necessidade do seu reforço.	Acreditação A3ES Abertura de turma de iniciação	3 60 novos alunos de continuidade	----	1	1	1
				ALVO	23 cursos novos 510 alunos novos				

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 1 – DESENVOLVIMENTO (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE2 ORGANIZAÇÃO	OBJETIVO OPERACIONAL 2.1 Lançar todo o processo de rebranding da Instituição e consolidar a nova marca ISEC LISBOA promovendo o lastro de notoriedade.	2.1.1 Criação da nova Imagem do ISEC LISBOA (Novo Logo, novo lettrring, rebranding interno, novo site, nova imagem nas redes sociais, etc)	Não aceitação por parte da comunidade académica da nova imagem	1. Adoção da nova imagem na Comunicação interna e externa	Consolidação total nova imagem em 2018	Início implementação nova imagem	Reforço da nova imagem	----	----
		2.1.2 Lançamento e consolidação da nova imagem	Não reconhecimento externo da nova imagem	2. Reconhecimento externo da nova imagem	Consolidação total nova imagem em 2018	Início implementação nova imagem	Reforço da nova imagem	----	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.2 Incrementar e diversificar os processos de comunicação interna e externa para a promoção da transparência e do aumento da visibilidade externa da organização.	2.2.1 Definição de novos procedimentos de comunicação interna	Não aceitação por parte da comunidade académica dos novos procedimentos de comunicação	1. Definição de novos procedimentos.	Implementação de Manual de Procedimentos de comunicação de forma generalizada em todas as estruturas do ISEC Lisboa	25%	75%	----	----
		2.2.2 Conceção e implementação de nova campanha de Marketing Planeamento estratégico e global da comunicação da oferta formativa do ISEC	Falta de orçamento suficiente para implementação da campanha de marketing	1. Número de Ações de comunicação externa; 2. Avaliação do impacto da comunicação externa com o inquérito a novos alunos no início de cada ano letivo.	Adoção de Plano Estratégico de Comunicação Global do ISEC Lisboa	----	100%	----	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.3 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.	2.3.1 Ações de consolidação de novas Estruturas recém-criadas (TGRAF / DGIC / ...)	Inexistência de call da FCT para registo de novas estruturas de I&D	1. N.º de ações realizadas	Reconhecimento na comunidade interna e externa das estruturas criadas (TGRAF, DGID, etc.)	----	50%	50%	100%
		2.3.2 Criação da UO ISEC Academy	Ausência de reconhecimento interno e externo da nova estrutura	1. Criação da Estrutura; 2. N.º de ações desenvolvidas pela ISEC Academy	Nova Estrutura criada e consolidada	----	Lançamento nova estrutura	Consolidação nova estrutura	Desenvolvimento nova estrutura
		2.3.3 Criação da Nova UO – Escola de Aero-náutica e Transporte Aéreo	Perda de escala e sinergias que a atual área de aeronáutica detinha com outras áreas por estar na mesma UO	1. Criação da Escola; 2. Início funcionamento de órgãos próprios; 3. Ações desenvolvidas pela Escola	Nova Estrutura criada e consolidada	Lançamento nova UO	Lançamento nova UO	Consolidação nova UO	Desenvolvimento
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 2 - Conhecimento

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE1 CAPACITAR PARA INVESTIGAR	OBJETIVO OPERACIONAL 1.1 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.	1.1.1 Definição e divulgação da Política Científica do ISEC Lisboa	Não aceitação por parte da comunidade académica da política científica	1. Difusão do documento com a PC do ISEC Lisboa;	Todos os membros da comunidade académica reconhecem a PC do ISEC Lisboa	100%	----	----	----
		1.1.2 Definição de áreas estratégicas para as práticas de I&DT articuladas com as áreas de ensino/formação do ISEC Lisboa.	Ausência de fontes de financiamento públicas e privadas para as áreas elencadas como estratégicas	1. Difusão do documento com as áreas; 2. Número de projetos de I&DT de docentes inseridos nas áreas estratégicas definidas 3. Número de projetos alunos Lic ou Mestrado inseridos nas áreas estratégicas definidas	Todos os projetos de I&D inseridos nas áreas estratégicas definidas	100%	----	----	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.2 Reforço das estruturas e centros de investigação do ISEC Lisboa e definição de mecanismos de reconhecimento do mérito de atividades de I&DT.	1.2.1 Criação de uma estrutura de apoio à captação de financiamento externo para atividades de I&DT	Falta de recursos humanos especializados para a implementação e consolidação da estrutura	1. Criação da Estrutura; 2. Número de candidaturas externas realizadas;	Estrutura completamente criada e operacional	----	100%	----	----
		1.2.2 Reforço do acervo bibliográfico e assinatura e disponibilização online de revistas científicas	Constrangimentos orçamentais	1. N° de assinaturas de novas Revistas Científicas; 2. N° de obras do acervo bibliográfico;	50 revistas científicas disponíveis + 10% do acervo bibliográfico nas áreas estratégicas.	40%	20%	20%	20%
		1.2.3 Definição e divulgação de mecanismos de reconhecimento do mérito em atividades de I&DT	Não aceitação por parte da comunidade académica dos mecanismos de reconhecimento de mérito em atividades de I&D	1. Mecanismos estabelecidos; 2. Avaliação do incremento da produção científica	Todos os membros da comunidade académica reconhecem os mecanismos de reconhecimento de mérito	100%	----	----	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.3 Incremento e divulgação de mecanismos de apoio e incentivo à capacitação de recursos humanos para a prática de atividades de I&DT.	1.3.1 Definição e divulgação de mecanismos de capacitação de RH para atividades de I&DT	Não aceitação por parte da comunidade académica dos mecanismos de capacitação de RH para atividades de I&D	1. Mecanismos estabelecidos; 2. Avaliação da capacitação de RH para as práticas de I&DT	+ 20% no número de investigadores capacitados	25%	25%	25%	25%
		1.3.2 Realização de ações internas de formação	Fracá adesão da comunidade de docentes e investigadores às ações de formação	1. N° de ações realizadas	4 cursos de formação	25%	25%	25%	25%
				2. Grau de Satisfação dos formandos superior a 3,5 numa escala de 0 a 5 valores.	Todos as ações de formação com avaliação igual ou superior a 3,5 valores numa escala de 0 a 5.	----	25%	50%	100%
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 2 – Conhecimento (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020	
OE2 INVESTIGAR E PUBLICAR COM ESTUDANTES	OBJETIVO OPERACIONAL 2.1 Fomentar a participação em projetos de investigação orientada e o aumento da produção científica com afiliação do ISEC Lisboa	2.1.1 Realização de ações de sensibilização junto do corpo investigadores.	Não mobilização da comunidade académica	1. N.º de ações realizadas	Todos os docentes e investigadores do ISEC Lisboa terem pelo menos 2 participações nas ações	----	75%	25%	100%	
		2.1.2 Ações de articulação entre a DGIC e os responsáveis pelas UC's de Projeto das Licenciaturas e com os orientadores de dissertações de mestrado.		1. N.º de ações realizadas; 2. N.º de alunos que integram projetos de I&DT; 3. N.º de publicações com alunos	25%	25%	25%	25%		
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.2 Estimular a participação e o envolvimento dos estudantes desde os primeiros anos em práticas de iniciação à investigação científica.	2.2.1 Realização de ações de sensibilização junto dos estudantes.		1. Criação da Estrutura; 2. Número de candidaturas externas realizadas;	+ 50% alunos dos 1ºs anos envolvidos em práticas de I&DT	25%	50%	25%	100%	
		2.2.2 Criação de inventivos para os estudantes para as práticas de I&DT (atribuição ECTS, ...)		1. N.º de assinaturas de novas Revistas Científicas; 2. N.º de obras do acervo bibliográfico;	+ 50% alunos envolvidos em práticas de I&DT	----	100%	----	----	
		2.2.3 Realização de iniciativas de I&D com envolvimento de estudantes		1. Mecanismos estabelecidos; 2. Avaliação do incremento da produção científica	75% das iniciativas de I&D com envolvimento de estudantes	25%	25%	50%	----	
	ALVO									

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 2 – Conhecimento (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE3 APLICAR E CRIAR VALOR	OBJETIVO OPERACIONAL 3.1 Promover a implementação de soluções concretas para problemas reais pré diagnosticados por entidades parceiras ligadas ao setor industrial, empresarial ou a outras organizações externas	3.1.1 Promoção de um evento anual sobre problemáticas associadas às práticas de Investigação colaborativa e transferência de conhecimento.	Fraca adesão da comunidade científica interna e externa	1. N.º de eventos realizados; 2. N.º de participantes no evento;	Realização de 1 evento por ano	25%	25%	25%	25%
		3.1.2 Fazer levantamento junto de parceiros não académicos da Rede KNKH de potenciais questões/interesses de investigação conjunta (proposta de Stakeholders);	Fraca adesão dos parceiros da Rede Know Now Know How (motivação dos stakeholders)	1. N.º de ações realizadas junto de parceiros da rede; 2. Temáticas passíveis de conduzirem a projetos aplicados de I&DT	+ 50% projetos de I&D em parceria com entidades da Rede KNKH	----	50%	50%	100%
		3.1.3 Realização de projetos de investigação nas áreas identificadas com em parceria com entidades da Rede KNKH	Fraca adesão dos parceiros da Rede Know Now Know How (motivação dos stakeholders). Dificuldades de Financiamento Externo.	1. N.º de projetos iniciados	+ 50% projetos de I&D em parceria com entidades da Rede KNKH	----	50%	50%	100%
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.2 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.	3.2.1 Desenvolver Projetos de I&DT em parceria/consórcio com entidades empresariais/industriais;	Fraca adesão stakeholders externos	1. N.º de novos parceiros; 2. Número de novos projetos conjuntos.	Realização de novos projetos I&DT de natureza colaborativa	----	50%	50%	
		3.2.2 Desenvolver uma plataforma colaborativa de divulgação de projetos em curso.	Incapacidade para obter financiamento	1. Plataforma implementada e operacional; 2. Número de parceiros estratégicos utilizadores; 3. N.º de projetos registados	Plataforma implementada e operacional para todos os parceiros.	----	----	----	100%
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 3 – Qualidade e Avaliação

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE1 SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE	OBJETIVO OPERACIONAL 1.1 Consolidar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade e rever o Manual de Qualidade.	1.1.1 Revisão de Práticas e Procedimentos internos do ISEC Lisboa	Dificuldades de implementação interna por parte da comunidade académica	% de procedimentos revistos	Reconhecimento e aplicação operacional por toda comunidade académica dos procedimentos internos de Qualidade	25%	75%	----	----
		1.1.2 Revisão e Publicação do Manual de Qualidade		Publicação do Manual da Qualidade		100%	----	----	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.2 Certificar o Sistema Interno de Garantia de Qualidade.	1.2.1 Certificação do SGQ do ISEC Lisboa	Não aceitação por parte da comunidade académica	Certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade	Reconhecimento e aplicação por toda a comunidade do Sistema Interno de Garantia da Qualidade certificado	----	25%	75%	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.3 Implementação de um ciclo de avaliação institucional interno de 2 em 2 anos	1.3.1 Constituição e formação da equipa de auditorias interna	Frac adesão dos recursos humanos para aderir a uma nova tarefa	1. Nomeação da Equipa; 2. N.º de ações de formação realizadas	Realização de 2 ciclos de autoavaliação institucional interna	----	50%	----	50%
		1.3.2 Definição do ciclo e procedimentos de avaliação interna;		1. Calendário e objetivos dos ciclos de autoavaliação internos		----	50%	----	50%
		1.3.3 Implementação do ciclo de avaliação institucional interno de 2 em 2 anos)		1. Realização de 2 auditorias internas		----	50%	50%	----
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 3 – Qualidade e Avaliação (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE2 PESSOAS	OBJETIVO OPERACIONAL 2.1 Implementar e Monitorizar a Avaliação de Desempenho Docente.	2.1.1 Aplicação teste do RADD	Fraca adesão do corpo docente	1. N.º de docentes avaliados (em teste)	Todos os docentes do quadro avaliados pelo RADD	100%	----	----	----
		2.1.2 Implementação do RADD	Constrangimentos orçamentais às medidas de reconhecimento de mérito	1. Melhorias introduzidas; 2. N.º de docentes avaliados	Todos os docentes avaliados pelo RADD	----	----	100%	----
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.2 Definir e Implementar mecanismos de incentivo ao incremento da qualificação e atualização técnico-científica do pessoal docente e não docente.	2.2.1 Definição e divulgação de mecanismos de incentivo ao incremento da qualificação e atualização técnico-científica	Constrangimentos orçamentais na definição dos incentivos;	1. Difusão de mecanismos estabelecidos; 2. N.º de usufrutos dos mecanismos estabelecidos;	Reconhecimento por todos os docentes e não docentes dos mecanismos de incentivo à qualificação e atualização técnico-científica	100%	----	----	----
		2.2.2 Definição e divulgação de incentivos à qualificação/atualização científica	Fraca adesão do corpo docente e não docente	% de implementação dos mecanismos de apoio % de docentes e não docentes abrangidos pelo apoio	+ 30 % docentes + qualificados/atualizados cientificamente; + 30% pessoal não docente + qualificado	----	50%	50%	----
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 3 – Qualidade e Avaliação (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE3 SERVIÇOS E RESULTADOS	OBJETIVO OPERACIONAL 3.1 Fomentar o sucesso escolar e reduzir a taxa de abandono precoce	3.1.1 Consolidar os “cursos de fundamentos” na área da Matemática e da Física	Fraca adesão dos alunos às ações formação	1. N.º de estudantes em formação;	+ 25% aprovação nas áreas da Matemática e da Física	25%	25%	25%	25%
		3.1.2 Implementar a figura de Tutor e aulas de tutoria	Não aceitação da figura de Tutor e das aulas de Tutoria pela comunidade académica	1. Implementação da figura de tutor; 2. N.º de tutores “no-meados” 3. N.º de tutorias realizadas;	25% do total de alunos acompanhados por tutor designado	----	25%	75%	100%
		3.1.3 Consolidar e aumentar mecanismos de apoio ao estudo (divulgar horário da sala de estudo, implementar formações e fomentar o uso da plataforma moodle, incrementar a componente prática e demonstrações laboratoriais, etc...)	Constrangimentos orçamentais e de gestão de recursos físicos	1. N.º ações formação de uso do Moodle; 2. % incremental de horas laboratoriais ou de campo	% > 50% de alunos satisfeitos com mecanismos de apoio ao estudo	25%	25%	50%	----
		3.1.4 Implementar mecanismos de visibilidade e apoio aos TFL e TFM	Indisponibilidade de parceiros estratégicos	1. N.º Publicações e ações de divulgação de resultados de TFL e TFM	+ 50% de Divulgação interna e externa de TFL e TFM	----	50%	50%	----
		3.1.5 Reformular UC com insucesso escolar sistemático	Não aceitação por parte do corpo docente das propostas de reformulação	1. Taxas de sucesso das UC 2. Taxas de desistências; 3. % de UC reformuladas	+ 25% aprovações nas UC com insucesso escolar sistemático	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.2 Fomentar o contacto permanente e a interação com ex-alunos e Diplomados do ISEC Lisboa	3.2.1 Associação 3As – Apoio à Criação da Associação Antigos Alunos do ISEC Lisboa	Fraca adesão dos Antigos Alunos à Associação	1. Criação Associação. 2. N.º de associados 3. Ações realizadas pela 3 Às	Criação e implementação da associação antigos alunos do ISEC Lisboa	----	100%	----	----
		3.2.2 Fomentar e incrementar a visibilidade das ações do GIP – Gabinete de Inserção Profissional. (publicar relatório de diplomados, eventos...)	Fraca adesão da comunidade académica	1. N.º de Ações realizadas pelo GIP; 2. N.º de atendimentos anual	Reconhecimento e aumento do grau de satisfação dos alunos com a atuação do GIP	50%	50%	----	----
		3.2.3 Organização de eventos com ex-estudantes e diplomados do ISEC Lisboa (feiras de oportunidades, empreendedorismo, etc...)		1. N.º de ações realizadas; 2. N.º de ex-alunos envolvidos;	+ 50% de participações em eventos especialmente dirigidos a estudantes e diplomados do ISEC Lisboa	50%	50%	----	----
	ALVO								

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 3 – Qualidade e Avaliação (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE3 SERVIÇOS E RESULTADOS	OBJETIVO OPERACIONAL 3.3 Fomentar o grau de satisfação do cliente externo e interno com os serviços prestados pelas diferentes estruturas do ISEC Lisboa	3.3.1 Fomentar a comunicação interna (ações de debate/informação sobre as diferentes dimensões de atividades do Instituto; ações de formação sobre "cultura de qualidade e focalização no cliente", etc...)	Fraca adesão da comunidade académica	1. Nº de ações;	+ 50% de avaliações superiores a 3,5 (escala de 0 a 5)	25%	25%	25%	25%
		3.3.2 Incrementos vários na melhoria e conforto dos equipamentos e espaços físicos do CAMPUS	Constrangimentos orçamentais para a implementação	1. Melhorias introduzidas; 2. % de renovação do equipamento informático dos docentes; 3. % de renovação do equipamento informático ao serviço do ensino-aprendizagem	+ 30% equipamento renovado	25%	25%	25%	25%
		3.3.3 Ações de promoção do bem-estar e promotoras de uma comunidade académica inclusiva e segura.	Fraca adesão da comunidade académica	1. Nº de ações realizadas	+ 30% ações	25%	25%	25%	25%
		3.3.4 Ações de Monitorização e Acompanhamento do grau de satisfação do cliente interno e externo	Fraca adesão da comunidade académica	1. Resultados do inquérito de satisfação do cliente (interno e externo)	+ 50% clientes internos e externos a dar classificação igual ou superior a 3,5 (escala de 0a 5)	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.4 Promoção das condições para a realização da Avaliação Institucional (Unidade Central + 4 UO)	3.4.1 Realização dos procedimentos internos para a realização da auto-avaliação.	Fraca adesão da comunidade académica e em particular de parceiros externos.	1. Resultados da Auto-avaliação	Acreditação do ISEC Lisboa e das suas 4 UO	100%	----	----	----
		3.4.2 Preparação e realização da visita externa da Avaliação Institucional	Escassos recursos humanos não docentes qualificados	1. Resultados da Avaliação Institucional		100%	----	----	----

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 4 – Expansão Internacional

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE1 COOPERAÇÃO INTERNACIONAL NO ENSINO E I&DT	OBJETIVO OPERACIONAL 1.1 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.	1.1.1 Consolidação das ações previstas no TGRAf – Centro Internacional de Estudos e Investigação em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica.	Fraca adesão dos docentes e investigadores Constrangimentos Orçamentais	1. Nº de projetos I&DT iniciados; 2. Nº de ações realizadas com parceiros estrangeiros;	Reconhecimento nacional e internacional do TGRAf	25%	25%	25%	25%
		1.1.2 Incremento de protocolos/parcerias internacionais e adesão a redes internacionais de ensino e de IDT	Fraca adesão de parceiros internacionais	1. Nº de parcerias estabelecidas; 2. Nº de adesões e participações em redes de cooperação internacional;	+ 50% de novas parcerias/protocolos internacionais	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.2 Promover e apoiar a mobilidade de docentes, staff e estudantes (incoming e ongoing).	1.2.1 Acionar protocolos de cooperação para mobilidade de docentes.	Fraca adesão do corpo docente	1. Nº de mobilidades docentes e alunos incoming e outgoing;	45 saídas/entradas de docentes em mobilidade	6	10	14	15
		1.2.2 Desenvolver mecanismos de captação de estudantes estrangeiros.	Fraca adesão de estudantes estrangeiros	1. Nº de estudantes estrangeiros inscritos nos cursos do ISEC Lisboa;	10 a 15% de alunos de origem estrangeira inscritos em cursos superiores	140	160	180	200
		1.2.3 Acionar protocolos de cooperação para mobilidade de não docentes.	Fraca adesão de pessoal não docente	1. Nº de ações de mobilidade de não docentes (incoming e outgoing)	6 saídas de staff em ações de mobilidade.	1	1	2	2
		1.2.4 Organização da International Week (dirigida a docentes e staff estrangeiros)	Constrangimentos orçamentais	1. Nº de participantes na ação.	30 representantes de 15 IES estrangeiras	----	----	International Week	----

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 4 – Expansão Internacional (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE2 PARCERIAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS	OBJETIVO OPERACIONAL 2.1 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.	2.1.1 Estabelecer parcerias com novos parceiros com vista ao desenvolvimento de projetos de formação e de prestação de serviços especializados no Brasil.	Fraca adesão de parceiros estratégicos da CPLP e da América Latina	1. Nº de parcerias estabelecidas; 2. Nº de ações desenvolvidas ao abrigo das novas parcerias	+ 15% parcerias estratégicas Brasil	10%	15%	50%	25%
		2.1.2 Estabelecer parcerias com novos parceiros com vista ao desenvolvimento de projetos de formação e de prestação de serviços especializados em Angola.	Dificuldade na transferência de divisas devido à situação político-económica de Angola	1. Nº de parcerias estabelecidas; 2. Nº de ações desenvolvidas ao abrigo das novas parcerias	+ 15% parcerias estratégicas com Angola	10%	15%	50%	25%
		2.1.3 Consolidação e desenvolvimento das parcerias existentes em outras geografias da América Latina	Fraca adesão de parceiros estratégicos	1. Nº de parcerias estabelecidas; 2. Nº de ações desenvolvidas ao abrigo das novas parcerias	+ 15% parcerias estratégicas com a América Latina	10%	15%	50%	25%

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 5 – SOCIEDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE1 ATRATIVIDADE LOCAL E REGIONAL	OBJETIVO OPERACIONAL 1.1 Promover a presença e participação do ISEC Lisboa junto das instituições locais e regionais e destas no seio do Instituto.	1.1.1 Realizar campanha de sensibilização junto de parceiros da Rede KNKH e outros no sentido da promoção da presença do ISEC Lisboa nos órgãos das instituições locais e regionais e desses parceiros nos órgãos colegiais do ISEC Lisboa	Fraca recetividade dos parceiros da Rede KNKH	1. Nº de presenças do ISEC Lisboa em órgãos dos parceiros Locais; 2. Nº de parceiros Locais em órgãos do ISEC Lisboa;	+ 15% participação em órgãos dos parceiros locais	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 1.2 Promoção e divulgação de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento local regional, quer as próprias quer as de parceiros do ISEC Lisboa	1.2.1 Criação e alimentação de área no site do ISEC Lisboa de ligação à comunidade	Fraca adesão da comunidade académica ao site do ISEC Lisboa	1. Criação da área no site; 2. Nº de iniciativas divulgadas; 3. Nº de visitas da área;	Aumento em pelo menos 30% visitas ao site	25%	25%	25%	25%
		1.2.2 Realização de atividades de natureza técnica- científico-cultural e lúdica com a participação de parceiros locais e regionais e que sejam abertas ao exterior.	Fraca adesão da comunidade académica às atividades propostas	1. Nº de ações realizadas em coorganização;	Aumento em 15% de ações realizadas em coorganização	25%	25%	25%	25%
OE2 INTERAÇÃO SOCIAL	OBJETIVO OPERACIONAL 2.1 Aumentar interação social e da ligação à comunidade	2.1.1 Ativar o Conselho de Honra do ISEC Lisboa (proposta de Stakeholders)	Dificuldade de participação efetiva e regular de individualidades com relevância regional/ nacional	1. Início funcionamento do CH 2. Número de reuniões; 3. Propostas do CH	Conselho de Honra constituído e operacional.	100%	---	---	---
		2.1.2 Desenvolver ações de integração dos alunos e ex-alunos nas dinâmicas sociais locais e regionais	Fraca adesão dos alunos a iniciativas deste género	4. Nº de estudantes e ex-alunos envolvidos em ações locais e regionais;	+ 25% alunos a participar em iniciativas locais ou regionais	25%	25%	25%	25%
		2.1.3 Promover projetos em parceria com entidades terceiras onde alunos, docentes e funcionários possam realizar ações de voluntariado de forma sistemática	Fraca adesão da comunidade académica	1. Nº de parcerias estabelecidas; 2. Nº de projetos de voluntariado realizadas;	+ 15% alunos, docentes ou pessoal não docente envolvido em ações de voluntariado de forma sistemática.	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 2.2 Aumentar a prestação de serviços à comunidade	2.2.1 Criação de atividades de consultoria e/ ou prestação de serviços e incremento das atividades existentes	Ausência de recursos técnicos e científicos suficientes internamente para dar resposta às solicitações	1. Nº de atividades realizadas	+ 30% atividades de consultoria e/ ou prestação de serviços externas + 15% aumento de receita proveniente de atividades de consultoria e/ ou prestação de serviços externas	25%	25%	25%	25%
		2.2.2 Criação de cursos de desenvolvimento profissional ou de especialização não integrados em ciclos de estudos conferentes de grau	Fraca adesão do cliente externo a esta oferta formativa	1. Nº de cursos realizados; 2. Nº de formandos / curso;	+ 25% de novos cursos + 30% novos alunos	25%	25%	25%	25%

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 5 – SOCIEDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE3 SUSTENTABILIDADE	OBJETIVO OPERACIONAL 3.1 Promover uma cultura de responsabilidade social de forma transversal a todas as áreas de atividade do ISEC Lisboa	3.1.1 Criação de um Departamento de Responsabilidade Social	Fraca adesão da comunidade académica; Ausência de perceção generalizada da responsabilidade social como uma mais valia da IES	1. Criação do Departamento; 2. N° de ações desencadeadas pelo Departamento de RS	Gabinete criado e operacional	25%	75%	--	--
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.2 Adotar instrumentos de gestão socialmente responsável	3.2.1 Adotar um Código de Conduta Académica	Fraca adesão da comunidade académica	1. Difusão do Código de Conduta;	Publicação e aplicação efetiva do Código de Conduta	100%	--	--	--
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.3 Envolver os alunos em causas socialmente relevantes	3.3.1 Criação da Feira Social com o envolvimento direto dos estudantes na organização de ações de follow up	Fraca adesão e participação dos alunos e entidades externas convidadas	1. N° de estudantes e organizações envolvidas na organização do evento; 2. N° de participantes;	Realização da Feira Social	100%	--	--	--
		3.3.2 Estimular os estudantes para o seu envolvimento em tarefas de voluntariado.	Fraca adesão e participação dos alunos	1. N° de estudantes envolvidos;	+ 25% alunos envolvidos em tarefas de voluntariado	25%	25%	25%	25%
	OBJETIVO OPERACIONAL 3.4 Criação de um Campus Sustentável	3.4.1 Caracterizar a estrutura de consumos de recursos (energia, água, papel e consumíveis do Campus);	Escassez de recursos humanos	1. Produção de documento caracterizador do perfil de consumo de recursos; 2. Quantificação de consumos; 3. Identificação de medidas de redução de consumos;	Emissão de Relatório com a estrutura de consumos	--	100%	--	--
		3.4.2 Implementar medidas de utilização mais eficiente de recursos designadamente a redução da utilização de papel nos processos internos	Fraca adesão da comunidade académica	1. Identificação de medidas de mitigação; 2. Quantificação da redução do consumo;	Redução de 15% de gastos com papel	--	--	--	--
		3.4.3 Na aquisição de equipamentos e bens de consumo optar por materiais mais amigos do ambiente;	Constrangimentos orçamentais	1. % de equipamento + amigo do ambiente adquirido	Aumentar em 15% a opção por equipamentos mais amigos do ambiente	25%	25%	25%	25%
		3.4.4 Estudo de viabilidade da produção de energia elétrica para auto consumo a partir da instalação de painéis solares no CAMPUS	Constrangimentos orçamentais	1. Realização e apresentação do estudo	25% consumo de energia elétrica assegurado por painéis solares	--	--	--	100%

Quadro 1: Grau de Consecução do plano anual / VeDE 5 – SOCIEDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL (continuação)

OB. ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERACIONAIS	AÇÕES	RISCOS	INDICADORES	META FINAL (2020)	2017	2018	2019	2020
OE4 CIÊNCIA ABERTA E PARTILHA SOCIAL	OBJETIVO OPERACIONAL 4.1 Promover a divulgação dos projetos de investigação e seus resultados à comunidade em geral	4.1.1 Registo das dissertações de Mestrado e Trabalhos Finais de Licenciatura e de Projeto no RCCAP em acesso aberto;	Fraca adesão da comunidade académica às políticas de acesso aberto	1. N.º de publicações de alunos e ex-alunos e/ou docentes introduzidas no RCAAP;	100% de TFL e TFM publicados no RCCAP	25%	25%	25%	25%
		4.1.2 Realização de eventos de difusão e divulgação de resultados das práticas de I&DT	Constrangimentos orçamentais	1. N.º de eventos realizados;	Realização de pelo menos 1 evento por ano	--	100%	100%	100%
	OBJETIVO OPERACIONAL 4.2 Desenvolver mecanismos de comunicação de ciência	4.2.1 Criação e comunicação de conteúdos científicos à comunidade em geral	Fraca adesão da comunidade académica	1. Conteúdos concebidos e criados;	+ 25% das publicações e/ou eventos de comunicação de ciência à comunidade em geral	--	100%	100%	100%
		4.2.2 Criação de Editora do ISEC Lisboa para divulgação de conteúdos científicos	Constrangimentos orçamentais	1. Implementação da Editora; 2. N.º de publicações editadas.	Publicação de pelo menos 1 obra/ano para cada área científica "core" do ISEC Lisboa	25%	25%	25%	25%

2

Da realização dos objetivos estabelecidos

Nos dois anos letivos que constituem o ano civil de 2017, foram estabelecidos nos dois respectivos Planos de Atividades anuais um conjunto de Objetivos estratégicos decompostos em objectivos operacionais. Assim, no que concerne ao grau de consecução dos planos anuais, quando nos debruçamos sobre cada OE estabelecido para 2016/17 e o cruzamos com a continuidade estabelecida para 2017/18, os pontos seguintes demonstram claramente a consecução dos objectivos previamente traçados:

2.1 DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Ao nível do Desenvolvimento Institucional e para a consecução dos Objetivos Estratégicos e operacionais antes mencionados, foram concretizadas as seguintes acções ao longo de 2017:

2.1.1 OFERTA FORMATIVA

- + Em 2016/17 o ISEC Lisboa foi detentor de 10 cursos de Licenciatura (das quais 9 abriram turmas de 1º ano)
- + Em 2016/17 estavam registados 6 Cursos Técnicos Superiores Profissionais dos quais 4 iniciaram igualmente turmas de 1º ano
- + Neste ano letivo estiveram em funcionamento 7 cursos de mestrado do ISEC Lisboa, dos quais 6 abriram turmas de 1º ano
- + Em 2017/18 o ISEC detém 11 cursos de Licenciatura (sendo que todas abriram turmas de 1º ano)
- + Em 2017/18 o ISEC detém 16 Cursos Técnicos Superiores Profissionais dos quais 4 iniciaram igualmente turmas de 1º ano, significando portanto, o registo de 10 novos cursos CTeSP's:
 - + Construção e Reabilitação;
 - + Reparação e Manutenção de Aeronaves
 - + Logística e Transporte;
 - + Gestão de Produtos Turísticos;
 - + Gestão de Tecnologias Alimentares;
 - + Manutenção Hoteleira;
 - + Marketing Digital e Gestão de Redes Sociais;
 - + Produção Gráfica e Digital;
 - + Apoio à Infância;
 - + Intervenção Social e Comunitária
- + Neste ano lectivo de 2017/18 estão em funcionamento 7 cursos de mestrado do ISEC Lisboa, dos quais 5 abriram turmas de 1º ano.

Dos cursos disponíveis em 2017/18 destacamos o facto de estar em funcionamento 1 curso “novo” de Licenciatura em Engenharia da Construção e Reabilitação acreditado em 2017 pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e de termos obtido também em 2017 a aprovação por parte da DGES de 10 novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, bem como a necessária aprovação da DGES para a deslocalização de 3 CTeSP para o município da Amadora, 3 outros CTeSP para o município de Sintra bem como a reativação da deslocalização de 2 CTeSP para o município do Entroncamento.

No que concerne à oferta formativa não conferente de grau académico destaca-se ainda a realização em 2017 de cursos de formação desenvolvidos pelo Centro de Estudos em Engenharia (CEE) do ISEC Lisboa, designadamente:

- + Em 2016/17 o ISEC Lisboa foi detentor de 10 cursos de Licenciatura (das quais 9 abriram turmas de 1º ano)
- + Em 2016/17 estavam registados 6 Cursos Técnicos Superiores Profissionais dos quais 4 iniciaram igualmente turmas de 1º ano

Visando a diversificação do portfólio formativo conferente de grau académico, em outubro de 2017 foi proposto à A3ES 1 novo Mestrado em Gestão e Avaliação Escolar cujo início se prevê para 2018/19. Foi igualmente proposta junto da DGES 1 novo CTeSP em Animação Científica cujo início se estima também para 2018/19.

2.1.2 (RE)ORGANIZAÇÃO INTERNA

.....

Em termos organizacionais e de desenvolvimento institucional, ao longo dos 2 anos lectivos de 2017 destaca-se:

(i) a criação de estruturas de I&DT (p.f. ver ponto seguinte).

(ii) A criação e entrada em funcionamento da nova UO “Escola de Aeronáutica” com o estabelecimento dos seus órgãos próprios (Direcção, Conselho Pedagógico, Conselho Técnico Científico, Comissões Técnicas, etc...). A criação desta nova estrutura permitirá um novo impulso no desenvolvimento interno do setor de Aviação e Aeronáutica, quer por via do estabelecimento de novas parcerias, quer por via da criação de nova oferta formativa.

(iii) A introdução de 4 instrumentos normativos internos que regulam a atividade do Instituto: Regulamento da atribuição de serviço docente, o Regulamento de avaliação do desempenho docente, o Estatuto da Carreira docente do ISEC Lisboa (Despacho 1997/2018, de 23 de Fevereiro, publicados em Diário da República n.º 39/2018, Série II de 2018-02-23) e a publicação do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2017-2020.

(iv) A reformulação de um conjunto muito significativo da regulamentação interna decorrente da publicação do Decreto Lei nº 63/2016 de 13 de setembro.

2.1.3 NOVA ESTRATÉGIA COMUNICAÇÃO

No ano de 2017 foi definida e implementada uma nova estratégia de comunicação com 3 objetivos: (i) Aumento da notoriedade e reconhecimento da marca; (ii) Promoção dos produtos formativos e conquista de “novos clientes” e (iii) aumento da satisfação e fidelização de “clientes”.

Salienta-se o lançamento da nova marca ISEC Lisboa o que implica como se sabe todo um conjunto de ações entre as quais se destacam: o lançamento do novo site, lançamento do novo logotipo e assinatura, criação do respetivo manual da nova marca, criação e implementação do novo lettrig para estacionário e digital, logotipos e branding para as Escolas e Estruturas dos ISEC Lisboa, etc.

Neste âmbito destaca-se ainda a forte aposta nas redes sociais e nas campanhas de marketing digital bem como o reforço dos meios publicitários da imprensa escrita (jornais e revistas) e o recurso a cartazes publicitários (campanha outdoors na rede metropolitana de Lisboa e na FERTAGUS).

Por outro lado, foram também intensificadas as ações de divulgação com a presença do ISEC Lisboa em diferentes feiras de promoção do ensino superior, bem como reforçada a realização do roadshow com presença em mais de 80 escolas secundárias e profissionais a nível nacional e pela 1ª vez foram realizadas ações de divulgação de cursos superiores conjuntas entre o ISEC Lisboa e grandes Empregadores ou Organizações representativas dos sectores respectivos (Exemplos: Hoteis / Autarquias / OGMA / Empresas de Aeronautica).

2.1.4 INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

Salientam-se de igual modo os investimentos em equipamentos e recursos materiais designadamente ao nível do apetrechamento laboratorial bem como o alargamento do acervo bibliográfico. Destacam-se neste campo as novas salas de aula e os novos laboratórios de informática, bem como as melhorias no exterior do Campus e as novas instalações da Associação Académica.

Neste aspeto realça-se ainda o novo equipamento: Centro de Treino da Visão e a extensão do Núcleo Museológico de Óptica e Optometria.

De grande relevância é o lançamento das obras de criação da nova Residência de Estudantes no Campus e cujo início de funcionamento se prevê para Setembro de 2018.

2.2 CONHECIMENTO / I&DT

2.2.1 CAPACITAR PARA INVESTIGAR

Com vista à prossecução dos objetivos traçados com vista ao Reforço da capacidade investigativa e de produção de conhecimento no ISEC Lisboa, conforme descrito nos respectivos Objetivos Estratégicos e Operacionais apresentados no ponto 1 deste relatório, destacamos as seguintes ações realizadas ao longo de 2017:

(i) A consolidação das atividades do TGRAF – Centro Internacional de Estudos em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica. Por favor, ver (<https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/investigacao/tgraf>)

(ii) A criação de uma nova UO: “a Direção Geral de Investigação e Desenvolvimento” a qual tem por missão promover a cultura científica do ISEC Lisboa, de modo sustentado e organizado, no sentido de contribuir para a transferência de conhecimento e afirmação do saber, participando ativamente, em articulação com a Direção, na definição da política de investigação do Instituto, visando ainda apoiar e coordenar a atividade de I&DT e a produção científica e disseminação de conhecimento do ISEC Lisboa e cujo trabalho desenvolvido se pode observar em <http://www.iseclisboa.pt/index.php/investigacao>.

(iii) Definição e publicação da Política Científica do ISEC Lisboa e dos Mecanismos disponíveis para apoio e incentivo às práticas de I&DT dos docentes do Instituto.

2.2.2 INVESTIGAR, PUBLICAR E CRIAR VALOR

Ao longo de 2017 estiveram em cursos ou foram terminados diferentes projetos de I&DT e outros foram concebidos e planificados para iniciarem em 2018.

Durante o ano de 2017 os docentes do ISEC Lisboa desenvolveram as suas atividades de I&D, parte significativa das quais no seio do Centro de Estudos e Investigação Aplicada (CEIA), no qual operam 6 linhas de investigação ou inseridos em Centros de I&DT externos.

O quadro seguinte sistematiza os principais projetos de I&DT terminados em 2017 ou em curso:

Quadro 2: Projetos de I&DT em curso no ISEC Lisboa em 2017

PROJETOS INVESTIGAÇÃO APLICADA EM CURSO	DATA DE EXECUÇÃO	INVESTIGADORES DO ISEC LISBOA	INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS E FINANCIAMENTO
Jean Monnet Network “CHILDREN IDENTITY AND CITIZENSHIP BEST PRACTICES GUIDE” Erasmus+ Jean Monnet Network 553177-EFP-1-2014-1-UK-EPPJMO-NETWORK	Outubro 2014 a Setembro 2017	Helena Pratas Ana Patrícia Almeida	CEIA / IES europeias Financiamento Externo (UE)
CODE-IWP: Commitment to Democracy Through Increasing Women’s Participation.	Outubro 2014 a Setembro 2017	Helena Pratas	CEIA / IES europeias Financiamento Externo (UE)
Mapeamento de Competências Críticas para o Exercício Profissional em Proteção Civil.	Julho 2016 a Dezembro 2017	Paulo Gil Martins Tânia Carraquico	Rede KNKH Financiamento interno
Estudo-piloto de mapeamento e diagnóstico das necessidades de competências dos trabalhadores hoteleiros.	Maio 2016 a Dezembro 2017	Ana Pereira Neto Eduardo Cruz António Rodrigues	CEIA / Rede KNKH Financiamento Interno
Investigação em turismo em espaço rural, na sua relação com a gestão hoteleira.	Janeiro 2016 a Dezembro 2018	Ana Pereira Neto	CEIA / IP Tomar, IP Guarda, IP Cavado e Ave, IP Leiria, IP Viseu, U Aveiro, U Portu-calense Co-financiamento interno
Conceção do Centro de Materiais Celulósicos Estampado ou Impresso	Outubro 2016 a Outubro 2018	Rafael Pozo Cristina Ventura	TGRAf Financiamento interno
Sistema de Apoio à implementação da Garantia de Qualidade nas Escolas Profissionais	Novembro 2016 a Dezembro 2017	Ana Patrícia Almeida Ana Cristina Freitas Cristina Ventura	Financiamento interno
Learning to Be: Development of Practices and Methodologies for Assessing Social, Emotional and Health Skills within Education Systems;	2017 a 2020	Marco Ferreira	Financiamento UE

PROJETOS INVESTIGAÇÃO APLICADA EM CURSO	DATA DE EXECUÇÃO	INVESTIGADORES DO ISEC LISBOA	INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS E FINANCIAMENTO
A administração educacional na formação inicial de docentes para os 'primeiros anos'	2016-2018	Ana Patrícia Almeida	Financiamento Externo
H2EPILHA – Aproveitamento da energia elétrica para produção e armazenamento de hidrogénio	Junho 2017 – Março 2018	Ana Paula Oliveira	Financiamento interno
plaNtas Energéticas eM aquapOnia – NEMO	Outubro 2017 – Setembro 2018	Ana Paula Oliveira Luis Moreira Cristina Ventura	Financiamento interno

Ainda no âmbito da Investigação, nas diversas atividades desenvolvidas em 2017, destacam-se as seguintes ações ou os seguintes eventos de cariz científico organizados pelo ISEC Lisboa:

- + Durante o ano transato foi iniciada a prática de Formação Contínua para investigadores e cujo lema para 2017/ 18 é “ Pensar Investigação”. As ações já concretizadas podem ser consultadas em <http://www.iseclisboa.pt/index.php/en/formacao>.
- + Durante 2017 deu-se continuidade à publicação da Revista ALAMEDA (relançada em 2016 com o número 3) com a edição do número 4 e onde diferentes investigadores, internos e externos, publicaram os seus trabalhos.
- + Integrámos um consórcio liderado pela empresa Green World na apresentação de uma da proposta de estruturação de núcleo de I&D em “SISTEMAS DE GEOREFERENCIAÇÃO, EFICIÊNCIA E QUALIDADE DE ENERGIA PARA SMART CITIES, BUILDINGS AND INDUSTRIES” que consubstanciou uma candidatura a financiamento do Programa PT 2020 e cujos resultados são esperados para Fevereiro/Março de 2018.
- + O ISEC Lisboa integrou a bolsa de Avaliadores da ANQEP para a Avaliação das Escolas Profissionais;
- + A realização do Seminário Anual Politech – Symposium Ibérico que teve lugar em Maio 2017 e cujo tema foi Investigação e Avaliação do Ensino Superior http://politech.iseclisboa.pt/index_1politech.html)
- + Integração na respectiva Comissão científica e participação de uma delegação de docentes/investigadores do ISEC Lisboa no II Congresso de Segurança e Saúde Ocupacional e Ambiental no Rio de Janeiro em Julho de 2017.

Em resultado dos diferentes mecanismos de apoio e incentivo à I&DT implementados pelo ISECLisboa, em 2017 a Produção Científica dos docentes / investigadores do ISEC Lisboa totalizou 151 outputs científicos. (o detalhe dessa produção encontra-se em http://www.iseclisboa.pt/images/relatorios/pc_iseclisboa_11_17.pdf).

O esquema seguinte ilustra a produção científica (publicações) dos docentes e estudantes do ISECLisboa :



FIG. 1: PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO ISEC LISBOA EM 2017

2.3 QUALIDADE E AVALIAÇÃO

Durante o ano de 2017 foram realizadas as atividades regulares do Gabinete de Avaliação e Garantia de Qualidade (GAGQ) do ISEC Lisboa, designadamente no que respeita à avaliação pedagógica de todas as Unidades Curriculares de todos os cursos em funcionamento, bem como a produção dos respetivos relatórios por curso. Foram igualmente realizadas as actualizações do Manual de Qualidade e a revisão de alguns dos procedimentos instalados.

O ano de 2017 caracterizou-se por uma forte atividade no domínio da Avaliação/ Acreditação. Assim, durante todo o ano de 2016/2017 foi realizada a Auto-avaliação institucional. Para este efeito destacamos apenas os passos essenciais:

- + nomeação das comissões de auto-avaliação;
- + realização e análise dos inquéritos de satisfação a docentes, não-docentes, alunos, diplomados e empregadores;
- + focus grupos com stakeholders internos e externos;
- + produção de análises SWOT;
- + implementação de medidas de melhoria e mitigação;
- + submissão do relatório de auto-avaliação à A3ES (30 dias antes do prazo limite).

A Avaliação Institucional prossegue em 2018, esperando-se a visita dos avaliadores externos no 1º semestre de 2018.

Também no que concerne à Avaliação do Desempenho Docente foi realizado em 2017 o 1º exercício de Avaliação do corpo docente do ISEC Lisboa e cujos detalhes se apresentam no ponto 11 do relatório.

No que concerne à Avaliação de cursos, em 2017/18 iniciou-se o 2º Ciclo de Avaliação e “entraram” em (re)avaliação 7 cursos do ISEC Lisboa: 5 Licenciaturas e 2 Mestrados. A saber: Licenciaturas de Gestão Autárquica, Gestão Hoteleira, Gestão Aeronáutica, Engenharia da Proteção Civil e Energias Renováveis e Ambiente; Mestrado de Gestão Autárquica e Mestrado de Operações de Transporte Aéreo.

Assim, a auto-avaliação destes cursos decorre entre Setembro de 2017 e Fevereiro de 2018, esperando-se que a Avaliação externa aconteça até ao final de 2017/18. Mais detalhes sobre a metodologia da Auto Avaliação pode ser encontrada no ponto 11 do relatório.

Refira-se ainda que em 2017, obtivemos a Acreditação de 1 nova Licenciatura (Engenharia da Construção e Reabilitação) e a aprovação do registo pela DGES de 10 novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais. Ainda em termos de Acreditação, como referimos antes, foi proposto em Outubro de 2017 um novo mestrado que aguarda ainda o resultado da sua Acreditação.

O quadro seguinte resume a situação no presente em termos de Avaliação/Acreditação:

Quadro 3: Cursos do ISEC Lisboa (Dados A3ES e DGES)

LICENCIATURAS	ACREDITAÇÃO A3ES	INÍCIO DA RENOVAÇÃO ACREDITAÇÃO
Educação Básica	6 anos	Dez 2018
Gestão Aeronáutica	6 anos	Setembro 2017
Gestão Hoteleira	6 anos	Setembro 2017
Energias Renováveis e Ambiente	6 anos	Setembro 2017
Gestão Autárquica	6 anos	Setembro 2017
Engenharia de Segurança no Trabalho	6 anos	Mai 2020
Engenharia da Proteção Civil	6 anos	Setembro 2017
Ciências Aeronáuticas	6 anos	Dez 2020
Design e Produção Gráfica	6 anos	Julho 2021
Ótica e Optometria	6 anos	Agosto 2018
Engenharia da Construção e Reabilitação	1 ano	Junho 2018

MESTRADOS	ACREDITAÇÃO A3ES	INÍCIO DA RENOVAÇÃO ACREDITAÇÃO
Educação Pré-Escolar	3 anos	Junho 2018
Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo do EB	3 anos	Junho 2018
Gestão Autárquica	6 anos	Setembro 2017
Ensino de Inglês no 1º Ciclo do EB	2 anos	Julho 2018
Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	6 anos	Julho 2020
Riscos e Protecção Civil	6 anos	Em curso
Operações de Transporte Aéreo	6 anos	Setembro 2017
Gestão e Avaliação Escolar	Em avaliação externa	---

CURSOS TÉCNICOS SUPERIORES PROFISSIONAIS	ACREDITAÇÃO A3ES	
Gestão Hoteleira	Out 2014	Em funcionamento
Desenvolvimento de Produtos Multimédia	Out 2014	Em funcionamento
Comunicação e Marketing	Out 2014	Em funcionamento
Gestão Financeira e Contabilidade	Agosto 2015	Em funcionamento
Sistemas de Gestão da Qualidade	Out 2014	---
Protecção Civil e Socorro	Setembro 2015	---
Apoio à Infância	Julho 2017	---
Intervenção Social e Comunitária	Julho 2017	---
Construção e Reabilitação	Julho 2017	---
Desenvolvimento de Produtos Turísticos	Junho 2017	---
Gestão de Tecnologias Alimentares	Novembro 2017	---
Manutenção Hoteleira	Julho 2017	---
Marketing Digital	Julho 2017	---
Produção Gráfica e Digital	Julho 2017	---
Reparação e Manutenção de Aeronaves	Setembro 2017	---
Transportes e Logística	Junho 2017	---

Ainda no domínio da promoção da Qualidade, foram desenvolvidos um conjunto de ações com vista ao incentivo à qualificação do corpo docente ressaltando aqui os apoios concedidos à participação em eventos de cariz científico, à obtenção do título de especialista e ao grau de doutoramento de vários docentes do ISEC. Em resultado desta política de incentivos à qualificação dos RH salientam-se os seguintes objetivos atingidos:

- + 2 docentes obtiveram em 2017 o reconhecimento do título de Especialista atribuído pelos diferentes Conselhos Técnico-Científicos do ISEC Lisboa, 2 outros docentes obtiveram o título de especialista por Provas Públicas e outros 2 docentes obtiveram o seu título de Doutor.
- + Como se pode verificar no ponto 5 deste relatório, a qualificação do corpo docente regista um forte incremento passando o total de doutores e especialistas de 106 para 132.
- + 3 técnicos administrativos do quadro com o ensino secundário frequentam desde 2016/17 o CTESP de Contabilidade e Gestão Financeira;

2.4 EXPANSÃO INTERNACIONAL

Ao longo dos últimos anos o ISEC Lisboa tem desenvolvido esforços no sentido da Internacionalização quer das suas atividades formativas quer em termos da mobilidade do staff académico. Em resultado destes esforços, registou-se uma vez mais no ano transato um incremento nas deslocações (incoming e outgoing) de docentes, de não-docentes e de estudantes, em particular ao abrigo do Programa ERASMUS.

Assim em 2017 estiveram no ISEC Lisboa 20 alunos estrangeiros ao abrigo do Programa ERASMUS, oriundos da Turquia, Espanha, Hungria e Polónia.

Realizaram-se também 2 mobilidades de staff não docente (uma saída para a Polónia e uma vinda da Turquia). Realizaram-se ainda 5 mobilidades de docentes: 3 saídas para Espanha e 2 incoming de Espanha e Alemanha.

Mais relevante ainda, é o número já significativo de estudantes de nacionalidade estrangeira que em 2017 se encontrava a frequentar um curso de nível superior no ISEC Lisboa. Os 155 estudantes de nacionalidade estrangeira em frequência representam já 15% do total de estudantes inscritos nos cursos de nível superior. Estes 155 estudantes encontram-se distribuídos da seguinte forma: 115 em cursos de Licenciatura, 26 em cursos de mestrado e os restantes 14 em cursos TeSP. Os estudantes estrangeiros são provenientes de países africanos (84), europeus (37), da América Latina (33) e asiáticos (1). Relativamente aos estudantes estrangeiros, cerca de 31% estão a frequentar as Licenciaturas na área da Aeronáutica, cerca de 12,3% a Licenciatura de Gestão Hoteleira e cerca de 9% a Licenciatura de Design e Produção Gráfica. Os restantes alunos distribuem-se de forma mais ou menos uniforme pelos restantes cursos.

Ainda no referente à Internacionalização destacamos algumas das ações realizadas em 2017:

- + Os novos protocolos assinados ao abrigo do Programa ERASMUS com Cracow University of Economics (Polónia) e Munich University of Applied Sciences (Alemanha).
- + Os contactos preliminares com responsáveis da Força Aérea dos Camarões com vista ao estabelecimento de parceria para a formação de pilotos da FA dos Camarões;
- + Os contactos preliminares com autoridades do Brasil e de Angola com vista à organização conjunta de Conferências e jornadas técnicas (em 2018) sobre temas relacionados com o Reconhecimento de Graus Académicos e Reconhecimento de Habilitações Profissionais na CPLP.
- + A participação no 1º Encontro Nacional da Aviação dos Países Lusófonos e as parecerias aí estabelecidas para a participação na organização do 2º Encontro;
- + O início da Pós Graduação em Investigação e Gestão do Design em parceria com a Escola Elisava de Barcelona (Universidade Pompeu Fabra)

No ponto 9 apresentam-se mais detalhes sobre a Internacionalização do ISEC Lisboa.

3

Da eficiência da gestão administrativa e financeira²

Exploração positiva

No exercício de 2017 prosseguimos o trabalho de consolidação económica e financeira da Cooperativa, iniciado em exercícios anteriores, o qual se traduz num exercício que desse ponto de vista foi razoavelmente tranquilo, com exploração que se mantém amplamente positiva, o que nos permite manter o rumo de redução da dívida da Universitas de forma sustentada e consistente.

Essa consolidação é patente nos resultados alcançados tendo-se, em simultâneo, continuado o trabalho de consolidação do número de alunos em frequência e mantido as ações de requalificação do Campus.

Aspetos Operacionais

Em termos operacionais, destaca-se a aprovação do novo Estatuto Carreira Docente do ISEC Lisboa, algo que estava em falta e que decorre das nossas obrigações estatutárias. Este novo estatuto, estabelece as bases para a carreira docente do ISEC Lisboa, aprova uma nova tabela salarial, ao mesmo tempo, contempla a avaliação do desempenho docente, segundo três dimensões fundamentais para o desempenho docente: ensino, investigação e compromisso organizacional.

No ano de 2017 foi concluída a primeira avaliação de desempenho, já segundo o novo regulamento aprovado no ano passado, sendo de destacar que, dos docentes do quadro, 5% tiveram avaliação “excelente” e 20% tiveram avaliação de “Muito bom”. Nenhum docente do quadro teve avaliação insuficiente.

De igual modo, foram adquiridas subscrições anuais das Revistas Científicas solicitadas pelos Conselhos Técnico Científicos de todas as Escolas do ISEC Lisboa, junto da Springer-Nature, Taylor & Francis, SAGE Pub, NPPRJ e Print Quartly Publications. Esta subscrição insere-se no apoio à dimensão “Investigação” anteriormente referida e pretende apoiar a produção científica e a elevação do nível científico dos nossos cursos. Essas revistas encontram-se disponíveis online (acesso limitado ao interior da rede do Campus do Lumiar) e fisicamente na Biblioteca do Campus (Campus Library).

Foi autonomizada a Escola de Aeronáutica do ISEC Lisboa, o que coincidiu com o fim da Licença sem Vencimento do Prof. Doutor Miguel Moreira. O ISEC Lisboa passou a contar, desde junho de 2017 com cinco unidades orgânicas.

Requalificação e apetrechamento das instalações no Campus do Lumiar

Prosseguiram as intervenções no sentido da reabilitação do campus, designadamente através de:

- + Requalificação da fachada e cobertura do Edifício B;
- + Conclusão da requalificação parcial da fachada do Edifício C;
- + Aquisição de novos Videoprojectores (tendo o parque dos sistemas de projeção de vídeo sido integralmente substituído em todas as salas de aula no prazo de 2 anos);
- + Aquisição de aparelhos de Ar Condicionado para os Serviços Académicos, Presidente do ISEC Lisboa, sala B13-A (criada dentro da sala B13) e salas C1 a C4.

² O Conteúdo dos pontos 3 e 4 deste Relatório de Atividades constam do Relatório e Contas de 2016 da Universitas apresentado e aprovado em Assembleia Geral a 15 de Fevereiro de 2017.

Recursos Humanos

Relativamente aos recursos humanos, na linha do proposto em sede de Orçamento e Plano de Atividades e de Plano Estratégico, é de salientar um conjunto de ações levadas a efeito durante o exercício de 2017 e que tiveram impacto direto nos resultados obtidos:

- a) Reposição do valor de retribuição do trabalho docente nos CteSP, equiparando-o aos valores de retribuição em Licenciaturas e Mestrados (este valor tinha sido reduzido em anos anteriores para fazer face à necessidade prementes de reduzir a despesa, tendo passado para 10 € por hora; numa primeira fase, em anos anteriores, passou-se para 15 € por hora e, no Ano de 2017, foi reposto o valor correspondente à qualificação do docente, não sendo um valor fixo, antes sendo o correspondente a “Licenciado”, “Mestre ou Especialista pelo CTC” ou “Doutorado ou Especialista com Provas Públicas”.
- b) Reforço do quadro de pessoal docente com Doutores a Tempo Integral.
- c) Atribuição de um prémio monetário anual a trabalhadores que se distinguiram durante o ano de 2017, num valor total de 10k€.

3.1 ANÁLISE DAS CONTAS

Os resultados obtidos no ano de 2017, em termos gerais, encontram-se alinhados com as perspetivas que apresentámos em sede de Orçamento tendo-se, no entanto, verificado alguns desvios em sede de execução, o que é seguidamente justificado.

As contas de 2017 resultam no seguinte quadro resumo de gastos e rendimentos:

Quadro 4: Rendimentos e Gastos de 2017

	2017
Gastos	2 841 848,74 €
Gastos com pessoal	1 516 113,12 €
Fornecimentos e Serviços Externos	814 153,74 €
Gastos de Depreciação e Amortização	168 945,47 €
Outros Gastos e Perdas	109 101,09 €
Provisões/Imparidades	24 571,89 €
Gastos e Perdas de Financiamento	208 963,43 €
Rendimentos	3 215 913,09 €
Prestação de Serviços	3 101 303,40 €
Outros Rendimentos e Ganhos	114 609,69 €
Reversões	0,00 €
Subsídios à exploração	0,00 €

Relativamente ao Quadro 4, quanto aos gastos, nas provisões/imparidades encontram-se incluídas as dívidas de alunos cujos processos de recuperação de créditos por meios judiciais se revelaram infrutíferos (sem bens para penhorar, situações de insolvência, etc.)

Quanto aos rendimentos, refira-se que foram diferidas para 2018, na proporção devida, os valores de propinas pagas anual ou semestralmente referentes a esse período (num montante de 174 459 €), tendo apenas sido contabilizados em 2017 as parcelas de receitas referentes a esse ano.

Resultado do exercício de 2017

Os resultados de 2017 são, então:

Quadro 5: Resultados de 2017

2017	
Rendimentos Operacionais	3 101 303 €
Rendimentos Complementares	114 610 €
Total de Rendimentos	3 215 913 €
Gastos Operacionais	2 632 885 €
Gastos Financeiros	208 963 €
Total de Gastos	2 841 849 €
Réditos Operacionais	583 028 €
Réditos Financeiros	-208 963 €
Réditos antes de impostos	374 064 €
Imposto do Exercício	87 801 €
Rédito Líquido do Exercício	286 263 €
Cash-flow	455 208 €
EBITDA	751 973 €

Este resultado, bastante positivo, reflete a continuação de uma gestão rigorosa que permitiu acomodar satisfatoriamente um aumento de despesa com o pessoal, recompensando alguns e aumentando o total de trabalhadores ao nosso serviço, permitindo prestar um melhor serviço, com mais qualidade e com pessoal mais qualificado.

Também do lado da receita se verifica um aumento líquido relativamente a anos anteriores, mesmo considerando a existência residual de financiamento externo (apenas o programa Erasmus).

Comparação entre a execução de 2017 com o Orçamento

Se promovermos a comparação dos resultados do exercício de 2017 com o Orçamento apresentado em assembleia geral constata-se o seguinte:

Quadro 6: Resultados de 2017 e comparação com o Orçamento

	Orçamentado	Executado	Δ
Gastos	2 523 908,44 €	2 841 848,74 €	13%
Gastos com pessoal	1 447 570,45 €	1 516 113,12 €	5%
Fornecimentos e Serviços Externos	611 991,00 €	814 153,74 €	33%
Gastos de Depreciação e Amortização	159 547,00 €	168 945,47 €	6%
Outros Gastos e Perdas	74 400,00 €	109 101,09 €	47%
Provisões/Imparidades		24 571,89 €	
Gastos e Perdas de Financiamento	230 400,00 €	208 963,43 €	-9%
Rendimentos	3 179 500,00 €	3 215 913,09 €	1%
Propinas e emolumentos	3 088 500,00 €	3 101 303,40 €	0%
Outros Rendimentos e Ganhos	91 000,00 €	114 609,69 €	26%

Do quadro 6 constata-se que os Gastos foram superiores em 12% ao estimado em sede de orçamento, essencialmente devido aos Gastos com o Pessoal (+5%) e os Fornecimento e Serviços Externos (+33%) foram fortemente afetados por deliberações da Direção da Universitas que visaram compensar os trabalhadores da Universitas (docentes e não docentes) pelo esforço que, de uma maneira geral, todos foram chamados a fazer.

1. Reposição dos montantes de retribuição do trabalho docente no regime de prestação de serviços nos cursos CteSP. Esta deliberação, não prevista em sede de orçamento, visava mitigar uma situação de discriminação negativa aos docentes dos CteSP que viam o seu valor-hora (15€) ser reduzido relativamente ao que aconteceria se o trabalho docente ocorresse nas Licenciaturas ou Mestrados. Essa alteração, ocorrida em fevereiro de 2017, é responsável direta por uma parte muito significativa do desvio verificado nos Fornecimentos e Serviços Externos.

2. Em termos de pessoal, o desvio verificado (+5%) refere-se a:

a. Reforço do quadro de pessoal da Universitas não só em número de trabalhadores docentes (+5 professores) como igualmente de trabalhadores não docentes (+ 6 trabalhadores).

b. Atribuição de um prémio anual a trabalhadores num montante global de 10.000 €.

4

Da evolução da situação patrimonial e financeira e da sustentabilidade da instituição³

4.1 COMPARAÇÃO DE 2017 COM ANOS ANTERIORES

Os resultados dos últimos 5 anos, comparando os valores finais deste exercício em comparação com os anos anteriores são apresentados no quadro 20:

Quadro 7: Contas de 2017 e comparação com os anos anteriores.

	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2017-2016	
						Valor	%
Gastos	2 953 046 €	2 819 320 €	2 869 978 €	2 676 753 €	2 841 849 €	165 096 €	6%
Gastos com pessoal	1 473 368 €	1 344 252 €	1 491 349 €	1 279 899 €	1 516 113 €	236 214 €	18%
Fornecimentos e Serviços Externos	1 019 323 €	947 557 €	894 970 €	712 852 €	814 154 €	101 302 €	14%
Provisões/Imparidades		63 062 €	23 000 €	193 622 €	24 572 €	-169 050 €	-87%
Gastos de Depreciação e Amortização	102 693 €	147 363 €	140 895 €	148 059 €	168 945 €	20 886 €	14%
Outros Gastos e Perdas	129 907 €	81 999 €	68 229 €	87 952 €	109 101 €	21 149 €	24%
Gastos e Perdas de Financiamento	227 755 €	235 087 €	251 534 €	254 369 €	208 963 €	-45 406 €	-18%
Rendimentos	2 955 386 €	2 621 191 €	3 093 598 €	3 081 628 €	3 215 913 €	134 285 €	4%
Propinas	2 584 918 €	2 368 938 €	2 751 384 €	2 913 060 €	3 101 303 €	188 243 €	13%
Outros	370 468 €	252 253 €	342 214 €	168 568 €	114 610 €	-53 958 €	-67%

Analisando este quadro, e comparando 2017 com o ano anterior, constatamos um aumento global de custos de 6%, com:

a) Um aumento dos custos com o pessoal devido à reposição dos salários da direção (órgãos sociais e presidente do ISEC Lisboa), admissão de novos trabalhadores para o quadro (mais 11 trabalhadores em termos líquidos), prémios a trabalhadores no final do ano, compensações por cessação de vínculos contratuais, assim como os acréscimos nos seguros de acidentes de trabalho e de encargos sociais que daí derivam.

³ /n Relatório e Contas de 2017 da Universitas

b) Um aumento nos fornecimento e serviços externos (+14%, respetivamente, face ao ano anterior). Este aumento deriva diretamente de

a. Aumentos nos custos com o trabalho docente no regime de prestação de serviços, decorrentes de termos docentes mais qualificados e dos ajustes na retribuição para o trabalho docente nos CteSP (+18%).

b. Aumento muito significativo nos custos com publicidade e divulgação (+88%);

c. Aumento nos custos de Energia (+138%);

d. Aumentos nos custos com alugueres de instalações (+23%).

Estes aumentos de custos foram compensados com redução de custos noutras áreas.

c) Uma redução nos Custos Financeiros (-18% face ao ano anterior)

d) A redução muito significativa das perdas por imparidade (passam a ser contabilizadas com a extinção sem sucesso dos processos de recuperação de créditos que decorrem em sede judicial).

e) O aumento nos custos com depreciações e amortizações (+14%) incluem a contabilização das depreciações e amortizações relativas aos novos equipamentos e investimentos apresentados no quadro 19.

f) Um aumento significativo nos outros gastos e perdas (+24%), essencialmente devido a terem sido aqui incluídos valores de IVA relativos às obras de reabilitação levadas a efeito (que caem nesta rubrica) não previstos em sede de orçamento.

Do lado dos rendimentos constata-se um aumento dos rendimentos em 4%, decorrentes da exploração (propinas: +13%) e a redução dos outros rendimentos e ganhos, que se justifica devido a não terem existido projetos cofinanciados, que existiram em anos anteriores.

Na figura seguinte apresentamos a evolução nos últimos 5 anos, em termos gráficos, agrupando se por natureza da despesa:

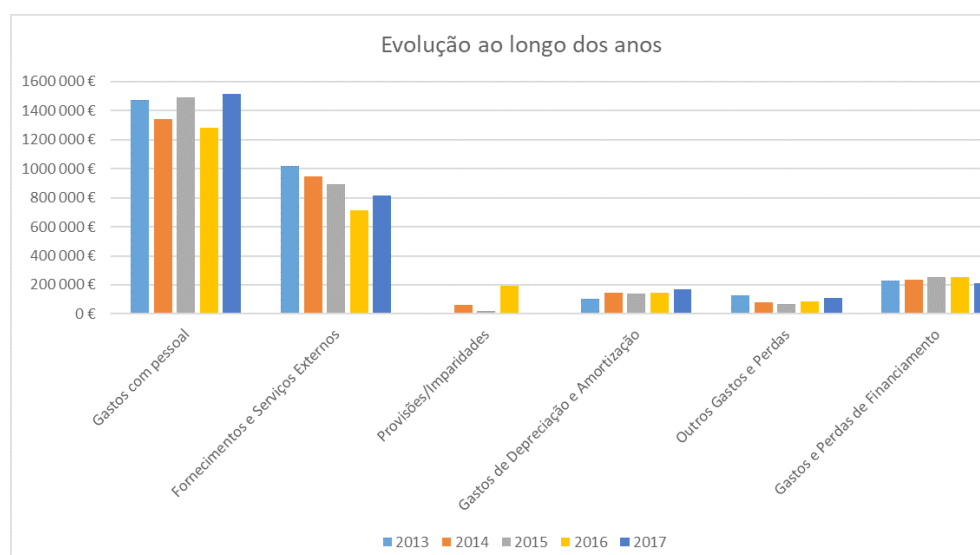


FIG. 2: EVOLUÇÃO DE GASTOS E RENDIMENTOS (POR RUBRICA) NOS ÚLTIMOS 5 ANOS

Indicadores económicos e financeiros

Em termos de indicadores económicos, apresentamos um quadro em que são presentes os valores nos últimos 5 anos, assim como a variação do exercício corrente face ao anterior.

Quadro 8: Indicadores económicos

Indicadores económicos	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 16/17
Rendibilidade do Capital Próprio	0,9%	-410,0%	106%	54%	32%	-22,4%
Rendibilidade do Ativo total	0,0%	-3,7%	10%	14%	14%	-0,8%
Rendibilidade das Vendas	0,1%	-7,9%	6%	10%	10%	0,2%

Constata-se a redução na *Rendibilidade do Capital Próprio*⁴ embora este indicador se mantenha bastante positivo.

Relativamente aos indicadores financeiros, a mesma comparação é patente no quadro seguinte.

Quadro 9: Indicadores financeiros

Indicadores Financeiros	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 16/17
Autonomia Financeira	5%	1%	3%	11%	16%	5%
Dependência Financeira	95%	99%	97%	89%	84%	-5%
Solvabilidade	5%	1%	3%	12%	19%	7%
Cobertura	101%	16%	189%	259%	279%	20%

Também em termos financeiros é patente uma evolução positiva de todos os indicadores de 2016 para 2017, com especial ênfase na Autonomia Financeira⁵ (e consequente redução da Dependência Financeira), *Solvabilidade*⁶ e *Cobertura*⁷.

4.2 RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO 2017

O resultado líquido do exercício de 2017 é, então, de 297.180 €.

Considerando os últimos 5 anos, constata-se que a trajetória fica positiva em 2015, mantendo-se estável daí em diante, como resulta da análise da figura seguinte:

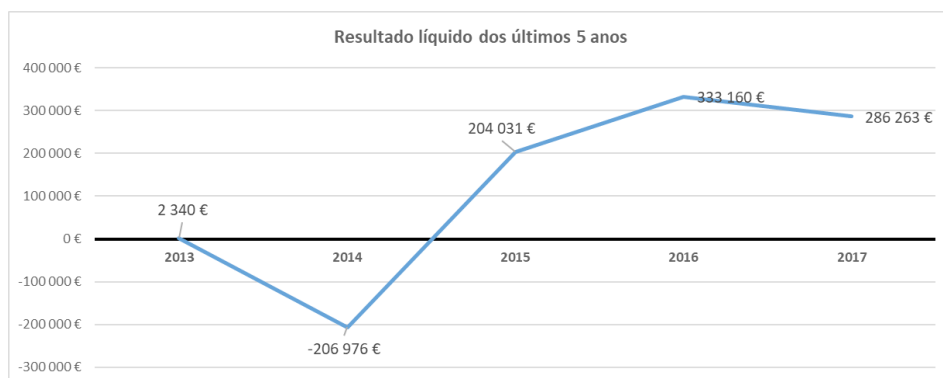


FIG. 3: RESULTADOS LÍQUIDOS AO LONGO DOS ÚLTIMOS 5 ANOS

⁴ Que compara os Rendimentos do exercício com o Capital Próprio.

⁵ Mede a estabilidade financeira de uma instituição

⁶ Capacidade para fazer face atempadamente a compromissos perante terceiros

⁷ Capacidade de uma instituição gerar resultados suficientes para suportar as suas obrigações financeiras

Deve referir-se no quadro seguinte o facto de os réditos operacionais terem regredido no exercício de 2017 (-12%), quando comparados com o exercício anterior (pelos motivos explicados anteriormente) e que os réditos financeiros baixaram 18%, o que é muito positivo.

Quadro 10: Resultados longo dos últimos 5 anos

	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2017-2016	
						Valor	%
Réditos Operacionais	230 095 €	36 958 €	475 155 €	659 244 €	583 028 €	-76 216 €	-12%
Réditos Financeiros	-227 755 €	-235 087 €	-251 534 €	-254 369 €	-208 963 €	45 406 €	-18%
Resultado antes de impostos	2 340 €	-198 129 €	223 620 €	404 875 €	374 064 €	-30 811 €	-8%
Imposto do Exercício	0 €	-8 847 €	-19 589 €	-71 715 €	-87 801 €	-16 086 €	22%
Resultado líquido	2 340 €	-206 976 €	204 031 €	333 160 €	286 263 €	-46 897 €	-14%
EBIDTA	332 788 €	184 321 €	616 050 €	807 303 €	751 973 €	-55 330 €	-7%
Cash-flow	105 033 €	-59 613 €	344 927 €	481 219 €	455 208 €	-26 011 €	-5%

Embora os resultados antes de impostos sejam menores que no ano anterior (-4%), o Imposto do Exercício aumenta em 22%, essencialmente devido a não existirem mais prejuízos acumulados que possam ser utilizados como abatimento à matéria coletável em sede de IRC.

O resultado líquido do exercício reduz-se em 14% quando comparado com o exercício anterior, mas continua amplamente positivo, como se comprova no quadro anterior.

4.3 EVOLUÇÃO PREVISÍVEL DA COOPERATIVA

A evolução previsível da cooperativa pode ser afetada por inúmeros fatores, alguns dos quais não dependentes da nossa ação. Assim, neste ponto iremos elencar as linhas de atuação pelas quais o conselho de administração se irá reger em momentos futuros:

- + Melhoria do impacto dos processos de comunicação associados ao rebranding da marca “ISEC Lisboa”, mantendo o objetivo de incrementar progressiva e significativamente o número de alunos nos cursos superiores. Para isso teremos que continuar a trabalhar na melhoria dos processos de comunicação, na qualidade do serviço (incluem-se neste conceito os recursos físicos e humanos) e na diversificação da oferta formativa, tornando-a mais apelativa ao público.
- + Em termos operacionais continuam a ser realizados investimentos nas instalações, procurando melhorar as condições de habitabilidade e de conforto dos edifícios onde desenvolvemos a nossa atividade. Em igual sentido continua o trabalho de melhoria da qualidade dos equipamentos que colocamos à disposição dos nossos alunos, professores e demais trabalhadores.
- + Em termos de recursos humanos, do ponto de vista dos trabalhadores docentes, é necessário continuar a procurar aumentar o número de Doutores a Tempo Integral e de Especialistas com Provas Públicas, em detrimento das pessoas que não detêm essas qualificações ou que se encontram em regime de tempo parcial (importante do ponto de vista da A3ES – Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior). Já no que concerne aos trabalhadores não docentes, julgamos ter atingido o nosso ponto de estabilidade em termos numéricos. É possível que tenhamos que fazer reajustes pontuais no perfil das pessoas, sendo de antever um período de estabilidade nos anos que se avizinham.
- + Redução da dívida da Universitas, tanto perante a banca como perante outros terceiros, o que vai reduzir os custos financeiros e melhorar os rácios financeiros.

- + Continuar a implementar medidas que promovam a melhoria da eficiência na cobrança de propinas, com intervenções mais atempadas no sentido de não deixar acumular saldos do lado dos alunos, o que potencia situações de incumprimento e, por vezes, impossibilidade de cobrança.

Adicionalmente, é intenção do Conselho de Administração:

- + Abrir os cursos CteSP autorizados a funcionar fora das instalações do Campus do Lumiar, através de ações que envolvam as autarquias locais, designadamente em Sintra, Amadora e Entroncamento (e eventualmente outros locais).
- + Continuar a dar passos no sentido da internacionalização do ISEC, através do reforço dos canais que já existem, como através da abertura a outros locais.
- + Abrir proximamente a RECALL – Residência Estudantil do Campus Académico do Lumiar, em Lisboa, com capacidade para 42 estudantes.
- + Implementar o conceito de “Academia ISEC”, qualquer que seja a designação que venha a assumir, no sentido de incrementar as formações não conferentes de grau como forma de aumentar a notoriedade da instituição, melhorar o nível de receita da Universitas e proporcionar o acesso ao conhecimento técnico e científico a um número cada vez maior de pessoas. Potencialmente esta atividade poderá proporcionar a angariação de mais alunos para cursos do Ensino Superior e, por essa via, incrementar a receita operacional.
- + Manter a aposta na comunicação digital para a angariação de alunos para o 1º ano, mantendo-se o objetivo de angariar 600 novos alunos para o 1º ano no ano letivo 2018/2019.

5

Dos movimentos de pessoal docente e não docente

5.1 PESSOAL DOCENTE

Em dezembro de 2014 o corpo docente do ISEC (professores do quadro e professores convidados) totalizava 146 docentes, cujas habilitações académicas se distribuem em doutorados ou especialistas (113), mestres (24) e licenciados (9).

Em 2015/16 o corpo docente do Instituto totaliza 146 docentes, cujas habilitações académicas se distribuem em doutorados ou especialistas (97), mestres (36) e licenciados (13).

Em dezembro de 2016 (2016/17) o corpo docente do ISEC Lisboa (professores do quadro (31) e professores convidados (139)) totaliza 170 docentes, representando um incremento no total de docentes de 16%. As qualificações académicas distribuem-se em doutorados ou especialistas (106), mestres (36), licenciados (26) e bacharéis (2).

Em 2017/18 o corpo docente do ISEC Lisboa totaliza 170 professores.

As qualificações académicas do corpo docente distribuem-se em 59 doutorados (13 dos quais têm o título de especialista), 57 docentes com o grau de mestre (32 dos quais têm o título de especialista) e 54 licenciados (40 dos quais têm o título de especialista). Refira-se ainda que dos 85 docentes que

têm o título de especialistas, 10 obtiveram este título através da prestação de provas públicas. Como se verifica, a qualificação do corpo docente regista um forte incremento passando o total de doutores e especialistas de 106 para 132.

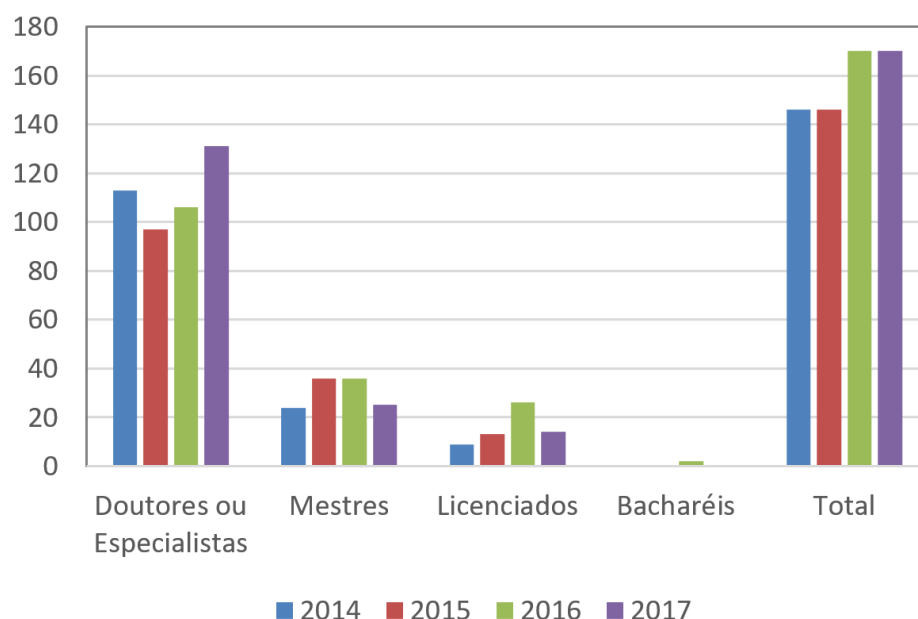


FIG. 4: GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DO CORPO DOCENTE E SUAS QUALIFICAÇÕES

5.2 PESSOAL NÃO DOCENTE

No que concerne aos trabalhadores não docentes constata-se em 2017 um incremento de 11% no total do número de funcionários relativamente ao ano transato. A evolução do conjunto dos colaboradores do ISEC Lisboa não docentes ao longo dos últimos 4 anos encontra-se refletida no quadro seguinte.

Quadro 11: Evolução do corpo não docente do ISEC Lisboa

FUNÇÕES	2014	2015	2016	2017
Auxiliares de Educação	7	3	3	3
Manutenção e Economato	2	1	---	4
Portaria	---	1	1	2
Tesouraria	1	1	1	1
Serviços Administrativos, de Pessoal e Contabilidade	2	4	3	3
Biblioteca	1	1	1	2
Gabinetes Técnicos (GRI / GIP/GCD/GAGQ)	4	3	6	5
Secretaria Geral e Direção Financeira	2	3	3	3
Secretariado de Direção / Assessoria Jurídica	2	2	2	2
Técnicos dos Serviços Académicos	5	5	6	6
Apoio Informático	1	1	2	2
Responsável de Laboratórios	---	---	---	1
TOTAL	27	25	28	34

Quadro 12: Pessoal não docente por nível de escolaridade

	2014	2015	2016	2017
Ensino Básico (até 4ª classe)	2	3	1	4
Ensino Básico (até 9º ano)	7	3	3	4
Ensino Secundário	5	7	13	13
Licenciatura	6	8	7	9
Mestrado	5	3	3	3
Doutoramento	2	1	1	1

6

Da evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados

Em 2012/2013 registou-se um total de 963 alunos (583 em licenciaturas, 304 em mestrados e os restantes em CET). Este registo revela uma redução de aproximadamente 12,5% no número total de alunos inscritos.

Em 2013/14 registou-se um total de 824 alunos inscritos (464 em licenciaturas, 264 em mestrados e 96 em pós-graduações e CET), a que corresponde uma variação de -14%.

Em 2014/15 estavam inscritos 827 alunos (200 em cursos de mestrado, 36 em CET e os restantes em licenciaturas). Este número de alunos mostra uma variação praticamente nula no total de inscritos relativamente ao ano transato.

Em 2015/16 encontravam-se inscritos um total de 913 alunos (584 em licenciaturas, 225 em cursos de mestrado, 73 em CTeSP e os restantes em cursos de curta duração). Conforme mostram a tabela e o gráfico seguinte estes resultados consubstanciam em 2015/16 um aumento de 6,7% do número do total de alunos inscritos em cursos de ensino superior em relação ao ano transato.

Em 2016/17 estão inscritos no ISEC um total de 1066 alunos (593 em cursos de licenciatura, 249 em cursos de mestrado, 164 em pós-graduações e em CTeSP e os restantes 60 alunos em cursos de curta duração). Estes dados revelam um crescimento na ordem de 21% dos alunos inscritos face ao período homólogo (e um crescimento de 14,1% se considerarmos apenas os inscritos em cursos de ensino superior).

Em 2017/18 estão em frequência um total de 999 alunos dos quais 681 em cursos de licenciatura, 105 em cursos de mestrado, 146 em CTeSP e os restantes 67 em cursos de pós-graduações ou outros cursos não conferentes de grau.

Quadro 13: Número de alunos em frequência

	ANO LECTIVO					
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Licenciaturas	583	464	591	584	593	681
Mestrados	304	264	200	225	249	105
CTeSP / CET	76	96	36	73	151	146
Pós-graduações e outros cursos	-	-	-	-	13	67
TOTAL	963	824	827	882	1006	999
Variação	267.543 €	-14,4%	0,4%	6,7%	14,1%	-0,7%

Evolução do número de alunos

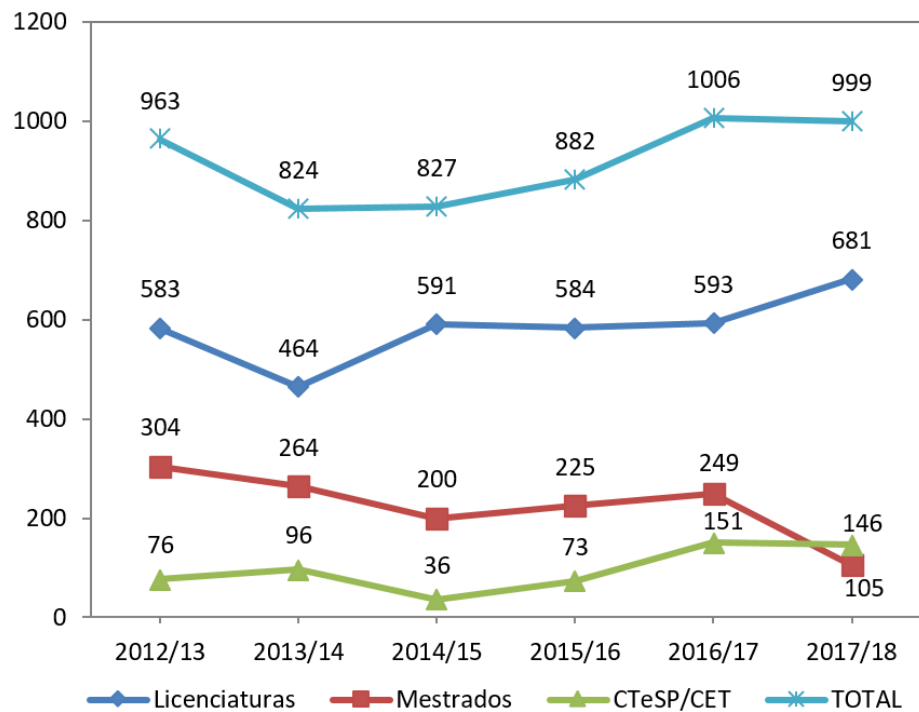


FIG. 5: GRÁFICO DO NÚMERO DE ALUNOS EM FREQUÊNCIA NO ISEC LISBOA

Através da análise do quadro anterior (quadro 13) e da figura 5 é possível verificar que, relativamente ao ano lectivo anterior, o número de alunos manteve-se aproximadamente igual (variação de -0,7%). Verifica-se ainda que o número de alunos nas licenciaturas aumentou de forma bastante significativa (14,8 %), tendo-se, no entanto, verificado que o número de alunos nos CTeSP se manteve aproximadamente igual (-3,3 %) e que o número de alunos nos mestrados diminuiu de forma bastante considerável (-57,8 %).

7

Dos graus académicos e diplomas conferidos em 2017

Apresenta-se na tabela seguinte o número de diplomas conferidos por curso em 2015, 2016 e 2017.

Quadro 14: Diplomas conferidos no ISEC Lisboa em 2015, 2016 e 2017

CURSO	GRAUS/ DIPLOMAS 2015	GRAUS/ DIPLOMAS 2016	GRAUS/ DIPLOMAS 2017
Curso de Especialização Tecnológica em Gestão Hoteleira	2	4	---
Curso de Especialização Tecnológica em Comunicação e Marketing	3	1	---
Curso de Especialização Tecnológica em Técnicas de Fotografia	---	8	---
Curso Técnico Superior Profissional em Desenvolvimento de Produtos Multimédia	---	---	11
Curso Técnico Superior Profissional em Comunicação e Marketing	---	---	11
Curso Técnico Superior Profissional em Gestão Hoteleira	---	---	9
Licenciatura em Ciências Aeronáuticas	1	13	7
Licenciatura em Design e Produção Gráfica	8	8	9
Licenciatura em Intervenção Comunitária	3	---	---
Licenciatura em Educação Básica	21	21	24
Licenciatura em Engenharia da Proteção Civil	4	5	6
Licenciatura em Engenharia de Segurança do Trabalho	14	7	14
Licenciatura em Gestão Aeronáutica	4	10	4
Licenciatura em Ótica e Optometria	4	23	21
Licenciatura em Gestão Hoteleira	6	6	7
Licenciatura em Gestão Autárquica	---	1	---
Licenciatura em Energias Renováveis e Ambiente	---	2	6
Mestrado em Educação Pré-Escolar	19	---	9
Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico	17	39	---
Mestrado Administração Educacional	1	---	8
Mestrado em Supervisão Pedagógica	---	4	---
Mestrado em Ilustração	2	1	1
Mestrado em NEE's	6	1	---
Mestrado em Tecnologias Gráficas	---	---	1
Mestrado em Gestão Autárquica	5	10	8
Mestrado em Riscos e Proteção Civil	1	3	4
Mestrado em Operações de Transporte Aéreo	---	3	1
Mestrado em Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	---	---	2
Mestrado em Ensino de Inglês do 1º Ciclo do Ensino Básico	---	---	4
TOTAL	121	170	167

OUTRAS FORMAÇÕES (CURTA DURAÇÃO)			
Técnico Superior de Segurança no Trabalho	---	6	4
Segurança Contra Incêndios em edifícios – 3ª e 4ª Categorias de Risco	---	52	63
Mecânico Auxiliar de Aeronaves	---	---	3
Pós-Graduação em Reabilitação do Património Edificado	---	---	10

8

Da empregabilidade dos seus diplomados

Apresenta-se no quadro seguinte as estatísticas oficiais relativamente ao registo de desempregados diplomados pelo ISEC Lisboa. Dos cursos em funcionamento verifica-se que a taxa de empregabilidade varia de um mínimo de 88,1% (mestrado de educação pré-escolar e ensino do 1.º ciclo do ensino básico) a um valor máximo de 100% (licenciatura em ciências aeronáuticas).

Os cursos em funcionamento e não mencionados no quadro seguinte não constam das estatísticas oficiais por não terem ainda diplomados em número suficiente (amostras não aceites)

Quadro 15: Estatísticas oficiais relativamente ao registo de desempregados diplomados pelo ISEC Lisboa

Curso	Curso_Nome	Grupo_Grau_Nome	CNAEF_3D	CNAEF_3D_Nome	Total Diplomados 1984-2016 (2011-2015)	Total Desempregados 1984-2016 (média de junho a dezembro de 2016)	TE ³
9853	Educação Básica	Licenciatura 1.º Ciclo	144	Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	256 ¹ (152) ²	4 ¹ (2,5) ²	98,4% (98,4%)
6914	Educação Pré-Escolar	Mestrado	143	Formação de Educadores de Infância	99 ¹	10 ¹	89,9%
6915	Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico	Mestrado	144	Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	67 ¹	8 ¹	88,1%
9173	Gestão Hoteleira	Licenciatura 1.º Ciclo	811	Hotelaria e Restauração	81 ¹ (34) ²	6 ¹ (3) ²	92,6% (91,2 %)
9021	Ciências Aeronáuticas	Licenciatura 1.º Ciclo	520	Engenharia e Técnicas Afins	(69) ²	(0) ²	(100%)
8042	Gestão Aeronáutica	Licenciatura 1.º Ciclo	345	Gestão e Administração	49 ¹	2 ¹	95,9%
8383	Engenharia da Proteção Civil	Licenciatura 1.º Ciclo	861	Proteção de Pessoas e Bens	86 ¹	3 ¹	96,5%
8187	Engenharia da Segurança do Trabalho	Licenciatura 1.º Ciclo	862	Segurança e Higiene no Trabalho	172 ¹	9 ¹	94,8%
9073	Design e Produção Gráfica	Licenciatura 1.º Ciclo	213	Audiovisuais e Produção dos Media	152 ¹ (58) ²	16 ¹ (6) ²	89,5% (89,7%)

¹ Fonte DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência - Caracterização dos desempregados registados com habilitação superior - junho de 2016 - <http://www.dgeec.mec.pt/np4/92/> (atualizado em Junho 2016 e consultado em dezembro de 2017)

² Fonte: Portal Info Cursos <http://infocursos.mec.pt/bds.asp> - (atualizado em junho de 2017 e consultado em dezembro de 2017).

³ TE = Taxa Empregabilidade = [1-(total desempregados/total diplomados)] x 100

Sem prejuízo da consulta dos dados oficiais referidos, o ISEC Lisboa monitoriza regularmente o percurso dos seus diplomados. No ano de 2017 foi realizado um inquérito junto de todos os diplomados do ano letivo 14/15. O inquérito visava quantificar o número de diplomados que estava empregado, os que trabalhavam no setor específico da sua formação académica e os que tinham obtido o seu emprego até um ano depois de concluído o seu ciclo de estudos. No total 70% dos diplomados responderam ao inquérito realizado e os valores globais indicam que 83% dos diplomados que responderam estão empregados, 82% dos diplomados que responderam estão a trabalhar na área específica de formação e 94% dos diplomados empregados que responderam ao inquérito obtiveram o seu emprego um ano depois de concluído o seu ciclo de estudos.

Os resultados do inquérito mostram uma realidade um pouco menos positiva que os números oficiais. No entanto, ressalva-se o facto dos registos oficiais tomarem como ativos os diplomados que não estão inscritos nos Centros de Emprego.

9

Da internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros

Ao longo dos últimos anos o ISEC Lisboa tem desenvolvido esforços no sentido da Internacionalização, quer das suas atividades formativas quer em termos da mobilidade do pessoal académico. Em resultado destes esforços, registou-se, uma vez mais, no ano transato um incremento nas deslocações (incoming e outgoing) de docentes, de não-docentes e de estudantes, em particular ao abrigo do Programa ERASMUS+.

9.1 PARCERIAS INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS

Atualmente o ISEC Lisboa conta com 31 parcerias internacionais estabelecidas com Instituições de Ensino Superior estrangeiras ao abrigo do Programa ERASMUS+.

Entretanto, em 2017 foram assinados os seguintes acordos bilaterais entre o ISEC Lisboa e as seguintes Instituições de Ensino Superior Europeias no âmbito do Programa Erasmus+ para o período de 2015/2020 (quadro 16).

Quadro 16: Parcerias Internacionais estabelecidas em 2017

INSTITUIÇÕES	CIDADE, PAÍS	ÁREAS
Cracow University of Economics	Polónia	Gestão Hoteleira Marketing
Munich University of Applied Sciences	Alemanha	Energias Renováveis

Em 2017, foram ainda encetados contactos para o estabelecimento de novos acordos bilaterais entre o ISEC Lisboa e as seguintes Instituições de Ensino Superior Europeias no âmbito do Programa Erasmus+ para o período de 2015/2020. Estão em curso os seguintes acordos, aguardando resposta por parte das instituições parceiras:

Quadro 17: Parcerias Internacionais (em elaboração)

INSTITUIÇÕES	PAÍS	ÁREAS
Birzeit University	Palestina	Gestão Hoteleira Educação
Institut Supérieur du Tourisme de l'Hôtellerie et de l'Alimentation UNIVERSITE DE TOULOUSE II - LE MIRAIL	França	Gestão Hoteleira
Faculty of Psychology and Education Sciences, Moldova State University	Moldávia	Educação
Nişantaşı University, Istanbul	Turquia	Gestão Aeronáutica Gestão Hoteleira Design

9.2 MOBILIDADES DE DOCENTES

Na tabela seguinte, regista-se a mobilidade de docentes provenientes de parcerias internacionais e que visitaram o ISEC Lisboa no ano letivo de 2016/2017, concorrendo para as atividades de internacionalização do ISEC Lisboa.

Quadro 18: Mobilidade de docentes em 2016/17 - Incoming

NOME	INSTITUIÇÃO	DATAS	ESCOLA
Sandra Chistolini	Università degli Studi Roma Tre	setembro 2016	EE
Airi Kukk	School of Educational Sciences, Tallin University	novembro 2016	EE
Inge Timoštšuk	School of Educational Sciences, Tallin University	novembro 2016	EE
Kerstin Kööp	School of Educational Sciences, Tallin University	novembro 2016	EE
Tiia Õun	School of Educational Sciences, Tallin University	novembro 2016	EE
Robert Németh	Obuda University, Budapeste	novembro 2016	ETE
María Dolores Martín-Lagos López	Universidad de Granada	maio 2017	EE
Rolf Herz	Munich University of Applied Sciences	junho 2017	ETE

Regista-se na tabela seguinte a mobilidade de docentes do ISEC Lisboa que visitaram parceiros internacionais ao longo do ano letivo passado, concorrendo para as atividades de internacionalização do ISEC Lisboa.

Quadro 19: Mobilidade de docentes em 2016/2017 - Outgoing

NOME	INSTITUIÇÃO	DATAS	ESCOLA DO ISEC LISBOA
Fernando Marques	Salesians Sarrià	26/10/2016 a 28/10/2016	EAIC
Vítor Pedro	Salesians Sarrià	26/10/2016 a 28/10/2016	EAIC
Maria Helena Pratas	Università degli Studi Roma Tre	24/11/2016 a 29/11/2016	EE
João Castro	Salesians Sarrià	25/01/2017 a 27/01/2017	EAIC
Mónica Lameiro	Salesians Sarrià	25/01/2017 a 27/01/2017	EAIC
Paulo Louro	Universitat Jaume I	8/05/2017 a 12/05/2017	EG

9.3 MOBILIDADE DE ESTUDANTES E PESSOAL NÃO DOCENTE

No ano letivo de 2016/2017, o ISEC Lisboa acolheu 20 estudantes ao abrigo do programa ERASMUS+ e 1 membro do pessoal não docente realizou uma mobilidade numa Instituição de Ensino Superior na Polónia. Essas ações encontram-se registadas nas tabelas seguintes (quadros 20 e 21).

Quadro 20: Mobilidade de estudantes 2016/2017 - Incoming

NOME COMPLETO	PAÍS	UNIVERSIDADE	CURSO	SEMESTRE
Muhammet Faruk Gozutok	Turquia	Erzincan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1 e 2
Serhan Atalay	Turquia	Erzincan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1 e 2
Asiye Esra Özdemir	Turquia	Erzincan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1 e 2
Tamer Kose	Turquia	Kocaeli University	Gestão Aeronáutica	1 e 2
Ismail Fatih Acikgoz	Turquia	Kocaeli University	Gestão Aeronáutica	1 e 2
Enes Furkan ALICI	Turquia	Necmettin Erbakan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1 e 2
Oskar Piotrowski	Polónia	Janusz Korczak Pedagogical University	Educação Básica	1 e 2
Hasan Can Gurdal	Turquia	Erciyes University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1
Ozkan Peksak	Turquia	Erciyes University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1
Onur Baki Aybak	Turquia	Erciyes University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1
Cristina Sánchez Sánchez	Espanha	University of Castilla-La Mancha	Educação Básica	1
Andrés Sánchez Molina	Espanha	Universidad Católica San Antonio de Murcia	Educação Básica	1
Hakkı ÇAKIR	Turquia	Necmettin Erbakan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	1

Maria Organistko	Polónia	Janusz Korczak Pedagogica I University	Educação Básica	1
Arkadiusz Grzywacz	Polónia	The Main School of Fire Service	Engenharia de Segurança do trabalho	1
Laura Herrero Tardón	Espanha	Univ. Autónoma de Madrid	Educação Básica	2
Marina Gil González	Espanha	Univ. Autónoma de Madrid	Educação Básica	2
Chanda Nathan Chama	Turquia	Kocaeli University	Gestão Aeronáutica	2
Aziz IŞIK	Turquia	Necmettin Erbakan University	Gestão/ Ciências Aeronáuticas	2
Veronika DIMITROVA	Bulgária	Óbuda University	Design e Produção Gráfica	2

Quadro 21: Mobilidade de staff 2016/2017 - Outgoing

NOME	INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO	DATA	DEPARTAMENTO DO ISEC LISBOA
Manuela Alagoa	Cracow University of Economics	2/07/2017 a 4/07/2017	Gabinete de Relações Internacionais

No ano letivo de 2016/2017, o ISEC Lisboa acolheu 20 estudantes ao abrigo do programa ERASMUS+ e 1 membro do pessoal não docente realizou uma mobilidade numa Instituição de Ensino Superior na Polónia. Essas ações encontram-se registadas nas tabelas seguintes (quadros 20 e 21).

Quadro 22: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos de 1º Ciclo

Licenciaturas	Angola	Bélgica	Brasil	Cabo Verde	China	Espanha	Filipinas	Guiné	Hungria	Moçambique	Polónia	República Dominicana	Roménia	São Tomé	Turquia	Ucrânia
Educação Básica	1	0	1	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Gestão Aeronáutica	19	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	0
Gestão Hoteleira	7	1	0	4	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	1
Energias Renováveis e Ambiente	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0
Gestão Autárquica	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
Engenharia de Segurança no Trabalho	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
Engenharia da Proteção Civil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Ciências Aeronáuticas	9	0	2	5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Design e Produção Gráfica	1	0	1	1	0	9	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Ótica e Optometria	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Engenharia da Construção e da Reabilitação	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Quadro 23: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos de 2º Ciclo

Mestrados	Angola	Brasil	Colômbia	El Salvador	Honduras	Itália	México	Perú
Educação Pré-Escolar	0	0	0	0	0	0	0	0
Educação Pré-Escolar e 1º Ciclo	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão Autárquica	0	0	4	1	1	2	1	1
Ensino de Inglês no 1º Ciclo do Ensino Básico	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	2	2	0	0	0	1	0	0
Riscos e Proteção Civil	0	0	0	0	0	0	0	0
Administração Educacional	0	0	0	0	0	0	0	0
Supervisão Pedagógica	0	0	0	0	0	0	0	0
Operações de Transporte Aéreo	5	6	0	0	0	0	0	0

Quadro 24: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos Técnicos Superiores Profissionais

CTeSP	Angola	Brasil	São Tomé	Ucrânia
Gestão Hoteleira	1	0	1	2
Desenvolvimento de Produtos Multimédia	1	2	1	0
Comunicação e Marketing	1	2	0	0
Gestão Financeira e Contabilidade	2	0	1	0

10

Da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas

Em termos de Prestação de Serviços, o ano de 2017 foi marcado por um conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito das práticas de interação com a Comunidade envolvente e no âmbito da nossa contribuição para o desenvolvimento da região. O conjunto de atividades abertas à Comunidades encontram-se resumidas no quadro seguinte.

Quadro 25: Atividades abertas à Comunidade no ISEC Lisboa em 2017

TIPO DE ATIVIDADE	Nº DE ATIVIDADES REALIZADAS
Conferências e encontros (nacionais e internacionais)	18
Seminários	9
Aulas abertas / masterclass / workshops	12
Sessões públicas (palestras, apresentações, etc)	13
Dias temáticos abertos à comunidade	3
Outras atividades culturais e lúdicas	3

10.1 PARCERIAS ESTABELECIDAS

Nos quadros 26 e 27 registam-se as novas parcerias e protocolos estabelecidos entre o ISEC Lisboa e diferentes Instituições/Organizações Nacionais e Estrangeiras. Por razões de espaço não se incluem os protocolos estabelecidos com o objetivo da realização de estágios curriculares.

Destacam-se na tabela seguinte as parcerias estabelecidas com organizações, empresas ou associações empresariais para a criação de mecanismos de cooperação visando o desenvolvimento de projetos comuns ou o fomento da qualificação da população portuguesa por via da frequência do ensino superior em condições mais vantajosas, ou a criação de mecanismos para a formação em contexto real de trabalho para os nossos estudantes, ou ainda a intervenção das empresas/indústrias e organizações na definição da nossa formação, numa perspetiva de forte ligação Academia-Mundo Empresarial.

Quadro 26: Parcerias estabelecidas com o ISEC Lisboa em 2017

INSTITUIÇÃO	DATA
Empordef	09/01/2017
Escola Secundária Seomara da Costa Primo	13/01/2017
Observatório de Proteção Civil & Safety	16/01/2017
Instituto Universitário Atlântico - Brasil	10/02/2017
Lithuanian Children & Youth Center	08/05/2017
EAYE - European Association of Young Educators	11/05/2017
European Association of Young Educatores	11/05/2017
Câmara Municipal Amadora	09/08/2017
Fitness Hut	29/09/2017

Quadro 27: Parcerias estabelecidas com a Rede KNKH em 2017

ORGANIZAÇÃO	DATA
Escola Secundária Semomara da Costa Primo	13/01/2017
SOLPARQUE	15/02/2017
Associação Regional dos Industriais de Construção e Obras Públicas de Leiria	23/03/2017
Konceptness	09/05/2017
Município de Vila Franca de Xira	04/07/2017
Escola Profissional Almirante Reis	06/07/2017

Academia CUF	18/09/2017
Federação Portuguesa de Futebol	27/11/2017
Growing Insights	29/11/2017
Cilnet	12/12/2017
Flores e Gomes - Construções e Obras, Lda.	15/12/2017
Steven Tob	20/12/2017
Rhodes Entertainment, Lda.	22/12/2017
Ipsis, SA	27/12/2017

10.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE

No que concerne à Prestação de Serviços e de abertura à comunidade, para além do enorme conjunto de ações resumidas no quadro 26, foram também realizados um conjunto de diversas ações pelas diferentes estruturas do ISEC Lisboa. As ações de maior relevo serão assinaladas nos parágrafos seguintes.

A direção da Clínica de Optometria ESSILOR-UPOOP-ISEC Lisboa desenvolveu, no ano de 2017, as seguintes atividades de prestação de serviços à comunidade:

1. Serviço de consultas gratuitas para os refugiados com oferta de próteses oculares.
2. Rastreios Gratuitos para alunos carenciados da Escola Profissional Gustave Eiffel e oferta óculos.
3. Serviço de consultas gratuitas para o Centro Comunitário Moinho da Juventude com oferta de próteses oculares.
4. Realização de rastreios visuais aos alunos do centro comunitário da Musgueira.

Assinala-se igualmente o trabalho desenvolvido ao longo do ano transato pelo Observatório de Proteção Civil e Safety do ISEC Lisboa, OPSA, nomeadamente:

1. A articulação com a rede KNKH ao nível do estabelecimento de parcerias;
2. A sua participação no projeto de I&DT Mapeamento de Competências Críticas para o Exercício Profissional em Proteção Civil;
3. O lançamento do ciclo de Debates & Ciência;
4. A preparação da Conferência "Que Organização para a Proteção Civil na próxima década" que terá lugar em 30 janeiro de 2018.
5. Os pareceres técnicos produzidos, para a Ordem dos Engenheiros Técnicos, sobre os seguintes temas: **i)** Estratégia nacional para uma proteção civil preventiva; **ii)** Nova Legislação do Sistema de Defesa da Floresta Contra Incêndios; **iii)** Programa nacional de fogo controlado; **iv)** Alterações legislativas ao Regime Jurídico de segurança contra incêndio em edifícios.

Ainda em termos da Prestação de Serviços salientam-se as atividades desenvolvidas pela Rede Know Now Know How entre elas a assinatura de protocolos de adesão à Rede de 14 novas entidades parceiras, a realização do Encontro Geral de parceiros da Rede e a publicação de ofertas de emprego. Todas as atividades desenvolvidas pela Rede Know Now Know How estão documentadas no seu site (<https://www.rede.iseclisboa.pt>).

11

Dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados.

11.1 GABINETE DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DE QUALIDADE

O ISEC Lisboa por via do seu Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade (GAGQ) procede sistematicamente a inquéritos de satisfação de diferentes dimensões do funcionamento da Instituição e à avaliação pedagógica de todas as unidades curriculares e de diferentes dimensões da organização e funcionamento dos seus cursos.

Em 2017, o GAGQ aplicou o seguinte conjunto de instrumentos de registo e recolha de opinião:

- 1) Questionários de Monitorização Pedagógica
- 2) Questionário aos Novos Alunos
- 3) Questionário aos Antigos Alunos
- 4) Questionários de Satisfação – Não docentes
- 5) Questionários de Satisfação – Docentes
- 6) Questionários a Empregadores

Com os dados recolhidos nos questionários são elaborados relatórios que são utilizados para a reflexão da gestão a nível de coordenadores de curso, diretores de escola e direção do ISEC Lisboa. A sua produção periódica permite o acompanhamento sistemático das atividades de ensino do ISEC Lisboa e as consequentes propostas de melhoria.

Para além dos documentos enumerados é elaborado a cada ano letivo, e após as diversas épocas de exames e de lançamento de notas, um relatório de aproveitamento escolar que colige os dados de aproveitamento de todas as UCs e todos os cursos em funcionamento. Através deste relatório são detetados eventuais desvios à média de taxas de aprovação e retenção nas diversas UCs de cada curso. Neste relatório são também apresentados os dados de alunos inscritos em cada UC o que permite o acompanhamento do número de alunos por turma com vista à deteção de outliers.

Os Relatórios produzidos pelo GAGQ, bem como os relatórios de autoavaliação e de avaliação externa, são publicados no site do ISEC Lisboa em: <http://www.iseclisboa.pt/index.php/en/qualidade>.

11.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

No ano de 2017, o ISEC Lisboa procedeu à primeira avaliação de desempenho docente (ADD), já segundo o regulamento anteriormente aprovado. Este primeiro exercício de avaliação correspondeu ao triénio 2014/15 a 2016/17, sendo os docentes avaliados em três categorias distintas, a saber, Dimensão Ensino e Formação (40%), Dimensão Técnico-Científica (30%) e Dimensão Compromisso Organizacional (30%).

Neste primeiro exercício institucional foram avaliados 75 docentes, o que corresponde a uma amostra de 44% do corpo docente do ISEC Lisboa de 2016/17. Apresentaram-se ao processo de avaliação de desempenho docente 91% do total de docentes do quadro em condições de ser avaliado (foram avaliados 20 docentes do quadro de um total de 22 docentes que reuniam as condições para serem avaliados) e 37% do total de docentes em regime de prestação de serviços em condições de ser avaliado (foram avaliados 55 docentes em regime de prestação de serviços de um total de 150 docentes que reuniam as condições para serem avaliados).

Nas tabelas seguintes encontram-se os resultados globais obtidos, bem como os resultados obtidos na dimensão ensino e formação, sendo de destacar que, dos docentes do quadro, 5% tiveram avaliação “excelente”, 20% tiveram avaliação de “muito bom” e nenhum docente do quadro teve avaliação insuficiente.

Quadro 28: Resultados globais obtidos na avaliação de desempenho de docente, referente ao triénio 2014/15 a 2016/17

CLASSIFICAÇÃO	DOCENTES		TOTAL
	Prestadores de Serviços	Quadro	
Insuficiente	26 (47%)	0 (0%)	26 (35%)
Suficiente	24 (44%)	5 (25%)	29 (39%)
Bom	4 (7%)	10 (50%)	14 (19%)
Muito Bom	1 (2%)	4 (20%)	5 (7%)
Excelente	0 (0%)	1 (5%)	1 (1%)
Total	55	20	75

Quadro 29: Resultados obtidos na dimensão ensino e formação (40%), referente ao triénio 2014/15 a 2016/17

CLASSIFICAÇÃO	DOCENTES		TOTAL
	Prestadores de Serviços	Quadro	
Insuficiente	1 (2%)	0 (0%)	1 (1%)
Suficiente	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Bom	14 (26%)	3 (15%)	17 (23%)
Muito Bom	20 (36%)	3 (15%)	23 (31%)
Excelente	20 (36%)	14 (70%)	34 (45%)
Total	55	20	75

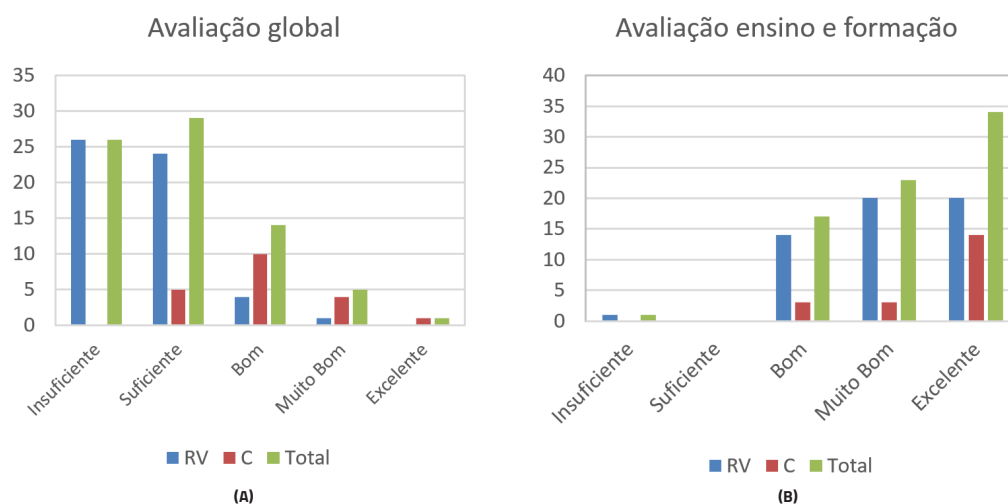


FIG. 6: RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE DOCENTE, REFERENTE AO TRIÉNIO 2014/15 A 2016/17:
(A) RESULTADOS GLOBAIS
(B) RESULTADOS OBTIDOS NA DIMENSÃO ENSINO E FORMAÇÃO.

Este processo de avaliação de serviço docente permitiu testar o regulamento, os procedimentos e os instrumentos usados no processo de avaliação de desempenho docente e introduzir melhorias ou ajustes no regulamento, nos procedimentos nos instrumentos que serão utilizados na próxima avaliação de desempenho de docente, que ocorrerá no ano de 2019 e que será referente ao triénio 2016/17 a 2018/19.

12

Conclusões e Propostas

O ano de 2017 consolidou os passos já dados nos anos anteriores com vista ao desenvolvimento sustentável da nossa Instituição, implementando ações em linha com os objetivos estratégicos previamente traçados.

Nos últimos 2 anos letivos, o aumento do número total de estudantes, bem como as estratégias desenvolvidas de diversificação de fontes de receita, a par com as medidas implementadas visando por um lado, a diminuição do abandono escolar precoce dos estudantes e por outro o escrupuloso controlo de despesa, justificam a franca melhoria obtida nos resultados financeiros e no bom desempenho e boa performance institucional.

Assim da atividade desenvolvida em 2017 destacam-se os seguintes aspetos:

- + A clara melhoria nos resultados operacionais que resultam de medidas de contenção da despesa, designadamente do redimensionamento quer ao nível dos recursos humanos e dos serviços, quer ao nível da contratualização para o fornecimento de serviços externos, mas também pelo aumento de receita derivado da aposta na comunicação;
- + A aposta em “novos produtos formativos”;
- + A clara aposta na visibilidade externa da Instituição, concorrendo para este efeito o rebranding institucional e o estabelecimento de novas parcerias nacionais e internacionais com efeitos reais já

sentidos no decurso de 2017;

Assim, tendo em mente a continuidade e o crescimento sustentável do projeto ISEC Lisboa sublinham-se algumas das ações propostas para 2017.

- + O desenvolvimento do Plano Estratégico 2017-2020 e a realização da Avaliação Institucional;
- + Continuação da (re)organização da oferta formativa numa lógica de diferenciação relativamente às concorrentes ofertas do mercado;
- + A aposta em metodologias atrativas de novos públicos, designadamente maior abrangência de práticas de b-learning, o estabelecimento de parcerias internacionais para a conceção de ofertas formativas junto de públicos não nacionais;
- + Face à contração do mercado sentida nos últimos anos, a implementação de medidas contínuas visando o incremento da eficiência da atividade, pelo lado da despesa mas também procurando novas ações que possibilitem o aumento de receita;
- + O reforço das ações que visem a garantia da qualidade dos serviços prestados, sublinhando-se neste ponto a necessidade do reforço das práticas de I&D.
- + Implementar o conceito de “Academia ISEC”, qualquer que seja a designação que venha a assumir, no sentido de:
 - o Incrementar significativamente as formações não conferentes de grau como forma de aumentar a notoriedade da instituição, melhorar o nível de receita e proporcionar o acesso ao conhecimento técnico e científico a um número cada vez maior de pessoas.
 - o Criar novas ações de formação para empresas, no regime on-demand, dirigindo-se especialmente à população ativa.
- + O incremento substancial da produção científica, em particular a que resulte de investigação colaborativa e a que envolva a participação de estudantes.

Visto e Aprovado em Conselho de Direção do ISEC Lisboa.