

RELATÓRIO ANUAL 2018

Em cumprimento do art. 159.º
da Lei nº 62/2007 de 10 de setembro
MARÇO 2019

estuda,
cresce,
vive.

Índice

1. Do grau de cumprimento do plano estratégico e do plano anual.....	7
1.1) <i>Estratégia de Desenvolvimento e Objetivos estratégicos</i>	7
1.2) <i>Grau de consecução do plano anual – Dos Objetivos Estratégicos:</i>	13
2. Da realização dos objetivos estabelecidos	29
2.1. <i>Desenvolvimento Institucional</i>	29
2.1.1. Oferta Formativa	29
2.1.2. (Re)organização e novas Práticas internas	31
2.1.3. Nova estratégia comunicação.....	31
2.1.4. Instalações e equipamentos	32
2.2. <i>Conhecimento / I&DT</i>	33
2.2.1 Capacitar para Investigar	33
2.2.2 Investigar, Publicar e Criar Valor	36
2.3. <i>Qualidade e Avaliação</i>	39
2.4. <i>Expansão Internacional</i>	43
3. Da eficiência da gestão administrativa e financeira.....	46
3.1) <i>Análise das Contas</i>	49
4.1) <i>Comparação de 2018 com anos anteriores</i>	52
4.2 <i>Resultado líquido do exercício 2018</i>	55
4.3) <i>Evolução previsível da Cooperativa</i>	56
5. Dos movimentos de pessoal docente e não docente	58
5.1) <i>Pessoal Docente</i>	58
5.2) <i>Pessoal não docente:</i>	59
6. Da evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudos ministrados.....	61
7. Dos graus académicos e diplomas conferidos em 2018	64
8. Da empregabilidade dos seus diplomados.....	65
9. Da internacionalização da instituição e do número de estudantes estrangeiros;	68

9.1) <i>Parcerias Institucionais Internacionais</i>	69
9.2) <i>Mobilidades de docentes</i>	69
9.3) <i>Mobilidade de estudantes e pessoal não docente</i>	71
10. Da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas	76
10.1) <i>Parcerias estabelecidas</i>	77
10.2) <i>Prestação de serviços à comunidade</i>	78
10.3) <i>Responsabilidade Social</i>	79
11. Dos procedimentos de autoavaliação e de avaliação externa e seus resultados.....	81
11.1) <i>Gabinete de avaliação e garantia de qualidade</i>	81
11.2) <i>Avaliação de desempenho docente</i>	82
11.3) <i>Avaliações / Acreditações em 2018</i>	83
12. Conclusões e Propostas.....	84

Mensagem da Presidente do ISEC Lisboa¹

Num momento de balanço e auto-análise do ano transato, salienta-se aqui o que de mais marcante sucedeu na vida do ISEC Lisboa ao longo de 2018:



Desde logo, assinalamos com particular satisfação o sustentado aumento do número de estudantes que, em linha com o comportamento de anos imediatamente anteriores, regista no presente ano letivo um aumento na ordem dos 15%.

Esta evolução muito positiva da Procura, consentânea com um aumento de notoriedade da marca, mas também com a melhoria contínua da formação oferecida, implicou esforços de diversificação da oferta formativa em funcionamento, quer em termos de tipologia de formação, quer em termos geográficos dos serviços prestados.

Por outro lado, um dos aspetos mais relevantes da nossa atividade em 2018 prendeu-se com as práticas internas de Garantia da Qualidade e procedimentos de Avaliação/Acreditação, tendo decorrido a preparação para a Avaliação Externa Institucional (que deverá acontecer ao longo do 1º trimestre de 2019) e tendo simultaneamente iniciado a avaliação/acreditação de 7 Licenciaturas e 2 Mestrados.

Outra dimensão digna de realce refere-se ao conjunto de ações desenvolvidas ou iniciadas com vista ao cumprimento de novos requisitos e exigências decorrentes do novo pacote legislativo aplicável ao ensino superior publicado em 2018. Entre estas ações salientam-se em particular aquelas que deram origem (i) ao incremento das atividades de I&D e à promoção de prestação de serviços à comunidade realizadas em 2018, (ii) à acentuada melhoria dos rácios de qualificação e especialização do corpo docente, (iii) ao desenvolvimento e melhoria contínua do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e (iv) à consolidação do desenvolvimento institucional.

Os bons desempenhos institucionais obtidos decorrem diretamente de uma Estratégia de ação previamente definida e só possível de concretização dado o nível de entrega e empenho do conjunto de Colaboradores do ISEC Lisboa.

Os resultados alcançados são a forma de correspondermos à confiança e expectativa que os nossos estudantes, a nossa rede de parceiros e a nossa Entidade Instituidora depositam no ISEC Lisboa.

¹ Mensagem incluída no Relatório e Contas da Universitas 2018, Assembleia Geral de 14 de fevereiro de 2019

Importa também, neste momento de balanço e reflexão sobre o nosso desempenho, olharmos para o que o futuro imediato nos trará:

Os principais constrangimentos ao desenvolvimento da nossa IES para os próximos anos decorrem, por um lado, dos conhecidos desafios demográficos que a população portuguesa enfrenta e por outro, da constante instabilidade legislativa característica deste setor. A suportar este último aspeto refiram-se os “novos” diplomas introduzidos em 2018 com enormíssimas implicações para as IES (DL nº 65/2018 de 16 de agosto, DL nº 66/2018 de 16 de agosto, DL nº 62/2018 de 6 de agosto) sendo que se espera para breve a revisão da Lei de Bases do Sistema Educativo, a revisão do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior e ainda a concretização da regulamentação da carreira docente para o ensino superior privado.

A compressão demográfica impõe-nos novas estratégias para a atração de novos estudantes. Este esforço passará pela adoção de novas metodologias de ensino-aprendizagem mas também pela adaptação das ofertas formativas de modo a empolgar novos públicos: quer ao nível dos jovens estudantes nacionais e internacionais, quer sobretudo em termos da população adulta ativa, a qual necessitará urgentemente de requalificação em virtude dos acelerados desenvolvimentos tecnológicos a que assistimos e das transformações sociais e laborais em curso desencadeadas pela Era Digital que atravessamos.

Por outro lado, as mencionadas alterações legislativas determinarão profundas alterações nas práticas e procedimentos das IES, quer com vista ao cumprimento dos requisitos legais cada vez mais exigentes quer com o objetivo do desenvolvimento de outras tipologias de atividade (formativa ou de prestação de serviços) e/ou de metodologias que visem a diversificação do público alvo e a própria acomodação no interior da nossa Organização Educativa da transformação digital em curso. A velocidade dos desenvolvimentos tecnológicos que caracterizam a época que cruzamos forçará não apenas as mudanças na Natureza e Organização do Trabalho como determinará mudanças e renovações no próprio Sistema Educativo nacional.

A própria (re)qualificação interna das Pessoas, designadamente ao nível do que se sabe serem as novas Competências necessárias para a próxima década, impõe-nos enormes desafios ao nível da Gestão do Capital Humano.

Estamos, pois, absolutamente cientes que, num futuro que se adivinha para breve, apenas resistirão aquelas Instituições que proativamente se preparem para enfrentar tais adversidades. O ISEC Lisboa estará entre estas! Permanecerá em crescimento sustentado, produzindo conhecimento orientado e soluções, criando valor transferível para as empresas e organizações, ancorado numa lógica de desenvolvimento socialmente responsável.

Paula 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 Atividades² 2017/2018 e 2018/2019 pelos seguintes Objetivos Estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS PARA 2017/18 e 2018/19

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;

OOp 1. 1. Consolidar a atual oferta formativa numa permanente atitude de autorregulação / autoavaliação e de melhoria contínua;

OOp 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;

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

OOp 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 o ano de 2018 a que se refere o presente Relatório envolve dois anos letivos (2017/2018 janeiro a junho de 2018 e 2018/2019 julho a dezembro de 2018).

OOp 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.

OOp 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;

OOp 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;

OOp 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.

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

OOp 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.

OOp 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;

OOp 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 SIGQ promotor de um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo do ISEC Lisboa focado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade.

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

OOp 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.

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

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

OOp 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 subestruturas do ISEC Lisboa, posicionando o estudante como elemento central da ação da Instituição.

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

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

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

OOp 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.

OOp 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;

OOp 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.

OOp 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.

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

OOP 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.

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

OOp 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

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

OOp 3. 2. Adotar instrumentos de gestão socialmente responsável;

OOp 3. 3. Envolver os alunos em causas socialmente relevantes;

OOp 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 2018, 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 2018 está assinalado com o código de cores abaixo indicado:



Consecução completa da ação planificada para 2018

Consecução parcial da ação planificada para 2018

Ação prevista para 2018 e não realizada

Conforme se verifica no quadro 1, do total das 69 ações pertencentes aos 5 domínios de atuação (VeDE) planificadas para se desenvolverem em 2018, foram integralmente

cumpridas 49 delas (71%), 15 dessas ações (22%) foram cumpridas apenas parcialmente e apenas 5 ações não foram realizadas (7%), adiando-se o seu início para o ano subsequente.

No ano de 2018, os domínios que registaram maior consecução dos objetivos predelineados foram os relativos ao VeDE 4 – *Expansão* e ao VeDE 5 – *Sociedade e Responsabilidade Social* onde, em ambos os casos, 87,5% das ações planificadas foram integralmente cumpridas. No sentido oposto, no domínio VeDE 2 – *Conhecimento* apenas foram integralmente cumpridas 53% das ações definidas. Estes valores representam uma clara melhoria em termos do grau de consecução relativamente ao ano de 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. -Engª da Construção Reabilitação - Gestão das Edificações - Marketing Territorial - Intervenção social e animação sociocultural?	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 <i>rebranding</i> da Instituição e consolidar a nova marca <i>ISEC LISBOA</i> promovendo o lastro de notoriedade.	2.1.1 Criação da nova Imagem do ISEC LISBOA (Novo Logo, novo lettering, 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%	50%	→25%	---	
		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 <i>call</i> 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.Nº 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 Aeronáutica 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 escola 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 em 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%	→100%	----
		1.2.2 Reforço do acervo bibliográfico e assinatura e disponibilização online de revistas científicas	Constrangimentos orçamentais	1.Nº de assinaturas de novas Revistas Científicas; 2.Nº 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 1.3 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	Fraca adesão da comunidade de docentes e investigadores às ações de formação.	1. Nº de ações realizadas 2.Grau de Satisfação dos formandos superior a 3,5 numa escala de 0 a 5 valores.	4 cursos de formação Todos as ações de formação com avaliação igual ou superior a 3,5 valores numa escala de 0 a 5.	25%	25%	25%	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. Nº 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. Nº de ações realizadas; 2. Nº de alunos que integram projetos de I&DT; 3. Nº 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. Nº de ações realizadas; 2. Nº de alunos dos 1ºs anos envolvidos em práticas de I&DT	+ 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. Mecanismos de incentivo criados;	+ 50% alunos envolvidos em práticas de I&DT	--		→50%	--
		2.2.3. Realização de iniciativas de I&D com envolvimento de estudantes		2. Número de iniciativas de I&D realizadas com o envolvimento de estudantes	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. Nº de eventos realizados; 2. Nº 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. Nº de ações realizadas junto de parceiros da rede; 2. Temas 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. Nº 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.	--	25%	75%	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%	50%	→25%	--
		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	--	25%	→25%	50%
		1.3.2. Definição do ciclo e procedimentos de avaliação interna;		1. Calendário e objetivos dos ciclos de autoavaliação internos		--	25%	→25%	50%
		1.3.3. Implementação do ciclo de avaliação institucional interno de 2 em 2 anos)		1. Realização de 2 auditorias internas		---	25%	→25%	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. Nº 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. Nº 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. Nº 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. Nº 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. Nº de tutores “nomeados” 3. Nº 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. Nº 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. Nº 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. Nº de associados 3. Ações realizadas pala 3 Às	Criação e implementação da associação antigos alunos do ISEC Lisboa	--	50%	→ 50%	--
		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. Nº de Ações realizadas pelo GIP; 2. Nº 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. Nº de ações realizadas; 2. Nº 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
OE 1 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 (<i>incoming e ongoing</i>).	1.2.1. Acionar protocolos de cooperação para mobilidade de docentes.	Fraca adesão do corpo docente	1. Nº de mobilidades docentes e alunos <i>incoming e outgoing</i> ;	45 saídas/entradas de docentes em mobilidade	6		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 (<i>incoming e outgoing</i>)	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	---	---	Internat ional 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
OE 1 ATIVIDADE 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. Inicio 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%

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
		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%
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. Nº 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 Contuta	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. Nº de estudantes e organizações envolvidas na organização do evento; 2. Nº 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. Nº 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	--	50%	→50%	--
		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
OE 4 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. Nº 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. Nº 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. Nº 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 2018, 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 2017/18 e o cruzamos com a continuidade estabelecida para 2018/19, os pontos seguintes demonstram claramente a consecução dos objectivos previamente traçados:

2.1. *Desenvolvimento Institucional*

2.1.1. Oferta Formativa

Em 2017/18 o ISEC Lisboa foi detentor de 11 cursos de Licenciatura (sendo que todas abriram turmas de 1º ano) e 16 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, dos quais 5 abriram turmas de 1º ano. Dos cursos disponíveis em 2017/18 destacamos o facto de estar em funcionamento 1 curso de Licenciatura em *Engenharia da Construção e Reabilitação* "novo" acreditado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e de termos obtido 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.

Em 2018/19 o ISEC Lisboa detêm 11 cursos de Licenciatura (sendo que 10 abriram turmas de 1º ano) e 18 Cursos Técnicos Superiores Profissionais dos quais 10 iniciaram igualmente turmas de 1º ano.

Neste ano letivo estão também em funcionamento 6 cursos de mestrado do ISEC Lisboa e todos eles abriram turmas de 1º ano.

No que concerne à oferta formativa não conferente de grau académico destaca-se ainda a realização em 2018 de cursos de formação desenvolvidos pelo Centro de Estudos em Engenharia (CEE) do ISEC Lisboa, designadamente: i) do curso de Segurança Contra Incêndios;

Ainda no âmbito da formação não conferente de grau realça-se o lançamento da 1ª edição da Pós-Graduação em *Terapia Assistida por Cães* e da 1ª edição da Pós-Graduação em *Gestão e Comunicação de Projeto Aplicado de Design- Mention in Research* e da 1ª edição da Pós Graduação em Educação Especial.

Visando a diversificação do portfólio formativo, em 2018/19 foram propostas diferentes ações de formação contínua destacando-se entre elas as ações: *Sábados com o ISEC* a decorrer simultaneamente em Lisboa e no Entroncamento, destinadas a professores e educadores bem como as ações seguintes que obtiveram a acreditação junto do Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua:

- Educação para os Valores e Ética pela Prática Desportiva;
- Fundamentos da Segurança nas Escolas;
- Saúde e Primeiros Socorros em meio escolar;
- Pequenos Cientistas: experiências na educação pré-escolar;
- Pedagogia do jogo e do brincar;
- DA CASA À ESCOLA – gerir conflitos nas e com as crianças.

2.1.2. (Re)organização e novas Práticas internas

Em termos organizacionais e de desenvolvimento institucional, destacam-se em 2018 as seguintes atividades:

- (i) A realização das eleições dos órgãos colegiais do ISEC Lisboa;
- (ii) A criação do GRS – Gabinete de Responsabilidade Social;
- (iii) A reativação do Conselho de Honra e do Conselho de Qualidade;
- (iv) A revisão das práticas de Garantia da Qualidade e da Política de Qualidade;
- (v) A redefinição da Política da Prestação de Serviços à Comunidade;
- (vi) A reformulação de um conjunto muito significativo da regulamentação interna decorrente da publicação do Decreto Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

2.1.3. Nova estratégia comunicação

No ano de 2018 foi implementada a 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 a consolidação 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.

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 foram realizadas acções de divulgação de cursos superiores conjuntas entre o ISECLisboa e grandes Empregadores ou Organizações representativas dos sectores respectivos (Exemplos: Hoteis / Autarquias / OGMA / Empresas de Aeronautica).

2.1.4. Instalações e equipamentos

Evidenciam-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 a assinatura de um conjunto de revistas científicas, a aquisição de software de apoio técnico e as obras de manutenção e melhoria em salas de aula e laboratórios, bem como as melhorias no exterior do Campus e adquire especial destaque a criação da RECALL - “residência universitária” cujo início de atividade se prevê para setembro de 2019 e ainda:

- Requalificação da fachada e cobertura do Edifício F;
- Reabilitação de uma sala multiusos;
- Reabilitação de gabinetes de trabalho;
- Apetrechamento de salas de aula e gabinetes de trabalho (todos os espaços com AC);
- Aquisição de 25 computadores portáteis para uma sala de aula, transformando a sala C4 em sala multiusos (teórica ou prática);
- Renovação do pavimento dos serviços Académicos;

- Pintura de salas de aula (verão);
- Aquisição de software específico para a biblioteca Campus (Bibliosoft).

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 respetivos Objetivos Estratégicos e Operacionais apresentados no ponto 1 deste relatório, destacamos as seguintes ações realizadas ao longo de 2018:

- (i) A consolidação das atividades do TGRAF – Centro Internacional de Estudos em Tecnologias Gráficas e Comunicação Científica. Por favor, ver <https://www.tgraf.iseclisboa.pt/>
- (ii) A consolidação da nova UO: “a Direção Geral de Investigação e Desenvolvimento” criada em 2017 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) O início da definição da Política Científica do ISEC Lisboa para o ciclo 2019-2025 bem como dos Mecanismos³ disponíveis para apoio e incentivo às práticas de I&DT dos docentes do Instituto.

Em resultado destas ações em 2018 a Produção Científica dos docentes / investigadores do ISEC Lisboa registou uma franca diversidade de outputs científicos. (o detalhe dessa produção pode ser consultado em http://www.iseclisboa.pt/images/relatorios/pc_iseclisboa_11_17.pdf). O quadro seguinte caracteriza a produção científica do ano transato e a infografia permite visualizar o total da produção científica dos 2 últimos anos (2017 e 2018).

Quadro 2. Produção Científica do ISEC Lisboa em 2018 e Infografia sobre Produção Científica 2017 e 2018

Produção Científica	2018
ARTIGOS EM REVISTAS COM PEER REVIEW	10
LIVROS	4
CAPÍTULOS DE LIVROS	6
ATAS/ PROCEEDINGS DE CONFERÊNCIAS E CONGRESSOS	22
COMUNICAÇÕES ORAIS	28
POSTERS	5
MOSTRAS, EXPOSIÇÕES, INSTALAÇÕES, RESIDÊNCIAS ARTÍSTICAS	12
OUTRAS COMUNICAÇÕES	8

³ Sistema de apoio financeiro; RADD; DGID; Criação dos Centros de I&DT



De igual modo, foram reforçadas as subscrições anuais das Revistas Científicas, todas elas solicitadas pelos Conselhos Técnico Científicos das Escolas do ISEC Lisboa, junto da Springer-Nature, Taylor & Francis, SAGE Pub, NPPRJ, Print Quartly Publications e Elsevier.

Esta subscrição insere-se no apoio à dimensão “Investigação” que tem sido fortemente incentivada pelo conselho de direção do “ISEC Lisboa” e pelo conselho de administração da Universitas, 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, algumas delas, fisicamente na Biblioteca do Campus (Campus Library).

Ainda nesta linha, destaca-se a aquisição de licenças de software para análise de conteúdo, no âmbito do tratamento de dados qualitativos (webQDA) e software de deteção de plágio (*Turn-it-in*, com integração com o Moodle), fundamental para garantir a originalidade do trabalho científico produzido.

2.2.2 Investigar, Publicar e Criar Valor

Ao longo de 2018 estiveram em cursos ou foram terminados diferentes projetos de I&DT e outros foram concebidos e planificados para iniciarem em 2019.

Durante o ano de 2018 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 no TGRAF ou ainda inseridos em Centros de I&DT externos.

O quadro seguinte sistematiza os principais projetos de I&DT terminados em 2018 ou em curso:

Quadro 3. Projetos de I&DT em curso no ISEC Lisboa em 2018

<i>Projetos Investigação Aplicada em curso</i>	<i>Data de Execução</i>	<i>Investigadores do ISEC Lisboa</i>	<i>Instituições envolvidas e Financiamento</i>
Análise de Instrumentos de Gestão do Território	Mar 2018 a Mar 2019	José Fidalgo Paulo Gil Martins Madalena Corte-Real	Financiamento interno
RESPIRAR – Ar Puro e Ambiente Sustentável	Fev 2018 a Julho 2019	Ana Paula Oliveira	Junta Freguesia Lumiar e ISEL e FCUL Financiamento interno
TEYL in the practicum: mapping supervisory and teaching approaches (MAP).	Nov 2018 a Dez 2020	José Reis Jorge Maria Luisa Araújo	Univ Minho e Univ Nova Financiamento Externo
IDS – Indicadores de Sustentabilidade do ISEC Lisboa	Set 2018 a Julho 2019	Ana Paula Oliveira Tania Carraquico	Financiamento interno
Atualização de Categorias e Conteúdos Funcionais dos Trabalhadores das Indústria Gráficas, de Comunicação Visual e Transformadoras de Papel	Out 2018 a Mar 2020	Tânia Carraquico Jorge Gaspar Vítor Pedro	APIGRAF Financiamento Externo
<i>Fica Bem Seguro</i> – Jogo Didático para o Pré Escolar e 1º Ciclo	Out 2017 a Dez 2018	Arnaldo Costeira Fátima Caiado Ana Patrícia Almeida	Fundação Benfica EPGE Direção Geral de Educação
Investigação em turismo em espaço rural, na sua relação com a gestão hoteleira.	Jan 2016 a Dez 2018	Ana Pereira Neto	CEIA / IP Tomar, IP Guarda, IP Cavado e Ave, IP Leiria, IP Viseu, U Aveiro, U Portucalense Cofinanciamento interno
Desenvolvimento do Centro de Materiais Celulósicos Estampado ou Impresso	Out 2017 a Out 2020	Rafael Pozo Cristina Ventura Miguel Sanches	TGRAF Financiamento interno

<i>Projetos Investigação Aplicada em curso</i>	<i>Data de Execução</i>	<i>Investigadores do ISEC Lisboa</i>	<i>Instituições envolvidas e Financiamento</i>
Sistema de Apoio à implementação da Garantia de Qualidade nas Escolas Profissionais	Nov 2016 a Dez 2018	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
A administração educacional na formação inicial de docentes para os ‘primeiros anos’	2017-2020	Ana Patrícia Almeida	Financiamento Externo Em parceria com ESE Lx
H2EPILHA – Aproveitamento da energia elétrica para produção e armazenamento de hidrogénio	Jun 2017 a Mar 2018	Ana Paula Oliveira Delfim Oliveira	Financiamento interno
plaNtas Energéticas eM aquapOnia – NEMO	Out 2017 a Dez 2019	Ana Paula Oliveira Luis Moreira Cristina Ventura	Financiamento interno
Prevalência das alterações da visão binocular não estrábica	2018-2020	Ana Roque Carlos Lourenço	Financiamento interno
Efeito de deslumbramento em condução noturna de portadores de lentes de contato hidrogel	2018-2019	Henrique Nascimento	Financiamento interno
O treino visual integrado no treino desportivo	2018-2020	Henrique Nascimento	Financiamento interno

Saliente-se que o projeto *H2EPILHA – Aproveitamento da energia elétrica para produção e armazenamento de hidrogénio* ganhou o 2º prémio nacional no concurso "Hidrogénio - A Próxima Geração de Energia" atribuído pelo Instituto Politécnico de Portalegre.

Ainda no âmbito da Investigação, nas diversas atividades desenvolvidas em 2018, destacam-se as seguintes ações ou os seguintes eventos de cariz científico organizados pelo ISEC Lisboa:

- Decorrente da reflexão sobre as implicações do novo DL nº 65/2018 de 16 de agosto, foi decidido um conjunto de iniciativas que visam a promoção de práticas de I&D com a participação de alunos desde os 1ºs anos e entre elas destaca-se a introdução em todas as Licenciaturas (à medida que forem sendo Avaliadas/Acreditadas) uma nova UC "Iniciação às Práticas de Investigação";

- Durante o ano transato foi dada continuidade à prática de Formação Contínua para investigadores: “Pensar Investigação”. As ações já concretizadas podem ser consultadas em <http://www.iseclisboa.pt/index.php/en/formacao>. Foi igualmente realizada formação contínua no âmbito das metodologias de ensino à distância;
- Constituímos um consórcio com 3 Universidades Europeias e apresentámos uma candidatura à Ação K2 do Programa Erasmus+ no âmbito da *Manutenção Hoteleira* (que não foi financiado);
- A realização do Seminário Anual *Politech – Symposium Ibérico* que teve lugar em maio 2018 e cujo tema foi *Capital Humano no Ensino Superior*;
- A organização e participação de um conjunto de Congressos e Conferências de âmbito internacional entre os quais se destaca:
 - Conferência Organização da Proteção Civil para a próxima década (Lisboa, janeiro 2018);
 - 1º Encontro Luso Brasileiro de Engenharia (Lisboa, março 2018);
 - Conferência a Engenharia da Segurança (Luanda, abril 2018);
 - III Congresso de Saúde Ocupacional e Ambiental (Cidade da Praia, julho 2018);
 - XII Jornadas de Optometria (Lisboa, maio 2018);
 - V Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas (Lisboa, outubro 2018).

Refira-se ainda o conjunto de atividades iniciadas em 2018 relacionadas com a organização de eventos científicos internacionais a ter lugar em 2019 e entre os quais se destacam:

- III Congresso Internacional da Ordem dos Engenheiros de Angola - *Engenharia, Diversificação da Economia e a 4ª Revolução Industrial* (Luanda, Out 2019) - <http://www.oea-congressos.com/>

- IV Congresso de Segurança e Saúde Ocupacional e Ambiental (SSOA) *Segurança, Responsabilidade Social e Indústria 4.0* (Luanda, Out 2019) - <http://www.oea-congressos.com/>
- CISI – Congresso Internacional em Segurança Integrada (Lisboa, Maio 2019)- <http://cisi.iseclisboa.pt/>.

2.3. Qualidade e Avaliação

O ano de 2018 caracterizou-se, uma vez mais, por uma forte atividade no domínio da Avaliação/Acreditação.

Como sabemos a fase de autoavaliação da Avaliação Institucional foi realizada em 2016/17, esperando-se até ao momento a visita dos avaliadores externos que se estima possa acontecer no 1º semestre de 2019.

Entretanto, a atividade referente ao Gabinete de Avaliação e Garantia da Qualidade, designadamente ao nível do SIGQ do ISEC Lisboa prosseguiu normalmente durante o ano de 2018 com a realização da monitorização de processos e procedimentos. Também durante 2018 o GAGQ realizou a atualização do Manual de Qualidade e acompanhou os processos de Avaliação de cursos realizados no decurso de 2018.

Por outro lado, foram iniciados os procedimentos com vista à certificação do SIGQ em 2020: das ações já concretizadas para este fim destacam-se:

- a) a (re)Definição da Política de Qualidade do ISEC Lisboa,
- b) a revisão do Regulamento interno da Qualidade,
- c) a revisão dos procedimentos de comunicação interna e externa referentes às ações do GAGQ e da Garantia da Qualidade;
- d) a implementação das ações definidas pelo Conselho de Qualidade;

No que concerne à Avaliação e Acreditação 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 autoavaliação destes cursos decorreu entre setembro de 2017 e fevereiro de 2018.

No 2º semestre de 2017/18 (entre Abril e Julho de 2018) foram elaborados os relatórios de follow-up dos 3 Mestrados de Qualificação para a docência e o da Licenciatura em Engenharia da Construção e Reabilitação, tendo os 4 cursos obtido na sequência desta avaliação a Acreditação máxima por 6 anos.

No 1º semestre de 2018/19 decorreu a Avaliação Externa das Licenciaturas em Gestão Hoteleira, em Gestão Autárquica e em Gestão Aeronáutica bem como a dos Mestrados em Operações de Transporte Aéreo e em Gestão Autárquica, aguardando-se neste momento as visitas das CAE referentes às Licenciaturas em Engenharia da Proteção Civil e em Energias Renováveis e Ambiente. No momento da elaboração deste relatório são já conhecidos os resultados da Avaliação / Acreditação das Licenciaturas em Gestão Autárquica e Gestão Aeronáutica e dos Mestrados em Gestão Autárquica e em Operações de Transporte Aéreo e que por decisão do CA da A3Es foram acreditados pelo período máximo - por 6 anos.

Ainda no 1º semestre de 2018/19 entraram em Avaliação (fase de Autoavaliação) as Licenciaturas em Educação Básica e em Óptica e Optometria, cuja Avaliação Externa deverá acontecer durante 2019.

Refira-se ainda a obtenção em 2018 do Registo pela DGES de 2 Cursos Técnicos Superiores Profissionais.

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

Quadro 4. Cursos do ISEC Lisboa (Situação relativa à Avaliação/Acreditação e Registo A3ES e DGES)

Licenciaturas	Acreditação A3ES (1º Ciclo de Avaliação)	Início e Fim da Renovação Acreditação (2º Ciclo de Avaliação)
Educação Básica	6 anos	Dez 2018 – em curso
Gestão Aeronáutica	6 anos	Setembro 2017 – Março 2019 6 anos
Gestão Hoteleira	6 anos	Setembro 2017 – em curso
Energias Renováveis e Ambiente	6 anos	Setembro 2017 – em curso
Gestão Autárquica	6 anos	Setembro 2017 – Março 2019 6 anos
Engenharia de Segurança no Trabalho	6 anos	Maio 2020
Engenharia da Proteção Civil	6 anos	Setembro 2017 – em curso
Ciências Aeronáuticas	6 anos	Dez 2020
Design e Produção Gráfica	6 anos	Julho 2021
Ótica e Optometria	6 anos	Agosto 2018 – em curso
Engenharia da Construção e Reabilitação	6 anos	Junho 2023
Mestrados	Acreditação A3ES	Início da Renovação Acreditação
Educação Pré-Escolar	6 anos	Junho 2021
Educ. Pré-Escolar e 1º Ciclo do EB	6 anos	Junho 2021
Gestão Autárquica	6 anos	Setembro 2017 – Março 2019 6 anos
Ensino de Inglês no 1º Ciclo do EB	6 anos	Julho 2021
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 – Março 2019 6 anos

Cursos Técnico Superior Profissional	Registo DGES	
Gestão Hoteleira	Out 2014	---
Desenvolvimento de Produtos Multimédia	Out 2014	---
Comunicação e Marketing	Out 2014	---
Gestão Financeira e Contabilidade	Agosto 2015	---
Sistemas de Gestão da Qualidade	Out 2014	---
Proteção 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	---
Animação Científica	Abril 2018	---
Energias Renováveis e Ambiente	Março 2018	---

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:

- 3 docentes obtiveram o título de especialista por Provas Públicas e outros 2 docentes obtiveram o seu título de Doutor. 8 docentes do ISEC Lisboa requereram em 2018 as Provas para obtenção do Título de Especialista nos Institutos Politécnicos de Lisboa, Santarém, Tomar e Leiria, aguardando neste momento a marcação das mesmas.

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.

Ainda no referente à Internacionalização destacamos algumas das ações realizadas em 2018:

- Os contactos estabelecidos ao nível de altos responsáveis do governo de Angola – Secretário de Estado para o Ensino Superior e Secretária de Estado da Administração

do Território – com vista ao desenvolvimento de parcerias para formação e prestação de serviços.

- O estabelecimento de parcerias estratégicas internacionais para o desenvolvimento de ações conjuntas entre as quais se salientam designadamente:
 - a Ordem dos Engenheiros de Angola;
 - Institute Universitaire de la Côte;
 - ELISAVA_Escola Sup de Disseny;
 - A Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

- Assinatura em 2018 de adesão a Redes ou Organismos internacionais entre os quais destacamos:
 - Adesão à Eurhodip - International association supporting hospitality and tourism education and training;
 - Adesão à iniciativa das Nações Unidas: UNAI – United Nations Academic Impact;
 - Adesão à International Circle of Educational Institutes for Graphic Arts Technology and Management (IC).
 - Obtenção dos selos da FEANI - European Federation of National Engineering Associations, para os 3 cursos de Engenharia do ISEC Lisboa;
 - European Cluster Collaboration Platform;
 - Culture Action Europe;
 - European Communication Research and Education Association.

- Participação em 2018 em Feiras Internacionais: Participação na International Fair Brasil (São Paulo, Brasil).

No que respeita aos índices de mobilidade académica (docentes, alunos e staff) e sem prejuízo dos detalhes apresentados no ponto 9, salientamos desde já o forte incremento registado nos últimos anos:

Assim em 2017/18 estiveram no ISEC Lisboa 32 alunos estrangeiros ao abrigo do Programa ERASMUS, oriundos da Turquia, Espanha, Hungria e Polónia. Registou-se também 1 estudante *outgoing* com destina a Itália.

Realizou-se também 1 mobilidade de staff não docente (uma saída para a Hungria).

Realizaram-se ainda 5 saídas de docentes para Espanha e Polónia e 3 *incoming* oriundos de Estónia e Turquia.

Em 2018/19, até ao momento, observa-se a frequência de 17 estudantes estrangeiros ao abrigo do programa ERASMUS oriundos de Espanha, Turquia, República Checa e Hungria.

Mais relevante ainda, é o número já significativo de estudantes de nacionalidade estrangeira que em 2017/18 se encontrava a frequentar um curso de nível superior no ISEC Lisboa, sem recurso a qualquer programa de financiamento. 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. Em 2018/19 estão a frequentar um curso de nível superior no ISEC Lisboa 234 estudantes de nacionalidade estrangeira representando já 18% do total de estudantes inscritos nos cursos de nível

superior. Este número de estudantes estrangeiros representa um incremento de mais de 50% relativamente ao ano anterior.

Os 234 estudantes encontram-se distribuídos da seguinte forma: 142 estão inscritos em cursos de Licenciatura, 57 em cursos de Mestrado e 18 em cursos TeSP, estando os restantes a frequentar cursos de Pós-Graduações ou cursos de especialização. Os estudantes estrangeiros são provenientes de países africanos (110), europeus (56), da América Latina (66) e asiáticos (2). Do total dos estudantes estrangeiros 31% frequentam cursos da área de Aeronáutica, 19% da área da Gestão Autárquica, 11% da área da Gestão Hoteleira e outros 11% da área das Artes Gráficas. Os restantes alunos distribuem-se de forma mais ou menos uniforme pelas outras áreas de formação.

3. Da eficiência da gestão administrativa e financeira⁴

Exploração positiva

No exercício de 2018 verificou-se a continuidade de uma linha de gestão, iniciada em 2011, que privilegiou numa primeira fase a recuperação económica e financeira da cooperativa, como base de sustentação para as apostas seguintes, designadamente ao nível dos recursos físicos e do capital humano.

Como corolário deste trabalho, volta a verificar-se uma exploração amplamente positiva, na linha de anos anteriores, o que tem permitido reduzir a dívida da Universitas de forma sustentada e consistente.

Consolidada que está a cooperativa, encontramos-nos ainda num tempo de recuperação de resultados negativos acumulados, um ciclo que esperamos conseguir encerrar e reverter no momento da prestação de contas de 2019 (próximo ano).

⁴ O Conteúdo dos pontos 3 e 4 deste Relatório de Atividades constam do Relatório e Contas de 2018 da Universitas apresentado e aprovado em Assembleia Geral a 14 de Fevereiro de 2019.

Essa consolidação é patente nos resultados alcançados tendo-se, em simultâneo, continuado o trabalho de incremento significativo do número de alunos em frequência, ao mesmo tempo que continuamos a investir nas ações de requalificação do Campus, tanto ao nível das instalações como ao nível dos equipamentos. Ao mesmo tempo, foi continuada a aposta no Capital Humano, sendo patente uma aposta na qualidade, na melhoria dos rácios de Doutores e Especialistas com Provas Públicas, e na produção científica, embora esta ainda seja incipiente em quantidade.

Aspetos Operacionais

O exercício de 2018 é marcado pela publicação de dois diplomas estruturantes do que se espera vir a ser o ensino superior nos próximos anos. De facto, a publicação do Decreto-Lei 65/2018, de 16 de agosto, vem introduzir alterações significativas nos requisitos para a acreditação ou renovação da acreditação de cursos, sendo os mais significativos para a Universitas, do ponto de vista operacional, os seguintes:

- 1) “Desaparece” o conceito de *Doutor ou Especialista a Tempo Integral* sendo substituído pelo *Doutor ou Especialista de Carreira* (igual ao anterior, mas clarifica que tem que ser do quadro de pessoal da instituição, algo que estava omissa na legislação anterior);
- 2) Os Especialistas deixam de poder ser reconhecidos pelos conselhos técnico-científicos das instituições, sendo considerados unicamente aqueles que são detentores do título profissional de especialista com provas públicas (nos termos do Decreto-Lei 206/2009);
- 3) As funções de coordenadores de curso passam a poder ser desempenhadas unicamente por Doutores ou Especialistas com Provas Públicas, de carreira.

Continuando um trabalho encetado em anos anteriores, onde já se antevia que esta legislação fosse publicada, a Universitas e o “ISEC Lisboa” já tinham iniciado o reforço do corpo docente próprio do instituto, através de:

- a) Contratação ou transição para o quadro de pessoal de um número significativo de docentes devidamente qualificados (Doutores ou Especialistas com provas públicas);
- b) Proporcionando o acesso à condição de Especialistas com provas públicas a docentes do “ISEC Lisboa” que estejam em condições de o solicitar, assumindo a Universitas o pagamento dos emolumentos associados a esse processo.

Esta ação permitiu incrementar e melhorar paulatinamente os rácios e enfrentar as alterações que decorrem da publicação deste Decreto-Lei 65/2018 com alguma segurança. Como referido anteriormente e decorrente destas ações registaram-se, em 2018, 3 novos Especialistas com provas Públicas e 2 novos Doutorados e outros 8 docentes apresentaram ao longo do ano transato os seus requerimentos para a prestação de provas Públicas para a obtenção do Título de Especialista.

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 2018 e que tiveram impacto direto nos resultados obtidos:

- a) Atualizações Salariais e a implementação da figura do Subsidio de funções para cargos altos dirigentes e dirigentes intermédios a partir de Janeiro de 2019;
- b) Reforço do quadro de pessoal docente com Doutorados e Especialistas;
- c) Atribuição de um prémio monetário anual a trabalhadores que se distinguiram durante o ano de 2018.

Uma outra medida que se espera venha a ter franco impacto em termos de Recursos Humanos é a adoção da Política e Práticas de Gestão de Pessoas – documento emanado da Universitas e com implementação a iniciar em Janeiro de 2019.

3.1. Análise das Contas

Os resultados obtidos no ano de 2018, em termos gerais, superaram as perspetivas que apresentámos em sede de Orçamento, como iremos detalhar em seguida. As contas de 2018 resultam no seguinte quadro resumo de gastos e rendimentos:

Quadro 5. Rendimentos e Gastos de 2018

	2018
Gastos	2 846 045,30 €
Gastos com pessoal	1 297 918,40 €
Fornecimentos e Serviços Externos	900 715,07 €
Gastos de Depreciação e Amortização	174 280,51 €
Outros Gastos e Perdas	48 593,84 €
Provisões/Imparidades	224 872,99 €
Gastos e Perdas de Financiamento	199 664,49 €
Rendimentos	3 476 980,56 €
Prestação de Serviços	3 364 622,32 €
Outros Rendimentos e Ganhos	112 358,24 €
Reversões	0,00 €
Subsídios à exploração	0,00 €

Relativamente ao Quadro 5, 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.), valores considerados incobráveis a alunos de baixo valor (que não justificam a interposição de injunção para o ressarcimento de dívida), e o remanescente da aquisição da CITE (entidade titular do IPA, entretanto encerrado voluntariamente).

Quanto aos rendimentos, refira-se que foram diferidas para 2019, na proporção devida, os valores de propinas pagas anual ou semestralmente referentes a esse período (num montante de 225 214,57 €), tendo apenas sido contabilizados em 2018 as parcelas de receitas referentes a esse ano.

Resultado do exercício de 2018

Os resultados de 2018 são, então:

Quadro 6. Resultados de 2018

2018	
Rendimentos Operacionais	3 364 622 €
Rendimentos Complementares	112 358 €
Total de Rendimentos	3 476 981 €
Gastos Operacionais	2 646 381 €
Gastos Financeiros	199 664 €
Total de Gastos	2 846 045 €
Réditos Operacionais	830 600 €
Réditos Financeiros	-199 664 €
Réditos antes de impostos	630 935 €
Imposto do Exercício	155 894 €
Rédito Líquido do Exercício	475 042 €
Cash-flow	649 322 €
EBITDA	1 004 880 €

Este resultado, bastante positivo, reflete a continuação de uma gestão rigorosa que permitiu alcançar um primeiro objetivo deste mandato do Conselho de Administração: atingir rácios satisfatórios do ponto de vista económico e financeiro, ao mesmo tempo que fomos, por um lado reabilitando e investindo no Campus, e, por outro, reforçando as qualificações do pessoal docente, em termos de doutores e especialistas com provas públicas no quadro de trabalhadores da instituição.

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

Comparação entre a execução de 2018 com o Orçamento de 2018

Se promovermos a comparação dos resultados do exercício de 2018 com o Orçamento apresentado em assembleia geral constata-se o seguinte:

Quadro 7. Resultados de 2018 e comparação com o Orçamento

	Executado	Orçamentado	Δ
Gastos	2 846 045,30 €	2 909 022,80 €	-2%
Gastos com pessoal	1 297 918,40 €	1 614 552,80 €	-20%
Fornecimentos e Serviços Externos	900 715,07 €	791 123,00 €	14%
Gastos de Depreciação e Amortização	174 280,51 €	182 947,00 €	-5%
Outros Gastos e Perdas	48 593,84 €	114 000,00 €	-57%
Provisões/Imparidades	224 872,99 €		
Gastos e Perdas de Financiamento	199 664,49 €	206 400,00 €	-3%
	Executado	Orçamentado	Δ
Rendimentos	3 476 980,56 €	3 460 000,00 €	0%
Propinas e emolumentos	3 364 622,32 €	3 285 000,00 €	2%
Outros Rendimentos e Ganhos	112 358,24 €	175 000,00 €	-36%
Residência Estudantes	0,00 €	20 000,00 €	-100%

Do quadro 7 constata-se que os Gastos foram inferiores em 2% face ao valor estimado em sede de orçamento. Refira-se o facto de os gastos com o pessoal não terem atingido os valores previstos em sede de orçamento o que permitiu não exceder de forma significativa o montante global de gastos previstos em orçamento.

Já do lado dos rendimentos, o valor executado encontra-se alinhado com o previsto em orçamento.

4. Da evolução da situação patrimonial e financeira e da sustentabilidade da instituição⁵

4.1. Comparação de 2018 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 8:

Quadro 8. Contas de 2018 e comparação com os anos anteriores.

	2014	2015	2016	2017	2018	Variação 2018-2017	
						Valor	%
Gastos	2 819 320 €	2 869 978 €	2 676 753 €	2 841 849 €	2 846 045 €	4 197 €	6%
Gastos com pessoal	1 344 252 €	1 491 349 €	1 279 899 €	1 516 113 €	1 297 918 €	-218 195 €	-14%
Fornecimentos e Serviços Externos	947 557 €	894 970 €	712 852 €	814 154 €	900 715 €	86 561 €	11%
Provisões/Imparidades	63 062 €	23 000 €	193 622 €	24 572 €	224 873 €	200 301 €	815%
Gastos de Depreciação e Amortização	147 363 €	140 895 €	148 059 €	168 945 €	174 281 €	5 335 €	3%
Outros Gastos e Perdas	81 999 €	68 229 €	87 952 €	109 101 €	48 594 €	-60 507 €	-55%
Gastos e Perdas de Financiamento	235 087 €	251 534 €	254 369 €	208 963 €	199 664 €	-9 299 €	-4%
Rendimentos	2 621 191 €	3 093 598 €	3 081 628 €	3 215 913 €	3 476 981 €	261 067 €	13%
Propinas	2 368 938 €	2 751 384 €	2 913 060 €	3 101 303 €	3 364 622 €	263 319 €	16%
Outros	252 253 €	342 214 €	168 568 €	114 610 €	112 358 €	-2 251 €	-33%

Analisando o quadro 8, se compararmos o presente exercício com o anterior, constatamos um aumento global de custos de 6%, compensado com um aumento de rendimentos de 13%.

O aumento de custos resulta de:

a) Um aumento significativo nas imparidades já que optámos por “limpar” algumas situações pendentes no presente exercício (investimento na CITE, acertos de imparidades, etc.). Sem esta componente, os custos ter-se-iam reduzido 2% relativamente ao ano anterior, o que nos deixa perfeitamente alinhados com o que tinha sido previsto em sede de Orçamento.

⁵ In Relatório e Contas de 2018 da Universitas

b) uma redução dos custos com o pessoal que não é real - optou-se por acertar no exercício anterior um aspeto que tinha sido erradamente considerado em exercícios anteriores, com a transferência para o exercício seguinte do subsídio de férias (que tem características vindouras). Isso afetou a comparabilidade destes valores;

c) um aumento nos fornecimento e serviços externos (+14%, respetivamente, face ao ano anterior). Este aumento deriva diretamente de custos com docentes (aumento de atividade, aumento de custos diretos), obras e de custos com publicidade e divulgação;

d) uma redução nos Custos Financeiros (-4% face ao ano anterior) e que se espera possa continuar nos anos subsequentes por via da redução e progressiva eliminação dos empréstimos bancários, assim como com a transformação do Leasing do Campus em empréstimo mútuo com hipoteca; Do lado dos rendimentos constata-se um aumento na casa dos 13% e deriva diretamente do aumento do número de alunos em frequência.

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



Fig 1. 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 9. Indicadores económicos

Rátios Económicos	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rendabilidade dos capitais próprios	1%	-410%	106%	54%	30%	21%
Rendabilidade das vendas	0%	-9%	7%	11%	10%	14%
IV. Rendibilidade Líquida do Capital Próprio	1%	-410%	106%	54%	30%	21%
V. Dívida financeira Líquida / EBITDA				1,5	1,4	1,1
VI. EBITDA / Ativo				15%	13%	15%
VII. EBITDA / Volume Negócios				28%	24%	29%

Constata-se a redução na *Rendibilidade do Capital Próprio*⁶ o que se deve ao aumento muito significativo do valor do capital próprio (resultante do aumento de capital social e à revalorização de ativos).

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

Quadro 10. Indicadores financeiros

Rátios Financeiros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Solvabilidade	5%	1%	3%	13%	22%	50%
Autonomia Financeira	5%	1%	3%	11%	18%	34%
Dependência Financeira	95%	99%	97%	89%	82%	66%
Rácio de endividamento	1902%	10982%	2855%	685%	358%	98%
Liquidez Geral	55%	52%	52%	28%	40%	51%

⁶ Que compara os Rendimentos do exercício com o Capital Próprio

Também em termos financeiros é patente uma evolução positiva de todos os indicadores de 2017 para 2018, com especial ênfase na Autonomia Financeira⁷ (e consequente redução da *Dependência Financeira*), *Solvabilidade*⁸.

Deve destacar-se o facto de, finalmente, os rácios de solvabilidade, autonomia financeira e Liquidez Geral atingirem valores aceitáveis. Devemos igualmente dar destaque ao facto de, pela primeira vez, os capitais próprios superarem os capitais alheios (rácio de endividamento inferior a 100%).

4.2 Resultado líquido do exercício 2018

O resultado líquido do exercício de 2018 é, então, de 408 664 €, sendo apresentados no quadro 11 os resultados dos últimos 5 anos.

Quadro 11. Resultado Líquido do exercício 2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Variação 2018-2017	
						Valor	%
Réditos Operacionais	36 958 €	475 155 €	659 244 €	583 028 €	830 600 €	247 572 €	42%
Réditos Financeiros	-235 087 €	-251 534 €	-254 369 €	-208 963 €	-199 664 €	9 299 €	-4%
Resultado antes de impostos	-198 129 €	223 620 €	404 875 €	374 064 €	630 935 €	256 871 €	69%
Imposto do Exercício	-8 847 €	-19 589 €	-71 715 €	-71 715 €	-155 894 €	-84 179 €	117%
Resultado líquido	-206 976 €	204 031 €	333 160 €	302 349 €	475 042 €	172 692 €	57%
EBIDTA	247 383 €	639 050 €	1 000 925 €	776 545 €	1 004 880 €	228 335 €	29%
Cash-flow	3 449 €	367 927 €	674 841 €	495 867 €	649 322 €	153 455 €	31%

Considerando os últimos 5 anos, constata-se que os resultados passam para terreno positivo no exercício de 2015, mantendo-se estáveis desse lado desde então.

Deve salientar-se, no quadro 11, o facto de: a) os réditos operacionais terem voltado a crescer (após terem regredido ligeiramente no exercício de 2017 e; b) os réditos financeiros terem continuado a baixar (o que acontece de forma continuada desde 2016), o que é muito positivo.

⁷ Mede a estabilidade financeira de uma instituição

⁸ Capacidade para fazer face atempadamente a compromissos perante terceiros

Podemos afirmar, da análise desse mesmo quadro 25, que o exercício de 2018 foi o que originou um melhor resultado dos últimos 5 anos (na verdade, foi o melhor exercício de sempre, se analisarmos os resultados dos últimos 18 anos).

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:

- procurar demonstrar inequivocamente que a ação realizada pela Universitas visa ir ao encontro de todas as necessidades do “ISEC Lisboa”, dotando-o de todos os recursos materiais e humanos para desenvolver a sua ação com qualidade, rigor e seriedade;
- apoiar o ISEC Lisboa no período de avaliação institucional, contribuindo positivamente para uma acreditação duradoura, no respeito pela Lei e pelas normas regulatórias do Ensino Superior em Portugal, e pelo respeito dos aspetos deontológicos e éticos desta atividade;
- solicitar proximamente (durante o ano de 2019) a alteração do reconhecimento do Interesse Público do ISEC Lisboa, transformando-o em Instituto Politécnico;
- continuar a investir no Campus do Lumiar, procurando melhorar de forma continuada 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 e de Especialistas com

Provas Públicas, e integrá-los na carreira docente do ISEC Lisboa, conforme decorre do Decreto-Lei 65/2018, de 16 de agosto;

- já no que concerne aos trabalhadores não docentes, atingimos o nosso ponto de estabilidade, não se prevendo alterações significativas neste grupo de pessoas nos anos vindouros;
- Redução da dívida da Universitas, tanto perante a banca como perante outros terceiros, o que vai reduzir os custos financeiros e contribuir diretamente para a melhoria dos 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:

- após a aprovação da alteração do registo de interesse público, abrir novos cursos de ensino superior (CTeSP, Licenciaturas e Mestrados) devidamente 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;
- Inaugurar a RECALL – Residência Estudantil do Campus Académico do Lumiar, em Lisboa, com capacidade para 42 utentes;
- Implementar o conceito de “ISEC Academy”, 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;

- iniciar os estudos para a construção de um novo edifício dentro do perímetro do Campus do Lumiar, que resolva definitivamente o problema de falta de salas para a atividade do ISEC Lisboa;
- manter a aposta na comunicação digital para a angariação de alunos, mantendo-se o objetivo de angariar 600 novos alunos para o 1º ano no ano letivo 2019/2020.

5. Dos movimentos de pessoal docente e não docente

5.1. *Pessoal Docente*

No que concerne ao Corpo Docente do ISEC Lisboa, em dezembro de 2014 o corpo docente do ISEC Lisboa (professores do quadro e professores convidados) totalizava 146 docentes, cujas habilitações académicas se distribuem em Doutorados ou Especialistas (113), Mestres (24), Licenciados (9).

Em 2015/16 o corpo docente do Instituto (professores do quadro (28) e professores convidados (118)) totaliza 146 docentes, cujas habilitações académicas se distribuem em Doutorados ou Especialistas (97), Mestres (36), 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), bacharéis (2).

Em 2017/18 o corpo docente do ISEC Lisboa totaliza 163 professores (34 do quadro e 129 professores convidados). A qualificação do corpo docente distribui-se em 52 Doutorados, 60 com o grau de Mestre e 51 Licenciados. Refira-se ainda que dos 163 docentes, 67 têm o título de Especialistas, 10 dos quais com Provas Públicas. Como se verifica, apesar do total do corpo docente ter sofrido uma ligeira redução em termos absolutos de – 4,1%, a qualificação deste staff regista um forte incremento passando o total de Doutores e Especialistas de 106 para 119.

Em 2018/19 o corpo docente* do ISEC Lisboa totaliza 167 professores, 90 dos quais a tempo integral. Estes dados revelam o forte investimento no “corpo próprio / docentes de carreira” do ISEC Lisboa que é, como sabemos, um dos râcios/requisitos principais para o funcionamento das IES. Por outro lado, também a qualificação e especialização do corpo docente mostra acentuada melhoria. Assim, em 2018/19, dos 167 docentes, 62 têm o grau de Doutor (58% dos quais a Tempo Integral), 49 o grau de Mestre, 54 são licenciados e 2 têm o grau de Bacharel. Quanto ao grau de especialização, saliente-se que dos 167 docentes, 52 têm o título de Especialista 14 dos quais com Provas Públicas. Refira-se a este propósito que outros 12 docentes aguardam a marcação das Provas Públicas durante o decurso do ano letivo 2018-19.

5.2. Pessoal não docente:

No que concerne aos trabalhadores não docentes constata-se em 2017 um incremento de 14% no total do número de funcionários relativamente ao ano anterior.

Em 2018 o pessoal não docente volta a registar um incremento, agora na ordem dos 12,9%, passando de um total de 31 para 35 elementos. Refira-se que o aumento das atividades letivas e laboratoriais em particular ao nível dos CTeSP – que se querem de natureza muito prática/laboratorial – justificaram a introdução da categoria de “Monitores/Auxiliares de Laboratório”.

A evolução do conjunto dos colaboradores do ISEC Lisboa não docentes ao longo dos últimos 5 anos encontra-se refletida no quadro seguinte:

* O corpo docente do ISEC Lisboa é constituído pelo conjunto dos docentes de carreira (todos os docentes que fazem da atividade docente no ISEC Lisboa a sua principal atividade profissional, independentemente do seu regime de contratação) e pelo conjunto dos docentes convidados.

Quadro 12. Evolução do corpo não docente do ISEC Lisboa

Funções	2014	2015	2016	2017	2018
Auxiliares de Educação	7	3	3	3	3
Manutenção, economato e Limpeza	2	1	1	3	4
Portaria	0	1	1	2	2
Tesouraria	1	1	1	1	1
Serviços Administrativos, de Pessoal e Contabilidade	2	4	3	3	3
Biblioteca	1	1	1	1	1
Gab. Técnicos (GRI / GIP/GCD/GAGQ/GRS)	4	3	5	5	6
Secretario Geral e Direção Financeira	2	3	3	3	3
Secretariado de Direção / Assessoria Jurídica	2	2	2	2	2
Técnicos dos Serviços Académicos	5	5	6	6	5
Apoio Informático	1	1	2	2	2
Monitores/Auxiliares de Laboratórios	0	0	0	0	3
TOTAL	27	25	28	31	35

O quadro seguinte retrata a distribuição das qualificações do pessoal não docente, onde se pode constatar a melhoria contínua deste indicador.

Quadro 13: Pessoal não docente por nível de escolaridade

	2014	2015	2016	2017	2018
Ensino Básico (até 4ª classe)	2	3	1	4	4
Ensino Básico (até 9º ano)	7	3	3	4	4
Ensino Secundário	5	7	13	13	9
Diploma (Bacharel ou CTeSP) ou frequência do Ensino Superior	---	---	---	---	6
Licenciatura	6	8	7	9	8
Mestrado	5	3	3	3	3
Doutoramento	2	1	1	1	1

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

Em 2012/2013 regista-se um total de 963 alunos (583 em Licenciaturas, 304 em Mestrados e os restantes em Cursos de Especialização Tecnológica). Esta evolução revela uma redução de aproximadamente 12.5% no número total de alunos inscritos.

Em 2013/14 regista-se um total de 824 alunos inscritos (464 em Licenciaturas, 264 em Mestrados e 96 em Pós-Graduações Académicas e Cursos de Especialização Tecnológica), a que corresponde uma variação de - 14%.

Em 2014/15 estavam inscritos 827 alunos (200 em cursos de Mestrado, 36 em Cursos de Especialização Tecnológica e os restantes em Licenciaturas).

Em 2015/16 encontram-se inscritos um total de 882 alunos (584 em Licenciaturas, 225 em cursos de mestrado, 73 em Cursos Técnico Superior Profissional. 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.

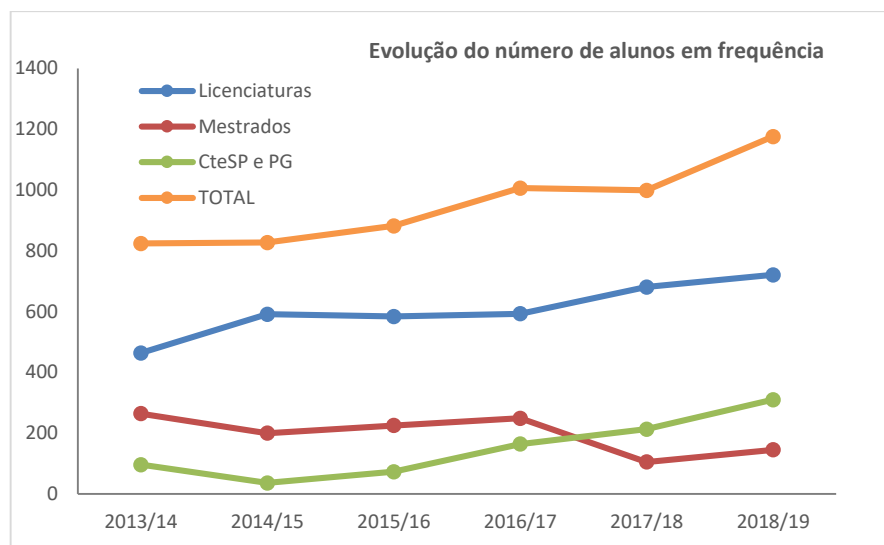
Em 2016/17 estão inscritos no ISEC Lisboa um total de 1006 alunos (593 em cursos de Licenciatura, 249 em cursos de mestrado, e 164 em Pós-Graduações académicas e em Cursos Técnico Superior Profissional. Estes dados revelam um crescimento na ordem de 14,1% nos alunos em frequência no ensino superior).

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 em cursos de Pós-graduações ou outros cursos não conferentes de grau.

No ano letivo em curso, 2018/19, inscreveram-se nos cursos de Licenciatura 721 estudantes, nos cursos de mestrado 145 alunos, estando inscritos nos CTeSP um total de 264 alunos e nos restantes cursos de Pós-graduações e outros cursos não conferentes de grau um total de 46 alunos, perfazendo, assim, um total de 1176 alunos em frequência no ISEC Lisboa.

Quadro 14. Número de alunos em frequência

X	Ano Letivo					
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	
Licenciaturas	464	591	584	593	681	721
Mestrados	264	200	225	249	105	145
CTeSP	96	36	73	164	146	264
PG e outros					67	46
TOTAL	824	827	882	1006	999	1176
Variação		+0,4%	+6,7%	+14,1%	-1%	+ 15%



Através da análise do quadro e figura anteriores é possível verificar que, relativamente ao ano letivo anterior, o número total de alunos cresceu de forma significativa (variação de +15%). Verifica-se ainda que o número de alunos nas licenciaturas aumentou em cerca de 6%, tendo-se, no entanto, verificado que o número de alunos nos CTeSP incrementou de forma muito forte (mais de 89%) e que o número de alunos nos mestrados também de forma bastante considerável (+38%).

7. Dos graus académicos e diplomas conferidos em 2018

Apresenta-se na tabela seguinte o número de diplomas conferidos por curso nos anos entre 2015 e 2018

Quadro 15: Diplomados do ISEC Lisboa em 2015 a 2018

Curso	Graus/ Diplomas 2015	Graus/ Diplomas 2016	Graus/ Diplomas 2017	Graus/ Diplomas 2018
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	15
Curso Técnico Superior Profissional em Comunicação e Marketing	---	---	11	12
Curso Técnico Superior Profissional em Gestão Hoteleira	---	---	9	15
Licenciatura em Ciências Aeronáuticas	1	13	7	13
Licenciatura em Design e Produção Gráfica	8	8	9	18
Licenciatura em Intervenção Comunitária	3	---	---	---
Licenciatura em Educação Básica	21	21	24	18
Licenciatura em Engenharia da Proteção Civil	4	5	6	9
Licenciatura em Engenharia de Segurança do Trabalho	14	7	14	6
Licenciatura em Gestão Aeronáutica	4	10	4	16
Licenciatura em Ótica e Optometria	4	23	21	10
Licenciatura em Gestão Hoteleira	6	6	7	24
Licenciatura em Gestão Autárquica	---	1	---	1
Licenciatura em Energias Renováveis e Ambiente	---	2	6	5
Mestrado em Educação Pré-Escolar	19	---	9	3
Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico	17	39	---	10
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	4
Mestrado em Riscos e Proteção Civil	1	3	4	2
Mestrado em Operações de Transporte Aéreo	---	3	1	1
Mestrado em Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho	---	---	2	---
Mestrado em Ensino de Inglês do 1º Ciclo do Ensino Básico	---	---	4	2

	Total	121	170	167	184
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	---	
Pós-Graduação em A Arte de Contar Estórias	---	---	---	10	

8. Da empregabilidade dos seus diplomados

Apresenta-se no quadro seguinte as estatísticas oficiais relativamente ao registo de desempregados diplomados pelo ISEC Lisboa, verificando-se uma vez mais em 2018 as elevadas taxas de empregabilidade características da formação do ISEC Lisboa. De realçar que os Cursos Técnico Superiores Profissionais, que aparecem pela 1ª vez neste quadro, apresentam taxas de empregabilidade de 100%.

Dos cursos em funcionamento verifica-se que a taxa de empregabilidade varia de um mínimo de 88,9% (Licenciatura em Gestão Autárquica) a um valor máximo de 100% (registado em 3 CTeSP, 2 licenciaturas e 5 Mestrados).

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). Assinalam-se a cor azul o caso dos cursos onde o número de diplomados ainda não garante a significância estatística.

Quadro 16: Estatísticas oficiais relativamente ao registo de desempregados diplomados pelo ISEC Lisboa

Curso	Curso_Nome	Grupo_Grau_Nome	CNAEF_3D	CNAEF_3D_Nome	Total Diplomados ¹ 1984-2017	Total Desempregados ¹ 1984-2018	TE ²
T051	Desenvolvimento de Produtos Multimédia	CTeSP	213	Audiovisuais e Produção dos Media	11	0	100,0%
T061	Comunicação e Marketing	CTeSP	342	Marketing e Publicidade	11	0	100,0%
T063	Gestão Hoteleira	CTeSP	345/811	Hotelaria e Restauração	9	0	100,0%
9853	Educação Básica	Lic 1.º Ciclo	144	Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	303	3	99,0%
9173	Gestão Hoteleira	Lic 1.º Ciclo	345/811	Gestão / Hotelaria e Restauração	96	3	96,9%
8181	Gestão Autárquica	Lic 1.º Ciclo	345	Gestão e Administração	9	1	88,9%
9021	Ciências Aeronáuticas	Lic 1.º Ciclo	520	Engenharia e Técnicas Afins	79	1	98,7%
8042	Gestão Aeronáutica	Lic 1.º Ciclo	345	Gestão e Administração	76	3	96,1%
8522	Energias Renováveis e Ambiente	Lic 1.º Ciclo	422	Ciências do Ambiente	8	0	100,0%
8383	Engenharia da Proteção Civil	Lic 1.º Ciclo	861	Proteção de Pessoas e Bens	96	1	99,0%
8187	Engenharia da Segurança do Trabalho	Lic 1.º Ciclo	862	Segurança e Higiene no Trabalho	205	7	96,6%
9073	Design e Produção Gráfica	Lic 1.º Ciclo	213	Audiovisuais e Produção dos Media	271	14	94,8%
L036	Óptica e Optometria	Lic 1.º Ciclo	441	Ciências Físicas	48	0	100,0%
6914	Educação Pré-Escolar	Mestrado	143	Formação de Educadores de Infância	108	11	89,8%
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)	107	5	95,3%
M852	Ensino do Inglês no 1ºC EB	Mestrado	145	Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	4	0	100,0%

M560	Riscos e Proteção Civil	Mestrado	861	Proteção de Pessoas e Bens	15	0	100,0%
M840	Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho	Mestrado	862	Segurança e Higiene no Trabalho	2	0	100,0%
M512	Operações de Transporte Aéreo	Mestrado	345/840	Gestão / Serviços de Transporte	3	0	100,0%
M259	Gestão Autárquica	Mestrado	345	Gestão e Administração	27	0	100,0%

¹Fonte: 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 2018 e consultado em Janeiro 2019)

²TE = Taxa Empregabilidade = $[1 - (\text{total desempregados} / \text{total diplomados})] \times 100$

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 36 parcerias internacionais estabelecidas com Instituições de Ensino Superior estrangeiras ao abrigo do Programa ERASMUS+ (https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/?option=com_content&view=article&layout=edit&id=411)

Entretanto, em 2018 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 17).

Quadro 17: Parcerias Internacionais estabelecidas em 2018

Instituições	Cidade, País	Áreas
Todor Kableshkov University of Transport	Sofia, Bulgária	Engenharias
South-Western University "Neofit Rilski"	Blavoevgrad, Bulgária	Ciências da Educação, Formação de Professores Hotelaria e Turismo
Università degli Studi di Milano_Bicocca	Milão, Itália	Ciências da Educação
Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Góias, Brasil	Cooperação nas áreas de ensino e investigação e intercâmbio de estudantes e docentes

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 de 2018, concorrendo para as atividades de internacionalização do ISEC Lisboa.

Quadro 18: Mobilidade de docentes em 2018 - *Incoming*

Nome	Instituição	Datas	Escola
Kerstin Kööp	Tallinn University, Estónia	Março/Abril 2018	Educação
Murat Onay	Erciyes University, Turquia	Junho 2018	Aeronáutica
Daimi Koçak	Erzincan University, Turquia	Setembro 2018	Aeronáutica

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

 Quadro 19: Mobilidade de docentes em 2018 - *Outgoing*

Nome	Instituição de Acolhimento	Datas	Escola do ISEC Lisboa
José Reis Jorge	Universitat Jaume I, Castello, Espanha	Março 2018	Educação
Ana Patrícia Almeida	Pedagogical University in Warsaw, Polónia	Maio 2018	Educação
Arnaldo Costeira	Escoles Professionals Salesianes, Institut Politècnic, Barcelona, Espanha	Abril 2018	CAIC
Mónica Lameiro	Escoles Professionals Salesianes, Institut Politècnic, Barcelona, Espanha	Abril 2018	CAIC
Fátima Caiado	Escoles Professionals Salesianes, Institut Politècnic, Barcelona, Espanha	Abril 2018	CAIC
Maria Cristina Ventura	Elisava, Barcelona	Junho 2018	Direção
Maria Cristina Ventura	Univ. Cabo Verde, Praia	Julho 2018	Direção
Maria Cristina Ventura	Ordem dos Engenheiros de Angola	Abril 2018	Direção
Marco Ferreira	National Center of Education, Lituânia	Janeiro 2018	Educação
Marco Ferreira	University of Liverpool, Reino Unido	Julho 2018	Educação
Carlos Lourenço	University of Adama Mickiewicz, Polónia	Julho 2018	TE
Rui Quadros	Universidade de Anhembi Morumbi, Brasil	Agosto 2018	Aeronáutica
Célia Maia	Pontificia Universidad Catolica del Peru, Cusco Perú	Set 2018	TE

9.3. Mobilidade de estudantes e pessoal não docente

No ano 2018, o ISEC Lisboa acolheu 49 estudantes ao abrigo do programa ERASMUS+ e 1 estudante do ISEC Lisboa esteve deslocado em Itália verificando-se ainda que 1 membro do pessoal não docente realizou uma mobilidade numa Instituição de Ensino Superior na Hungria. Essas ações encontram-se registadas nas tabelas seguintes (quadros 20, 21 e 22)

Quadro 20: Mobilidade de estudantes 2016/2017 - *Incoming*

Período	País de Origem	Número de Estudantes
2017/2018	Espanha	12
	Turquia	14
	Hungria	2
	Polónia	4
2018/2019 (1º semestre)	Espanha	8
	Turquia	7
	República Checa	1
	Hungria	1
Total		49

Quadro 21: Mobilidade de estudantes 2017/2018 - *Outgoing*

Nome		Escola de Origem	Escola Destino	Período
Afonso Direito		Educação	UNIVERSITA DEGLI STUDI ROMA TRE, Itália	Setembro 2017 a Janeiro 2018

Quadro 22: Mobilidade de staff 2016/2017 - *Outgoing*

Nome	Instituição de Acolhimento	Data	Departamento do ISEC Lisboa
Manuela Alagoa	OBUDA UNIVERSITY, Budapest, Hungria	3/04/2018 a 7/04/2018	Gabinete de Relações Internacionais

Mais relevante ainda, é o número já significativo de estudantes de nacionalidade estrangeira que em 2017/18 se encontrava a frequentar um curso de nível superior no ISEC Lisboa, sem recurso a qualquer programa de financiamento. 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.

Em 2018/19 estão a frequentar um curso de nível superior no ISEC Lisboa 234 estudantes de nacionalidade estrangeira representando já 18% do total de estudantes inscritos nos cursos de nível superior. Este número de estudantes estrangeiros representa um incremento de mais de 50% relativamente ao ano anterior.

Os 234 estudantes encontram-se distribuídos da seguinte forma: 142 estão inscritos em cursos de Licenciatura, 57 em cursos de Mestrado e 18 em cursos TeSP, estando os restantes a frequentar cursos de Pós-Graduações ou cursos de especialização. Os estudantes estrangeiros são provenientes de países africanos (110), europeus (56), da América Latina (66) e asiáticos (2). Do total dos estudantes estrangeiros 31% frequentam cursos da área de Aeronáutica, 19% da área da Gestão Autárquica, 11% da área da Gestão Hoteleira e outros 11% da área das Artes Gráficas. Os restantes alunos distribuem-se de forma mais ou menos uniforme pelas outras áreas de formação.

Os 3 quadros seguintes resumem a distribuição dos alunos de origem estrangeira a frequentarem cursos em 2017/18 conferentes ou não conferentes de grau académico no ISEC Lisboa:

Quadro 23: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos de 1º Ciclo

Licenciaturas	Angolana	Belga	Brasileira	Caboverdiana	Chinesa	Espanhola	Filipinas	Guineense	Hungara	Moçambicana	Polaca	República Dominicana	Romena	São Tomense	Turca	Ucraniana
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 Protecção 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
TOTAL	42	1	8	14	1	19	2	3	2	1	2	1	1	9	7	1

Quadro 24: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos de 2º Ciclo

Mestrados	Angolana	Brasileira	Colombiana	El Salvadorenha	Hondurenha	Italiana	Mexicana	Peruana
Educação Pré-Escolar	0	0	0	0	0	0	0	0
Educ. 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 Protecção Civil	0	0	0	0	0	0	0	0
Administração Educacional	0	0	0	0	0	0	0	0
PG 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
TOTAL	7	8	4	1	1	3	1	1

Quadro 25: Alunos de origem estrangeira inscritos nos diferentes Cursos Técnico Superior Profissional

CTeSP	Angolana	Brasileira	São Tomense	Ucraniana
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
TOTAL	5	4	3	2

10. Da prestação de serviços externos e das parcerias estabelecidas

Em termos de Prestação de Serviços, o ano de 2018 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 Comunidade nos últimos 2 anos encontram-se resumidas no quadro seguinte. Os detalhes destas ações podem ser consultados em:

https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/?option=com_content&view=article&layout=edit&id=418

Quadro 26. Atividades abertas à Comunidade no ISEC Lisboa em 2018

<i>Tipo de atividade</i>	<i>Nº de atividades realizadas 2017</i>	<i>Nº de atividades realizadas 2018</i>
Conferências e encontros (nacionais e internacionais)	18	9
Seminários	9	11
Aulas abertas / masterclass / workshops	12	5
Sessões públicas (palestras, apresentações, etc)	13	10
Dias temáticos abertos à comunidade	3	3
Outras atividades culturais e lúdicas	3	4

Uma outra vertente da nossa Prestação de Serviços externos reside na formação *on demand* que o ISEC Lisboa efetua justamente “a pedido” de parceiros. Das formações deste tipo realizadas em 2018 destacamos as seguintes:

- Diagnóstico de necessidades, conceção da formação e reajuste da formação a prestar aos técnicos do Ministério da Educação de Angola (a formação propriamente dita teve lugar em março/abril 2019 mas todo o trabalho de preparação decorreu em 2018 em Luanda e em Lisboa);

- Formação prestada aos técnicos da INCM – Imprensa Nacional Casa da Moeda.

10.1. Parcerias estabelecidas

Nos quadros 27 e 28 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 nas tabelas seguintes 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 27. Parcerias estabelecidas com o ISEC Lisboa em 2018

Instituição	Data
A Direção Geral de Educação	Maio 2018
Câmara Municipal do Entroncamento	Junho 2018
Caixa Geral de Depósitos	Agosto 2018
Netjets Transportes Aéreos, SA	Outubro 2018
ELISAVA_Escola Sup de Disseny	Março 2018
Materfad - Barcelona	Março 2018

Quadro 28. Parcerias estabelecidas com a Rede KNKH em 2018

Organização	Data	Organização	Data
Absant II Training	29/11/2018	SINAPE	21/10/2018
Câmara Municipal da Golegã	2/3/2018	Oficina Fiscal	10/2/2018
Zona Bio	27/11/2018	Winning Scientific Management	25/1/2018
REPEDATA	4/3/2018	Universal Boutique Hotel	29/5/2018
Observatório da Segurança, Criminalidade Organizada e Terrorismo	21/3/2018	Centro Social da Musgueira	3/12/2018
WURTH Portugal	8/8/2018	Primeiras Ópticas	25/11/2018
Lady Varity	25/1/2018	Associação de Pais e de Encarregados de Educação da Escola EB Mário Cunha Brito	23/5/2018
PROMO	2/3/2018	GetSafety	20/4/2018
ENOPORT	3/12/2018	Hostels Hub	19/9/2018
ISCET	19/9/2018	Optocentro Lda.	21/2/2018
Marinha	1/2/2018	GlobalSoft – Could Business and Software Consulting	6/3/2018

10.2. Prestação de serviços à comunidade

A definição da Política de Prestação de Serviços, as suas Modalidades, a definição das Estruturas do ISEC Lisboa encarregues de conduzir as ações que se enquadram neste domínio, a definição de um Regulamento e da respetiva Monitorização destas práticas foram um conjunto de ações que se iniciaram em 2018 e se implementaram no início de 2019. Os seus resultados podem ser consultados em <https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/politica-de-prestacao-de-servicos-a-comunidade>.

Ainda em termos da Prestação de Serviços destacam-se um conjunto intenso de atividades de formação levadas a cabo por diferentes estruturas do ISEC Lisboa, entre elas a ISEC Academy e o CEE – Centro de Estudos de Engenharia. Destas atividades tem particular realce as ações de formação contínua e as ações de qualificação/formação realizadas *on demand* para diferentes parceiros.

Para além das Estruturas antes referidas, também ao nível da Prestação de Serviços à Comunidade assumem particular relevo as atividades realizadas ao longo de 2018 pelas seguintes estruturas:

- Clínica de Optometria ISEC-UPOOP;
- Centro de Alto Rendimento em Visão Desportiva;
- Participação do ISEC Lisboa no ORSIES – Observatório de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior e as atividades daí decorrentes, entre elas a realização da Feira Social.
- Participação no Exercício Nacional de Sensibilização para o Risco Sísmico.
- Gabinete de Responsabilidade Social.

Em reconhecimento da relevância dos serviços prestados à Comunidade o ISEC Lisboa foi agraciado pela Junta de Freguesia do Lumiar com a Medalha de Honra em março de 2018.

10.3. Responsabilidade Social

O ano de 2018 marca a sistematização do trabalho do ISEC Lisboa ao nível da responsabilidade social, que se concretizou, por um lado, na criação, implementação e difusão do Gabinete de Responsabilidade Social - agregando iniciativas anteriores, mas agora com um chapéu comum-, e iniciativas novas, a saber:

a) A nível académico:

- Revisão de todas as FUC das UCs de Ética, desenvolvimento pessoal e profissional e seminários por forma a introduzir projetos de responsabilidade social;
- Criação da UC de Voluntariado para suplemento ao diploma.

b) A nível de voluntariado:

- Workshops Welcome Week;
- Inquérito de voluntariado;
- 1ª Ação de Formação "Ser voluntário";
- Elaboração da declaração de compromisso;
- Elaboração do Guia do Programa de Voluntariado do ISEC Lisboa;

- Elaboração do Manual de Voluntariado;
- Criação de um banco de voluntários;
- Criação de um cartão de voluntário do ISEC Lisboa;
- Criação de sistema de incentivos à participação de alunos, docentes e funcionários no programa de voluntariado.

c) A nível de projetos de investigação:

- Projeto IDS – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável;
- Projeto RESPONSIBLE – Reduce thE coNsumPTION of plaStic BottlEs.

d) A nível de ações abertas à comunidade:

- Feira Social;
- Workshop de alimentação saudável;
- Natal com pêlos.

d) Parcerias:

- Protocolo com ReFood do Lumiar;
- Protocolo com Centro Social da Musgueira.

6) Outros:

- Promoção do concurso "Não dês tampa às tampas!".

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 2018, 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>.

Um dos aspetos mais significativos relacionados com as questões da *Qualidade* ocorridos em 2018 prende-se com a preparação para a Certificação pela A3ES do nosso SIGQ – Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Esta Certificação está agendada no nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico para 2020. Entre as iniciativas realizadas e referente a esta matéria, destacam-se a Revisão da Política de Qualidade do ISEC Lisboa (<https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/politica-de-qualidade-do-isec-lisboa>), o início da construção do Regulamento do SIGQ, e a implementação das recomendações do Conselho de Qualidade (<https://www.iseclisboa.pt/index.php/en/conselho-de-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%).

Entre Agosto e Dezembro de 2019 decorrerá o próximo ciclo de avaliação de desempenho docente.

11.3. Avaliações / Acreditações em 2018

No que concerne à Avaliação e Acreditação 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 autoavaliação destes cursos decorreu entre Setembro de 2017 e Fevereiro de 2018.

No 2º semestre de 2017/18 (entre Abril e Julho de 2018) foram elaborados os relatórios de follow-up dos 3 Mestrados de Qualificação para a docência e o da Licenciatura em Engenharia da Construção e Reabilitação, tendo os 4 cursos obtido na sequência desta avaliação a Acreditação máxima por 6 anos.

No 1º semestre de 2018/19 decorreu a Avaliação Externa das Licenciaturas em Gestão Hoteleira, em Gestão Autárquica e em Gestão Aeronáutica bem como a dos Mestrados em Operações de Transporte Aéreo e em Gestão Autárquica, aguardando-se neste momento as visitas das CAE referentes às Licenciaturas em Engenharia da Proteção Civil e em Energias Renováveis e Ambiente. No momento da elaboração deste relatório são já conhecidos os resultados da Avaliação / Acreditação das Licenciaturas em Gestão Autárquica e Gestão Aeronáutica e dos Mestrados em Gestão Autárquica e em Operações de Transporte Aéreo e que por decisão do CA da A3Es foram acreditados pelo período máximo - por 6 anos.

Ainda no 1º semestre de 2018/19 entraram em Avaliação (fase de autoavaliação) as Licenciaturas em Educação Básica e em Óptica e Optometria, cuja Avaliação Externa deverá acontecer durante 2019. Mais detalhes sobre a Avaliação / Acreditação encontram-se descritos no ponto 2.3 deste Relatório.

12. Conclusões e Propostas

O ano de 2018 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 3 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, tendo em mente a continuidade e o crescimento sustentável do projeto ISEC Lisboa sublinham-se algumas das ações de continuidade:

- O desenvolvimento do Plano Estratégico 2017-2020 e a realização da Avaliação Institucional durante 2019;
- Continuação da (re)organização da oferta formativa numa lógica de diferenciação relativamente às concorrentes ofertas do mercado;
- A Certificação Externa do SIGQ;
- 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 interno 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 e atividades a desenvolver designadamente no exterior e que possibilitem quer o aumento de receita quer, sobretudo, os índices de internacionalização;

- A continuidade da aposta no reforço da Qualificação e Especialização do Corpo Docente e o prosseguimento do incremento da figura “Docente de Carreira”;
- 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.