

# UNIVERSITAS

*Cooperativa de Ensino Superior e Investigação Científica, CRL*

## **Instrumentos de Gestão**

### **PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO**

# 2025

Aprovado em reunião do Conselho de Administração em 2024/11/27

Submetido à Assembleia-Geral em 2024/12/19

## Índice

1. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração .....	2
2. Linhas de ação da Universitas em 2025 .....	5
2.1. Relativas ao Estabelecimento de Ensino Superior - ISEC Lisboa .....	5
2.1.1. A atividade letiva (alunos, turmas, horas lecionadas) .....	5
2.1.2. Avaliação Externa e suas consequências nos cursos .....	7
2.2. Evolução da rentabilidade da dimensão “Ensino” .....	8
2.3. Posicionamento Externo.....	10
2.4. Os pressupostos do documento .....	10
2.5. Os investimentos em instalações .....	11
2.6. Projetos financiados .....	12
2.6.1. HEAD_L / Impulso Jovens STEAM .....	12
2.6.2. LCA - CARE .....	13
2.6.3. Happy Campus .....	14
2.6.4. Zeiss .....	14
2.6.5. INOVEDU.....	15
2.6.6. CECAM .....	15
2.6.7. AIR-XR .....	16
3. Orçamento Previsional para 2025. ....	17
3.1. Rendimentos.....	17
3.2. Gastos .....	18
3.2.1. Remunerações dos Órgãos Sociais.....	18
3.2.2. Gastos .....	18
4. Resultados Previsionais.....	23
5. Comparação com exercícios anteriores .....	24
6. Plano de Atividades do ISECLisboa.....	27

## Índice de quadros

Quadro 1. Rendimentos estimados para 2025 .....	17
Quadro 2. Rendimentos estimados para 2025 .....	18
Quadro 3. Gastos com o pessoal .....	20
Quadro 4. Fornecimentos e Serviços Externos .....	21
Quadro 5. Amortizações .....	22
Quadro 6. Provisões e imparidades .....	22
Quadro 7. Outros gastos .....	22
Quadro 8. Gastos de financiamento .....	22
Quadro 9. Projeção de resultados para 2025 .....	23
Quadro 10. Comparação com exercícios anteriores .....	24

## Índice de figuras

Figura 1. Evolução de matrículas nos últimos 10 anos .....	6
Figura 2. Alunos por turma .....	9
Figura 3. Horas lecionadas por aluno.....	9
Figura 4. Rendimentos .....	17
Figura 5. Gastos .....	18
Figura 6. Despesas por natureza.....	19
Figura 7. Distribuição dos gastos com o trabalho .....	19
Figura 8. Distribuição de gastos com o pessoal docente (carreira vs. convidados) .....	20
Figura 9. Trajetória dos gastos e dos rendimentos.....	25

## 1. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

Caros Cooperadores da Universitas,

No momento da apresentação do presente documento, quero assinalar com grande agrado a acreditação máxima do ISECLisboa, que atravessou a segunda avaliação institucional com nota elevadíssima sendo mesmo, no quadro do ensino superior politécnico privado com largo espetro<sup>1</sup>, a única instituição de ensino superior portuguesa com acreditação máxima (6 anos) e sem quaisquer condições a cumprir.

Este sucesso deve-se à sua equipa dirigente, liderada pela presidente do ISECLisboa, Prof. Doutora Cristina Ventura, que foi capaz, não obstante todas as dificuldades e limitações impostas pela nossa realidade, de criar uma equipa que obteve para todos nós este assinalável sucesso.

Com esta acreditação, abrem-se novas perspetivas para o ISECLisboa, que reforçou a sua aura (verdadeira, diga-se) de entidade fidedigna junto das entidades que regulam o Ensino Superior em Portugal, capaz de se autorregular, assegurando a qualidade na sua atividade, vendo simplificados por esse motivo os processos de revalidação da acreditação de ciclos de estudo em funcionamento (ACEF) – alterações introduzidas pelo Conselho de Administração da A3ES na sequência da avaliação institucional.

Assinalo igualmente que este é o 15.º documento de “plano e orçamento” realizado e apresentado por esta equipa dirigente que, na sua versão atual, cessará funções durante o ano de 2025 (ano do término do mandato).

Neste período tivemos um primeiro ciclo de grandes dificuldades (em vários planos) e um segundo ciclo de 10 anos seguidos de resultados económicos positivos que tiraram a Universitas de uma situação muitíssimo incómoda em que se encontrava, colocando-a numa situação absolutamente confortável e preparada para os desafios do futuro.

Pelo meio atravessámos as crises da Troika e do COVID-19, assim como a crise provocada pelas guerras na Europa e, ultimamente, no Médio-Oriente (que ainda subsistem). Ao mesmo tempo, investimos em infraestruturas (adquirimos o Campus, que é hoje parcialmente propriedade da Universitas, requalificámos espaços e construámos dois novos edifícios), em equipamentos e, também, nos recursos humanos. Temos agora condições muito diferentes (para melhor) do que tínhamos há 15 anos...

Assim, também a Universitas reclama para si uma pequena quota-parte de responsabilidade deste sucesso, tendo sido capaz de resistir a tentações expansionistas em termos económicos e financeiros (é sempre mais fácil ceder a pressões do que dizer “não” e manter decisões impopulares, mesmo sabendo que algumas pessoas irão ficar menos bem-dispostas).

Neste tempo, fomos capazes de fazer (atempadamente) as reformas internas para que nos fosse possível ter condições infraestruturais e financeiras que proporcionaram o crescimento do ISECLisboa, sem nunca voltar a desequilibrar as finanças da cooperativa.

Mesmo atravessando crises (internas e externas), fomos capazes de construir a nossa própria “sustentabilidade económica e financeira”, como nos é imposto pelo RJIES (Regime Jurídico das Instituições

---

<sup>1</sup> No subsetor do Ensino Superior Politécnico Privado apenas 3 instituições obtiveram classificação máxima. Ao contrário das outras instituições com cursos “verticais” (concentrados numa só área: informática, saúde, educação etc.), o ISECLisboa cobre áreas tão diversas como a gestão, engenharia, artes, educação, comunicação, aeronáutica, etc., ou seja, uma instituição que se desenvolve mais na horizontal e menos na vertical (o que nos cria imensos problemas adicionais que temos sido capazes de resolver).

de Ensino Superior), quiçá a maior necessidade que tínhamos em 2011, quando iniciámos este caminho.

A redução da dívida à banca continua a ser o desígnio principal da atuação do conselho de administração da Universitas, o que só se consegue com exploração positiva, que proporcione os recursos financeiros para amortizar a dívida de médio prazo (a de longo prazo refere-se à aquisição do Campus e ainda nos restam 11 anos para o seu pagamento integral).

Em *velocidade de cruzeiro* a dívida de médio prazo da Universitas “resolve-se” em pouco mais de 36 meses (3 anos - o empréstimo mais longo termina em ago/2027) com o cumprimento dos planos de amortização dos empréstimos, pelo que temos de levar em conta as decisões de amortização em face da disponibilidade financeira...

Só com a eliminação da dívida à banca seremos capazes de dispor de recursos financeiros que são absolutamente fundamentais para o investimento em investigação que será necessário realizar para a próxima avaliação institucional.

A *liberdade de aprender e de ensinar* prevista no artigo 43.º da constituição da república portuguesa constitui, aos dias de hoje, um sofisma: o ensino superior é cada vez mais uma área hiper-regulada sem que se perceba onde essa hiper-regulação constitui uma evidente mais-valia para o sistema. E essa hiper-regulação é, objetivamente, um entrave à *liberdade de aprender e de ensinar*.

Concordando que muito tem sido feito no sentido da melhoria da qualidade do Ensino Superior, aceitando que era necessário separar *o trigo do joio* em termos de atores no sistema, essa separação só foi feita em parte – só no ensino superior privado, evidentemente, porque no ensino superior público *só temos trigo...*

Algumas premissas da “regulação” não fazem qualquer espécie de sentido, e quem define as regras que temos de cumprir não tem a mínima noção do impacto que esses *dogmas* causam nas instituições de ensino superior privadas. Infelizmente, Portugal continua a ter uma *mão invisível* que bloqueia o desenvolvimento e o progresso, tornando a atividade dos agentes privados num verdadeiro inferno. Acresce a esta realidade o valor desproporcionado de recursos financeiros públicos afetos às instituições de ensino superior públicas que constituem a maior ameaça à existência das instituições de ensino superior privadas.

Assim, ao olhar para a frente e face a tudo o que temos de suportar, é evidente a necessidade de encontrar ânimo e forças para implementar as próximas reformas que irão proporcionar ao ISECLisboa as condições para continuar, com sucesso, a transformar-se, a evoluir positivamente, e impor-se como uma das instituições de referência no ensino superior em Portugal.

Como escreveu Camões:

*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança;  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.*

É fundamental procurarmos essas *novas qualidades* para a cooperativa, assegurando o seu fortalecimento e a remoção de bloqueios que cerceiam o seu desenvolvimento, preparando-a para os novos desafios que se nos vão colocar nos próximos anos e para o próximo ciclo de avaliação do ISECLisboa.

**Pedro Brás**

Presidente do Conselho de Administração da Universitas, CRL

## 2. Linhas de ação da Universitas em 2025

### 2.1. Relativas ao Estabelecimento de Ensino Superior - ISEC Lisboa

No âmbito das suas competências estatutariamente definidas, as ações previstas no presente Plano de Atividades e Orçamento para 2025 da UNIVERSITAS orientam-se no sentido de assegurar ao ISECLisboa todas as condições para o normal funcionamento do estabelecimento de ensino, designadamente nos aspetos relacionados com a gestão administrativa, económica e financeira.

Nesse sentido, o plano de atividades apresentado pelo ISEC Lisboa para o ano letivo de 2024/2025, que se apresenta no ponto 6 do presente documento, é a base para a construção do Plano de Atividades e Orçamento da Universitas, nas vertentes anteriormente mencionadas (administrativa, económica e financeira).

Este documento procura perspetivar um exercício de 2025 equilibrado, assente numa cuidadosa análise de tendências no setor do Ensino Superior, tendo presente as contingências inerentes aos atuais tempos de incerteza, às tendências demográficas e constrangimentos que são conhecidos, mas também as oportunidades que se manifestam relativamente ao subsector do Ensino Superior Privado em Portugal. É neste sentido que a UNIVERSITAS se propõe desenvolver um conjunto de atividades que visam por um lado, criar condições à consecução do Plano de Atividades proposto pelo ISEC Lisboa, visando o seu crescimento, e por outro lado, desenvolver um conjunto de ações próprias com o objetivo de contribuir para o incremento da sua notoriedade e do seu crescimento internacional.

Acresce que no plano da sua intervenção, a Universitas estabelece a redução da dívida à banca como um dos objetivos centrais deste exercício, uma vez que os custos financeiros dos empréstimos e a amortização de capital a eles associados poderão exercer uma pressão muito grande sobre a tesouraria da cooperativa.

#### 2.1.1. A atividade letiva (alunos, turmas, horas lecionadas)

A figura 1 assinala a evolução do número de alunos entre 2014/15 e 2024/25, podendo observar-se uma diminuição do número de alunos em frequência (na ordem dos 11%) sendo, contudo, de salientar que no presente ano letivo, no momento da apresentação do presente Plano de Atividades e Orçamento, ainda existem processos de acesso e ingresso em curso pelo que se estima um aumento no número de inscrições, cujo total final poderá vir a igualar o do ano transato.

Verificam-se, contudo, alguns aspetos significativos que devemos destacar:

- (i) Um decréscimo do número total de estudantes, que se deve essencialmente à quebra de estudantes na tipologia “Outros” e, de modo menos significativo, nos cursos de “Mestrado”;

- (ii) O total de inscritos nos cursos de Licenciatura tem um ligeiro aumento (2%);
- (iii) Os estudantes inscritos nos cursos CTeSP cresce com significado (na ordem dos 22%) o que permite antever o subseqüente aumento de inscritos nas Licenciaturas em anos seguintes aquando do prosseguimento de estudos destes alunos – historicamente é isso que tem acontecido.
- (iv) A descontinuação de alguns cursos, decidida em anos anteriores, que estão igualmente na origem da redução do número de estudantes em frequência;

Considerando ainda que:

- a) os “outros” correspondem normalmente a cursos com receitas pouco significativos do ponto de vista financeiro (face ao orçamento anual da Universitas) e,
- b) os valores de propinas dos mestrados serem demasiado baixas em valor absoluto de forma a conseguirmos competir no “mercado”,

é nas licenciaturas que se situa o segmento que nos proporciona a fatia mais significativa da receita. Assim, apesar do decréscimo do número total de estudantes (Figura 1), não se prevê um impacto no total de Rendimentos com a mesma ordem de grandeza, o que sugere uma maior eficiência na atividade e no número de alunos por turma.

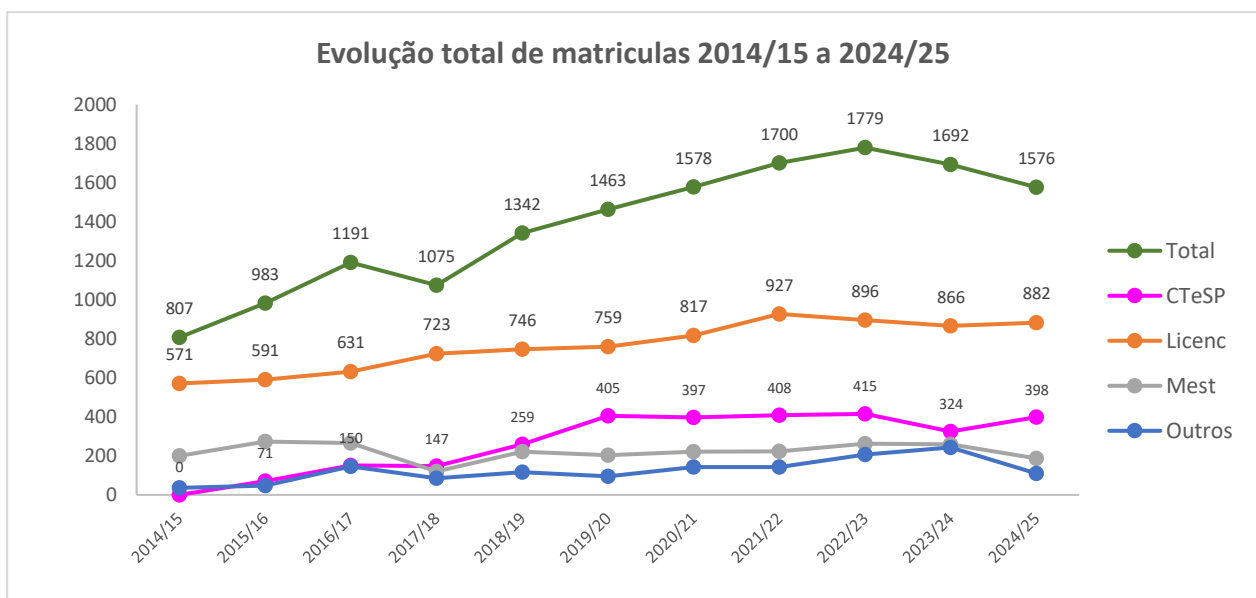


Figura 1. Evolução de matrículas nos últimos 10 anos

Do ponto de vista da receita, historicamente, verifica-se que os pagamentos dentro do prazo rondam os 85%, com uma taxa média de incumprimento de 8%, e foi com estes pressupostos que a vertente orçamental do presente documento foi produzida.

É igualmente assinalado um maior esforço na recuperação de créditos da Universitas relativamente aos 15% que não pagam as propinas no prazo previsto, e que causam algum dano na tesouraria da cooperativa. Da deteção atempada dessas situações, identificação das causas e procura de soluções estimamos conseguir reduzir, mais tarde, a necessidade de reconhecer imparidades.

Tal como fizemos em exercícios anteriores, só serão enviados para contencioso os montantes resultantes de comprovado incumprimento doloso.

Em paralelo existem ações no âmbito da responsabilidade social empresarial que estão em prática: redução de propinas, isenção de propinas ou eliminação das taxas aplicadas pelo incumprimento de prazos para pessoas comprovadamente carenciadas ou a passar por dificuldades de natureza financeira.

Ainda existem outros mecanismos adicionais que merecem referencia como seja, por exemplo, a concessão de isenção (total ou parcial) de propinas a trabalhadores da Universitas ou aos seus familiares diretos pela frequência dos nossos cursos em funcionamento.

De igual forma, continuam a ser implementados os mecanismos que visam melhorar a mobilidade real de estudantes e, para além das bolsas Erasmus+ que continuam a existir, mantêm-se as “Bolsas Universitas de apoio à mobilidade” (cujo montante pode ascender a 15k€ anuais) que acrescem às bolsas Erasmus+. Estas bolsas visaram mitigar um dos aspetos mais referidos pela Avaliação Externa (A3ES) relacionados com a reduzida “mobilidade out” e, na linha de anos anteriores, serão continuados em 2025. O mesmo acontece com a mobilidade de docentes, que também beneficia de apoios por parte da Universitas. De facto, a Universitas incentiva as mobilidades internacionais de docentes e não docentes, ao abrigo do Programa ERASMUS+ ou similar, atribuindo suplementos diários, até ao máximo de 225 € por mobilidade, com um teto anual de 3.375 €.

O cenário que perspetivamos para o presente documento assenta nos pressupostos anteriores, aos quais se junta um aumento médio de 5% nos valores das propinas no próximo ano letivo (início a setembro 2025).

### **2.1.2. Avaliação Externa e suas consequências nos cursos**

Um dos aspetos de maior relevo ocorrido durante o exercício anterior (2024) que terá forte impacto nos exercícios subsequentes diz respeito aos resultados da Avaliação Institucional do ISEC Lisboa.

A conclusão do processo de Avaliação Institucional, que resultou na classificação máxima com uma Acreditação sem condições por 6 anos, à qual acresce uma boa classificação na dimensão da *Gestão da*

*Qualidade*, tem como consequência uma simplificação nos processos de acreditação/avaliação dos cursos em funcionamento nos anos seguintes, sendo facilitado também o processo de criação de novos ciclos de estudos.

Assim, no exercício de 2025 o ISEC Lisboa perspetiva, por um lado, implementar na totalidade os cursos que foram acreditados em 2023/24 e, por outro, dar início ao funcionamento de 3 Novos Ciclos de Estudo (2 Licenciaturas e 1 Mestrado), cujos resultados de Acreditação devem ocorrer ao longo do 1º trimestre de 2025 (“Licenciatura em Gestão da Proteção Civil e Segurança”, “Licenciatura em Gestão de Dados e Tecnologias em Saúde”, “Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde”, estes dois últimos em associação com outras instituições de ensino superior com intervenção na área da saúde).

É, ainda, intenção da Universitas apoiar, no limite das suas competências de intervenção, a conceção de novas propostas formativas (Novos Ciclos de Estudo de cursos conferentes de grau académico) alinhados com o Plano de Desenvolvimento Estratégico do ISEC Lisboa e com o seu Projeto Educativo, Científico e Cultural.

Em sentido contrário mantemos a intenção de descontinuar cursos que, ou por ou não terem suficiente procura ou por não reunirem condições de qualidade para a sua acreditação, não justificam a continuação do investimento da Universitas, em recursos físicos, materiais e humanos.

## **2.2. Evolução da rentabilidade da dimensão “Ensino”**

Analisando os últimos 6 anos letivos, verificamos, como resulta claro da figura 1 anteriormente apresentada, que o número de alunos tem vindo a baixar nos últimos 2 anos. Aceitando que este facto constitui um revés relativamente ao objetivo de termos 2000 alunos, estabelecido há mais de 10 anos, não podemos dissociar esse número de dois outros fatores: a) o número de turmas em funcionamento e, por consequência o número de alunos por turma; b) o número de horas letivas por aluno (que vai influir nos custos do pessoal docente (de carreira e convidado)).

Analisando estes dois outros fatores, concluímos que a média de alunos por turma este ano letivo aumentou significativamente (23%) relativamente ao ano anterior o que, desde logo, melhora o rendimento por aluno.

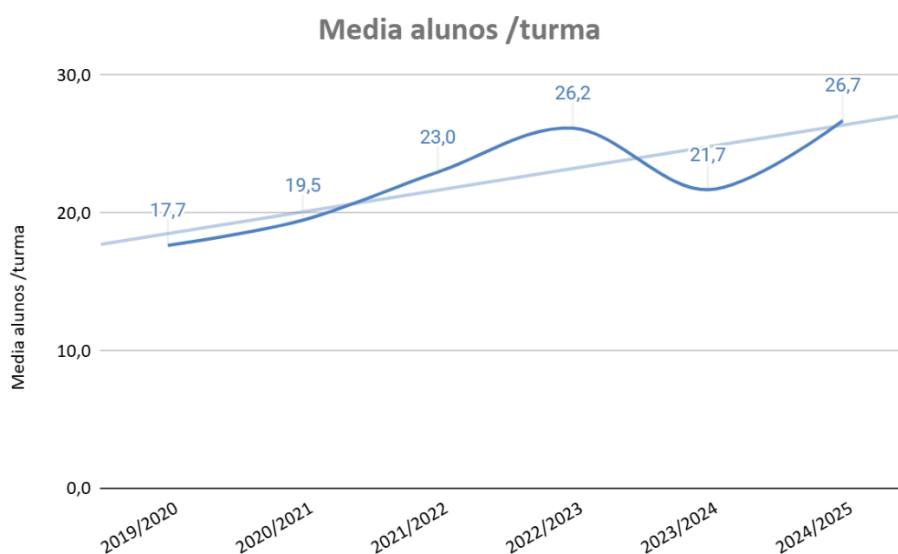


Figura 2. Alunos por turma

De facto, um dos elementos-chave para a contabilização de custos é a unidade-turma (os custos da sala, docente, energia, etc., são indexados à turma, independentemente do número de alunos). Como é evidente, com mais alunos por turma, melhora a rentabilidade da exploração.

Por outro lado, o número de horas lecionado por aluno tem vindo a decrescer, o que melhora igualmente a rentabilidade da operação:

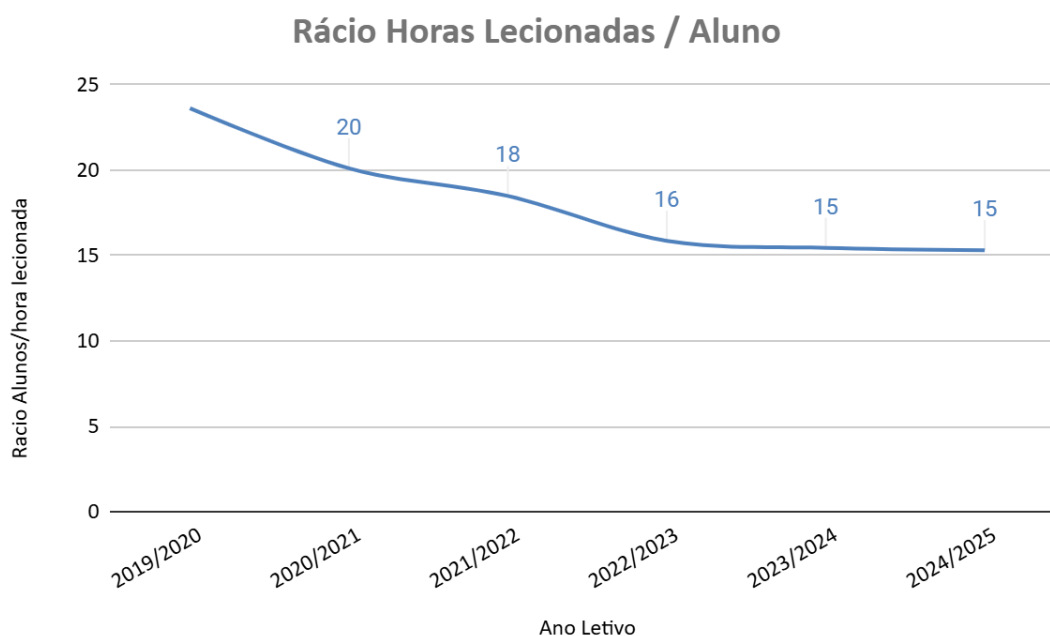


Figura 3. Horas lecionadas por aluno

Conclui-se daqui que, mesmo considerando a redução do número global de alunos, os indicadores de eficiência da exploração têm vindo a melhorar, sendo bastante significativa essa evolução no presente ano letivo (e, como referimos anteriormente, o número de alunos ainda não se encontra estabilizado à data em que produzimos este documento).

### **2.3. Posicionamento Externo**

No Plano de Atividades da Universitas para 2025 está igualmente contemplado um conjunto de ações que visam reforçar o posicionamento externo da cooperativa, enquanto entidade instituidora de um estabelecimento de ensino superior pertencente ao subsistema de ensino politécnico e ao subsetor privado.

Assim, fazem parte desse conjunto de atividades, designadamente, as seguintes ações:

- Reforçar a ação da Universitas na esfera de intervenção da APESP, participando ativamente nas diferentes frentes de intervenção da Associação e designadamente nas relações estabelecidas com as entidades tutelares e discussão em curso sobre a Revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e no diploma que criará o Estatuto de Carreira Docente para o Ensino Superior Privado.
- Reforçar as parcerias de colaboração com outras Entidades Instituidoras e/ou Organizações Nacionais e Internacionais que possam facilitar a criação de relações entre o ISEC Lisboa e outros estabelecimentos de ensino para a criação de novos produtos formativos em regime de Associação e outras tipologias de prestação de serviços, diversificando a fonte de receitas próprias.
- Reforçar os mecanismos internos conducentes à captação de financiamentos externos, nacionais e europeus, para projetos de Investigação e/ou de desenvolvimento.

### **2.4. Os pressupostos do documento**

O presente documento foi elaborado com uma perspetiva que fazemos do número de alunos que se matricularam e que nos permite extrapolar valores de receita estimados para o exercício de 2025.

Do lado dos gastos devemos dar nota de uma redução dos valores inscritos na rubrica de “gastos com pessoal”, decorrente essencialmente:

1. Da redução do número de trabalhadores ao serviço da instituição;
2. Da atualização da Remuneração Mínima Nacional Garantida (Salário Mínimo Nacional);

3. Para os restantes trabalhadores, de um aumento salarial transversal de 3% para todos os trabalhadores da instituição.

A Universitas tem procurado balancear o investimento em recursos humanos, em infraestruturas físicas e em equipamentos, procurando um modelo que permita o desenvolvimento em simultâneo de todas essas vertentes.

Em termos primordiais, contamos poder continuar o reforço do investimento em comunicação como forma para atrair novos públicos ao “ISEC Lisboa” e ao Campus do Lumiar, aumentando a notoriedade da instituição e, por consequência, o número de alunos em frequência. Em paralelo, espera-se que a acreditação de cursos com muito maior potencial de procura possa inverter a linha de tendência de redução de alunos verificada nos últimos dois anos letivos.

Também é verdade que não temos investido na captação de estudantes internacionais, algo que tentaremos alterar no próximo ano letivo, estando pensado um conjunto de intervenções nesse âmbito que possa contribuir para melhorar essa vertente da nossa atividade (inscrição numa plataforma especializada de angariação de estudantes internacionais e maior presença em eventos internacionais para a captação de estudantes).

A acreditação de cursos no formato “a distância” pode igualmente ter de implicar investimento em equipamentos, embora parte deste investimento tenha já sido realizado.

## **2.5. Os investimentos em instalações**

Do lado dos recursos físicos, iremos continuar a reabilitação de instalações, estando previstas intervenções nos edifícios por nós geridos, designadamente nos Edifícios B e C, estando previsto um conjunto de intervenções com vista ao incremento da Eficiência Energética deste edificado, reduzindo a pegada ambiental dos nossos espaços e sobretudo dotar estes espaços com mais conforto e qualidade no funcionamento das salas de aula e gabinetes. Entre elas destacam-se as seguintes medidas:

- MM1 - Substituição de vãos envidraçados –
- MM2 - Instalação de proteção solar exterior em envidraçados existentes
- MM3 - Isolamento da cobertura
- MM4 – Substituição de todas as luminárias pela tecnologia LED com a colocação de sensores crepuscular e sensor de movimento nas áreas comuns
- MM5 - Instalação de um sistema de produção de Energia (Fotovoltaico) para autoconsumo

Estas ações decorrem com o apoio do Programa Fundo Ambiental do PRR (Apoio à Renovação e Aumento do Desempenho Energético dos Edifícios de Serviços) e vão ser executadas ao longo de 2025 e visam:

- A redução nos consumos de energia primária, através da substituição de todas as janelas (vãos), por janelas com oscilo-batente e corte térmico, de forma a melhorar a eficiência energética dos edifícios e aumentar o conforto dos utilizadores;
- Assegurar que cerca de 30% do consumo é assegurado por soluções de autoconsumo com origem em fontes de energia renovável, através da instalação de uma central fotovoltaica com capacidade para produzir, após implementação do plano, cerca de 100.000 kWh/ano.

Ou seja, pretende-se que as medidas contribuam para as metas definidas no Plano Nacional Energia e Clima 2021-2030 (PNEC 2030), na Estratégia de Longo Prazo para a Renovação dos Edifícios (ELPRE).

Os resultados a alcançar no âmbito do projeto são os seguintes:

- a) 13,75 tep/ano de redução anual do consumo de energia primária no(s) edifício(s) apoiado(s);
- b) 15,99 tonCO<sub>2</sub>eq de diminuição anual estimada das emissões de gases com efeito de estufa;
- c) 3004,4 m<sup>2</sup> de área do(s) edifício(s) apoiado(s);
- d) 28,47 kW de potência instalada dos sistemas de produção de energia elétrica para autoconsumo a partir de fontes renováveis no(s) edifício(s) apoiado(s);

De referir que parte do valor é suportado pelo Fundo Ambiental (70% do montante elegível num máximo de 122.443,40 €) e outra parte pela Universitas (restante montante – 68.555 €).

Estão igualmente previstos trabalhos os trabalhos de manutenção das nossas instalações ao nível das redes de abastecimento de água (sobretudo em instalações sanitárias) manutenção dos vãos e paramentos verticais com pintura do interior das salas em que apresentem maiores sinais manchas ou devido ao uso (ao nível do lambrim).

Nas paredes exteriores estão previstos trabalhos de limpeza com jato de água e em algumas situações pintura com ou sem substituição do reboco que apresente sinais de desprendimento.

## **2.6. Projetos financiados**

Faz sentido neste ponto colocar um pequeno resumo de todos os projetos financiados em que o ISECLisboa se encontra presentemente envolvido (assim como uma breve descrição dos mesmos), sem prejuízo de outros projetos que estão em fase de candidatura. De igual modo, não são aqui incluídos projetos que se encerraram, ainda que ainda existam valores remanescentes por receber.

### **2.6.1. HEAD\_L / Impulso Jovens STEAM**

*Entidade financiadora:* PRR - DGES

*Parceiros* 8 IES Nacionais

*Montante* 186 150,00 €

*Período temporal:* jan/22 a dez/25

A estratégia institucional do projeto HEAD\_L (*Higher Education Alliance for the Development of Education, Training and Research in the Lusophone Space*) como uma oportunidade única de ATRAIR estudantes novos e diferenciados, CRIAR propostas educativas e formativas novas e inovadoras, e TRANSFORMAR a sua atual oferta educativa e a experiência pedagógica que implica, de forma a cumprir a transformadora agenda 2025 da União Europeia para o Espaço Europeu de Ensino Superior.

O Projeto HEAD\_L enquadra-se no PRR - programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos. A participação do ISEC Lx abrange apenas o Impulso Jovens STEAM e pretende promover iniciativas orientadas exclusivamente para aumentar a graduação superior de jovens em áreas STEAM.

Envolve ainda o desenvolvimento de Microcredenciais nos domínios STEAM e da Educação Inclusiva.

Ações a cargo do ISEC Lisboa:

- a) Promover o nº jovens nos CTeSP Produção Gráfica Digital e Marketing Digital
- b) Criar novas formações em áreas STEAM (Licenciatura em Ciência e Visualização de Dados))
- c) Capacitar docentes em metodologias STEAM e metodologias ativas
- d) Promover Microcredenciais em Educação Inclusiva (PG EE)

### **2.6.2. LCA - CARE**

*Entidade financiadora:* ERASMUS KA2 – Comissão Europeia

*Parceiros:* Líder (ISECLisboa + 12 instituições nacionais e europeias)

*Montante:* 1 440 712,00 €

*Período temporal:* mar/24 a fev/27

O Consórcio do projeto LCA CARE - Collect, Analyse, Report and Evolve for eco-innovative SMEs - reúne 12 entidades europeias, lideradas pelo ISEC Lisboa, para produzir uma ferramenta inovadora e um conjunto de iniciativas de formação centradas na melhoria do impacto ecológico das pequenas empresas.

O objetivo geral do projeto é desenvolver, testar e fornecer recursos inovadores e novas competências para as PME realizarem a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV), respondendo às necessidades emergentes da indústria e promovendo a transição para práticas mais ecológicas e soluções eco-inovadoras no sector agroalimentar. O consórcio, composto por 12 organizações de Portugal, Bulgária, Alemanha, Lituânia e Espanha, irá desenvolver, testar e explorar a ferramenta LCA CARE (juntamente com um guia digital do utilizador), uma aplicação baseada na nuvem para as PME do sector agroalimentar. Utilizando a ACV como conceito-chave e a aplicação ACV CARE como ferramenta para avaliar e melhorar o ciclo de vida dos produtos das PME, o projeto irá também capacitar as micro, pequenas e médias empresas e os prestadores de serviços de educação em metodologias de ACV para otimizar o impacto ambiental dos produtos e promover processos de Eco-inovação para (re)conceber bens, serviços ou processos mais sustentáveis. Os

parceiros académicos conceberão e ministrarão um programa de formação inovador de pós-graduação destinado a gestores de PME e um curso sobre análise crítica da ACV de produtos, para além de um conjunto de unidades/módulos de aprendizagem curtos sobre ACV e eco-inovação. Para reforçar a sensibilização da sociedade e dos consumidores para as questões abordadas no projeto, haverá uma série de eventos nacionais e internacionais, tais como grupos de discussão, workshops, conferências, eventos multiplicadores, conferência final e outras interações com os principais grupos-alvo do projeto (PME, Educação e Formação, Estudantes, Profissionais) e uma comunicação consistente com a comunidade em geral.

### **2.6.3. Happy Campus**

*Entidade financiadora:* PSMES - DGES

*Parceiros* ISECLisboa (Líder) + ISTECS

*Montante* 159 211,80 €

*Período temporal:* jan/24 a set 26

O Projeto HappY Campus no âmbito do Programa Nacional da Promoção da Saúde Mental e do Bem-Estar no Ensino Superior e é financiado pela DGES. Liderado pelo ISEC Lisboa e envolvendo como parceiro outra Instituição de Ensino Superior (ISTEC) igualmente sediada no Campus, visa a Promoção da Saúde Mental e do Bem-Estar na Comunidade Escolar (estudantes, professores e funcionários) do ISEC Lisboa e do ISTEC e desenvolverá o seguinte conjunto de ações:

- a) Ações de promoção e de acompanhamento da Saúde Mental
- b) Ações de Integração, apoio e acompanhamento de estudantes
- c) Ações de Promoção da Educação Inclusiva (PAPEI)
- d) Ações de desporto, cultura e lazer
- e) Ações de responsabilidade social e ambiental

### **2.6.4. Zeiss**

*Entidade financiadora:* Carl Zeiss Vision International GmbH

*Posição:* ISECLisboa (executor) + Universidade Complutense de Madrid

*Montante* 626 707,00 €

*Período temporal:* set/22 a set 27

O Estudo intitulado “Evaluacion de la eficacia de lentes oftálmicas para el control de la miopia”, assenta na implementação do ensaio clínico intitulado “Randomized Controlled Trial to Evaluate Safety and Efficacy of

the ZEISS Myopia Management Spectacle lens in European children”, desenvolvendo o ISECLisboa este estudo em parceria com uma equipa de investigadores da Universidade Complutense de Madrid.

### **2.6.5. INOVEDU**

*Entidade financiadora:* PRR - DGES  
*Posição:* ISECLisboa (Parceiro) + 6 IES nacionais  
*Montante* 71 817,55 €  
*Período temporal:* maio 24 a jun 26

O projeto Impulso Digital INOVEDU - Abandono Escolar - 2ª fase, foi concebido no âmbito do Programa de Promoção do Sucesso Escolar e Combate ao Abandono Escolar no Ensino Superior e é financiado ao abrigo do PRR – Programa Impulso Mais Digital. O projeto envolve um consórcio de 6 IES nacionais e é liderado pela Univ. Lusófona.

O Projeto INOVEDU visa a implementação de estratégias que contribuam para o sucesso do percurso académico dos estudantes e o respetivo processo de formação e desenvolvimento pessoal global, através de criação de ações que promovam o sucesso académico dos estudantes do ensino superior, visando reduzir os níveis de insucesso e abandono no ensino superior, sobretudo no primeiro ano de formação superior, bem como antecipar e atuar preventivamente em situações de potencial abandono, especialmente no caso de estudantes inscritos no 1.o ano, pela 1.a vez.

O Projeto INOVEDU é a 2ª fase do projeto 3AS, o qual decorreu em 2023/24, que visava os mesmos objetivos e foi financiado pela DGES.

### **2.6.6. CECAM**

*Entidade financiadora:* PRR - DGES  
*Posição:* ISECLisboa (Parceiro) + 8 IES nacionais  
*Montante* 156 317,00 €  
*Período temporal:* set 24 a jun 26

O Projeto CECAM visa criar um Centro de Excelência Pedagógica em Cinema e Artes dos Media – CECAM - com valências e competências que se estendem a todos os domínios das artes onde a criatividade e o pensamento crítico desempenhem um papel central em ordem à promoção da inovação pedagógica e do ensino de qualidade.

O projeto envolve um Consórcio de 8 IES nacionais e é liderado pela Universidade Lusófona.

O Projeto é financiado ao abrigo do Programa PRR – Impulso Mais Digital.

O ISEC Lisboa representa o Centro de Excelência CECAM no CNIPES – Conselho Nacional para a Inovação Pedagógica do Ensino Superior, criado na sequência do Programa de financiamento referido e foi constituído pelo Decreto Regulamentar nº 4/2024 de 4 de novembro.

### **2.6.7. AIR-XR**

*Entidade financiadora:* ERASMUS KA2-VET - Comissão Europeia  
*Posição:* ISECLisboa (parceiro) + 5 IES internacionais  
*Montante* 32 782,00 €  
*Período temporal:* set 24 a fev 27

O Projeto Air-X envolve 5 IES europeias e é liderado pelo Ins. Politécnico Del MARE – Catania (Itália) e é financiado pela Comissão Europeia.

Este projeto de cooperação visa apoiar o desenvolvimento do ensino e da formação profissionais para os estudantes do sector da aviação com ênfase no desenvolvimento de competências e aptidões digitais relacionadas com o desenvolvimento sustentável. O projeto procura também introduzir novas metodologias para o ensino profissional da aviação.

O projeto assenta no desenvolvimento de uma Plataforma XR (realidade Aumentada/Realidade Virtual) comum a todas as escolas de aviação envolvidas no projeto, com vista a uma cooperação a longo prazo na criação e partilha de módulos de aprendizagem imersiva. O projeto desenvolverá esses módulos de aprendizagem como resultado da co-criação de todos os parceiros e os respetivos manuais do utilizador serão aperfeiçoados e serão ainda recomendadas as melhores práticas de ensino-aprendizagem. Durante o LTTA, os parceiros fornecerão aos alunos as tecnologias mais recentes para colmatar o fosso entre a aplicação teórica e prática dos conhecimentos, aumentar as suas capacidades de pensamento computacional e melhorar a sua eficiência.

O projeto proporcionará aos estudantes as mais recentes tecnologias e formação em contexto de trabalho com equipamento avançado, aumentando a sua confiança e a proficiência em situações reais.

### 3. Orçamento Previsional para 2025.

Neste documento iremos projetar a receita estimada para o exercício de 2025, utilizando os modelos previsionais desenvolvidos em anos anteriores, através de um processo de extrapolação que entra em linha de conta com a receita real de 2024 até ao momento, com os elementos históricos dos últimos 3 anos conjugados com os dados estimados para o nº de alunos em frequência neste e no próximo ano letivo.

#### 3.1. Rendimentos

Os rendimentos previstos para 2025, resultam dos pressupostos anteriormente enunciados e assenta na perspetiva da redução do número de alunos, mas na manutenção dos valores da receita, pela conjugação de motivos anteriormente mencionados. Foram igualmente tidos em conta os pagamentos anuais ou semestrais já realizados pelos alunos no presente ano letivo, que tem de ser diferido no tempo para o exercício seguinte. Assim, projetamos os seguintes rendimentos globais em 2025:

Rendimentos	6 442 179,50 €
Propinas e Emolumentos	5 809 565 €
Projetos e afins	360 000,00 €
Fundo Ambiental	120 000,00 €
RECALL	72 240,00 €
Estacionamento	44 375,00 €
Outros Rendimentos e Ganhos	36 000,00 €

Quadro 1. Rendimentos estimados para 2025

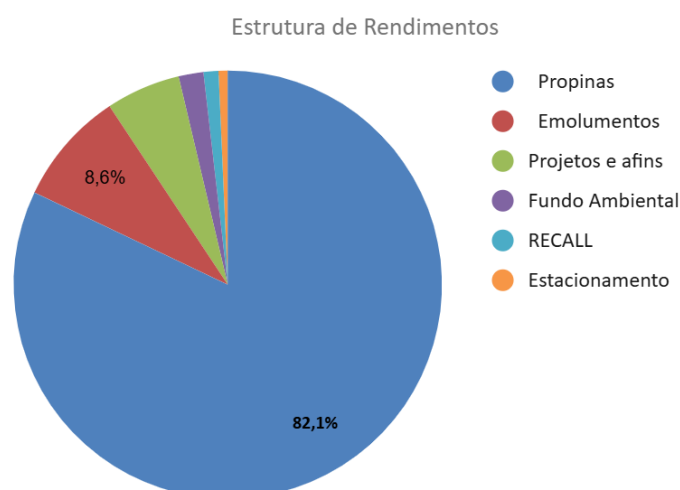


Figura 4. Rendimentos

## 3.2. Gastos

### 3.2.1. Remunerações dos Órgãos Sociais

Como sempre, fazemos um ponto prévio relativamente às remunerações dos órgãos sociais (competência exclusiva da Assembleia-Geral), e propomos para todos os trabalhadores (órgãos sociais incluídos) o acréscimo salarial de 3% para o ano de 2025.

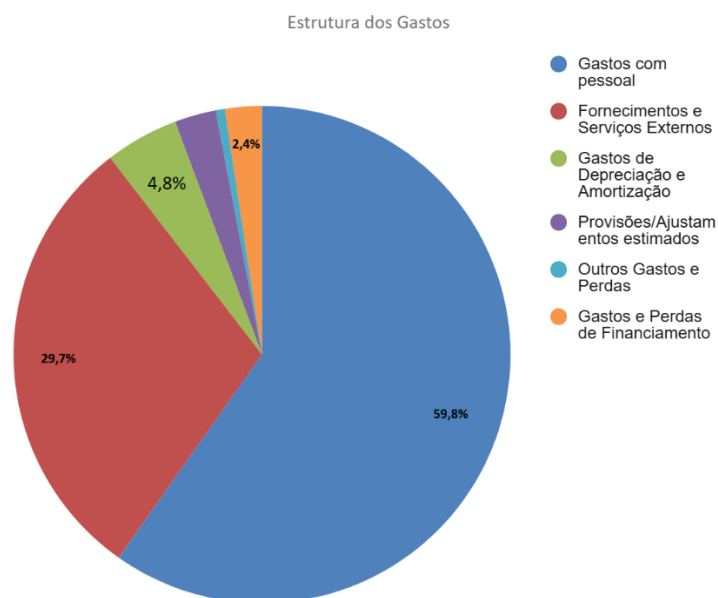
### 3.2.2. Gastos

Em termos de gastos globais, perspectiva-se para 2025 o seguinte cenário:

<b>Gastos</b>	<b>6 117 474,94 €</b>
Gastos com pessoal	3 657 326,44 €
Fornecimentos e Serviços Externos	1 819 867,50 €
Gastos de Depreciação e Amortização	292 200,00 €
Provisões/Ajustamentos estimados	165 000,00 €
Outros Gastos e Perdas	36 000 €
Gastos e Perdas de Financiamento	147 081 €

*Quadro 2. Rendimentos estimados para 2025*

Estimámos este ano um valor de imparidades semelhante ao do ano anterior, no sentido de aproximar a estimativa ao que vai constituir o cenário real no final do exercício.



*Figura 5. Gastos*

Para antevermos os custos reais do trabalho, devemos adicionar a parcela de “Fornecimentos e Serviços Externos” respeitante à docência (docentes convidados) ao “Custo com o Pessoal”, e verificamos que o

custo do trabalho atinge em 2025 cerca de 68% dos gastos totais (o que compara com 70% no ano anterior):

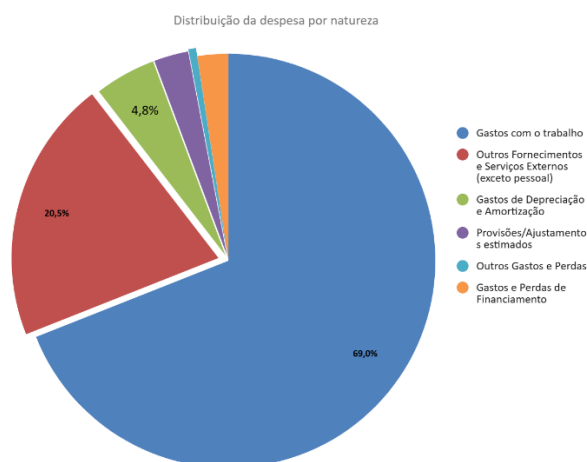


Figura 6. Despesas por natureza

Por sua vez, os gastos com o trabalho, distribuem-se entre pessoal docente e não docente da forma que é apresentada no gráfico seguinte.

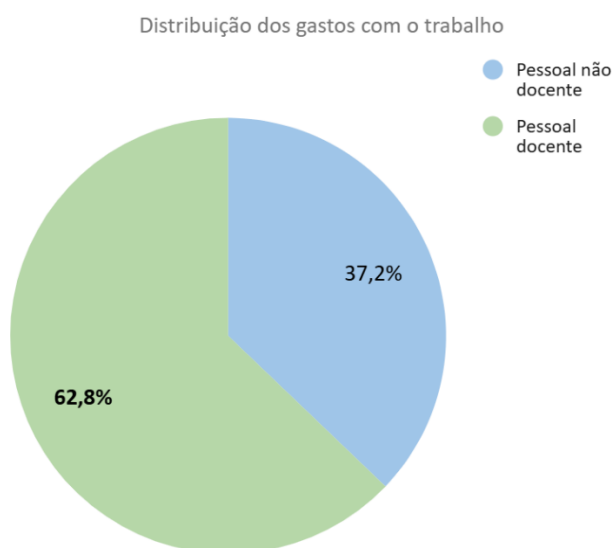


Figura 7. Distribuição dos gastos com o trabalho

Do ponto de vista total, relativamente aos custos com a docência, constata-se que 79% dos custos com os docentes se referem a “docentes de carreira” sendo os restantes 21% relativos aos “docentes convidados”, conforme o gráfico seguinte:

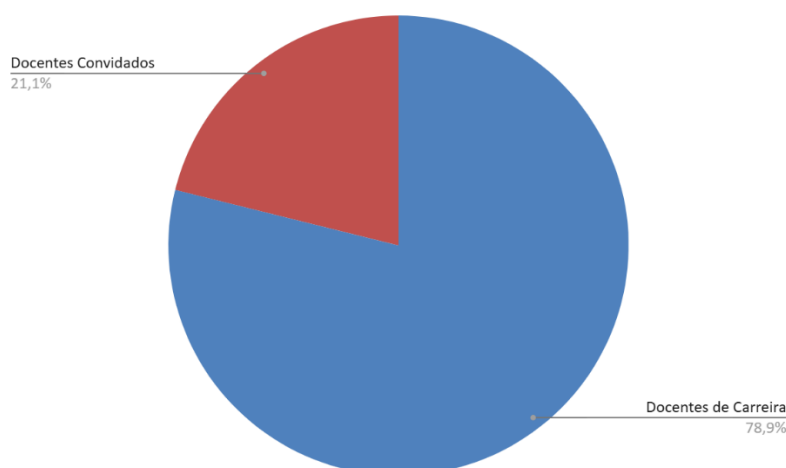


Figura 8. Distribuição de gastos com o pessoal docente (carreira vs. convidados)

### 3.2.2.1. Gastos com o Pessoal

Perspetiva-se para 2025, em termos de recursos humanos, o referido aumento salarial generalizado de 3% sobre a remuneração base mensal, mantendo-se a indexação do valor do subsídio de refeição ao valor da função pública.

<b>Gastos com pessoal</b>	<b>3 657 326 €</b>	
<b>Pessoal não docente</b>	<b>1 495 254,38 €</b>	<b>41%</b>
Órgãos Estatutários Universitas	250 787,95 €	17%
Serv. Académicos	132 546,87 €	9%
Pessoal Técnico	742 729,81 €	50%
Pessoal Auxiliar	369 189,76 €	25%
<b>Pessoal Docente</b>	<b>2 105 072,06 €</b>	<b>58%</b>
Direção ISECLisboa	382 213,06 €	18%
EGEA	960 898 €	46%
EEDH	468 030 €	22%
ECAIC	293 930,87 €	14%
<b>Outros Gastos c/ Pessoal</b>	<b>57 000,00 €</b>	<b>2%</b>

Quadro 3. Gastos com o pessoal

Prevê-se neste quadro a manutenção da situação atual e a eventual reposição de quadros que, entretanto, entendam sair da instituição.

### 3.2.2.2. Fornecimentos e Serviços Externos

Ao nível dos fornecimentos e serviços externos o seu montante permanecerá praticamente inalterado relativamente ao projetado em anos anteriores, com alguns valores aumentados por via de novos projetos

de investigação a implementar em 2025. Quanto ao resto, prevemos manter estáveis as premissas enquadráveis nesta rubrica. Assim, o valor previsional de fornecimentos e serviços externos é:

<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>	<b>1 819 868 €</b>
Trabalhos Especializados	695 790 €
Incentivos I&D	66 000 €
Honorários de Docentes	563 550 €
Outros trabalhos especializados	66 240 €
<i>Honorários Advogados</i>	14 760 €
<i>Manutenção dos espaços exteriores</i>	7 200 €
<i>Revisor Oficial de Contas</i>	14 760 €
<i>Contabilista Certificado</i>	14 760 €
<i>Outros</i>	14 760 €
Gastos com projetos de Consultoria e I&D	48 000 €
Comunicação institucional	180 000 €
Conservação e Reparações	18 000 €
Comissões Bancárias e similares	36 000 €
Materiais (ferramentas, escritório, economato, laboratório, etc.)	108 000 €
Energia e Fluidos	48 000 €
Formação do pessoal	9 000 €
Deslocações (estadias e transporte)	60 000 €
Revistas Científicas, RCTS, Colibri e Reforço Biblioteca	34 140 €
Serviços Diversos	582 938 €
Rendas e alugueres	96 000 €
Instalações (Espaços Letivos, etc.)	58 800 €
Equipamentos Informáticos	50 400 €
Equipamentos Laboratoriais	18 000 €
Comissões % sobre o Estacionamento	4 438 €
Custos de funcionamento RECALL	30 000 €
Outros custos com o Campus (Fundo Ambiental)	180 000 €
Comunicações	23 400 €
Seguros	25 200 €
Limpeza, higiene e conforto	24 000 €
Acreditação e Avaliação (DGES e A3ES)	21 500 €
Participação em redes (Nacionais e Internacionais)	6 000 €
Mobilidades (custos adicionais)	6 400 €
Plataforma de captação de estudantes estrangeiros	6 000 €
Participação em eventos internacionais	10 000 €
Outros serviços	22 800 €

Quadro 4. Fornecimentos e Serviços Externos

### **3.2.2.3. Amortizações e depreciações**

Ao nível das amortizações e depreciações, o valor orçamentado vai aumentar em resultado de:

- Continuação do investimento na construção de novas instalações, o qual será obrigatoriamente amortizado;
- Continuação dos processos de reabilitação do património edificado;
- Continuação no investimento em equipamentos.

Os valores presentes no quadro seguinte incluem os montantes relativos à amortização desses equipamentos.

<b>Gastos de Depreciação e Amortização</b>	<b>292 200 €</b>
Edifícios	192 000 €
Equip. Básico	90 000 €
Equipamento de Transporte	0 €
Equipamento Administrativo	10 200 €

*Quadro 5. Amortizações*

#### **3.2.2.4. Provisões e ajustamentos**

Ao nível dos montantes a provisionar ou das imparidades a reconhecer, projetamos para 2025 um valor idêntico ao que estimamos para 2024.

<b>Provisões/Ajustamentos estimados</b>	<b>165 000 €</b>
Imparidades	165 000 €

*Quadro 6. Provisões e imparidades*

#### **3.2.2.5. Outros gastos e perdas**

Ao nível dos Outros Gastos e Perdas, são utilizados os valores do exercício em curso acrescidos do valor do IVA suportado com as obras de investimento em edifícios previstas para o exercício de 2025.

<b>Outros Gastos e Perdas</b>	<b>36 000 €</b>
Impostos indiretos	30 000 €
Outros	6 000 €

*Quadro 7. Outros gastos*

#### **3.2.2.6. Gastos financeiros**

Ao nível dos gastos financeiros, encontram-se presentes os custos financeiros com os contratos de financiamento em curso. Os montantes aqui inscritos consideram igualmente a manutenção das taxas de juro à qual a maioria dos empréstimos está indexada (à exceção do mútuo com hipoteca do Campus do Lumiar, que tem taxa fixa):

<b>Gastos e Perdas de Financiamento</b>	<b>147 081 €</b>
Juros suportados	146 901 €
Outros Gastos e Perdas de Financiamento	180 €

*Quadro 8. Gastos de financiamento*

#### 4. Resultados Previsionais

Face aos pressupostos anteriormente referidos e à projeção de gastos e rendimentos apresentados, projeta-se para 2025 um exercício com o seguinte resultado previsional:

2025	
Rendimentos Operacionais	6 406 180 €
Rendimentos Complementares	36 000 €
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>6 442 180 €</b>
Gastos Operacionais	5 970 394 €
Gastos Financeiros	147 081 €
<b>Total de Gastos</b>	<b>6 117 475 €</b>
Réditos Operacionais	471 786 €
Réditos Financeiros	-147 081 €
Réditos antes de impostos	324 705 €
Imposto do Exercício (prev.)	84 059 €
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>240 646 €</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>781 905 €</b>
EBITDA	1 013 044 €
EBIDT	720 844 €

Quadro 9. Projeção de resultados para 2025

O valor de imposto do exercício é uma estimativa, e pressupõe que a Lei do Orçamento de Estado (ainda por aprovar à data de elaboração deste documento) não altera a forma de cálculo ou a taxa deste imposto. De igual modo, antecipa-se para 2025 o mesmo nível de valores de Tributações Autónomas (só no apuramento final dos gastos do ano é possível saber o valor final desta parcela do IRC) e de Derrama Municipal (1,5%). Assim sendo, e tal como planeado, antevemos a continuação dos resultados em terreno amplamente positivo o que nos permitirá continuar a melhorar os nossos rácios económicos e financeiros. Para além disso, prosseguimos as ações de reabilitação de infraestruturas, o apetrechamento de salas de aula e laboratórios e melhoramos as condições de habitabilidade de salas de aula e gabinetes de trabalho. Com resultados deste género, admitindo a sua confirmação em sede de relatório e contas, conseguiremos continuar a obter excedentes de exploração que nos conduzirão à redução da dívida da Universitas. Ou seja, através de ações concretas, iremos procurar continuar a consolidar a sustentabilidade económico-financeira da Universitas.

## 5. Comparação com exercícios anteriores

Se compararmos o orçamento para 2025 com os orçamentos dos 5 anos anteriores, podemos ver mais claramente a evolução de cada uma das rubricas. Refira-se, a este propósito, que os dados do quadro seguinte são determinados da seguinte forma:

- Exercícios de 2021 a 2023 correspondem a dados dos Relatórios e Contas.
- Exercício de 2024, corresponde a uma projeção de resultados a 31 de dezembro, a partir da execução do mês de outubro.
- Exercício de 2025 com os valores propostos neste documento.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Gastos</b>	<b>5 023 746 €</b>	<b>5 273 888 €</b>	<b>5 822 056 €</b>	<b>6 079 562 €</b>	<b>6 117 475 €</b>
Gastos com mercadorias	0 €	0 €	1 340 €		
Gastos com pessoal	2 817 856 €	3 050 126 €	3 499 514 €	3 933 060 €	3 657 326 €
Fornecimentos e Serviços Externos	1 415 967 €	1 610 313 €	1 725 076 €	1 533 878 €	1 819 868 €
Gastos de Depreciação e Amortização	344 595 €	285 925 €	269 656 €	252 356 €	292 200 €
Provisões/Ajustamentos estimados	213 456 €	99 468 €	160 721 €	165 000 €	165 000 €
Outros Gastos e Perdas	108 285 €	116 659 €	44 752 €	63 682 €	36 000 €
Gastos e Perdas de Financiamento	123 587 €	111 397 €	120 997 €	131 586 €	147 081 €
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Rendimentos</b>	<b>5 445 600 €</b>	<b>5 569 412 €</b>	<b>6 119 653 €</b>	<b>6 247 977 €</b>	<b>6 442 180 €</b>
Propinas e Emolumentos	5 214 585 €	5 424 557 €	5 716 473 €	6 046 200 €	5 809 565 €
Subsídios à exploração	34 281 €	12 580 €	5 458 €		
Reversões	14 830 €	1 680 €			
Outros serviços	181 904 €	130 595 €	397 722 €	201 777 €	632 615 €
<b>Resultado Operacional</b>	<b>545 441 €</b>	<b>406 921 €</b>	<b>418 594 €</b>	<b>300 001 €</b>	<b>471 786 €</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-123 587 €</b>	<b>-111 397 €</b>	<b>-120 997 €</b>	<b>-131 586 €</b>	<b>-147 081 €</b>
<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>421 854 €</b>	<b>295 524 €</b>	<b>297 597 €</b>	<b>168 415 €</b>	<b>324 705 €</b>
<b>Imposto do Exercício</b>	<b>-100 781 €</b>	<b>-69 187 €</b>	<b>-66 521 €</b>	<b>-49 716 €</b>	<b>-84 059 €</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>321 073 €</b>	<b>226 337 €</b>	<b>231 076 €</b>	<b>118 699 €</b>	<b>240 646 €</b>
Cash-Flow	534 529 €	325 805 €	391 797 €	283 699 €	405 646 €
EBIDTA	658 116 €	437 202 €	512 794 €	415 285 €	552 727 €
EBIDT	1 002 711 €	723 127 €	782 450 €	667 641 €	844 927 €

*Quadro 10. Comparação com exercícios anteriores*

Devemos assinalar que a projeção que fazemos para 2025 continua a assentar em estimativas para os valores globais de receitas de acordo com o atual número de alunos em frequência.

Já do lado dos gastos, devemos salientar:

- Uma redução nos gastos com o pessoal;
- Um aumento dos custos com os “Fornecimentos e Serviços Externos”, em parte resultante dos projetos referidos em 2.6 e do investimento em instalações cofinanciado pelo fundo ambiental;
- A manutenção dos restantes valores.

Do quadro 10 e da figura 9 podemos perceber uma trajetória de relativa estabilidade, com a manutenção da trajetória das curvas de rendimentos e de gastos.

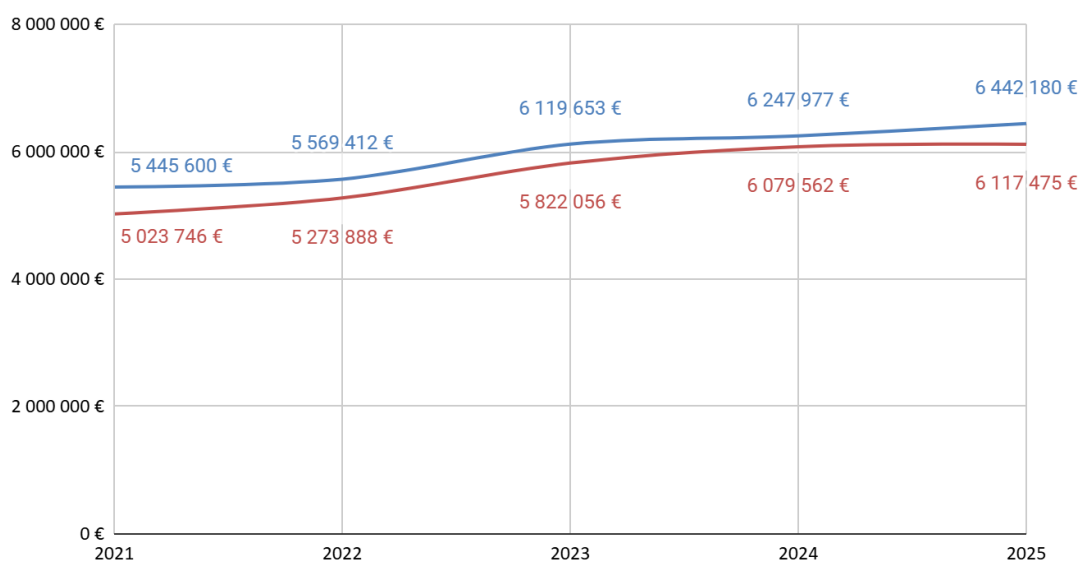


Figura 9. Trajetória dos gastos e dos rendimentos

Acreditamos que a situação financeira da cooperativa será capaz de acomodar as opções que tomámos e que estão na base na elaboração do presente documento, as quais se tornaram imprescindíveis para melhorar a qualidade do serviço que prestamos, e assegurar o cumprimento dos requisitos decorrentes do quadro legal que regula o Ensino Superior em Portugal.

Da mesma forma, esperamos ficar mais bem preparados para continuar a competir com as restantes Instituições de Ensino Superior em funcionamento (públicas e privadas) com quem nos pretendemos comparar.

Aprovado em reunião do Conselho da Administração da Universitas, em 27 de novembro de 2024.

O Conselho de Administração

Pedro Brás  
(Presidente)

Augusto Guedes  
(Tesoureiro)

José Pólvora  
(Secretário)

Página propositadamente deixada em branco para impressão frente e verso

## **6. Plano de Atividades do ISECLisboa**

Página propositadamente deixada em branco para impressão frente e verso



**iseclisboa**

INSTITUTO SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

# PLANO DE ATIVIDADES

2024\_2025

[iseclisboa.pt](http://iseclisboa.pt)

*No caso de imprimir este documento, este passa automaticamente a ser uma "Cópia Não Controlada".  
A utilização do presente documento implica a confirmação prévia de que corresponde à versão em vigor, junto do GAGQ.*



REVISÃO DO DOCUMENTO			
VERSÃO	ALTERAÇÃO	POR	DATA
1.0	Emissão do documento	Conselho de Direção	27 de setembro 2024

# ÍNDICE

<b>1.</b>	MENSAGEM   PRESIDENTE DO ISEC LISBOA .....	6
<b>2.</b>	NOTA INTRODUTÓRIA .....	8
<b>3.</b>	O ISEC LISBOA .....	9
	3.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO .....	9
	3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	11
	3.3. NÚMEROS .....	14
<b>4.</b>	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	15
	4.1. VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO .....	15
	4.1.1. VETOR 1 – ENSINO .....	16
	4.1.2. VETOR 2 – INVESTIGAÇÃO .....	17
	4.1.3. VETOR 3 – LIGAÇÃO À COMUNIDADE.....	18
	4.1.4. VETOR 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO .....	19
	4.1.5. VETOR 5 – SUSTENTABILIDADE.....	20
	4.1.6. VETOR 6 – PESSOAS .....	21
	4.1.7. VETOR 7 – TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO .....	23
	4.1.8. VETOR 8 – FINANCEIRO .....	24
	4.1.9. VETOR 9 – COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	24
	4.1.10. VETOR 10 – INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS .....	25
<b>5.</b>	PLANO DE AÇÕES PARA 2024/2025 .....	26
	5.1 MAPAS DE ATIVIDADES .....	26
	VETOR 1 - ENSINO .....	27
	VETOR 2 - INVESTIGAÇÃO.....	29
	VETOR 3 - LIGAÇÃO À COMUNIDADE .....	30
	VETOR 4 - INTERNACIONALIZAÇÃO .....	31
	VETOR 5 - SUSTENTABILIDADE .....	32
	VETOR 6 - PESSOAS .....	33
	VETOR 7 - TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO .....	34
	VETOR 8 - FINANCEIRO .....	34
	VETOR 9 - COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	35
	VETOR 10 - INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS.....	35
	5.2 ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E TAREFAS NÃO INCLUÍDAS NO PAA .....	36
	5.3 METAS, INDICADORES E MONITORIZAÇÃO .....	37

## 1. MENSAGEM | PRESIDENTE DO ISEC LISBOA



Professora Doutora Maria Cristina Ventura

Caros membros da comunidade académica do ISEC Lisboa,

Ao iniciarmos mais um ano letivo, é com grande entusiasmo e compromisso que apresentamos o nosso Plano de Atividades para 2024/25. Este documento pretende refletir não apenas a nossa visão institucional, mas também a dedicação de todos quantos constituem a nossa Organização — docentes, colaboradores, estudantes e parceiros — que continuamente contribuem para o crescimento e melhoria permanente da nossa instituição.

A nossa atividade do ano letivo passado foi, no essencial, impactada por dois aspetos: Por um lado a avaliação interna dos resultados do ciclo institucional 2021/2024 e respetiva preparação do ciclo seguinte com a construção do **Plano de Desenvolvimento Estratégico 2025-2028** e por outro lado, pela nossa Avaliação Institucional externa realizada pela

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, a qual teve o melhor resultado possível com a atribuição de uma **Classificação Máxima de Acreditação por 6 anos sem condições**.

Este excelente resultado impõe-nos agora maiores responsabilidades. O ano letivo que agora começa marca, pois, o início de um novo ciclo no ISEC Lisboa no qual a nossa meta será fortalecer o nosso papel como um centro de referência de ensino superior, investigação e inovação. As prioridades que destacamos para este ano incluem a promoção da qualidade educacional, o estímulo à inovação pedagógica, a consolidação de um ambiente propício à investigação e produção científica e a ampliação do impacto social e ambiental das nossas atividades. Continuaremos empenhados na construção de um ambiente inclusivo, diversificado e propício ao desenvolvimento integral dos nossos estudantes, docentes/investigadores e demais colaboradores.

Queremos ainda impregnar no ISEC Lisboa um ecossistema promotor do Sucesso Escolar e da Inovação Pedagógica, combatendo simultaneamente o Abandono Escolar e promovendo o Bem-Estar integral de toda a nossa comunidade.

Estamos igualmente comprometidos em fortalecer as nossas parcerias nacionais e internacionais, expandindo as oportunidades de intercâmbio e cooperação académica e científica. Ademais, daremos ênfase à transição digital e à inovação organizacional, procurando integrar tecnologias emergentes de maneira responsável e ética, tanto no processo de ensino-aprendizagem quanto na gestão institucional. Cada ação planeada neste Plano de Atividades 2024/25 reflete o nosso ajuste com a missão de formar cidadãos e profissionais críticos, técnica e cientificamente preparados, empreendedores e comprometidos com o Desenvolvimento Sustentável.

Convido-vos, pois, a todos a embarcarem nesta viagem connosco e a acreditarem que juntos poderemos fazer a diferença, construindo uma comunidade educativa cientificamente sólida e socialmente empenhada!

A Presidente do ISEC Lisboa



## 2. NOTA INTRODUTÓRIA

O Ensino Superior português, como tantos outros setores da sociedade portuguesa, atravessa um período de incerteza, originado, por um lado, por uma conjuntura socioeconómica nacional e internacionalmente preocupante, a que se adicionam todas as transformações sociais em curso decorrentes das transições digital e climática, e por outro lado pela previsível evolução demográfica da população portuguesa. Os emergentes desafios sociais e as transformações aceleradas das sociedades impelem toda uma transformação interna das instituições de ensino superior, que vão desde a readequação e modernização da sua oferta formativa, às práticas metodológicas, à captação e retenção de novos públicos, à urgente e imperiosa necessidade de internacionalização, à incorporação da inovação e do empreendedorismo nas suas práticas quotidianas, entre tantas outras.

Por outro lado, a evolução do sistema de ensino superior português impele as suas instituições à construção e implementação de respostas que garantam a acessibilidade, a inclusão, o respeito pela diversidade a par com a promoção de ambientes educativos promotores da saúde mental e bem-estar de toda a comunidade.

Para além daqueles desafios, o status atual é ainda acompanhado por um clima de imprevisibilidade decorrente de constantes modificações legislativas a que acrescem as permanentes exigências tutelares e a introdução de novos procedimentos, sem o esperado grau de eficiência e eficácia por parte das autoridades que nos regulam. A alteração do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei nº 62/2007 de 10 de setembro), a alteração da Lei de Bases do Sistema Educativo, a definição do Regime de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Privado, são outras tantas alterações legislativas anunciadas e que se aguardam há vários anos. Esta dinâmica do legislador, quantas vezes em sobressaltos e incompreensíveis atrasos, introduzem dificuldades várias e sistemáticas incertezas no planeamento a médio prazo das IES.

Também, a desvalorização social do ensino politécnico e a falta de equidade no tratamento dado ao ensino superior privado, a par com as dificuldades socio-económicas e com o insucesso e abandono escolar nos níveis de ensino superior e antecedentes, criam dificuldades ímpares aos exercícios de gestão do ensino superior politécnico privado.

O ISEC Lisboa confronta-se, pois, com a necessidade de desenvolver estratégias de gestão cada vez mais eficazes e capazes de fazer frente aos desafios acima referidos. Foi o que fizemos ao longo do ciclo imediatamente anterior da nossa atividade, o qual teve como referente o nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico 2021/2024 ao longo do qual ancorados em exercícios de rigor e suportados por uma clara aposta de reforço da qualidade da oferta formativa e dos serviços prestados e da sua diversificação, resultaram, em contracorrente com o

ambiente externo, num claro desenvolvimento institucional. O esforço desenvolvido no quadriénio anterior termina com a obtenção de resultados muito satisfatórios, de resto externamente reconhecidos com a obtenção de uma classificação máxima no processo de Avaliação/Acreditação Institucional Externa.

Importa agora, dar início a um novo ciclo, sustentado por um novo Plano de Desenvolvimento Estratégico 2025/2028 o qual permitirá a construção de soluções institucionais para o conjunto dos desafios enumerados, impulsionando o ISEC Lisboa para um novo Ciclo de transformação e crescimento.

Assim, em 2024/25 daremos início a um conjunto de ações que decorrem dos objetivos estratégicos previamente definidos para o quadriénio 2025-2028. O documento que aqui se reproduz tem como finalidade principal constituir-se como documento orientador da atividade do ISEC Lisboa para o presente ano letivo. Para a sua construção foram igualmente usadas as conclusões do Balanço de Atividades relativo ao período transato (2023/2024) e os resultados das monitorizações sistemáticas e periódicas aos vários macroprocessos do ISEC Lisboa e, ainda, os resultados dos planos de mitigação e de melhoria implementados no ano transato, numa lógica de verificação, responsabilização, transparência e melhoria contínua. São, ainda considerada, as ações de melhoria ainda não implementadas, decorrentes daquelas monitorizações e avaliações efetuadas no período imediatamente anterior. Salienta-se ainda o facto de neste Plano de Atividades 2024/25 serem apenas inscritas as atividades adicionais a todo o conjunto de ações de natureza corrente da nossa Instituição.

O Plano de Atividades 2024/25, depois de analisado, discutido e aprovado, será de conhecimento generalizado e deverá atuar como suporte regulador das atividades do ISEC Lisboa. Deverá ser difundido transversalmente pelas estruturas do Instituto e ser objeto de avaliação e monitorização contínua e objeto de ajustamentos, sempre que necessário.

## 3. O ISEC LISBOA

### 3.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO

A missão do ISEC Lisboa é promover a realização integral da pessoa através do desenvolvimento do ensino e da investigação com elevados padrões de qualidade, adotando uma visão personalista do Homem e uma consciência de responsabilidade social. Esta missão cumpre-se através da criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, e fomentando o sentido da cooperação e a consciência da dimensão social e solidária da cidadania.

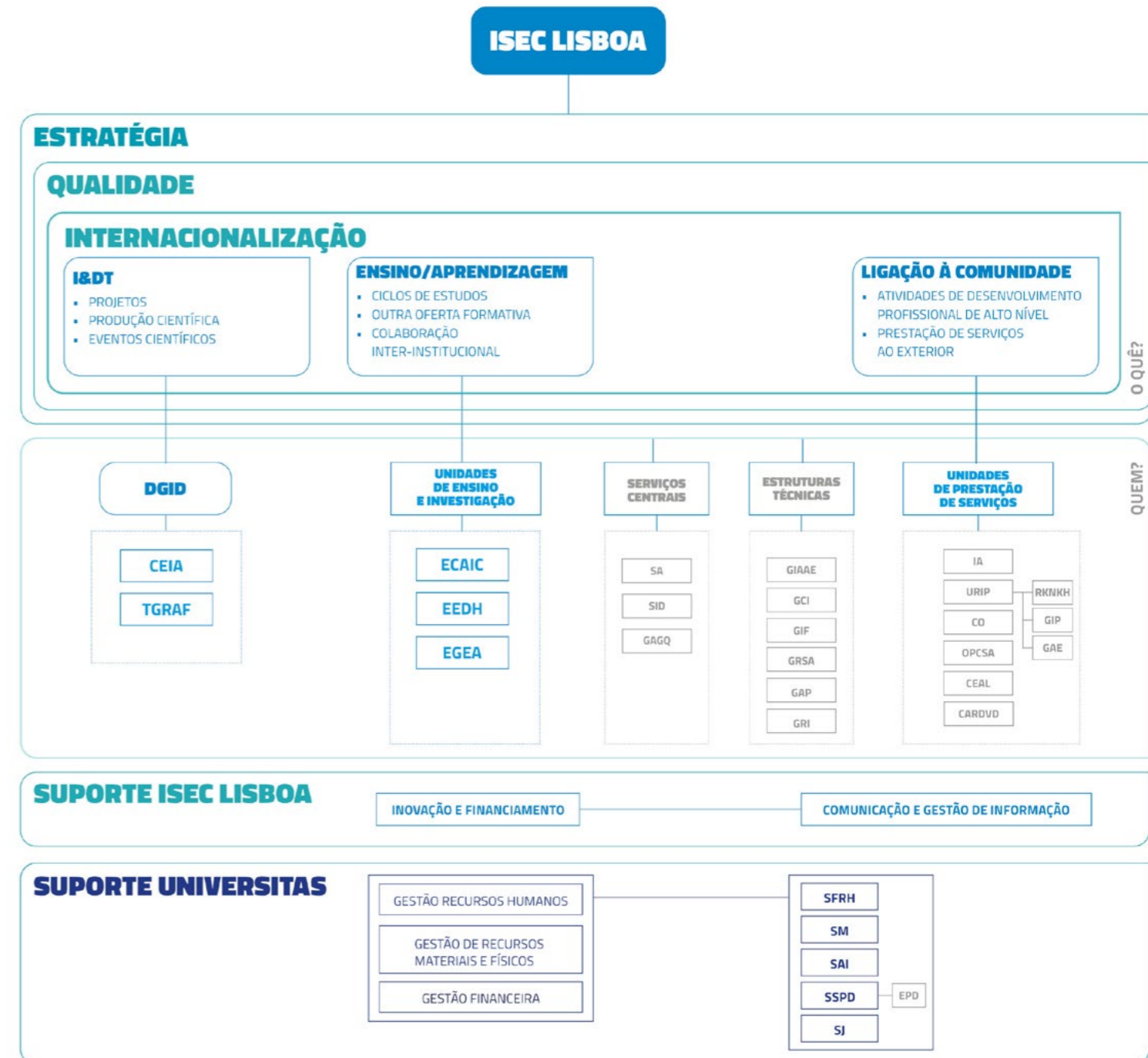
A missão do ISEC Lisboa é fundeada num conjunto de Valores que espelham a sua performance e comportamento e com os quais se identifica a sua comunidade:



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

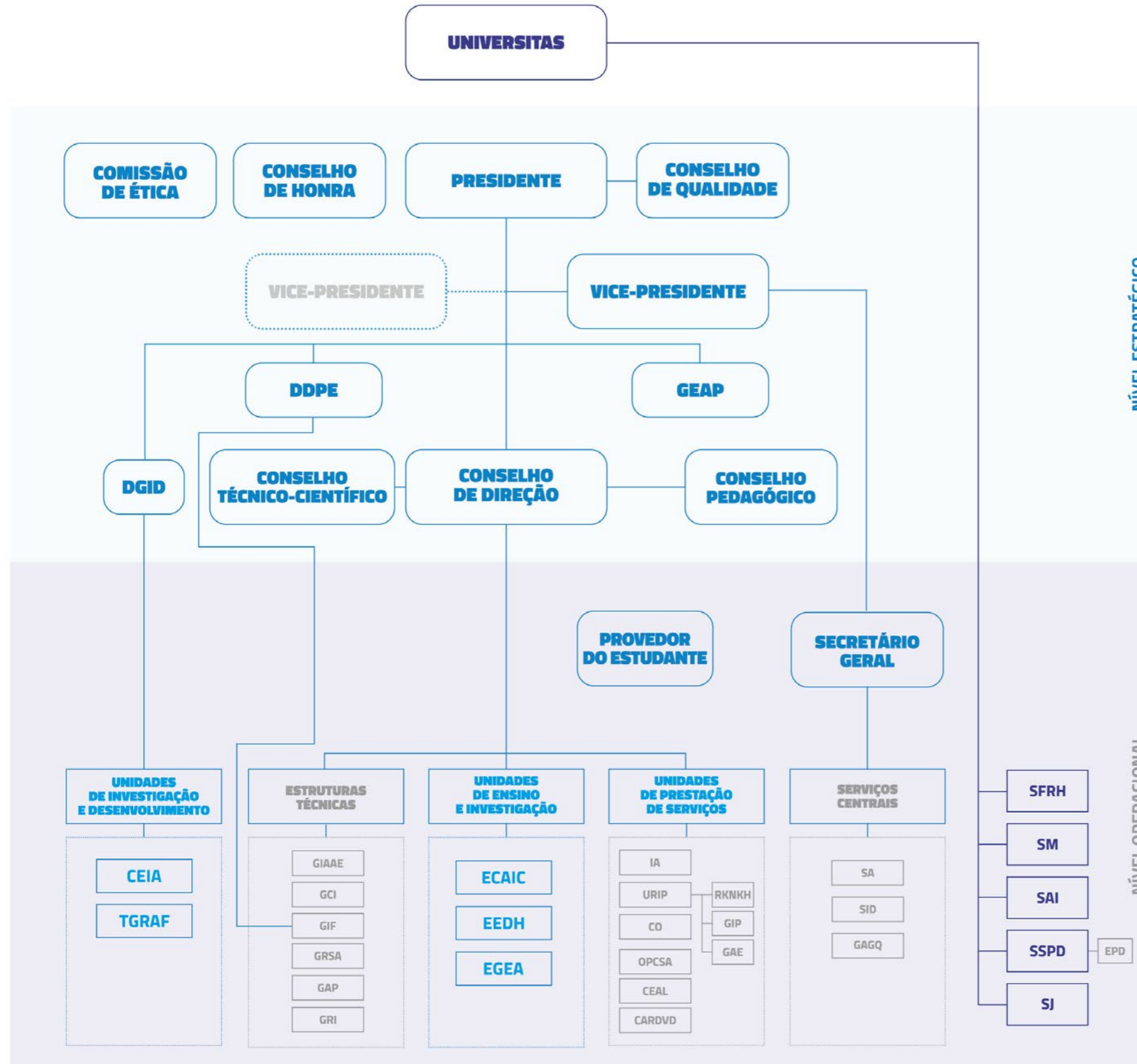
### 3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANOGRAMA FUNCIONAL



### 3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## ORGANOGRAMA VERTICAL



<b>CARDVD</b>	CENTRO DE ALTO RENDIMENTO DA VISÃO DESPORTIVA
<b>CEIA</b>	CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO APLICADA
<b>CEAL</b>	CENTRO DE ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL
<b>CO</b>	CLÍNICA DE OPTOMETRIA
<b>DDPE</b>	DIREÇÃO DE DESENVOLVIMENTO E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
<b>DGID</b>	DIREÇÃO GERAL PARA A INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
<b>ECAIC</b>	ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E INDÚSTRIAS CRIATIVAS
<b>EEDH</b>	ESCOLA DE EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO
<b>EGEA</b>	ESCOLA DE GESTÃO, ENGENHARIA E AERONÁUTICA
<b>EPD</b>	ENCARREGADO DA PROTEÇÃO DE DADOS
<b>GAE</b>	GABINETE DE APOIO AO ESTÁGIO
<b>GAGQ</b>	GABINETE DE AVALIAÇÃO E GARANTIA DA QUALIDADE
<b>GAP</b>	GABINETE DE APOIO PSICOLÓGICO
<b>GEAP</b>	GABINETE DE ESTUDOS E APOIO À PRESIDÊNCIA
<b>GCI</b>	GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM
<b>GIAAE</b>	GABINETE DE INTEGRAÇÃO ACADÉMICA E APOIO AO ESTUDANTE
<b>GIF</b>	GABINETE DE INOVAÇÃO E FINANCIAMENTO
<b>GIP</b>	GABINETE DE INSERÇÃO PROFISSIONAL
<b>GRI</b>	GABINETE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
<b>GRSA</b>	GABINETE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL
<b>IA</b>	ISEC ACADEMY
<b>NIP</b>	NÚCLEO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

### 3.3. NÚMEROS

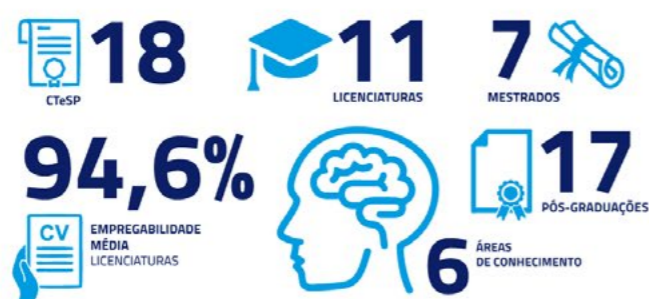
Os números que caracterizam sumariamente a nossa instituição apresentam-se na figura seguinte:

## +++ Isec lisboa em números

#### AS ESTRUTURAS E OS EQUIPAMENTOS



#### A OFERTA FORMATIVA



#### AS PESSOAS



#### LIGAÇÃO À SOCIEDADE



#### INTERNACIONALIZAÇÃO



## 4. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Este plano de atividades 2024/25 é desenhado num momento de transição entre o Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) 2021/24 e o PDE 2025/28. Projetando o ISEC Lisboa para o futuro, e sem prejuízo da concretização dos objetivos expressos no anterior ciclo quadrienal, este plano representa, acima de tudo, a primeira etapa de realização de um novo ciclo estratégico.

Neste contexto, este plano de atividades decorre de uma reflexão estratégica do ISEC Lisboa, transversal às diferentes missões de uma Instituição de Ensino Superior, assente na sua Missão e Valores, mas igualmente com uma consciência prospetiva dos desafios sociais à escala Nacional, Europeia e Global.

### 4.1. VETORES DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO 2025-2028 desenrola-se em torno de dez Vetores de Desenvolvimento Estratégicos:

1. Ensino
2. Investigação
3. Ligação à Comunidade
4. Internacionalização
5. Sustentabilidade
6. Pessoas
7. Transformação, Qualidade e Inovação
8. Financeiro
9. Comunicação e Gestão da Informação
10. Infraestruturas e Equipamentos

Esses eixos estão alinhados com tendências globais como a digitalização, a sustentabilidade, a internacionalização e a inclusão, essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos do Ensino Superior e preparar as instituições para um futuro mais competitivo e inovador.

A cada um dos Vetores estão associadas áreas estratégicas, que por sua vez se decompõem em objetivos estratégicos.

Estes Objetivos definidos para o quadriénio referido são alcançáveis por via de um conjunto de ações planificadas em cada ano por via do **PLANO DE ATIVIDADES DO ISEC LISBOA**, apresentado nos pontos seguintes.

#### 4.1.1 – VETOR 1 – ENSINO

O Ensino Superior enfrenta desafios de adaptação às rápidas mudanças tecnológicas, novas formas de aprendizagem e exigências de um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e globalizado.

O VETOR 1 – **ENSINO** pretende assim traduzir aquilo que é a 1ª missão de uma Instituição de Ensino Superior: a de contribuir para uma qualificação de alto nível dos portugueses, à luz dos padrões internacionais, estimulando a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegurando as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida. Este eixo estratégico no ISEC Lisboa foca-se na inovação pedagógica, no redesenho da oferta formativa e na experiência centrada no estudante. A flexibilidade e personalização do ensino assumem-se como pilares essenciais na preparação dos estudantes para a complexidade e volatilidade do futuro, promovendo competências críticas, colaborativas e criativas.

VETOR 1 - **ENSINO**, integra quatro Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em oito Objetivos Estratégicos (OE), conforme tabela seguinte:

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 1.1.</b> Redesign da Oferta Formativa	<b>OE 1.1.1.</b> Sistematizar a análise prospetiva no desenho e avaliação de ciclos de estudos, antecipando tendências, de forma interconectada com a investigação e os empregadores.
	<b>OE 1.1.2.</b> Adequar o portfolio formativo aos desafios emergentes: <i>Skills for beyond 2030</i> .
<b>AE 1.2.</b> Inovação Pedagógica	<b>OE 1.2.1.</b> Desenvolver projetos inovadores de ensino/aprendizagem, com base em metodologias ativas e suportadas por tecnologias digitais.
	<b>OE 1.2.2.</b> Participar em programas interinstitucionais promotores da inovação pedagógica no Ensino Superior.
<b>AE 1.3.</b> Ensino holístico, integral e para todos	<b>OE 1.3.1.</b> Promover um modelo de ensino holístico, integral e inclusivo, que responda aos desafios sociais de forma interdisciplinar.
	<b>OE 1.3.2.</b> Promover a integração e acompanhamento de estudantes, que reduza o abandono escolar e potencie o sucesso escolar.

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 1.4.</b> Experiência académica	<b>OE 1.4.1.</b> Desenhar experiências académicas, transformadoras de cada indivíduo, centradas no percurso evolutivo, vivências e satisfação do estudante.
	<b>OE 1.4.2.</b> Promover mecanismos que garantam a saúde, segurança e bem-estar dos estudantes, com particular atenção à saúde mental.

#### 4.1.2. VETOR 2 – INVESTIGAÇÃO

A investigação no Ensino Superior Politécnico privilegia a sua natureza aplicada e orientada para resolver problemas reais, estabelecendo uma forte ligação com o setor empresarial e a comunidade.

Este eixo reflete a necessidade de fomentar redes colaborativas de investigação, tanto a nível nacional como internacional, promovendo a transferência de conhecimento e tecnologia, sempre numa lógica CAPI assente no Princípios da Ciência Aberta, Participativa e Inclusiva. A investigação interdisciplinar e o foco na inovação social e tecnológica são igualmente fundamentais para enfrentar os desafios globais, como as alterações climáticas, a transformação digital e a inclusão.

O VETOR 2 – **INVESTIGAÇÃO** pretende, assim, constituir-se como um eixo orientador do conjunto de atividades que consubstanciam a 2ª missão de uma instituição de ensino superior: a produção e difusão do conhecimento científico, que no caso do ISEC Lisboa deverá privilegiar a realização de atividades de investigação aplicada com vista à criação de soluções inovadoras destinadas à resolução de problemas reais e concretos, bem como o desenvolvimento de atividades artísticas e tecnológicas, num quadro de referência internacional.

O VETOR 2 – **INVESTIGAÇÃO** integra cinco Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em oito Objetivos Estratégicos (OE), como se resume no quadro seguinte:

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 2.1.</b> Resposta interdisciplinar a desafios sociais	<b>OE 2.1.1.</b> Dinamizar hubs de investigação centrados em desafios sociais, de forma interdisciplinar e alinhada com os ODS.
<b>AE 2.2.</b> Financiamento competitivo	<b>OE 2.2.1.</b> Alargar a base de financiamento, designadamente aumentando a competitividade e eficiência no concurso a programas externos de financiamento da I&D.
<b>AE 2.3.</b> Transferência e valorização de conhecimento	<b>OE 2.3.1.</b> Desenvolver mecanismos de transferência e valorização do conhecimento produzido nos projetos de I&D realizados.
<b>AE 2.4.</b> Comunicação de Ciência	<b>OE 2.4.1.</b> Tornar a ciência acessível a públicos diversos, através da comunicação clara.
	<b>OE 2.4.2.</b> Desenvolver boas práticas de ciência aberta.
<b>AE 2.5.</b> Redes e parcerias internacionais	<b>OE 2.5.1.</b> Criar ou integrar pelo menos um Centro de Investigação em co-gestão, classificado pela FCT.
	<b>OE 2.5.2.</b> Promover a integração de docentes em Centros de IDT com classificação FCT
	<b>OE 2.5.3.</b> Intensificar a participação em redes e alianças internacionais de I&D.

#### 4.1.3. VETOR 3 – LIGAÇÃO À COMUNIDADE

A ligação à comunidade representa um compromisso com o desenvolvimento regional e nacional, e.g. através da cooperação com empresas e outras organizações.

Este eixo estratégico visa fortalecer a função da instituição como um motor de desenvolvimento socioeconómico, incentivando, de modo articulado com a nossa 2ª missão, a transferência e valorização do conhecimento científico e promovendo ainda projetos de responsabilidade social, educação ao longo da vida, e iniciativas de empreendedorismo. O envolvimento ativo da instituição com a sociedade contribui para a resolução de problemas locais, promovendo a cidadania ativa e o impacto positivo na comunidade envolvente.

Deste modo, o VETOR 3 – **LIGAÇÃO À COMUNIDADE** orienta o conjunto de atividades que dão corpo à 3ª missão do ISEC Lisboa: desenvolver atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica

do conhecimento científico, potenciando processos de inovação bem como participando ativamente na educação ao longo da vida, contribuindo por estas vias para o progresso social da região em que se encontra inserido.

O VETOR 3 - **LIGAÇÃO À COMUNIDADE** integra três Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em cinco Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	Objetivos Estratégicos
<b>AE 3.1.</b> ISEC Solutions Provider	<b>OE 3.1.1.</b> Posicionar o ISEC Lisboa como líder inovador no fornecimento de soluções destinadas aos parceiros e à comunidade local.
	<b>OE 3.1.2.</b> Apoiar as organizações e órgãos governamentais na definição de políticas públicas e na avaliação dos seus impactos, de modo a possibilitar a tomada de decisão baseada na evidência e na ciência.
<b>AE 3.2.</b> Redes e parcerias	<b>OE 3.2.1.</b> Desenvolver mecanismos sistematizados de gestão de parcerias.
<b>AE 3.3.</b> Inserção de diplomados e empreendedorismo	<b>OE 3.3.1.</b> Desenvolver um programa integrado de empreendedorismo que envolva a oferta formativa e implemente ferramentas práticas para a criação de spin-offs e start-ups.
	<b>OE 3.3.2.</b> Reforçar os mecanismos de inserção profissional e acompanhamento dos diplomados e alumni.

#### 4.1.4. VETOR 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO

A **INTERNACIONALIZAÇÃO** é um desígnio central das IES portuguesas orientado para a sua competitividade e crescimento e que passa necessariamente pela Cooperação Interinstitucional internacional, pela produção e disseminação do conhecimento de desenvolvida em consórcios e parcerias internacionais, pela construção de oferta formativa de cariz internacional, pela captação de estudantes e docentes estrangeiros e pela expansão além-fronteiras das suas atividades de ligação à comunidade. As instituições de ensino superior promovem ainda a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, docentes e não docentes tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior.

Este eixo visa, assim, promover a interculturalidade e preparar os estudantes para um mercado de trabalho globalizado, ao mesmo tempo que abre oportunidades para docentes e não docentes de experiências e intercâmbios internacionais, garantindo que a instituição se torna

cada vez mais atrativa para estudantes e investigadores internacionais, consolidando a sua reputação a nível global.

O VETOR 4 – **INTERNACIONALIZAÇÃO** integra três Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em seis Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 4.1.</b> Redes e consórcios internacionais	<b>OE 4.1.1.</b> Desenvolver mecanismos de internacionalização que atravessem as missões de Ensino, Investigação e Ligação à Comunidade.
	<b>OE 4.1.2.</b> Aprofundar a coordenação e participação em consórcios internacionais.
<b>AE 4.2.</b> Mobilidade estudantes e docentes	<b>OE 4.2.1.</b> Reforçar as condições para as mobilidades in e out.
	<b>OE 4.2.2.</b> Intensificar a cooperação sistemática com instituições europeias de excelência, promovendo o reforço de competências do ISEC Lisboa
	<b>OE 4.2.3.</b> Potenciar a captação de estudantes internacionais.
<b>AE 4.3.</b> Mercados geográficos prioritários	<b>OE 4.3.1.</b> Reforçar o peso do ISEC Lisboa nos mercados prioritários com relevância para a internacionalização.

#### 4.1.5. VETOR 5 – SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade, como maior dos desafios globais, deve ser uma prioridade estratégica no Ensino Superior. O nosso compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é essencial para assegurar que a instituição contribui para um futuro mais equitativo e ecologicamente viável.

Por outro lado, reconhecendo-se que o ensino superior prepara as novas gerações e os futuros líderes é imperativo que incorporem nessa sua ação e no conhecimento superior que desenvolvem a preparação para um desenvolvimento sustentável nas suas diferentes vertentes. É conhecido o papel que as gerações mais jovens poderão desempenhar, enquanto verdadeiros agentes de mudança, no processo de transição para um futuro global sustentável. É neste âmbito que as IES adquirem também uma nova centralidade quer enquanto organizações formativas, quer pelo exemplo de organizações sustentáveis que importa que trans-

mitam a toda a sua comunidade educativa. Deste modo, no ISEC Lisboa este eixo orienta-se pela integração de práticas sustentáveis em todas as operações da instituição, desde a gestão de recursos, redução de emissões de carbono, até à criação de currículos que educam para a sustentabilidade.

O VETOR 5 – **SUSTENTABILIDADE** integra quatro Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em seis Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 5.1.</b> Governance	<b>OE 5.1.1.</b> Integrar os ESG numa gestão socialmente responsável em todas as áreas de atuação, em linha com os princípios da Agenda 2030 e do UN Global Compact.
<b>AE 5.2.</b> Ambiental	<b>OE 5.2.1.</b> Garantir o respeito pelos Princípios de defesa ambiental em todos os domínios de intervenção.
	<b>OE 5.2.2.</b> Reforçar a literacia ambiental no campus, em linha com os ODS, e os princípios da economia circular.
<b>AE 5.3.</b> Social	<b>OE 5.3.1.</b> Aprofundar o envolvimento da comunidade do ISEC Lisboa nas práticas diárias que consubstanciam a sua responsabilidade social (e.g. voluntariado), em linha com os ODS.
	<b>OE 5.3.2.</b> Facilitar intercâmbios culturais, promover o respeito à diversidade e incentivar a participação em projetos de voluntariado global.
<b>AE 5.4.</b> Económico	<b>OE 5.4.1.</b> Estabelecer um Pacto Social para a Educação, através de um portfólio de suporte social e financeiro aos estudantes e apoiar em processos de acesso a esses apoios.

#### 4.1.6. VETOR 6 – PESSOAS

A natureza da atividade desenvolvida pelo ISEC Lisboa impõe, desde logo, o Capital Humano como o pilar fundamental para a consecução da sua missão. Toda a “cadeia produtiva” dos serviços que prestamos assenta exclusivamente nas **PESSOAS** que levam a cabo a execução da nossa atividade. As **PESSOAS** no ISEC Lisboa, constituem, obviamente os nossos recursos humanos mas são simultaneamente a fonte da matéria prima (o conhecimento) usada para o “fabrico” dos produtos que oferecemos, os quais, no essencial, se resumem a:

desenvolvimento de competências, transmissão de conhecimentos, produção de novos conhecimentos, interação externa e transferência para o exterior do conhecimento produzido.

Assim, este eixo centra-se no desenvolvimento de uma cultura institucional inclusiva, diversa e de bem-estar, reconhecendo que as **PESSOAS** – estudantes, docentes e funcionários – são o maior ativo da instituição.

Investir no recrutamento, formação contínua e retenção de talento, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, é essencial para garantir a excelência educacional e investigativa. A valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como a criação de políticas que favoreçam a igualdade de oportunidades, são prioridades do ISEC Lisboa.

O VETOR 6 – **PESSOAS** integra três Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em sete Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 6.1.</b> Capacitação	<b>OE 6.1.1.</b> Aprofundar a estratégia de capacitação do capital humano do ISEC Lisboa, em linha com as transformações organizacionais planificadas.
<b>AE 6.2.</b> Atração e retenção de talento	<b>OE 6.2.1.</b> Reforçar a gestão de talento, com novos mecanismos de reconhecimento do mérito que concretizem as suas expectativas de desenvolvimento e progressão de carreira.
	<b>OE 6.2.2.</b> Alargar a dimensão do corpo docente de carreira, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.
	<b>OE 6.2.3.</b> Alargar a dimensão do corpo técnico e administrativo, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.
<b>AE 6.3.</b> Saúde, segurança e bem-estar	<b>OE 6.3.1.</b> Aprofundar modelos flexíveis de prestação de serviço no ISEC Lisboa e reforço de estratégias ativas de equilíbrio pessoal-familiar - profissional
	<b>OE 6.3.2.</b> Criar Ambientes de Trabalho aprazíveis, seguros e ergonómicos, promotores de uma cultura organizacional positiva, inclusiva e que respeite a multiculturalidade e a diversidade.
	<b>OE 6.3.3.</b> Promover a saúde, segurança e bem-estar dos recursos humanos do ISEC Lisboa.

#### 4.1.7. VETOR 7 – TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO

As transformações sociais a que assistimos, desde a acelerada transição digital, as alterações demográficas e de comportamentos sociais, os emergentes desafios do mercado de trabalho, a necessidade de permanente interação global em tempo real, entre tantas outras, impõe à nossa organização uma atenção particular nos domínios da Transformação e da Inovação Organizacional ao mesmo tempo que nos impele a que não abduquemos de uma Garantia de Qualidade transversal a todas as nossas áreas de atuação.

A transformação digital, associada à inovação contínua, é uma necessidade imperativa para manter a competitividade e relevância das instituições de ensino superior.

Este eixo foca-se, pois, na adoção de tecnologias emergentes, como as de *business intelligence*, ou ainda como inteligência artificial, big data, e *machine learning*, para otimizar o ensino, a investigação e os processos administrativos.

Este eixo abarca ainda a Qualidade – área transversal a toda a ação do ISEC Lisboa - que é assegurada através de um sistema de avaliação contínua e transparente, que promova a melhoria constante e a inovação institucional, adaptando-se rapidamente às novas exigências.

Assim, o VETOR 7 - **TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO** integra três Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em oito Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 7.1.</b> Programas transformadores	<b>OE 7.1.1.</b> Desenvolver os mecanismos de incorporação da inteligência artificial no ISEC Lisboa.
	<b>OE 7.1.2.</b> Transformar a relação com o estudante, centrada na sua individualidade e potencial.
	<b>OE 7.1.3.</b> Consolidar o posicionamento do ISEC Lisboa, relativamente ao desafio da transformação digital no Ensino Superior.
	<b>OE 7.1.4.</b> Consolidar uma plataforma de formação executiva interdisciplinar.
<b>AE 7.2.</b> Qualidade	<b>OE 7.2.1.</b> Consolidar o SIGQ como elemento transversal da ação do ISEC Lisboa e central para a Gestão Estratégica Institucional
	<b>OE 7.2.2.</b> Promover mecanismos visando a outras certificações externas dos processos internos do ISEC Lisboa.

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
AE 7.3. Inovação organizacional	OE 7.3.1. Desenvolver um modelo de gestão integrado que agilize processos e a sua avaliação de desempenho diferenciado.
	OE 7.3.2. Aprofundar uma cultura organizacional que valorize a inovação, a flexibilidade e a rápida resposta às mudanças do mercado.

#### 4.1.8. VETOR 8 – FINANCEIRO

A sustentabilidade financeira é um eixo crucial para garantir a capacidade de uma instituição continuar a cumprir a sua missão a longo prazo.

Dada a natureza jurídica da nossa instituição, as competências para o exercício de atividades neste domínio são pertença exclusiva da nossa entidade instituidora – a Universitas, pelo que as ações a desenvolver em 2024/25 que se descrevem no ponto 5.1, são da sua responsabilidade. Contudo, compete também ao ISEC Lisboa contribuir, em todas as vertentes da sua ação, para a garantia da eficiência e eficácia da gestão financeira da organização.

Este eixo estratégico foca-se na diversificação das fontes de financiamento, incluindo parcerias com o setor privado, programas de investigação financiados externamente e otimização de recursos. Além disso, é necessário garantir uma gestão eficiente e transparente, onde os investimentos estratégicos sejam orientados para áreas prioritárias, em linha com os eixos e área estratégicas definidos no PDE 25-28.

O VETOR 8 – **FINANCEIRO** integra uma Área Estratégica (AE), que se traduz em um Objetivo Estratégico (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
AE 8.1. Crescimento sustentado	OE 8.1.1. Contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão financeira do ISEC Lisboa.

#### 4.1.9. VETOR 9 – COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O desenvolvimento e crescimento institucional é fortemente coadjuvado por uma eficaz estratégia de comunicação, que permita um acentuado aumento da notoriedade da marca a par com uma conseqüente expansão da zona de influência e do crescimento do nível reputacional da Instituição, aspetos absolutamente críticos num mundo cada vez mais interconectado e digitalizado. Por outro lado, desenha-se uma forte aposta na Comunicação interna e na gestão

da informação por forma a agilizar processos comunicacionais internos ao mesmo tempo que se intensifica a nossa transição digital.

Assim, este eixo visa implementar uma estratégia de comunicação integrada que fortaleça a imagem institucional, melhore a comunicação interna e externa, e promova uma maior transparência e acessibilidade da informação. A capacidade de gerir grandes volumes de dados, utilizando plataformas digitais, é igualmente crítica para melhorar a tomada de decisões e a eficiência operacional.

O VETOR 9 - **COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO** integra três Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em cinco Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
AE 9.1. Comunicação externa	OE 9.1.1. Reforçar o posicionamento da marca ISEC Lisboa, com foco nas suas competências e fatores distintivos.
	OE 9.1.2. Potenciar a Presença Digital e definir Estratégias de comunicação integrada (online, media, presencial)
AE 9.2. Comunicação interna	OE 9.2.1. Agilizar a comunicação interna, de forma descentralizada e transversal à organização e parceiros.
	OE 9.2.2. Fortalecer da Cultura Organizacional
AE 9.3. Sistema integrado de informação	OE 9.3.1. Aprofundar a simplificação e digitalização de processos de gestão e reporte de dados, promovendo a eficiência, atualização e acessibilidade e a segurança dos dados.

#### 4.1.10. VETOR 10 – INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

A área dos recursos físicos e materiais colocados à disposição do ISEC Lisboa merece, naturalmente, uma atenção particular dado que são aspetos essenciais para criar um ambiente de ensino e investigação de excelência. Dada a natureza jurídica da nossa instituição, as competências para o exercício de atividades neste domínio são pertença exclusiva da nossa entidade instituidora – a Universitas, pelo que as ações a desenvolver em 2024/25 que se descrevem no ponto 5.1, são da sua responsabilidade. Contudo, compete também ao ISEC Lisboa contribuir, em todas as vertentes da sua ação, para a garantia da eficiência e eficácia da gestão das Infraestruturas e equipamentos da Instituição.

Este eixo estratégico prioriza o investimento em instalações e equipamentos físicos e digitais que permitam a implementação de novas metodologias de ensino, a realização de investigação de excelência e o desenvolvimento de atividades colaborativas. Além disso, a infraestrutura deve promover a sustentabilidade, e.g. sendo adaptada às exigências ecológicas e às necessidades de acessibilidade, garantindo que todos os membros da comunidade académica possam beneficiar do espaço e recursos oferecidos.

O VETOR 10 - **INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS** integra duas Áreas Estratégicas (AE), que se dividem em três Objetivos Estratégicos (OE):

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>AE 10.1.</b> Infraestruturas	<b>OE 10.1.1.</b> Desenvolver um plano de manutenção preventiva, realizar investimentos em infraestrutura e atualizar espaços seguros, inclusivos e conforme as necessidades académicas e tecnológicas.
<b>AE 10.2.</b> Equipamentos	<b>OE 10.2.1.</b> Antecipar as necessidades futuras de equipamentos, alinhados com as tendências educacionais e tecnológicas.
	<b>OE 10.2.2.</b> Implementar um plano de renovação periódica dos equipamentos, priorizando tecnologias emergentes, soluções inovadoras e acessíveis.

## 5. PLANO DE AÇÕES PARA 2024/2025

### 5.1 MAPAS DE ATIVIDADES

Por forma a contribuir para o sucesso e consecução dos objetivos estabelecidos no PDE 2025-2028, foram previstas para cada um deles um conjunto de ações com respetivas metas e indicadores de monitorização a serem desenvolvidas ao longo dos próximos 4 anos.

O presente Plano de Atividades 2024/25 constitui-se com um conjunto de ações a serem desenvolvidas ao longo deste ano letivo e que atuará como o primeiro ano do quadriénio a que respeita o PDE 2025-28. As tabelas seguintes registam esse conjunto de atividades cuja implementação ocorre em 2024/25.

Considerando que o conjunto de ações que se apresenta decorre das prioridades estratégicas e ações previstas no Plano de Desenvolvimento Estratégico 2025-2028 que é, por natureza, um plano plurianual, alguns objetivos estratégicos podem não ter uma ação prevista no presente ano académico, uma vez que se iniciarão num dos anos subsequentes.

## VETOR 1 - ENSINO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
<b>AE 1.1.</b> Redesign da Oferta Formativa	<b>OE 1.1.1.</b> Sistematizar a análise prospetiva no desenho e avaliação de ciclos de estudos, antecipando tendências, de forma interconectada com a investigação e os empregadores.	<b>E 1.</b> Realizar sessões de co-design com parceiros.  <b>E 2.</b> Iniciar o “redesign” do portfólio de CTeSP do ISEC Lisboa com vista à sua atualização e à sua convergência com as Licenciaturas afins: <b>1.</b> C&M, DPM e MD; <b>2.</b> RMA; <b>3.</b> AI  <b>E 3.</b> Preparar e submeter propostas de NCE: <b>1.</b> Iniciar a conceção de uma nova Licenciatura na área da Gestão Financeira e Contabilidade com vista à submissão de 1 NCE. <b>2.</b> Propor 1 NCE na área da Educação <b>3.</b> Desenhar o conceito “skills for beyond 2030”
	<b>OE 1.1.2.</b> Adequar o portfolio formativo aos desafios emergentes: Skills for beyond 2030.	
<b>AE 1.2.</b> Inovação Pedagógica	<b>OE 1.2.1.</b> Desenvolver projetos inovadores de ensino/aprendizagem, com base em metodologias ativas e suportadas por tecnologias digitais.	<b>E 4.</b> Desenvolver as ações previstas no Projeto CECAM - Centro de Excelência de Inovação Pedagógica em Cinema e Artes dos Média (Programa financiado ao abrigo do Investimento RE-C06-I07 Impulso Mais Digital), dando resposta às ações previstas no PDE 25-28.  <b>E 5.</b> Reforçar os mecanismos de implementação de inovação pedagógica de forma transversal ao ISEC Lisboa: <b>1.</b> Criar um catálogo das UC com metodologias ativas e inovadoras; <b>2.</b> Realizar sessões formativas sobre metodologias ativas e inovadoras; <b>3.</b> Desenvolver comunidade de aprendizagem sobre metodologias ativas; <b>4.</b> Consolidar a integração de metodologias ativas em UC.
	<b>OE 1.2.2.</b> Participar em programas interinstitucionais promotores da inovação pedagógica no Ensino Superior.	

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 1.3. Ensino holístico, integral e para todos	OE 1.3.1. Promover um modelo de ensino holístico, integral e inclusivo, que responda aos desafios sociais de forma interdisciplinar.	E 6. Criação de um programa de integração das 1ª e 2ª missões do ISEC Lisboa.
	OE 1.3.2. Promover a integração e acompanhamento de estudantes, que reduza o abandono escolar e potencie o sucesso escolar.	E 7. Desenvolver as ações previstas no projeto 3AS; no projeto INOVEDU e no projeto HAPPY CAMPUS com vista à concretização dos objetivos estratégicos previstos no PDE 25-28.
AE 1.4. Experiência académica	OE 1.4.1. Desenhar experiências académicas, transformadoras de cada indivíduo, centradas no percurso evolutivo, vivências e satisfação do estudante.	E 8. Revisão da documentação interna sobre TFL e TFM.
	OE 1.4.2. Promover mecanismos que garantam a saúde, segurança e bem-estar dos estudantes, com particular atenção à saúde mental.	

## VETOR 2 - INVESTIGAÇÃO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 2.1. Resposta interdisciplinar a desafios sociais	OE 2.1.1. Dinamizar hubs de investigação centrados em desafios sociais, de forma interdisciplinar e alinhada com os ODS.	<p>Inv 1. Identificar, com o conjunto de stakeholders do ISEC Lisboa, 3 desafios sociais, sobre os quais o ISEC Lisboa se proponha trabalhar ao longo do PDE 25-28.</p> <p>Inv 2. Desenvolvimento de 1 projeto I&amp;D colaborativo, em parceria com empresas, a submeter a um programa de financiamento externo em 2024-25.</p>
AE 2.2. Financiamento competitivo	OE 2.2.1. Alargar a base de financiamento, designadamente aumentando a competitividade e eficiência no concurso a programas externos de financiamento da I&D.	Inv 3. Desenvolvimento de 1 projeto I&D a submeter a um programa de financiamento externo em 2024/25
AE 2.3. Transferência e valorização de conhecimento	OE 2.3.1. Desenvolver mecanismos de transferência e valorização do conhecimento produzido nos projetos de I&D realizados.	Inv 4. Implementar instrumentos para a transferência de conhecimento no ISEC Lisboa.
AE 2.4. Comunicação de Ciência	OE 2.4.1. Tornar a ciência acessível a públicos diversos, através da comunicação clara.	<p>Inv 5. Criação de conteúdos audiovisuais para divulgação ao público em geral dos resultados dos projetos.</p> <p>Inv 6. Iniciar a conceção de um canal de comunicação ao público em geral de conceitos científicos complexos, com recurso a técnicas de visualização da informação, infografia e esquemática, entre outras metodologias de simplificação da informação.</p>
	OE 2.4.2. Desenvolver boas práticas de ciência aberta.	Inv 7. Realização de ações sobre a concretização da ciência aberta entre os docentes.
AE 2.5. Redes e parcerias internacionais	OE 2.5.1. Criar ou integrar pelo menos um Centro de Investigação em co-gestão, classificado pela FCT.	Inv 8. Criação de uma nova unidade de I&D interinstitucional, com vista a submeter a seu registo à FCT ao longo de 2025/26.
	OE 2.5.2. Promover a integração de docentes em Centros de IDT com classificação FCT	Inv 9. Definição de um plano de integração de docentes em centros de IDT classificados.
	OE 2.5.3. Intensificar a participação em redes e alianças internacionais de I&D.	

### VETOR 3 - LIGAÇÃO À COMUNIDADE

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
<b>AE 3.1.</b> ISEC Solutions Provider	<b>OE 3.1.1.</b> Posicionar o ISEC Lisboa como líder inovador no fornecimento de soluções destinadas aos parceiros e à comunidade local.	<b>LC 1.</b> Criação de um programa de integração das 2ª e 3ª missões do ISEC Lisboa. <b>LC 2.</b> Iniciar em 24/25 1 novo projeto/ solução visando resposta a necessidades de parceiros.
	<b>OE 3.1.2.</b> Apoiar as organizações e órgãos governamentais na definição de políticas públicas e na avaliação dos seus impactos, de modo a possibilitar a tomada de decisão baseada na evidência e na ciência.	<b>LC 3.</b> Realização das ações previstas no projeto 3AS (tarefa 5.4), no quadro das recomendações sobre políticas públicas.
<b>AE 3.2.</b> Redes e parcerias	<b>OE 3.2.1.</b> Desenvolver mecanismos sistematizados de gestão de parcerias.	<b>LC 4.</b> Conceção da ferramenta integrada de gestão de parcerias.
<b>AE 3.3.</b> Inserção de diplomados e empreendedorismo	<b>OE 3.3.1.</b> Desenvolver um programa integrado de empreendedorismo que envolva a oferta formativa e implemente ferramentas práticas para a criação de spin-offs e start-ups.	<b>LC 5.</b> Desenho do plano de implementação do programa de empreendedorismo
	<b>OE 3.3.2.</b> Reforçar os mecanismos de inserção profissional e acompanhamento dos diplomados e alumni.	<b>LC 6.</b> Consolidar a rede de alumni ISEC Lisboa e desencadear a implementação da Associação de Diplomados.

### VETOR 4 - INTERNACIONALIZAÇÃO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
<b>AE 4.1.</b> Redes e consórcios internacionais	<b>OE 4.1.1.</b> Desenvolver mecanismos de internacionalização que atravessem as missões de Ensino, Investigação e Ligação à Comunidade.	<b>Int 1.</b> Desenvolver as ações previstas na RICET para 2024 e 2025
	<b>OE 4.1.2.</b> Aprofundar a coordenação e participação em consórcios internacionais.	<b>Int 2.</b> Constituir ou integrar pelo menos 1 novo consórcio internacional com vista à criação de formação em associação e/ ou às práticas de I&DT.
<b>AE 4.2.</b> Mobilidade estudantes e docentes	<b>OE 4.2.1.</b> Reforçar as condições para as mobilidades in e out.	<b>Int 3.</b> Intensificar ações de sensibilização de estudantes e desenvolver novos incentivos à mobilidade física de estudantes <b>Int 4.</b> Realização de pelo menos 2 ações de mobilidade virtual
	<b>OE 4.2.2.</b> Intensificar a cooperação sistemática com instituições europeias de excelência, promovendo o reforço de competências do ISEC Lisboa	<b>Int 5.</b> Submissão de uma candidatura a projeto de reforço de competências do ISEC Lisboa.
	<b>OE 4.2.3.</b> Potenciar a captação de estudantes internacionais.	<b>Int 6.</b> Definição do plano de alargamento da lecionação em inglês nos ciclos de estudos do ISEC Lisboa. <b>Int 7.</b> Produção de materiais pedagógicos e capacitação de docentes para a lecionação do MGSTA em língua inglesa.
<b>AE 4.3.</b> Mercados geográficos prioritários	<b>OE 4.3.1.</b> Reforçar o peso do ISEC Lisboa nos mercados prioritários com relevância para a internacionalização.	<b>Int 8.</b> Concluir as ações definidas no plano de internacionalização do ISEC Lisboa 21-24 <b>Int 9.</b> Desenhar o plano de internacionalização do ISEC Lisboa 25-28. <b>Int 10.</b> Alargar as parcerias efetivas com entidades no Brasil. <b>Int 11.</b> Alargar as parcerias efetivas com entidades no Angola.

**VETOR 5 - SUSTENTABILIDADE**

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
<b>AE 5.1.</b> Governance	<b>OE 5.1.1.</b> Integrar os ESG numa gestão socialmente responsável em todas as áreas de atuação, em linha com os princípios da Agenda 2030 e do UN Global Compact.	<b>S 1.</b> Realização de um diagnóstico ESG.
<b>AE 5.2.</b> Ambiental	<b>OE 5.2.1.</b> Garantir o respeito pelos Princípios de defesa ambiental em todos os domínios de intervenção.	<b>S 2.</b> Concluir e publicar resultados sobre a pegada de carbono do ISEC Lisboa.
	<b>OE 5.2.2.</b> Reforçar a literacia ambiental no campus, em linha com os ODS, e os princípios da economia circular.	<b>S 3.</b> Desenhar um programa de educação para a sustentabilidade para a comunidade ISEC Lisboa.
<b>AE 5.3.</b> Social	<b>OE 5.3.1.</b> Aprofundar o envolvimento da comunidade do ISEC Lisboa nas práticas diárias que consubstanciam a sua responsabilidade social (e.g. voluntariado), em linha com os ODS.	
	<b>OE 5.3.2.</b> Facilitar intercâmbios culturais, promover o respeito à diversidade e incentivar a participação em projetos de voluntariado global.	<b>S 4.</b> Realização de um intercâmbio cultural.
<b>AE 5.4.</b> Económico	<b>OE 5.4.1.</b> Estabelecer um Pacto Social para a Educação, através de um portfólio de suporte social e financeiro aos estudantes e apoiar em processos de acesso a esses apoios.	<b>S 5.</b> Desenhar um plano de ação para o reforço do apoio económico externo.

**VETOR 6 - PESSOAS**

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
<b>AE 6.1.</b> Capacitação	<b>OE 6.1.1.</b> Aprofundar a estratégia de capacitação do capital humano do ISEC Lisboa, em linha com as transformações organizacionais planificadas.	<b>P 1.</b> Levantamento de Necessidades, face às novas alterações legislativas e às novas áreas de formação.
<b>AE 6.2.</b> Atração e retenção de talento	<b>OE 6.2.1.</b> Reforçar a gestão de talento, com novos mecanismos de reconhecimento do mérito que concretizem as suas expectativas de desenvolvimento e progressão de carreira.	<b>P 2.</b> Rever o Regulamento de Avaliação de Desempenho Docente e não-Docente.
	<b>OE 6.2.2.</b> Alargar a dimensão do corpo docente de carreira, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.	
	<b>OE 6.2.3.</b> Alargar a dimensão do corpo técnico e administrativo, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.	
<b>AE 6.3.</b> Saúde, segurança e bem-estar	<b>OE 6.3.1.</b> Aprofundar modelos flexíveis de prestação de serviço no ISEC Lisboa e reforço de estratégias ativas de equilíbrio pessoal-familiar - profissional	
	<b>OE 6.3.2.</b> Criar Ambientes de Trabalho aprazíveis, seguros e ergonómicos, promotores de uma cultura organizacional positiva, inclusiva e que respeite a multiculturalidade e a diversidade.	<b>P 3.</b> Levantamento de necessidades de investimento. <b>P 4.</b> Revisão da política de bem-estar organizacional.
	<b>OE 6.3.3.</b> Promover a saúde, segurança e bem-estar dos recursos humanos do ISEC Lisboa.	<b>P 5.</b> Atividades prevista no quadro do projeto Happy Campus para 2024-25.

### VETOR 7 - TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 7.1. Programas transformadores	OE 7.1.1. Desenvolver os mecanismos de incorporação da inteligência artificial no ISEC Lisboa.	TQI 1. Planificar a incorporação de ferramentas de IA nos diferentes níveis de intervenção do ISEC Lisboa
	OE 7.1.2. Transformar a relação com o estudante, centrada na sua individualidade e potencial.	
	OE 7.1.3. Consolidar o posicionamento do ISEC Lisboa, relativamente ao desafio da transformação digital no Ensino Superior.	TQI 2. Criar um plano de formação para competências digitais
	OE 7.1.4. Consolidar uma plataforma de formação executiva interdisciplinar.	TQI 3. Reformular a Estrutura ISEC Academy.
AE 7.2. Qualidade	OE 7.2.1. Consolidar o SIGQ como elemento transversal da ação do ISEC Lisboa e central para a Gestão Estratégica Institucional	TQI 4. Relatório de acompanhamento do SIGQ 24-25.
	OE 7.2.2. Promover mecanismos visando a outras certificações externas dos processos internos do ISEC Lisboa.	
AE 7.3. Inovação organizacional	OE 7.3.1. Desenvolver um modelo de gestão integrado que agilize processos e a sua avaliação de desempenho diferenciado.	
	OE 7.3.2. Aprofundar uma cultura organizacional que valorize a inovação, a flexibilidade e a rápida resposta às mudanças do mercado.	TQI 5. Definição do plano de implementação do programa de reconhecimento de contribuições inovadoras.

### VETOR 8 - FINANCEIRO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 8.1. Crescimento sustentado	OE 8.1.1. Contribuir para a eficiência e a eficácia da gestão financeira do ISEC Lisboa.	

### VETOR 9 - COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 9.1. Comunicação externa	OE 9.1.1. Reforçar o posicionamento da marca ISEC Lisboa, com foco nas suas competências e fatores distintivos.	CGI 1. Readequar a estratégia de comunicação do ISEC Lisboa.
	OE 9.1.2. Potenciar a Presença Digital e definir Estratégias de comunicação integrada (online, media, presencial)	CGI 2. Criação de uma conta TIK TOK ISEC Lisboa.
AE 9.2. Comunicação interna	OE 9.2.1. Agilizar a comunicação interna, de forma descentralizada e transversal à organização e parceiros.	CGI 3. Retomar a edição de uma Newsletter periódica que centralize as principais informações a comunicar à organização e parceiros.
	OE 9.2.2. Fortalecer da Cultura Organizacional	CGI 4. Atualizar e simplificar os procedimentos e fluxos de informação internos (a consagrar no manual de procedimentos).
AE 9.3. Sistema integrado de informação	OE 9.3.1. Aprofundar a simplificação e digitalização de processos de gestão e reporte de dados, promovendo a eficiência, atualização e acessibilidade e a segurança dos dados.	CGI 5. Ações de desenvolvimento da dinâmica de team building.
		CGI 6. Concluir o processo de implementação dos módulos da DIGITALIS.

### VETOR 10 - INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 10.1. Infraestruturas	OE 10.1.1. Desenvolver um plano de manutenção preventiva, realizar investimentos em infraestrutura e atualizar espaços seguros, inclusivos e conforme as necessidades académicas e tecnológicas.	
AE 10.2. Equipamentos	OE 10.2.1. Antecipar as necessidades futuras de equipamentos, alinhados com as tendências educacionais e tecnológicas.	
	OE 10.2.2. Implementar um plano de renovação periódica dos equipamentos, priorizando tecnologias emergentes, soluções inovadoras e acessíveis.	

## 5.2 ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E TAREFAS NÃO INCLUÍDAS NO PAA

Considerando a experiência acumulada decorrente da execução de planos anuais de atividades (PAA) anteriores e a imperiosa necessidade de se simplificarem procedimentos e instrumentos internos de planeamento, gestão e monitorização, o presente Plano Anual de Atividades para o ano letivo de 2024/2025 não contempla as tarefas rotineiras decorrentes da atividade normal dos órgãos, serviços, estruturas técnicas ou unidades (de I&DT e de prestação de serviços) do ISEC Lisboa.

Com efeito, nos termos da Lei, dos Estatutos e dos seus regulamentos internos, o ISEC Lisboa tem, enquanto instituição de ensino superior, um conjunto de atribuições, as quais são prosseguidas através das competências atribuídas e desenvolvidas pelos diversos órgãos do ISEC Lisboa com vista ao cabal, regular e contínuo cumprimento da missão institucional. De igual modo, com vista à preparação, execução e prossecução dessas competências dos órgãos do ISEC Lisboa, os vários serviços, estruturas técnicas e unidades exercem um conjunto de tarefas organizacionais, sob a direção dos órgãos e auxiliando a atuação destes na prossecução das atribuições do ISEC Lisboa.

Assim, este conjunto de tarefas que suportam toda a atividade do ISEC Lisboa é múltipla, variada, com níveis de agregação e desenvolvimento muito diferenciadas e demasiado extensa para ser integrada num único documento de planeamento como o PAA, levando a que por vezes tenham sido contempladas em PAA tarefas correspondentes ao normal exercício das competências de uns determinados órgãos, mas não de outros, sem qualquer uniformização ou sistematização. Com vista a obviar a este efeito e de modo a que o presente PAA constitua um verdadeiro documento orientador da atividade do ano letivo em apreço, de leitura e apreensão fácil por toda a comunidade escolar optou-se por retirar do mesmo todas as tarefas organizacionais rotineiras e/ou sistemáticas (e.g. atividades de docência/lecionação; atividades de projetos I&DT em curso; revisão e monitorização de regulamentos, etc.) e que decorrem diretamente do desenvolvimento das competências dos órgãos ou do desenvolvimento da atividade dos serviços, estruturas técnicas e unidades as quais continuam, obviamente, a ser executadas pelos respetivos serviços, estruturas técnicas e unidades de forma regular e continua nos termos dos Estatutos e dos regulamentos internos do ISEC Lisboa. Isto não obsta, contudo, a que cada um desses serviços ou estruturas técnicas possa (e deva) dispor de um instrumento de planificação anual simplificado para orientar essa execução e a gestão dos recursos afetos à mesma.

## 5.3 METAS, INDICADORES E MONITORIZAÇÃO

O atual Plano de Atividades 2024/25 concorre para a plena consecução das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Estratégico 2025-2028.

Todas as ações planificadas para o presente ano letivo serão objeto de Observação e Acompanhamento ao longo do período de execução (1 de setembro 2024 a 31 de agosto 2025).

O detalhe do plano em metas, indicadores, prazos e atribuições é apresentado no Plano da Qualidade 2025/28 (PQ 25/28), como resultado de uma integração plena entre estes dois documentos quadrienais (PDE 25/28 e PQ 25/28), levado a cabo em 2024. Com efeito, a implementação da estratégia do ISEC Lisboa encontra-se agora, de forma mais explícita, absolutamente alinhada com os macroprocessos e os instrumentos de monitorização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Os respetivos mecanismos de controlo deverão incluir para além de estratégias de auto remediação sempre que tal se mostre necessário, o levantamento de indicadores de execução e de resultado e de acompanhamento.

APROVADO EM 27 DE SETEMBRO DE 2024,  
 DIVULGUE-SE E APLIQUE-SE,

P' CONSELHO DIREÇÃO DO ISEC





Alameda das Linhas de Torres, 179  
1750-142 Lisboa

[www.iseclisboa.pt](http://www.iseclisboa.pt)



PARECER DO CONSELHO FISCAL  
SOBRE OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO PREVISIONAL

Exercício de 2025

*Senhores Cooperadores,*

1. Para os efeitos previstos e nos termos do artigo 53º do código cooperativo, matéria também relevada na alínea c) do artigo 29º dos Estatutos, apresentamos o nosso parecer sobre os instrumentos de gestão previsional para o exercício de 2025 da “**UNIVERSITAS – Cooperativa de Ensino Superior e Investigação Científica, CRL**”, pessoa coletiva número 503383082, com sede em Lisboa, à Alameda das Linhas de Torres, freguesia do Lumiar, constituído pelos Mapas de: (a) Rendimentos e (b) Gastos, bem como do Mapa de Resultados Previsionais.
2. É da responsabilidade do Conselho de Administração a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.
3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e adequação dos pressupostos e estimativas, contidos nos instrumentos de gestão previsional acima referidos, competindo-nos emitir Parecer sobre os referidos documentos.
4. Os trabalhos a que procedemos tiveram como objetivo principal, analisar os suportes em que assentam as estimativas, no sentido de averiguar se a informação previsional contida nos instrumentos de gestão anteriormente referidos, está isenta de distorções materialmente relevantes e consistiu:
  - a) principalmente, em indagações e outros procedimentos destinados a rever:
    - a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional;
    - a adequação das políticas contabilísticas adotadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
    - a apresentação da informação previsional.
  - b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.



5. Entendemos que o trabalho efetuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente relatório sobre os instrumentos de gestão previsional, pelo que emitimos o nosso Parecer.
6. No desenrolar dos trabalhos foram analisados os documentos elaborados pelo Revisor Oficial de Contas.
7. Com base no trabalho efetuado sobre a evidência que suporta os pressupostos da informação financeira previsional dos documentos acima referidos, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para aquela informação e que tal informação não tenha sido preparada e apresentada de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos adotados pela entidade.
8. Tal não obsta a que como frequentemente ocorreu durante a vida da cooperativa, dada a elevada dependência que esta atividade tem, relativamente a fatores externos, os acontecimentos futuros não ocorram da forma esperada, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.
9. Assim, e sem afetar a opinião acima transcrita, é de sublinhar a dependência dos resultados orçamentados relativamente a algumas variáveis fundamentais: (i) a obtenção de novas matrículas, de modo a conseguir uma melhor média de alunos por turma; (ii) os projetos previstos e alguns já iniciados, vão trazer rendimentos e correspondentes receitas com algum significado nos próximos anos, (iii) o equilíbrio dos gastos, face à previsão de rendimentos para o mesmo período, decorrente do aumento da atividade e respetivos parâmetros de qualidade da instituição em termos de melhoria dos seus recursos humanos e físicos, (iv) a realização efetiva das cobranças relativas a mensalidades e às demais receitas.

*UNIVERSITAS – Cooperativa de Ensino Superior e Investigação Científica, CRL*

10. Não podemos deixar de sublinhar positivamente a forma célere com que o Conselho de Administração tem vindo a disponibilizar ao Conselho Fiscal toda a informação contabilística/financeira da Cooperativa ao longo dos últimos anos.
  
11. Pelo acima exposto os Membros do Conselho Fiscal, consideram, por unanimidade, ser de aprovar o Plano de Atividades e o Orçamento para 2025, apresentado pelo Conselho de Administração.

Lisboa, 16 de dezembro de 2024

O Conselho Fiscal

*Ruben A. Urban*

*Ad. Costa*

*Carlos João Duarte Rodrigues*



## PARECER DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

para o

Exercício de 2025

### **Introdução**

1. Para os efeitos do estatuído no Código Cooperativo e legislação conexas, apresentamos o nosso parecer sobre os instrumentos de gestão previsional para o exercício de 2025, da **UNIVERSITAS – Cooperativa de Ensino Superior e Investigação Científica, CRL**, entidade com o NIPC 503383082, constituídos por um Plano de Atividades, bem como por alguns mapas previsionais, tanto de detalhe como globais, em que se prevê um resultado líquido positivo para o exercício, de € 240 646, após impostos.

### **Responsabilidades**

2. É da responsabilidade do Conselho de Administração da cooperativa a preparação e a apresentação da informação previsional, a qual inclui a identificação e divulgação dos pressupostos mais significativos que lhe serviram de base.
3. A nossa responsabilidade consiste em verificar a consistência e a adequação dos pressupostos e estimativas contidos nos instrumentos de gestão previsional acima referidos, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso trabalho.

## PARECER DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

### Âmbito

4. O trabalho a que procedemos teve como objetivo obter uma segurança moderada quanto a se a informação previsional (contida nos instrumentos de gestão) anteriormente referida está isenta de distorções materialmente relevantes. O nosso trabalho foi efetuado com base nas Normas Técnicas e Diretrizes de Revisão/Auditoria emitidas pela Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, planeado de acordo com aquele objetivo, e consistiu:
- a) principalmente, em indagações e procedimentos analíticos destinados a rever:
- a fiabilidade das asserções constantes da informação previsional;
  - a adequação das políticas contabilísticas adotadas, tendo em conta as circunstâncias e a consistência da sua aplicação;
  - a adequação da apresentação da informação previsional;
- b) na verificação das previsões constantes dos documentos em análise, com o objetivo de obter uma segurança moderada sobre os seus pressupostos, critérios e coerência.
5. Entendemos que o trabalho efetuado proporciona uma base aceitável para a emissão do presente Parecer sobre o Plano e o Orçamento.





## PARECER DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

### Parecer

6. Com base no trabalho efetuado sobre a evidência e os critérios que suportam as bases da informação financeira previsional dos documentos acima referidos, o qual foi executado tendo em vista a obtenção de um nível de segurança moderado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que tais pressupostos não proporcionem uma base aceitável para aquela informação e que tal informação não tenha sido preparada e apresentada de forma consistente com as políticas e princípios contabilísticos normalmente adotados pela Cooperativa.
7. Devemos, contudo, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma prevista, pelo que os resultados reais poderão vir a ser diferentes dos orçamentados e as variações poderão ser materialmente relevantes.

### Ênfases

8. Sem afetar a opinião acima transcrita, refira-se:
  - 8.1 A partir da página 11 do Plano de atividades, elenca-se uma série de intervenções em projetos internacionais de que se destacam duas dimensões: (i) a internacionalização como afirmação do ISEC e (ii) o crescimento de receitas proveniente destes projetos, cujo efeito é mais significativo em Tesouraria do que em Rendimentos;
  - 8.2 Os projetos acima referidos, como se evidencia no mesmo Plano, ainda que alguns deles iniciados antes, têm o desempenho mais relevante a partir do presente exercício (2024);



## PARECER DO REVISOR OFICIAL DE CONTAS SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

- 8.3 Da conta de resultados previsionais sublinha-se uma redução nas rubricas de Gastos com pessoal quando comparamos com os previstos no presente exercício. Por seu turno e de sinal inverso, regista-se uma proposta de aumento em gastos com Fornecimentos e serviços externos em montantes relevantes (Ponto 5 do Plano).
- 8.4 O Programa Orçamental apresentado deverá ter, a exemplo dos anos precedentes, um acompanhamento mensal e, após obtida a informação de eventuais desvios, devem ser tomadas as medidas aconselháveis, sem o que se tornaria difícil obter os resultados programados no Plano de Atividades em apreço.

Lisboa, 16 de dezembro de 2024

O Revisor Oficial de Contas



*Moisés dos Santos Teixeira*  
Economista  
Inscrito na OROC com o nº 863