



iseclisboa

INSTITUTO SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

PLANO DE ATIVIDADES

2024_2025

Um futuro, **com segurança.**

www.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

1.	MENSAGEM PRESIDENTE DO ISEC LISBOA	6
2.	NOTA INTRODUTÓRIA	8
3.	O ISEC LISBOA	9
3.1.	MISSÃO, VALORES E VISÃO	9
3.2.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	11
3.2.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
3.3.	NÚMEROS	14
4.	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
5.	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 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 considerados, 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 a atividades adicionais a todo o conjunto de ações de natureza corrente da nossa Instituição.

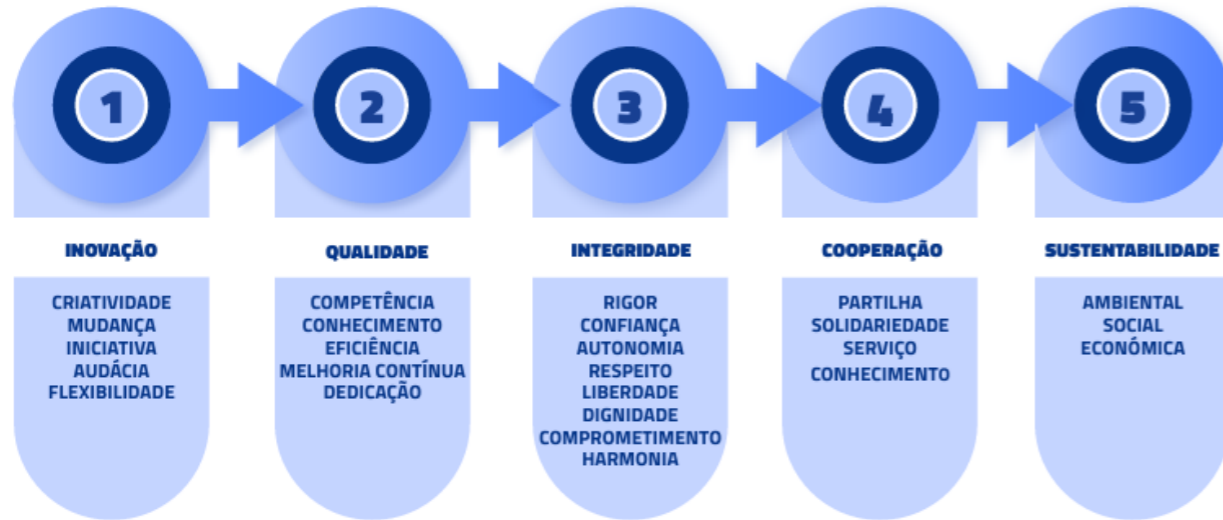
O Plano de Atividades 2024/25, depois de analisado, discutido e aprovado, será de conhecimento generalizado e deverá atuar como suporte regulador das atividades do ISEC Lisboa. Deverá ser difundido transversalmente pelas estruturas do Instituto e ser objeto de avaliação e monitorização contínua e objeto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

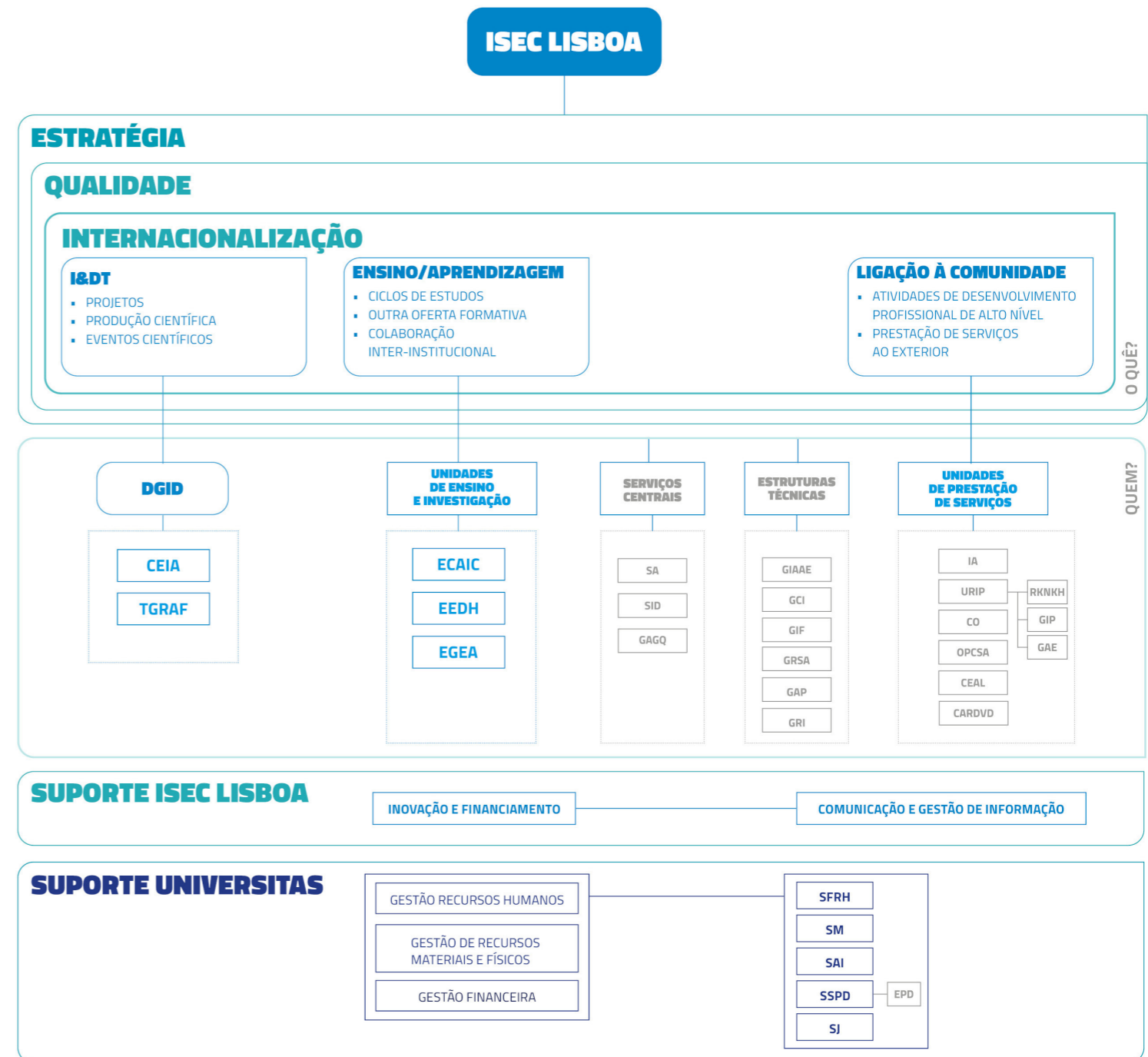
A missão do ISEC Lisboa é fundada num conjunto de Valores que espelham a sua performance e comportamento e com os quais se identifica a sua comunidade:



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.

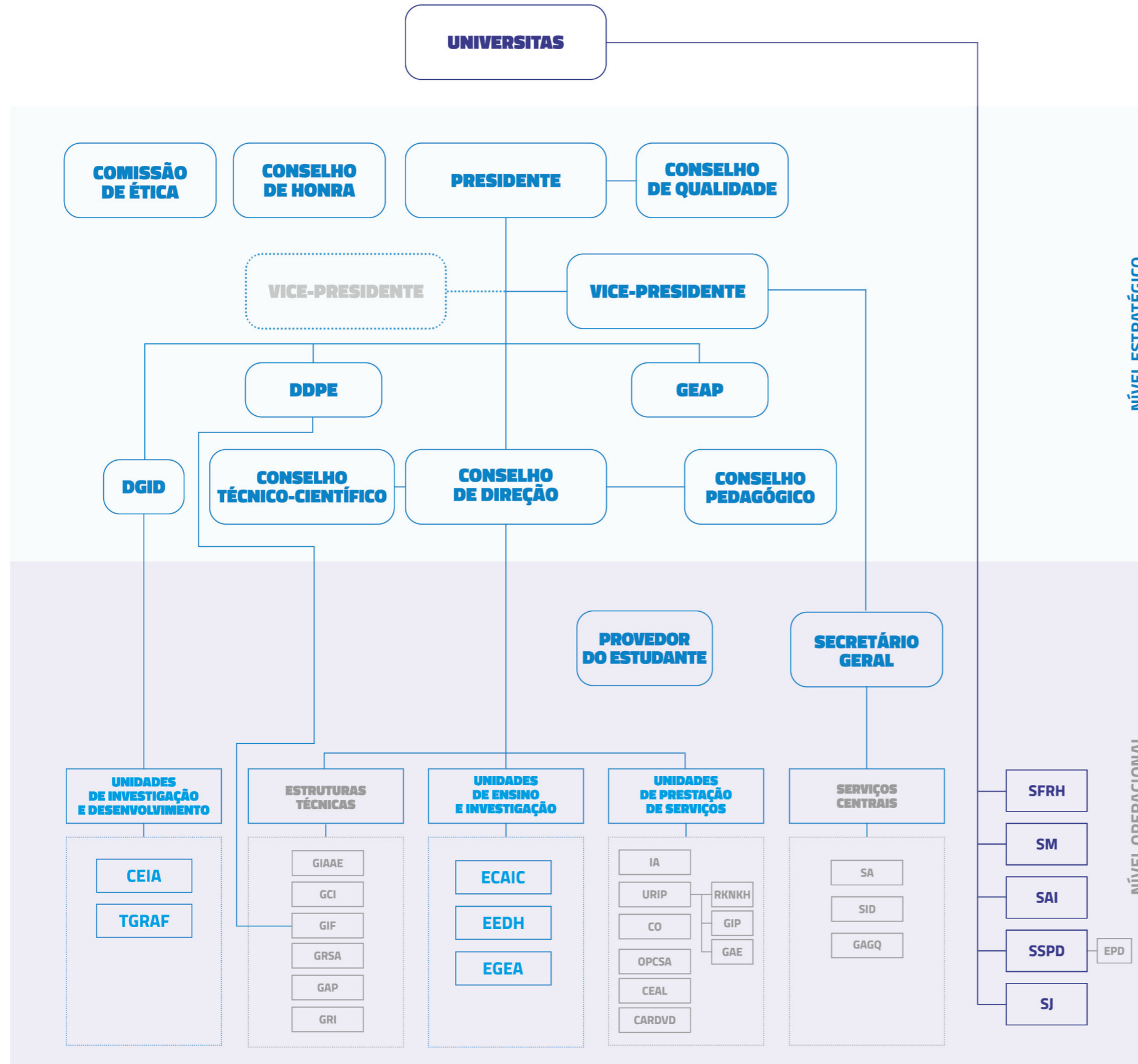
3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANOGRAMA FUNCIONAL



3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANOGRAMA VERTICAL



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

3.3. NÚMEROS

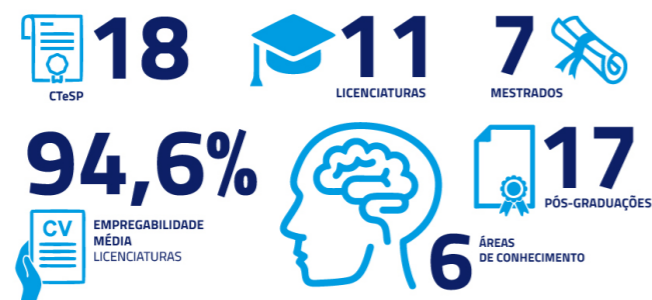
Os números que caracterizam sumariamente a nossa instituição apresentam-se na figura seguinte:

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

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.
	OE 1.4.2. 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:

No âmbito do VeDE 2 - **INVESTIGAR PARA APLICAR**, estabeleceram-se os seguintes 3 objetivos estratégicos decompostos em 6 objetivos operacionais e que procuram corresponder aos macro-alvos pré diagnosticados:

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
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.
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.
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.
AE 2.4. Comunicação de Ciência	OE 2.4.1. Tornar a ciência acessível a públicos diversos, através da comunicação clara.
	OE 2.4.2. Desenvolver boas práticas de ciência aberta.
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.
	OE 2.5.2. Promover a integração de docentes em Centros de IDT com classificação FCT
	OE 2.5.3. 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
AE 3.1. ISEC Solutions Provider	OE 3.1.1. Posicionar o ISEC Lisboa como líder inovador no fornecimento de soluções destinadas aos parceiros e à comunidade local.
	OE 3.1.2. 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.
AE 3.2. Redes e parcerias	OE 3.2.1. Desenvolver mecanismos sistematizados de gestão de parcerias.
AE 3.3. Inserção de diplomados e empreendedorismo	OE 3.3.1. Desenvolver um programa integrado de empreendedorismo que envolva a oferta formativa e implemente ferramentas práticas para a criação de spin-offs e start-ups.
	OE 3.3.2. 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
AE 4.1. Redes e consórcios internacionais	OE 4.1.1. Desenvolver mecanismos de internacionalização que atravessem as missões de Ensino, Investigação e Ligação à Comunidade.
	OE 4.1.2. Aprofundar a coordenação e participação em consórcios internacionais.
AE 4.2. Mobilidade estudantes e docentes	OE 4.2.1. Reforçar as condições para as mobilidades in e out.
	OE 4.2.2. Intensificar a cooperação sistemática com instituições europeias de excelência, promovendo o reforço de competências do ISEC Lisboa
	OE 4.2.3. Potenciar a captação de estudantes internacionais.
AE 4.3. Mercados geográficos prioritários	OE 4.3.1. 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
AE 5.1. Governance	OE 5.1.1. 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.
AE 5.2. Ambiental	OE 5.2.1. Garantir o respeito pelos Princípios de defesa ambiental em todos os domínios de intervenção.
	OE 5.2.2. Reforçar a literacia ambiental no campus, em linha com os ODS, e os princípios da economia circular.
AE 5.3. Social	OE 5.3.1. 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.
	OE 5.3.2. Facilitar intercâmbios culturais, promover o respeito à diversidade e incentivar a participação em projetos de voluntariado global.
AE 5.4. Económico	OE 5.4.1. 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
AE 6.1. Capacitação	OE 6.1.1. Aprofundar a estratégia de capacitação do capital humano do ISEC Lisboa, em linha com as transformações organizacionais planificadas.
AE 6.2. Atração e retenção de talento	OE 6.2.1. Reforçar a gestão de talento, com novos mecanismos de reconhecimento do mérito que concretizem as suas expectativas de desenvolvimento e progressão de carreira.
	OE 6.2.2. Alargar a dimensão do corpo docente de carreira, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.
	OE 6.2.3. Alargar a dimensão do corpo técnico e administrativo, designadamente nas novas áreas de intervenção do ISEC Lisboa.
AE 6.3. Saúde, segurança e bem-estar	OE 6.3.1. Aprofundar modelos flexíveis de prestação de serviço no ISEC Lisboa e reforço de estratégias ativas de equilíbrio pessoal-familiar - profissional
	OE 6.3.2. Criar Ambientes de Trabalho aprazíveis, seguros e ergonómicos, promotores de uma cultura organizacional positiva, inclusiva e que respeite a multiculturalidade e a diversidade.
	OE 6.3.3. Promover a saúde, segurança e bem-estar dos recursos humanos do ISEC Lisboa.

4.1.7. VETOR 7 – TRANSFORMAÇÃO, QUALIDADE E INOVAÇÃO

As transformações societárias 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
AE 7.1. Programas transformadores	OE 7.1.1. Desenvolver os mecanismos de incorporação da inteligência artificial no 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.
	OE 7.1.4. Consolidar uma plataforma de formação executiva interdisciplinar.
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
	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.

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.

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

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
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. 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
AE 1.1. Redesign da Oferta Formativa	OE 1.1.1. Sistematizar a análise prospetiva no desenho e avaliação de ciclos de estudos, antecipando tendências, de forma interconectada com a investigação e os empregadores.	E 1. Realizar sessões de co-design com parceiros. E 2. Iniciar o “redesign” do portfólio de CTeSP do ISEC Lisboa com vista à sua atualização e à sua convergência com as Licenciaturas afins: 1. C&M, DPM e MD; 2. RMA; 3. AI E 3. Preparar e submeter propostas de NCE: 1. Iniciar a conceção de uma nova Licenciatura na área da Gestão Financeira e Contabilidade com vista à submissão de 1 NCE. 2. Propor 1 NCE na área da Educação 3. Desenhar o conceito “skills for beyond 2030”
	OE 1.1.2. Adequar o portfolio formativo aos desafios emergentes: Skills for beyond 2030.	
AE 1.2. Inovação Pedagógica	OE 1.2.1. Desenvolver projetos inovadores de ensino/aprendizagem, com base em metodologias ativas e suportadas por tecnologias digitais.	E 4. 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. E 5. Reforçar os mecanismos de implementação de inovação pedagógica de forma transversal ao ISEC Lisboa: 1. Criar um catálogo das UC com metodologias ativas e inovadoras; 2. Realizar sessões formativas sobre metodologias ativas e inovadoras; 3. Desenvolver comunidade de aprendizagem sobre metodologias ativas; 4. Consolidar a integração de metodologias ativas em UC.
	OE 1.2.2. 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.	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. Inv 2. Desenvolvimento de 1 projeto I&D colaborativo, em parceria com empresas, a submeter a um programa de financiamento externo em 2024-25.
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.	Inv 5. Criação de conteúdos audiovisuais para divulgação ao público em geral dos resultados dos projetos. 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.
	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
AE 3.1. ISEC Solutions Provider	OE 3.1.1. Posicionar o ISEC Lisboa como líder inovador no fornecimento de soluções destinadas aos parceiros e à comunidade local.	LC 1. Criação de um programa de integração das 2ª e 3ª missões do ISEC Lisboa. LC 2. Iniciar em 24/25 1 novo projeto/ solução visando resposta a necessidades de parceiros.
	OE 3.1.2. 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.	LC 3. Realização das ações previstas no projeto 3AS (tarefa 5.4), no quadro das recomendações sobre políticas públicas.
AE 3.2. Redes e parcerias	OE 3.2.1. Desenvolver mecanismos sistematizados de gestão de parcerias.	LC 4. Conceção da ferramenta integrada de gestão de parcerias.
AE 3.3. Inserção de diplomados e empreendedorismo	OE 3.3.1. Desenvolver um programa integrado de empreendedorismo que envolva a oferta formativa e implemente ferramentas práticas para a criação de spin-offs e start-ups.	LC 5. Desenho do plano de implementação do programa de empreendedorismo
	OE 3.3.2. Reforçar os mecanismos de inserção profissional e acompanhamento dos diplomados e alumni.	LC 6. 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
AE 4.1. Redes e consórcios internacionais	OE 4.1.1. Desenvolver mecanismos de internacionalização que atravessem as missões de Ensino, Investigação e Ligação à Comunidade.	Int 1. Desenvolver as ações previstas na RICET para 2024 e 2025
	OE 4.1.2. Aprofundar a coordenação e participação em consórcios internacionais.	Int 2. Constituir ou integrar pelo menos 1 novo consórcio internacional com vista à criação de formação em associação e/ ou às práticas de I&DT.
AE 4.2. Mobilidade estudantes e docentes	OE 4.2.1. Reforçar as condições para as mobilidades in e out.	Int 3. Intensificar ações de sensibilização de estudantes e desenvolver novos incentivos à mobilidade física de estudantes Int 4. Realização de pelo menos 2 ações de mobilidade virtual
	OE 4.2.2. Intensificar a cooperação sistemática com instituições europeias de excelência, promovendo o reforço de competências do ISEC Lisboa	Int 5. Submissão de uma candidatura a projeto de reforço de competências do ISEC Lisboa.
	OE 4.2.3. Potenciar a captação de estudantes internacionais.	Int 6. Definição do plano de alargamento da lecionação em inglês nos ciclos de estudos do ISEC Lisboa. Int 7. Produção de materiais pedagógicos e capacitação de docentes para a lecionação do MGSTA em língua inglesa.
AE 4.3. Mercados geográficos prioritários	OE 4.3.1. Reforçar o peso do ISEC Lisboa nos mercados prioritários com relevância para a internacionalização.	Int 8. Concluir as ações definidas no plano de internacionalização do ISEC Lisboa 21-24 Int 9. Desenhar o plano de internacionalização do ISEC Lisboa 25-28. Int 10. Alargar as parcerias efetivas com entidades no Brasil. Int 11. Alargar as parcerias efetivas com entidades no Angola.

VETOR 5 - SUSTENTABILIDADE

ÁREAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES 24/25
AE 5.1. Governance	OE 5.1.1. 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.	S 1. Realização de um diagnóstico ESG.
AE 5.2. Ambiental	OE 5.2.1. Garantir o respeito pelos Princípios de defesa ambiental em todos os domínios de intervenção.	S 2. Concluir e publicar resultados sobre a pegada de carbono do ISEC Lisboa.
	OE 5.2.2. Reforçar a literacia ambiental no campus, em linha com os ODS, e os princípios da economia circular.	S 3. Desenhar um programa de educação para a sustentabilidade para a comunidade ISEC Lisboa.
AE 5.3. Social	OE 5.3.1. 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.	
	OE 5.3.2. Facilitar intercâmbios culturais, promover o respeito à diversidade e incentivar a participação em projetos de voluntariado global.	S 4. Realização de um intercâmbio cultural.
AE 5.4. Económico	OE 5.4.1. 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.	S 5. Desenhar um plano de ação para o reforço do apoio económico externo.

VETOR 6 - PESSOAS

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