



**Lisbon School  
of Economics  
& Management**  
Universidade de Lisboa

---

**PLANO DE ATIVIDADES PARA 2023**

**DO**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA**

**E GESTÃO**

**ISEG**

---

Novembro 2022 (V1)

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
ORGÃOS DE GOVERNO E GESTÃO DA ESCOLA.....	5
MISSÃO, VALORES E VISÃO DA ESCOLA.....	8
CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA.....	17
I– SITUAÇÃO ATUAL E ANÁLISE SWOT.....	18
II– ESTRATÉGIA DA ESCOLA.....	21
II.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2022: DESCRIÇÃO.....	22
II.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2022: FOLLOW-UP.....	26
II.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E QUAR.....	32
II – DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	
OBJETIVOS OPERACIONAIS, INDICADORES E ATIVIDADES DOS SERVIÇOS.....	39
<b>ASSESSORIAS DA PRESIDÊNCIA:</b>	
GABINETE DE ESTUDOS E PROJETOS (GEP).....	40
GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE (GPQ).....	44
RELAÇÕES PÚBLICAS E INTERNACIONAIS.....	48
DIREÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E ADMINISTRATIVOS (DSFA).....	53
DIREÇÃO DE MARKETING E RELAÇÕES EXTERNAS (DMRE).....	61
DIREÇÃO DE SERVIÇOS ACADÉMICOS (DSA).....	66
CAREER SERVICES (CS).....	76
DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI).....	82
DIREÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO (BIBLIOTECA).....	89

## **NOTA INTRODUTÓRIA**

## **NOTA INTRODUTÓRIA**

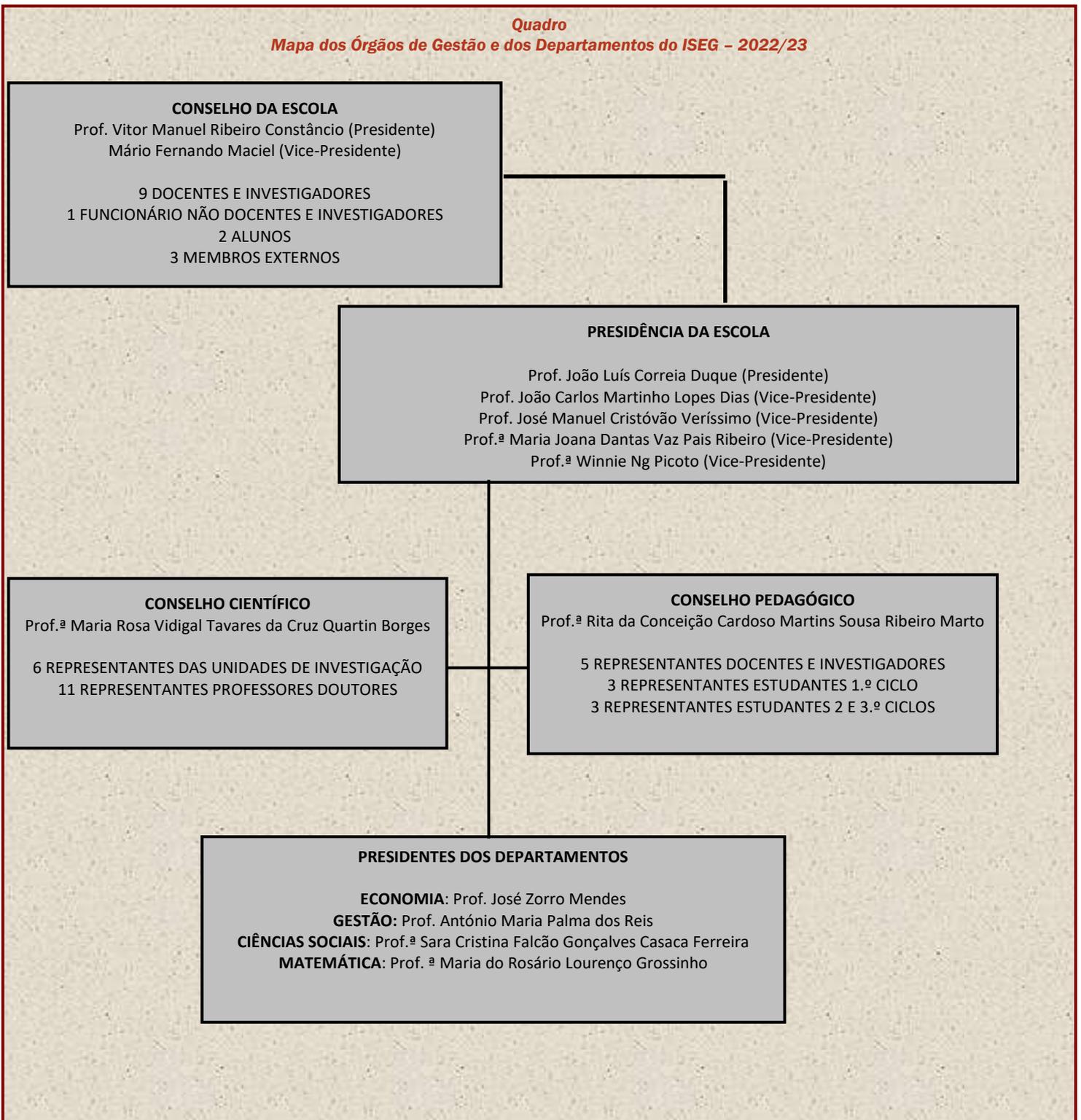
O Plano de Atividades é um documento fundamental de planeamento das atividades a realizar face aos objetivos definidos. Cabe ao Plano de Atividades definir a estratégia a seguir, hierarquizar opções, programar ações, afetar e mobilizar os diversos recursos – humanos, materiais e financeiros – necessários ao cumprimento dos objetivos propostos a alcançar. A eleição da Presidente do ISEG, para o período 2023-2027 realizou-se já neste mês de novembro de 2022 com tomada de posse no dia 15 de novembro, pelo que, ainda não existe um Plano Estratégico aprovado para este período. Assim, o presente Plano de Atividades é uma primeira versão suportada nos objetivos presentes nas orientações do Plano Estratégico para 2018-2022, pelo que está sujeita a alterações.

## **ORGÃOS DE GOVERNO E DE GESTÃO DA ESCOLA**

## I. ORGÃOS DE GOVERNO E GESTÃO

A atual estrutura que se apresenta sofreu alterações recentemente, sendo de destacar em 2022 o processo eleitoral que levou à eleição do novo Conselho de Escola. Importa ainda referir que a eleição do Presidente realizou-se ainda neste mês de novembro de 2022, com respetiva tomada de posse.

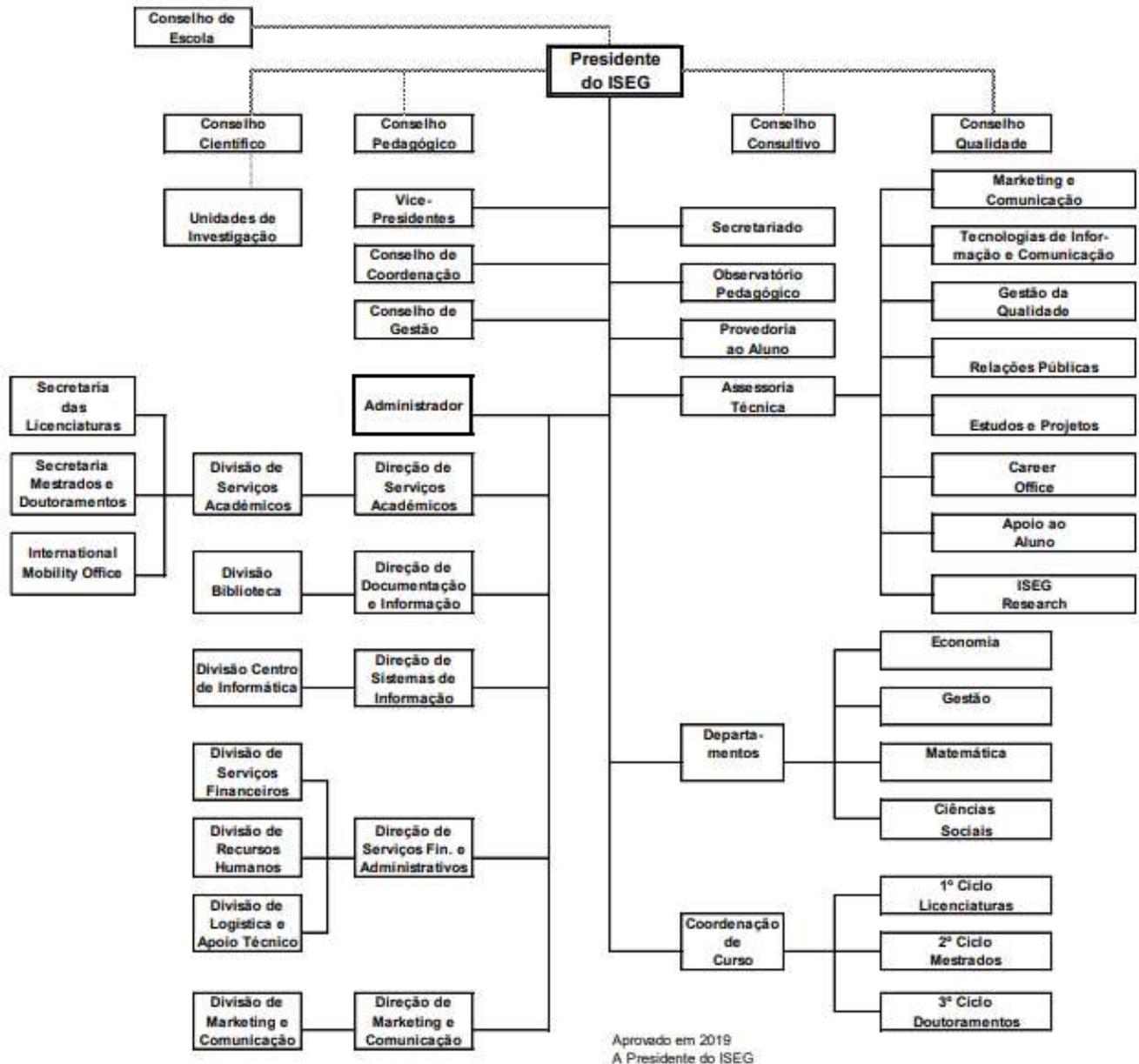
**Quadro**  
**Mapa dos Órgãos de Gestão e dos Departamentos do ISEG – 2022/23**



### ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO ISEG

A atual estrutura que se apresenta data de 2019, constando do Manual da Qualidade do ISEG. Com os novos Órgãos de Gestão 2022 será revista.

#### 3.5 Organograma



## **MISSÃO, VALORES E VISÃO DA ESCOLA**

## I. MISSÃO DA ESCOLA

Em 2018, na sequência dos diversos processos de acreditação e de certificação em que a Escola está envolvida, o ISEG realizou uma forte reflexão sobre a sua missão, visão e valores, promovendo o debate e clarificação e aprovando uma visão mais clara e concisa que fosse ao encontro dos objetivos estratégicos definidos pela Escola, com realce para a componente de internacionalização. Mais recentemente, em 2022, registou-se uma nova alteração com o foco no desenvolvimento sustentável de forma a refletir o trabalho desenvolvido pela Escola no âmbito das ODS das Nações Unidas.

O ISEG é a mais antiga escola de economia e gestão Portuguesa, com 111 anos de existência, e está integrada na mais reconhecida universidade portuguesa – a Universidade de Lisboa. O ISEG tem como **missão a criação, transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura nos domínios das ciências económicas, financeiras e empresariais, num quadro de pluralidade e de garantia de liberdade intelectual e científica, de respeito pela ética, pela responsabilidade social e pelo desenvolvimento sustentável.** (Despacho nº 746/2022, art.º 3º, Estatutos do ISEG, 2022, Diário da República).

O ISEG é uma escola com tradição e uma referência indiscutível para as mais antigas gerações de economistas e gestores portugueses. No entanto, a globalização da economia é uma realidade incontornável, com os seus desafios e oportunidades. A globalização da economia afeta qualquer sector de atividade, incluindo o ensino e, em particular, o ensino superior. Para fazer face a esta tendência, facilitada pela evolução das tecnologias de informação e comunicação, é fundamental tentar antecipar o futuro e imprimir uma nova dinâmica nas instituições de ensino. É necessário a redefinição de objetivos, uma melhoria de processos, a introdução de novas tecnologias, ajustar a imagem, e ter visão. Visão para compreender e prever as dinâmicas naturais de um mercado global. O ISEG, que foi, durante muitos anos, “A Escola” de economia e gestão em Portugal, tem procurado compreender e adaptar-se ao novo contexto académico global.

O ISEG é uma excelente escola, com boas instalações e equipamentos, docentes pedagogicamente competentes (como demonstram os inquéritos pedagógicos periodicamente realizados), líder em Portugal no volume de produção científica em economia e gestão, onde todos os centros de investigação do ISEG passaram no processo de avaliação da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

No entanto, apesar da significativa capacidade científica e pedagógica que o ISEG evidencia, não é líder em Portugal em termos de atratividade e não é ainda uma referência no contexto académico internacional. Temos assistido, ao longo dos anos, à proliferação de redes académicas, alianças estratégicas entre instituições de ensino superior, parcerias para oferecer cursos conjuntos, duplos graus, certificações e acreditações internacionais. Estas acreditações influenciam os *rankings* de cursos e instituições de ensino, que são utilizados como instrumentos de publicidade e condicionam naturalmente as preferências dos alunos. É este o mundo académico ao qual o ISEG tem vindo a adaptar-se, sendo claramente um sinal da mesma a negociação de diversos acordos de cooperação tendo em vista a estratégia de internacionalização da Escola: negociação com escolas de renome e reconhecidas em termos das principais acreditações e trabalho desenvolvido em termos de obtenção de um maior número de alunos internacionais full degree. Em Novembro 2018 o ISEG alcançou uma das mais importantes acreditações a nível internacional e na área de business, da AACSB- Association to Advance Collegiate Schools of Business, com clara repercussão na atratividade da Escola quer a nível nacional quer a nível internacional. Em 2023 será o ano de reaccreditação da AACSB. Em 2020 a Escola entrou pela primeira vez para o ranking FT através do Mestrado Finance, confirmando a sua posição nos anos que se seguiram de 2021 e 2022 entre os melhores 50. Em 2021/22 diversos progressos foram realizados para submissão da candidatura à acreditação internacional EQUIS, com a realização Briefing Visit em 2021, a respetiva aprovação da Datasheet pelo Comité Internacional da EQUIS já em 2022. Em 2024 prevê-se a visita da EQUIS. A AMBA reacreditou o MBA ISEG em 2022 pelo período máximo de 5 anos.

Em Portugal, o número de estudantes estrangeiros tem aumentado nos últimos anos, fundamentalmente devido ao sucesso do programa Erasmus+ mas, a partir de 2014, a legislação portuguesa também passou a permitir às Universidades admitirem diretamente alunos estrangeiros nas suas licenciaturas. As melhores escolas nacionais procuram posicionar-se no mercado mundial, criando condições para atrair bons alunos e docentes, independentemente da sua nacionalidade, de forma a aumentar e expandir a sua reputação, alargando também as oportunidades de mercado de trabalho para os seus finalistas. O ISEG tem-se adaptado e obtido bons resultados em termos de alunos internacionais full degree inscritos. A oferta de um maior número de programas em inglês tem contribuído para estes resultados.

A internacionalização irá implicar cursos de qualidade em língua inglesa mas também em português. Não devemos esquecer o papel importante que Portugal, e o ISEG em particular, assumem na colaboração com os países de Língua Oficial Portuguesa. O ISEG, não obstante a

oferta cada vez maior de cursos em língua inglesa, mantém a sua identidade e o ensino em língua portuguesa.

Em 2022/23 o ISEG oferece os seguintes cursos em língua inglesa:

- 3 licenciaturas – Economics, Finance e Management;
- 12 mestrados – Accounting, Actuarial Science, Applied Econometrics and Forecasting, Data Analytics for Business, Economics, Finance, Law and Management, Management (MiM), Management and Industrial Strategy, Management Information Systems, Monetary and Financial Economics e Mathematical Finance;
- 1 MBA;
- 3 doutoramentos - Applied Mathematics for Economics and Management, Development Studies, Economics;

Outros dual-degree estão a ser analisados: a título de exemplo, a University of São Paulo and the INSPER no Brazil; Normandie, Université Catholique de Lille and Lyon Business School em França; ISM University of Management and Economics na Lituânia.

Diversas parceria foram celebradas com universidades de renome internacional no âmbito da mobilidade: das mais recentes, recent ones: Copenhagen Business School, IÉSEG, em Lyon, NEOMA, FIU, K.U. Leuven, Rotterdam, Aalto, Tilburg, Prague University of Economics e Business, University of Zurich, Faculty of Business, Economics and Informatics, NHH Norwegian School of Economics.

No futuro, as melhores escolas portuguesas serão internacionais, preocupadas com o reconhecimento da sua qualidade, através de certificações internacionais dos seus processos de investigação, ensino, avaliação e empregabilidade. Outras escolas, de âmbito essencialmente “regional”, irão coexistir, centradas fundamentalmente na transmissão de conhecimentos, sem aspirações de projeção internacional.

Os bons alunos, candidatos ao ensino superior, estão cada vez mais interessados em indicadores de desempenho e empregabilidade e o mercado de trabalho, atualmente, ultrapassa em muito as fronteiras de Portugal que, infelizmente, não tem capacidade para reter os seus recursos mais qualificados. As escolas de topo estão a estender a sua cadeia de valor. A empregabilidade dos alunos é, atualmente, um objetivo fundamental para o qual são canalizados muitos recursos.

As tecnologias de informação e comunicação, com um impacto muito significativo na investigação (pelo rápido acesso a artigos, constituição de redes e trabalho colaborativo), irão também alterar o processo de ensino, principalmente no 1º ciclo, que praticamente não mudou

nos últimos 50 anos. O quadro de ardósia foi substituído pelo projetor, mas pouco mais se alterou. O potencial das tecnologias de informação e comunicação existentes é muito superior à sua utilização corrente no ensino superior. A futura sala de aulas será fundamentalmente virtual, interativa, com recurso a conteúdos multimédia, muitos dos quais já estão gratuitamente disponíveis na internet. Os interfaces são cada vez mais *user-friendly*, o formato digital, em texto mas também em vídeo, irá prevalecer. O ISEG tem vindo a adaptar-se a esta nova realidade, com utilização mais intensiva de tecnologias no processo de ensino e olhar para as oportunidades do mercado global. A história do ISEG não permite outra alternativa. O ISEG tem de afirmar-se como uma escola de prestígio internacional, pois só assim poderá melhorar a sua reputação em Portugal. Com a pandemia COVID este salto em termos dos TICs foi visível, havendo uma adaptação profunda das aulas, dos docentes, dos alunos e de todo o campus ISEG (equipamento TI), inclusive os diversos serviços da Escola.

A criação da Universidade de Lisboa (fusão) foi um marco importante, pela projeção e dimensão que inevitavelmente tem, e poderá ajudar a alavancar a estratégia de internacionalização do ISEG. O ISEG também poderá dar um contributo importante para a projeção e prestígio da Universidade de Lisboa, atendendo às suas competências e ao papel relevante que a economia e a gestão têm na sociedade em geral.

O ISEG é uma escola de excelência, com um enorme potencial ainda por explorar, integrada numa Universidade de projeção internacional que está a começar uma nova etapa. A tarefa não será fácil, requer o envolvimento de todos, docentes, funcionários não docentes, alunos e ex-alunos, mas a internacionalização e a modernização do ISEG são um desafio aliciante e indispensável para melhorar a atratividade e o reconhecimento do ISEG na sociedade.

Não obstante a incerteza proveniente da pandemia COVID-19 com maior ênfase em 2020/21, em termos dos principais indicadores estratégicos da Escola o desempenho tem sido francamente positivo. A Escola reagiu prontamente e de forma eficaz mediante o ensino à distância ou via sistema híbrido, cumprindo as normas da DGS e garantindo igualmente as TICs necessárias junto da sua comunidade; mediante o teletrabalho, sempre que possível; certificando o seu campus com o selo do COVID Safe garantindo todas as condições essenciais ao desempenho da sua missão. Presentemente a situação está normalizada e as boas práticas foram devidamente assimiladas.

## II. VISÃO DA ESCOLA

A visão associada ao atual plano estratégico da Escola e recentemente alterada é: “O ISEG afirma-se como uma das melhores escolas de economia e gestão em Portugal, com elevada reputação internacional, reconhecido pela qualidade dos seus graduados, pela investigação realizada e pelo impacto das suas atividades na comunidade envolvente.

A internacionalização do ISEG é fundamental para a sua valorização e afirmação no próprio contexto nacional. Para ser uma escola de referência internacional o ISEG necessita, fundamentalmente, de apresentar uma forte capacidade de investigação e produção de conhecimento científico, de aumentar uma oferta formativa, de qualidade, em língua inglesa e de melhorar os processos organizacionais, de acordo com os requisitos de certificação e acreditação internacionais de referência no setor. Os indicadores de empregabilidade são igualmente fundamentais, e requerem medidas específicas, embora resultem também do trabalho efetuado na qualidade do ensino, na investigação e nos processos internos. Por outro lado, é igualmente fundamental um plano de marketing e comunicação adequado, que contribua para aumentar a atratividade, assim como motivar e valorizar o corpo docente, incluindo a contratação de alguns docentes estrangeiros.

A estratégia a concretizar implica a existência de uma perspetiva de internacionalização, em várias áreas, distintas mas complementares, como, por exemplo: obter acreditações internacionais de referência; estabelecer redes de cooperação com Universidades e instituições internacionais para dinamizar a investigação científica e o ensino; proporcionar aos alunos uma formação, em português ou em inglês, com qualidade e internacionalmente reconhecida; melhorar a empregabilidade dos recém-graduados do ISEG no mercado de trabalho em Portugal e, também, no mercado de trabalho internacional, caso estejam interessados nesta última opção.

Após uma análise SWOT (análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças), foram identificados seis objetivos estratégicos no período de 2018-2022 que, até a aprovação do novo Plano Estratégico, foram tomados em consideração na elaboração deste Plano:

STRATEGIC GOAL	OBJETIVES
<b>#1: INTERNATIONAL RECOGNITION</b>	OBJECTIVE 1: Successfully complete the AACSB accreditation.
	OBJECTIVE 2: Initiate the EQUIS accreditation process and prepare the School to complete it successfully.
	OBJECTIVE 3: Initiate the FT Rankings process and revise the EDUNIVERSAL process.
	OBJECTIVE 4: Keep investing in the current accreditations and recognitions of the School (e.g., AMBA, RICS, Institute of Actuaries, CFA University Affiliation Program, PIMS,...).
	OBJECTIVE 5: Increase International student population in programs in English and in Portuguese.
	OBJECTIVE 6: Consolidate a network of international strategic partners.
<b>#2: A SCHOOL THAT ADDRESSES THE 17 SDGs</b>	OBJECTIVE 1: Collect individual data on how ISEG's population, curricula, and research address the SDGs.
	OBJECTIVE 2: Aggregate the individual data and produce, for the school as a whole, the "ISEG platform for sustainability".
	OBJECTIVE 3: Host a sizeable annual event on sustainable development in which the role of ISEG is recognized.
	OBJECTIVE 4: Design and Implement a sustainability plan for the School.
<b>#3: A SCHOOL THAT INNOVATES AND EXCELS IN EDUCATION</b>	OBJECTIVE 1: Revise and Update curricula of the different programs to better incorporate new requirements in soft and hard skills.
	OBJECTIVE 2: Increase the offer in programs in English for a broader international student coverage.
	OBJECTIVE 3: Establish more prestigious international partnerships – e.g., with double degrees – to strengthen the competences of our graduates.
	OBJECTIVE 4: Design and implement new programs that deal with topics on Tech, Data Science and Business Analytics.
	OBJECTIVE 5: Develop and promote more innovative executive education and lifelong learning programs that engage the School with relevant players in the market.
	OBJECTIVE 6: University-wide programs - develop programs with other schools of the University of Lisbon where synergies can be materialized.
<b>#4: A SCHOOL OF EXCELLENCE IN RESEARCH</b>	OBJECTIVE 1: Be successful in assessment by FCT of the research consortia CSG and REM.
	OBJECTIVE 2: Strengthen the ISEG Research structure and improve research governance.
	OBJECTIVE 3: Reward research with prizes for top publications.
	OBJECTIVE 4: Support the development of the new Experimental X Lab.
	OBJECTIVE 5: Incentivize research project funding with applications to new calls from FCT, ERC, etc.
	OBJECTIVE 6: Disseminate and advertise research output that creates impact.
	OBJECTIVE 7: Follow up the development of the expansion project of Metropolitano de Lisboa and its impact on ISEG's buildings, with the aim of improving research capacity.
<b>#5: AN INNOVATIVE, ENTREPRENEURIAL AND COLLABORATIVE MINDSET</b>	OBJECTIVE 1: Create and develop a new center-lab for Innovation (ISEG Start Up & Grow Up Lab), with faculty, students, companies, and industry sponsors involved.
	OBJECTIVE 2: Attract funding and attention for the activities of this new Innovation Lab.
	OBJECTIVE 3: Stimulate the dissemination of a collaborative entrepreneurial mindset and culture for ISEG students and for students of other schools of the University of Lisbon.
<b>#6: ENGAGEMENT – A SCHOOL THAT IS CENTRAL TO SOCIETY, COMPANIES, OTHER ORGANIZATIONS, AND TO LISBON</b>	OBJECTIVE 1: Build an Alumni Database (including international nodes) and use it.
	OBJECTIVE 2: Formalize with protocols the relationship between ISEG and strategic partners.
	OBJECTIVE 3: Build a fund-raising program with strategic partners to improve ISEG's campus/infrastructure and education portfolio.
	OBJECTIVE 4: Develop studies that impact life in Lisbon.

Estes objetivos estratégicos para além de estarem interligados entre si, vão ao encontro dos anteriores objetivos estratégicos de 2012-2018: melhorar a atratividade e o reconhecimento social; internacionalizar; desenvolver a investigação; aumentar a empregabilidade; melhorar a qualidade dos processos académicos e administrativos; e valorizar os recursos humanos.

### III. VALORES DA ESCOLA

O ISEG possui, atualmente, um conjunto de valores que são importantes na orientação das suas atividades e que são seguidamente apresentados:

#### **1. Integridade**

No ISEG, os códigos de ética dos professores e alunos são encarados com a maior seriedade. A honestidade intelectual e direitos de autor são valorizados e salvaguardados, sendo que qualquer tentativa de fraude ou plágio é prevenida e severamente punida.

#### **2. Liberdade Individual**

Promovemos a liberdade de pensamento, expressão, ensino, aprendizagem e orientação académica.

#### **3. Procura de Excelência**

O mérito e empenho são ingredientes essenciais para a obtenção da excelência na educação e investigação. O ISEG promove vários incentivos que premeiam a excelência.

#### **4. Solidariedade**

Reconhecemos que nem todos os alunos têm as mesmas capacidades no domínio da língua portuguesa, condições financeiras ou outras condicionantes que podem pôr em causa o sucesso. Valorizamos a igualdade de oportunidades para todos, no sentido de garantir o espírito de solidariedade que nos caracteriza.

#### **5. Cooperação e Reciprocidade**

A cooperação no interior da escola (departamentos, centros de investigação, docentes e alunos) é uma das chaves para o sucesso. A reciprocidade contribui para a evolução da cooperação, enquanto a competição míope destrói o valor social que tanto apreciamos.

## **6. Eficiência e Boa *Governance***

No ISEG sabemos que os recursos são escassos e valorizamos o seu uso eficiente. Neste sentido, incentivamos o trabalho de equipa e de cooperação entre todos os órgãos, serviços e departamentos da escola.

## **CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA**

## **I. SITUAÇÃO ATUAL DO ISEG – ANÁLISE SWOT**

De forma a explicitar a situação atual do ISEG, em termos de posicionamento estratégico, apresentamos um diagnóstico sucinto, enumerando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças identificadas (análise SWOT).

### **I.1 Pontos Fortes:**

- a) O ISEG é uma instituição centenária. A Associação de Antigos Alunos inclui um conjunto de notáveis gestores e economistas portugueses e está muito motivada em colaborar na promoção da imagem e prestígio do ISEG.
- b) O nível de produção científica do corpo de docente e investigadores do ISEG é relativamente elevado, no contexto nacional. Os centros de investigação do ISEG estão classificados como “Muito Bom” pela FCT. Os esforços de melhoria devem prosseguir.
- c) O ISEG é a Escola de Economia e Gestão da ULisboa, a Universidade portuguesa mais reconhecida internacionalmente.
- d) As Instalações e respetivo equipamento de apoio às aulas são excelentes, necessitando naturalmente de serem mantidas e reforçados consoante os desafios que se colocam.
- e) Os alunos dão boas avaliações ao desempenho do corpo docente.

### **I.2 Pontos Fracos**

- a) Imagem externa ainda insuficientemente atrativa, tanto no contexto nacional como internacional.
- b) Carência de uma das principais acreditações internacionais: EQUIS, para melhoria da atratividade.
- c) Insuficiente envolvimento de entidades empresariais e antigos alunos na atividade de ensino e investigação e avaliação do impacto destas atividades na comunidade.
- d) Alguma desmotivação de uma parte do corpo docente e funcionários, devido as restrições orçamentais com reflexo no aumento das remunerações e limitações de progressão na carreira.
- e) A média etária do corpo docente do ISEG relativamente elevada.
- f) A autonomia financeira, por ser uma escola pública sujeita às restrições do OE.

### **I.3 Oportunidades**

- a) A criação da Universidade de Lisboa permite uma dimensão significativa e notoriedade no contexto internacional
- b) Aumento da procura por ensino especializado nos mercados emergentes.
- c) Apoiar a internacionalização das empresas portuguesas através da formação dos seus quadros.
- d) Desenvolver novos modelos pedagógicos, com maior recurso e desenvolvimento IT.

### **I.4 Ameaças:**

- a) Concorrência muito ativa na investigação, ensino e interação com a comunidade, tanto em termos de inovação como de envolvimento e impacto.
- b) Crescente oferta de formação à distância por escolas de referência internacional e tendência para a creditação da mesma.
- c) Crise oriunda da pandemia COVID-19 e seus efeitos em termos de alunos internacionais e programas de mobilidade; na procura de cursos de mestrado, doutoramento e formação executiva derivado de crise económica e financeira.

Também a análise SWOT ISEG tem vindo a ser alvo de reflexão conforme pode ser constatado pela imagem que se segue. Esta versão que ser ainda analisada pela nova Presidência da Escola foi apresentada no Conselho Consultivo Internacional do ISEG.

# SWOT

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accredited nationally and internationally (A3ES, AACSB, AMBA, Eligible for EQUIS)</li> <li>2. Recognised by the global Financial Times Rankings – MSc in Finance and ExecEd</li> <li>3. Hi-tech campus located in the heart of Lisbon, the capital and the largest city of Portugal</li> <li>4. Autonomous and solid sustainability strategy fully aligned with the SDG and ESG principles</li> <li>5. Part of the largest and most internationally recognized HEI in Portugal – the Univ. of Lisbon</li> <li>6. Long term financial sustainability with a robust financial cushion</li> <li>7. An innovative and truly immersive MBA curriculum targeting leaders of the future</li> <li>8. A unique interdisciplinary approach to business and economics</li> <li>9. A collegiate and integrative environment favouring student-faculty interaction</li> <li>10. High-quality students with excellent track records in competitions</li> <li>11. High value for money and return on invested capital for students</li> <li>12. Extremely high employability records, sometimes reaching 100%</li> <li>13. A record of excellent alumni, both economists and managers</li> <li>14. Qualified tenured and tenure-track faculty all PhD-holders</li> <li>15. Top practitioners as lecturers, with relevant international experience</li> <li>16. Diverse portfolio with a wide variety of national joint degrees</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Missing one of the main international accreditations, although underway (EQUIS)</li> <li>2. Brand equity insufficiently attractive at the international level</li> <li>3. Uneven list of international partnership agreements</li> <li>4. Low level of internationalization among faculty and staff</li> <li>5. Reduced research outputs featuring in the FT's top 50 journals</li> <li>6. Limited access to European scientific research funds (e.g., ERC, COST Actions)</li> <li>7. Reduced capacity to attract endowments and other external funding</li> <li>8. Legal framework limiting faculty incentives and penalizations</li> <li>9. Average age of faculty towards the high-end of benchmarks</li> <li>10. Weak alumni management system in place</li> <li>11. Low take-up of international placement services by students</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing concern with the Sustainable Development Goals (SDG)</li> <li>2. Learning increasingly focused on the outcome and not the process</li> <li>3. Learning experience more and more personalized and customizable</li> <li>4. Increasing the demand for stackable credentials</li> <li>5. More hybrid classes, simultaneously in-person and remote</li> <li>6. Advanced technology enabling real-time monitoring of students' learning</li> <li>7. Willingness and experience to collaborate with other fields (multi and interdisciplinary)</li> <li>8. Involvement of arts in business education (theatre, fine arts, music, sports, history, etc.)</li> <li>9. Increasing demand for upskilling and reskilling as "old knowledge" becomes obsolete</li> <li>10. Increasing willingness for diversity and inclusion and equal opportunities for all</li> <li>11. Research publications in professional outlets more acceptable and encouraged</li> <li>12. New ways to measure the impact of academic research on the real world</li> <li>13. Sustained demand for joint and double degrees in partnership with international schools</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fierce competition city-, country-, European-, and internationally-wide</li> <li>2. Emergence of training and knowledge alternative providers (e.g. online)</li> <li>3. Tendency to the reduction of public funding to public HEIs</li> <li>4. New approaches to tuition pricing in the business education sector</li> <li>5. Potential increase in non-paid BSc tuition fees due to the current context</li> <li>6. Students have more and more power over their own education path</li> <li>7. Academic population increasingly includes working learners (part-time or full-time)</li> <li>8. Apprentice-like way is becoming more relevant to acquire the right skills</li> <li>9. Moving the needle from Knowledge-Based to a Skills-Based Learning</li> <li>10. Greater concern to preserving the well-being and mental health among employees</li> <li>11. Growing increase in the number of cyberattacks targeting HEIs worldwide</li> </ol>

**ESTRATÉGIA DA ESCOLA  
2018 - 2022**

## II.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018 - 2022

ISEG estabeleceu para este período seis áreas estratégicas de relevo:

- (1) fortalecer o reconhecimento internacional da marca ISEG,
- (2) ser reconhecido por uma abordagem única e multidisciplinar dos 17 SDGs das Nações Unidas,
- (3) ensino de excelência, com o estabelecimento de parcerias internacionais, com o desenvolvimento de sinergias dentro da Universidade de Lisboa, bem como a revisão de currículos e metodologias de ensino,
- (4) procurar a excelência em termos de investigação, destacando por uma abordagem plural quer nos temas como nas metodologias de investigação,
- (5) promover uma cultura (mentalidade) inovadora e empreendedora, e
- (6) cumprir sua terceira missão perante a sociedade, na formação de líderes responsáveis, economistas, gestores e empresários, mantendo contato com as necessidades de empresas e outras organizações e apoiando o desenvolvimento sustentável regional, do país e do mundo global no qual o ISEG está inserido e cria ligações.

### A – Reconhecimento Internacional

#### Descrição

- Continuação do processo de acreditação internacional AACSB
- Iniciação do processo de acreditação internacional EQUIS
- Melhorar o posicionamento nos rankings internacionais: consolidar o processo do FT Ranking e rever a EDUNIVERSAL
- Consolidar as creditações e certificações já obtidas pela Escola continuando a investir nas mesmas: AACSB, AMBA, RICS, Institute of Actuaries, CFA University Affiliation Program, PMI
- Aumentar o número de alunos estrangeiros inscritos quer em programas oferecidos em inglês quer em programas oferecidos em português

## **B – Adopção dos 17 SDGs das Nações Unidas**

### Descrição

- Recolha dos dados individuais e de que forma a população diversa do ISEG (alunos, docentes, não docentes) os levam em linha de conta nas suas atividades
- Agregação os dados individuais e construir uma “Plataforma para a Sustentabilidade do ISEG”
- Organização de um evento anual sobre o “ISEG e a Sustentabilidade” (ISEG anfitrião), devidamente reconhecido a nível nacional e internacional
- Desenho e implementação um “Plano de Sustentabilidade para o ISEG”

## **C – Excelência e Inovação na Formação**

### Descrição

- Revisão do Curricula dos programas oferecidos de forma a incluir os novos requisitos em termos das soft e hard skills
- Aumento da oferta de programas em língua inglesa de forma a alargar a cobertura de alunos internacionais
- Estabelecimento de parcerias internacionais de prestígio com outras universidades, no sentido da obtenção de dual-degrees
- Criação e implementação de novos programas com o enfoque nas TIs, Data Science e Business Analytics
- Promoção e desenvolvimento de uma executive education (pós-graduações e formação à medida) inovadora reforçando a ligação à sociedade e meio empresarial e seus “players
- Desenvolvimento de programas com outras faculdades da Universidade de Lisboa (UL), aproveitando as sinergias da UL

## **D – Excelência na Investigação**

### Descrição

- Cumprimento dos requisitos da FCT e obtenção de uma boa classificação pelos dois consórcios de investigação: CSG e REM
- Reforço da estrutura de Investigação da Escola (ISEG Research)
- Reconhecimento e atribuição de prémios às publicações científicas em revistas de reconhecido renome internacional
- Desenvolvimento e consolidação do novo Experimental X Lab
- Incentivo às candidaturas de projetos de investigação a fundos nacionais e internacionais (FCT, ERC, etc)
- Disseminação e divulgação do output da investigação com impacto na sociedade
- Acompanhamento do Projeto Metro Lisboa e seu impacto nas instalações do ISEG afetas à Investigação

## **E – Cultura de Inovação, Empreendedorismo e Colaborativa**

### Descrição

- Criação e desenvolvimento de um Laboratório Experimental de Inovação (ISEG Start Up & Grow Up Lab), com o envolvimento de docentes, estudantes, empresas e entidades patrocinadoras
- Atração de patrocínios e divulgação das atividades desenvolvidas por este Laboratório Experimental de Inovação
- Estímulo de uma Cultura de Inovação, Empreendedorismo e Colaborativa, entre os alunos do ISEG e dos alunos do ISEG com os estudantes de outras faculdades da Universidade de Lisboa

**F – Compromisso da Escola com o seu meio envolvente – sociedade, empresas, outras organizações e a cidade de Lisboa**

Descrição

- Construção de uma Base de Dados Alumni (nacional e internacional) e respetiva articulação com as atividades da Escola
- Formalização via protocolos das relações com seus parceiros estratégicos
- Criação de um programa de fundos-patrocínio com os principais parceiros estratégicos, tendo em vista a melhoria do campus ISEG e parcerias em termos de oferta formativa
- Desenvolvimento de estudos com impacto a vida da cidade de Lisboa

## II.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES 2012 – 2018: FOLLOW-UP

### A - Atratividade e reconhecimento social

#### Descrição

- Melhorar a atratividade e reconhecimento social
- Ser a primeira escolha dos melhores alunos do ensino secundário portugueses que pretendem ingressar no ensino superior nas áreas de Economia e Gestão
- Captar candidatos com elevadas médias de entrada no ensino superior em todos os cursos de licenciatura do ISEG, á semelhança de MAEG
- Ter capacidade para atrair bons alunos estrangeiros
- Reposicionar o ISEG como uma instituição académica com elevado prestígio e reconhecimento social

#### Principais Indicadores

- Média de entrada dos alunos colocados nas licenciaturas do ISEG
- Média do último aluno admitido no contingente geral nas licenciaturas do ISEG
- Diferença na média de entrada do último aluno admitido no ISEG relativamente à escola com valor mais elevado neste item
- Nota do primeiro aluno admitido nas licenciaturas do ISEG
- Número de candidatos aos cursos de mestrado e de pós-graduação
- Qualidade dos alunos admitidos aos mestrados e pós-graduações.

## **B – Internacionalização**

### Descrição

- Posicionar o ISEG como uma escola de reconhecido mérito no contexto internacional
- Aumentar o nível de internacionalização de forma a obter acreditações de referência, nomeadamente através de realização de cursos, com qualidade, para o mercado internacional, em língua portuguesa e inglesa
- Colocar o ISEG nos principais rankings de escolas e cursos de economia e gestão
- Aumentar a percentagem de docentes e alunos e estrangeiros

### Principais Indicadores

- Acreditação AACSB (*American Association of Collegiate Schools of Business*);
- Acreditação EQUIS (*EFMD\* Quality Improvement System*);
- Acreditação EPAS (*EFMD\* Programme Accreditation System*);
- Acreditação AMBA (*Association for Master of Business Administration*);
- Acreditação RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyors*);
- Rankings do Financial Times;
- Rankings da EdUniversal;
- Percentagem de alunos estrangeiros do ISEG;
- Percentagem de docentes estrangeiros do ISEG.

\*EFMD – *European Foundation for Management and Development*.

## **C – Investigação**

### Descrição

- Posicionar o ISEG como uma escola líder, no contexto nacional e internacionalmente reconhecida, em termos de produção científica, no âmbito de economia, gestão e áreas de conhecimento complementares;
- Participação em projetos e redes de investigação nacionais e internacionais.

### Principais Indicadores

- Número de artigos publicados em revistas científicas de reconhecida qualidade (referenciadas nos sistemas de classificação reconhecidos pela comunidade científica internacional);
- Avaliação das unidades de investigação do ISEG pela FCT.

## **D -Empregabilidade**

### Descrição

- Possibilitar uma elevada taxa de empregabilidade aos recém-graduados do ISEG.

### Principais Indicadores

- Taxa de desemprego dos licenciados do ISEG nos últimos 5 anos (indicadores oficiais publicados pelo Ministério da Educação e Ciência em <http://infocursos.mec.pt>)

## **E - Qualidade dos processos académicos, administrativos e financeiros**

### Descrição

- Melhorar a qualidade dos processos académicos, administrativos e financeiros do ISEG.

### Principais Indicadores

- Certificação A3ES para os cursos;
- Certificação A3ES para a Escola;
- Certificação ISO 9001;
- Valor das Receitas Próprias (não provenientes do Orçamento Geral do Estado);
- Avaliação Global dos Serviços do ISEG (Inquérito de Satisfação aos Alunos);
- Grau de Satisfação global com o ensino no ISEG (Inquérito de Satisfação aos Alunos).

## **F - Valorização dos recursos humanos**

### Descrição

- Melhorar a qualificação e desempenho, assim como o nível de satisfação e valorização do corpo docente e não docente do ISEG.

### Principais Indicadores

- Número de docentes classificados como "não qualificados" nos critérios definidos no âmbito da AACSB;
- Número de concursos realizados para a carreira docente;
- Número de concursos realizados para a carreira de funcionário não docente;
- Avaliação de desempenho do corpo docente;
- Nível de satisfação e motivação dos docentes e funcionários não docentes.



**Quadro**  
**Objetivos Estratégicos e QUAR 2021**  
**(continuação)**

OO 3 - Posicionar o ISEG como uma escola líder, no contexto nacional e internacionalmente reconhecida, em termos de produção científica, no âmbito de economia, gestão e áreas de conhecimento complementares									Peso: 20,0
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Número de artigos publicados em revistas científicas de reconhecida qualidade (referenciadas nos sistemas de classificação reconhecidos pela comunidade científica internacional)	175	190	175	17	192	50	190	108,57%	Cumpriu
Última Avaliação (vigente) das unidades de investigação do ISEG pela FCT	3	3	3	0	3	50	3	100%	Cumpriu
CSG - Advance, CESA, GRES e Socius - Excelente	Muito Bom	Muito Bom							
UECE - Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom							
CEMAPRE - Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom							
OO 4 - Possibilitar uma elevada empregabilidade aos alunos do ISEG									Peso: 20,0
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Taxa de desemprego dos licenciados do ISEG nos últimos 5 anos (indicadores oficiais publicados pelo Ministério da Educação e Ciência em <a href="http://infocursos.mec.pt">http://infocursos.mec.pt</a> )	1,73%	2,13%	1,60%	0,60%	1,00%	100	2,13%	75,00%	Cumpriu
Economia	2,4%	2,4%	2,4%	1,20%	1,20%		2,40%	100,00%	
Finanças	2,1%	N.D.	2,1%				N.D.	2,10%	
Gestão	1,8%	3,7%	1,8%	0,90%	0,90%		3,70%	48,65%	
MAEG	0,6%	0,3%	0,6%	0,30%	0,30%		0,30%	200,00%	
Nota: Dados oficiais para os diplomados no período 2013-2016, desempregados em 2017 (registados no IEFP)									
OO 5 - Consolidação das Receitas Próprias									Peso: 20,0
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
(a) Valor das Receitas Próprias (não provenientes do Orçamento Geral do Estado - FF 311)	10 466 250,46 €	9 547 636,12 €	10 466 250,46 €	1 046 625,00 €	11 512 875,46 €	100	9 547 636,12 €	91,22%	Cumpriu

FONTE: Presidência/Gabinete Administrador

*Quadro  
Objetivos Estratégicos e QUAR 2021  
(continuação)*

QUALIDADE									Peso: 33,3
<b>OO 6 -Melhoria dos processos de recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG, que servem de apoio às candidaturas a diversas acreditações internacionais</b>									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Número de insuficiências apontadas no processo de candidatura	0 Insuficiências	0 Insuficiências	0	0	0	100	0	100,00%	Cumpriu
<b>OO 7 -Melhoria da qualidade dos serviços do ISEG</b>									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Avaliação Global dos Serviços do ISEG (Inquérito de satisfação aos alunos)	4,16	4,16	4,16	0,42	4,58	50	4,16	100,00%	Cumpriu
Grau de satisfação global com o ensino no ISEG (Inquérito de satisfação aos alunos)	3,84	3,88	3,84	0,38	4,22	50	3,88	101,04%	Cumpriu
pergunta específica	3,84	3,88	3,84	0,38	4,22				
média dos itens avaliados na componente ensino	3,83	3,86	3,83	0,38	4,21				
<b>OO 8 - Melhorar a qualificação e desempenho, assim como o nível de satisfação e valorização do corpo docente e não docente do ISEG</b>									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Número de docentes classificados como "Additional Faculty" nos critérios definidos no âmbito da AACSB (apresentados no SAP Plan e Progress Report)									
aproximadamente 8,2% (período de análise (2016/2020). Apenas considera-se os docentes segundo critérios da AACSB (e não toda a Escola, nem todo o Departamento de Gestão) (10/122)	5,50%	8,20%	5,50%	0,55%	4,95%	50	8,20%	67,07%	Incumpriu
Nº de horas de formação relevante por trabalhador	6,000	6,000	6,000	0,60	6,600	50	6,000	100,00%	Cumpriu

FORNTE: Presidência/Gabinete Administrador

**Quadro**  
**Objetivos Estratégicos e QUAR 2021**  
**(continuação)**

EFICIÊNCIA									Peso: 33,3
OO 1 - Aumentar a capacidade de captação dos melhores alunos no 1º ciclo e 2º ciclo									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Média do último aluno admitido no contingente geral nas licenciaturas do ISEG	168,1	162,6	168,1	16,81	184,91	50	162,6	96,73%	Cumpriu
média considerando as notas de candidatura do último aluno admitido no ISEG de todos os cursos de 1.º ciclo	168,1	163,1	168,1	16,81	184,91		163,1	97,03%	Cumpriu
média considerando todas as notas de candidatura do último aluno admitido no ISEG e excluindo os alunos de 1.º ciclo dos cursos em inglês	169,8	152,5	169,8	16,98	186,78		152,5	89,81%	Cumpriu
nota mais baixa de todos os cursos de 1.º ciclo - Lic. FINANÇAS	160	160	160	16	176		160	100,00%	Cumpriu
(nota mais baixa de todos os cursos de 1.º ciclo exceto os de inglês - Lic. FINANÇAS)	160	152,5	160	16	176		152,5	95,31%	Cumpriu
			0						Cumpriu
Número de Inscritos (1.ª Vez) nos cursos de mestrado	868	868	868	86	954	50	868	100,00%	Cumpriu
OO 6 - Melhoria dos processos de recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG, que servem de apoio às candidaturas a diversas acreditações internacionais									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Tempo de realização da candidatura / cumprimento dos prazos	cumprimento dos prazos	cumprimento dos prazos	cumprimento dos prazos	0	N.A.	100	cumprimento dos prazos	100%	Cumpriu
OO 9 - Controlo das Despesas									Peso: 33,3
INDICADORES	2020	2021	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Taxa de variação das despesas de funcionamento face ao ano transato	6,32%	7,65%	5,0%	2,5%	2,5%	50	7,65%	65,34%	Cumpriu
Indicador PMPF (Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores) (média)	28	46	30	30	15	50	46	65,22%	Incumpriu

FONTE: Presidência/Gabinete Administrador

**Quadro  
Objetivos Estratégicos e QUAR 2021  
(continuação)**

<b>Recursos Humanos</b>					
<b>Designação</b>	<b>URH Planeadas</b>	<b>Pontuação planeada</b>	<b>UERHE</b>	<b>Pontuação Executada</b>	<b>Desvio</b>
1. Dirigentes - Direção Superior - Administrador	230	20	242	21	1,04
2. Dirigentes - Diretor de Serviços	230	32	195	27	-4,87
3. Dirigentes - Chefe de Divisão	920	16	617	11	-5,27
4. Técnico Superior	8510	420	7052	348	-71,96
5. Informático (Técnicos e Especialistas)	2070	108	1916	100	-8,03
6. Coordenador Técnico	920	36	573	22	-13,58
7. Assistente Técnico	4140	168	3688	150	-18,34
8. Assistente Operacional	1150	25	956	21	-4,22
	<b>18170</b>	<b>825</b>	<b>15239</b>	<b>700</b>	<b>-125</b>
<b>Número de trabalhadores a exercer funções no serviço:</b>					
31/12/2020			31/12/2021		
73			67		
<b>Recursos Financeiros em 2021</b>					
<b>Designação</b>	<b>Planeados (Euros)</b>	<b>Executados</b>	<b>Desvio</b>		
Orçamento de funcionamento (Receita do ano)	19 712 379,00 €	20 645 923,12 €	933 544,12 €		
Pessoal	15 590 035,00 €	13 939 669,57 €	- 1 650 365,43 €		
Bens Correntes	353 543,00 €	283 674,75 €	- 69 868,25 €		
Serviços	3 255 519,00 €	3 791 770,71 €	536 251,71 €		
Outras Despesas	247 017,00 €	467 068,53 €	220 051,53 €		
Despesas Correntes	19 446 114,00 €	18 482 183,56 €	- 963 930,44 €		
Investimento	266 265,00 €	842 165,34 €	575 900,34 €		
Despesas Capital	266 265,00 €	842 165,34 €	575 900,34 €		
<b>TOTAL Despesa do ano</b>	<b>19 712 379,00 €</b>	<b>19 324 348,90 €</b>	<b>- 388 030,10 €</b>		

FONTE: Presidência/Gabinete Administrador

**Quadro**  
**Objetivos Estratégicos e QUAR 2021**  
**(continuação)**

**Nota Explicativa**

**Justificação de Desvios**

No QUAR foram cumpridos ou excedidos todos os objetivos. Alguns dos objetivos cumpridos apresentam execução abaixo dos 100% face à meta mas estão dentro do intervalo de tolerância que permite considerar o objetivo cumprido.

Nos recursos financeiros a execução da receita contempla a indemnização dada pelo Metropolitano de Lisboa ao ISEG devido às obras para alargamento da rede que explica o desvio verificado.

Nos recursos financeiros a execução da despesa exigiu algumas alterações ao planeado devido à pandemia, no entanto, em termos globais houve um cumprimento do orçamentado.

**Avaliação Final**

<b>EFICÁCIA</b>	102%
OO 1 - Aumentar a capacidade de captação dos melhores alunos no 1º ciclo e 2º ciclo	99%
OO 2 - Promover o aumento do número de alunos e docentes em mobilidade in/out	142,49%
OO 3 - Posicionar o ISEG como uma escola líder, no contexto nacional e internacionalmente reconhecida, em termos de produção científica, no âmbito de economia, gestão e áreas de conhecimento complementares	104,29%
OO 4 - Possibilitar uma elevada empregabilidade aos alunos do ISEG	75,00%
OO 5 - Consolidação das Receitas Próprias	91,22%
<b>QUALIDADE</b>	95%
OO 6 - Melhoria dos processos de recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG, que servem de apoio às candidaturas a diversas acreditações internacionais	100,00%
OO 7 - Melhoria da qualidade dos serviços do ISEG	100,52%
OO 8 - Melhorar a qualificação e desempenho, assim como o nível de satisfação e valorização do corpo docente e não docente do ISEG	83,54%
<b>EFICIÊNCIA</b>	88%
OO 1 - Aumentar a capacidade de captação dos melhores alunos no 1º ciclo e 2º ciclo	98,36%
OO 6 - Melhoria dos processos de recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG, que servem de apoio às candidaturas a diversas acreditações internacionais	100,00%
OO 9 - Controlo das Despesas	65,28%

**Taxa de Realização Final**

94,96%

**Nota Final**

Cumpriu

**FONTE:** Presidência/Gabinete Administrador

**Quadro**  
**Objetivos Estratégicos e QUAR 2021**  
**(continuação)**

INDICADORES	Justificação do Valor Crítico
Diferença na média de entrada do último aluno admitido no ISEG relativamente à escola com valor mais elevado neste	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Percentagem de alunos em mobilidade in/out	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Percentagem de docentes com participações em atividades internacionais (equiparação a bolsheiro)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Percentagem de não-docentes em mobilidade in/out	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Número de artigos publicados em revistas científicas de reconhecida qualidade (referenciadas nos sistemas de Última Avaliação (vigente) das unidades de investigação do ISEG pela FCT (número de unidades com classificação igual ou superior a Muito Bom)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Taxa de desemprego dos licenciados do ISEG nos últimos 5 anos (indicadores oficiais publicados pelo Ministério da	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Valor das Receitas Próprias (não provenientes do Orçamento Geral do Estado)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Número de insuficiências apontadas no processo de candidatura	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Avaliação Global dos Serviços do ISEG (inquérito de satisfação aos alunos)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Grau de satisfação global com o ensino no ISEG (inquérito de satisfação aos alunos)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Número de docentes classificados como "Additional Faculty" nos critérios definidos no âmbito da AACSB	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Número de horas de formação relevante por trabalhador	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Média do último aluno admitido no contingente geral nas licenciaturas do ISEG	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Número de Inscritos (1.ª Vez) nos cursos de mestrado	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Tempo de realização da candidatura / cumprimento dos prazos	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Taxa de variação das despesas de funcionamento face ao ano transato	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
Indicador PMPF (Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores) (média)	Definido com base nos valores históricos e objetivos estratégicos da escola
INDICADORES	Fonte de Verificação
Diferença na média de entrada do último aluno admitido no ISEG relativamente à escola com valor mais elevado neste	Gabinete de Estudos e Projetos
Percentagem de alunos em mobilidade in/out	Gabinete de Estudos e Projetos
Percentagem de docentes com participações em atividades internacionais (equiparação a bolsheiro)	Gabinete de Estudos e Projetos
Percentagem de não-docentes em mobilidade in/out	Direção de Serviços Académicos
Número de artigos publicados em revistas científicas de reconhecida qualidade (referenciadas nos sistemas de Última Avaliação (vigente) das unidades de investigação do ISEG pela FCT	Secretaria CC (Bruno/ Dr.ª Ana Mourinho)
Taxa de desemprego dos licenciados do ISEG nos últimos 5 anos (indicadores oficiais publicados pelo Ministério da	Gabinete de Estudos e Projetos
Valor das Receitas Próprias (não provenientes do Orçamento Geral do Estado)	Reporte da Execução Orçamental - Gabinete do Administrador
Número de insuficiências apontadas no processo de candidatura	Gabinete de Estudos e Projetos
Avaliação Global dos Serviços do ISEG (inquérito de satisfação aos alunos)	Gabinete de Estudos e Projetos
Grau de satisfação global com o ensino no ISEG (inquérito de satisfação aos alunos)	Gabinete de Estudos e Projetos
Número de docentes classificados como "Additional Faculty" nos critérios definidos no âmbito da AACSB	Gabinete de Estudos e Projetos
Número de horas de formação relevante por trabalhador	Divisão de Recursos Humanos
Média do último aluno admitido no contingente geral nas licenciaturas do ISEG	Gabinete de Estudos e Projetos
Número de Inscritos (1.ª Vez) nos cursos de mestrado	Direção de Serviços Académicos
Tempo de realização da candidatura / cumprimento dos prazos	Gabinete de Estudos e Projetos
Taxa de variação das despesas de funcionamento face ao ano transato	Relatório de Atividades DSFA - Gabinete do Administrador
Indicador PMPF (Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores) (média)	Relatório de Atividades DSFA - Gabinete do Administrador

FONTE: Presidência/Gabinete Administrador

## **II - OBJETIVOS OPERACIONAIS, INDICADORES E ATIVIDADES DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**

## ASSESSORIAS TÉCNICAS DA PRESIDÊNCIA

### Gabinete de Estudos e Projetos (GEP)

#### MISSÃO

O Gabinete de Estudos e Projetos (GEP) é um órgão de assessoria técnica da Presidência da Escola que, estando diretamente sob a sua dependência e orientação, responde a todas as solicitações que lhe sejam feitas por esta em áreas fundamentais para o desenvolvimento da Escola e que se enquadram nos domínios de estudos e projetos. De igual modo, e com a indicação da Presidência, o GEP também poderá prestar apoio aos restantes serviços, UIPs e docentes da Escola, nas áreas da sua competência.

#### ATRIBUIÇÕES

##### **A. Conceção, execução, tratamento e análise de inquéritos e estudos**

O GEP, de acordo com as indicações da Presidência, dá apoio nas várias fases dos estudos, inquéritos, pareceres e informações de carácter técnico, relevantes para a gestão da Escola:

- Conceção de inquéritos;
- Execução de inquéritos;
- Tratamento estatístico de Inquéritos;
- Análise de resultados e elaboração de relatórios.

##### **B. Preparação e redação de Planos e Relatórios de Atividade**

O GEP, de acordo com as indicações da Presidência, é responsável pela preparação e redação de Planos de Atividade e de Relatórios de natureza diversa, por forma a responder a solicitações externas (Reitoria da UTL, Ministério e Direção-Geral da tutela, Agências de Acreditação, etc) e solicitações internas (dos Órgãos de Gestão, dos serviços, das UIPs, de docentes da Escola).

- Recolha de informação dos Serviços e seu tratamento;
- Compilação de informação recolhida;
- Redação dos relatórios.

### **C. Apoio Técnico e coordenação de processos de candidatura a creditações nacionais e internacionais**

O GEP, de acordo com as indicações da Presidência apoia nas suas várias fases, todos os processos de acreditação, através da recolha de informação, análise e produção de informação estatística, bem como produção de relatórios que sejam necessários, acompanhamento de equipas de acreditação nos diversos eventos.

- Agências Nacionais (A3ES);
- Agências Internacionais (AACSB; AMBA; EQUIS).

### **D. Apoio Técnico a Sistemas de Certificação de Qualidade**

O GEP, de acordo com as indicações da Presidência da Escola, apoia nas suas várias fases, todos os processos de certificação e sistemas de qualidade da Escola, através da prestação de informação e apoio técnico na produção de informação estatística, bem como de relatórios que sejam necessários.

- Sistema Integrado de Garantia de Qualidade (Reitoria);
- Sistema de Gestão de Qualidade (Qualiwork).

### **E. Conceção e desenvolvimento de projetos de cariz transversal à Escola**

O GEP, de acordo com as indicações da Presidência da Escola, acompanha e desenvolve projetos que, pela sua natureza transversal à Escola e/ou pela sua importância estratégica, carecem de monitorização próxima da Presidência.

- Avaliação de Desempenho dos Docentes;
- Assurance of Learning;

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS**

- Melhorar a recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG.

**Objetivo 1:** Melhorar a recolha e tratamento da informação sobre o funcionamento e gestão do ISEG.

**Ação 1:** Planos e Relatórios apresentados à Reitoria, Ministério, Direção Geral de Ensino Superior e outras entidades oficiais.

**Indicador de medida 1:** % de respostas atempadas com a qualidade solicitada.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
x < 85%	$85\% \leq x \leq 95\%$	x > 95%

**Ação 2:** Realização de Estudos e Projetos que visam o apuramento de dados e estatísticas sobre a escola e sua atividade, apoiando a gestão estratégica.

**Indicador de medida 1:** taxa de resposta de inquéritos executados.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
taxa de resposta inferior a 30%	taxa de resposta entre os 30% e os 40%	taxa de resposta superior a 40%

**Indicador de medida 2:** avaliação, pela Presidência, da qualidade dos relatórios de análise de resultados, na escala de 1 a 5.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 3	3-4	5

**Ação 3:** Acompanhamento de processos de acreditação nacional e internacional e outras certificações da escola.

**Indicador de medida 1:** tempo de realização da candidatura / cumprimento dos prazos

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo estipulado	apresentar no prazo estabelecido	apresentar antes do prazo estipulado

**Indicador de medida 2:** número de insuficiências apontadas no processo de candidatura

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
alguma insuficiência grave	algumas insuficiências menores	0 insuficiências

**Ação 4:** Acompanhamento e apoio técnico a Sistemas de Certificação de Qualidade – ISO, Sistema de Qualidade da Reitoria

**Indicador de medida 1:** tempo de realização da candidatura / cumprimento dos prazos

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo estipulado	apresentar no prazo estabelecido	apresentar antes do prazo estipulado

**Indicador de medida 2:** número de insuficiências apontadas no processo de candidatura

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
alguma insuficiência grave	algumas insuficiências menores	0 insuficiências

**Ação 5:** Conceção e desenvolvimento de projetos de cariz transversal à Escola

**Indicador de medida 1:** cumprimento dos prazos estipulados, de acordo com os requisitos solicitados

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo estipulado	apresentar no prazo estabelecido	apresentar antes do prazo estipulado

**Indicador de medida 2:** cumprimento dos requisitos solicitados para o projeto de acordo com uma avaliação média de 1 a 5 efetuada pelos potenciais “clientes”.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
avaliação média do projeto de 1 a 2	avaliação média do projeto de 3 e 4	avaliação média do projeto = 5

## ASSESSORIAS DA PRESIDÊNCIA

### Gestão de Processos e da Qualidade

#### MISSÃO

A melhoria contínua e a qualidade dos processos fazem parte da responsabilidade do **ISEG** e de cada um dos seus Colaboradores, garantindo o cumprimento da norma ISO 9001 e dos requisitos da A3ES que regem o Sistema Integrado da Qualidade.

A articulação do Sistema Integrado da Qualidade (SIQ) e os órgãos de governação e gestão do **ISEG** é liderada pelo **Presidente do ISEG**, dirigente máximo, suportado pelo **Conselho da Qualidade**, órgão consultivo dedicado ao planeamento e controlo da execução da política e objetivos da qualidade.

A **Gestão de Processos e da Qualidade** (GPQ), presentemente integrada no Gabinete de Estudos e Projetos (GEP), é responsável operacional pela gestão do SIQ em estreita colaboração com todos os Alunos, Colaboradores Docentes e Não Docentes do ISEG. Estabelece, documenta, implementa, mantém e melhora continuamente o SIQ; Coordena a avaliação do nível de satisfação dos Alunos e partes interessadas e o tratamento de elogios, reclamações e sugestões; apoia na monitorização e medição dos objetivos da qualidade; gere o processo de auditorias internas e externas e assegura, também, a formação aos Colaboradores no âmbito da utilização e manutenção do SIQ.

#### ATRIBUIÇÕES

##### A. Gestão do Sistema Integrado da Qualidade

Estabelece e faz cumprir os diferentes requisitos da Norma 9001 e da A3ES:

- Planeamento dos objetivos da Qualidade de acordo com a Política da Qualidade da Presidência do ISEG;
- Monitorização e medição de indicadores e objetivos da qualidade;
- Gestão dos diferentes Procedimentos dando apoio aos seus responsáveis;
- Registo, apoio ao tratamento e resposta de elogios, sugestões e reclamações;
- Preparação e execução das auditorias internas e definição dos planos de ações;
- Acompanhamento das auditorias externas e definição dos planos de ações;
- Coordenação do registo de normas, regulamentos e legislação aplicáveis;
- Apoio à integração e novos Colaboradores no SIQ, através de formação e informação;
- Gestão da melhoria contínua;

- Gestão da página da Qualidade;
- Apoio a todas as Acreditações e Certificações do ISEG;
- Colaboração com todos os serviços do ISEG.

### **B. Balanço e compromissos do SIQ**

Compilação de informação relevante para apresentação ao Conselho da Qualidade, Presidência do ISEG e a toda a comunidade académica, do relatório de balanço anual da qualidade (Revisão do SIQ), promovendo a obtenção dos compromissos de todas as partes interessadas na melhoria contínua dos serviços prestados pelo ISEG e satisfação dos Alunos.

### **C. Gestão da Melhoria**

Atualização contínua dos documentos do SIQ (Política da Qualidade, Manual, procedimentos, modelos) tendo em conta as normas e legislação, bem como regulamentos internos:

- Promoção de reuniões com os responsáveis e os diferentes serviços;
- Elaboração e atualização dos documentos;
- Publicação dos documentos;
- Apoio aos utilizadores dos documentos do SIQ.

### **D. Promove o Conselho da Qualidade**

Promoção e consolidação do Conselho da Qualidade, com representantes dos Alunos, Colaboradores Docentes, Não Docentes e partes interessadas.

O Conselho da Qualidade funciona como órgão consultivo da Presidência do **ISEG** e deve reunir periodicamente assegurando a melhoria contínua do SIQ.

O Conselho da Qualidade privilegia a escuta e o contacto com os Alunos, nomeadamente através da aplicação de inquéritos.

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS:**

- Renovar a certificação do SIQ do ISEG, de acordo com a Norma ISO 9001:2015 e novos requisitos da A3ES;
- Garantir a avaliação do SIQ através das auditorias internas e externas;
- Promover a autoavaliação no âmbito da A3ES;

**Objetivo 1:** Manutenção da certificação do SIQ do ISEG, de acordo com a Norma ISO 9001:2015 e novos requisitos da A3ES.

**Ação 1:** Renovar a certificação ISO 9001 na auditoria externa da APCER

**Indicador de medida 1:** Tempo de realização do objetivo

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Agosto	Julho	Junho

**Ação 2:** Preparação e apresentação global do SIQ e propostas de evolução a que designamos por balanço e compromissos ou revisão do SIQ.

**Indicador de medida 1:** Tempo de realização do objetivo

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Julho	Junho	Até Maio

**Objetivo 2:** Garantir a avaliação do SIQ Qualidade através das auditorias internas e externas

**Ação 1:** Planear, realizar e acompanhar auditorias internas e externas

**Indicador de medida 1:** Cumprimento dos prazos planeados de realização das auditorias internas e externas

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo planeados	Realizar no prazo planeados	Realizar antes do prazo

**Ação 2:** Conformidade do SIQ Qualidade face ao Nº de não conformidades

**Indicador de medida 1:** Número de não conformidades e áreas sensíveis apontadas em auditorias externas

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$9 > x$	$4 \leq x \leq 9$	$4 <$

**Objetivo 3:** Promover a autoavaliação no âmbito da A3ES.

**Ação 1:** Acompanhar o Sistema Integrado da Qualidade do ISEG (SIQ-ISEG)

**Indicador de medida 1:** Cumprimento dos prazos planeados de realização das auditorias internas e externas - Acompanhar o processo de implementação.

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo planeados	Realizar no prazo planeados	Realizar antes do prazo

**Objetivo 4 –** Gerir a conceção e implementação do SIQ Ambiente de acordo com a norma ISO14001.

Obter o reconhecimento do SIQ Ambiente de acordo com a ISO14001:2015

**Ação 1:** Propor a Política do Ambiente e os processos do SIQ necessários à conformidade com a norma ISO14001:2015

**Indicador de medida 1:** Política do Ambiente e processos aprovados pela Presidência do ISEG.

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
não cumprir o prazo planeado	Aprovação no prazo	Aprovação antes do prazo

**Ação 2:** Obtenção da certificação do SIQ Ambiente de acordo com a ISO14001:2015 na auditoria externa

**Indicador de medida 1:** Preparação da Certificação até dezembro 2021

**Meta:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Não cumprir o prazo estipulado	Certificação no prazo	Certificação antes do prazo

## ASSESSORIAS DA PRESIDÊNCIA

### Relações Públicas e Internacionais

#### MISSÃO

A Assessoria de Relações Públicas e Internacionais tem por missão contribuir de forma proactiva, criativa e dinâmica para o desenvolvimento de uma imagem de excelência do ISEG junto dos seus parceiros, a nível interno e externo, em contexto nacional e internacional, promovendo o equilíbrio entre a identidade e a imagem da instituição, trabalhando a relação com os diferentes *stakeholders*.

#### ATRIBUIÇÕES

##### Relações Internacionais

Representar institucionalmente o ISEG junto de diferentes tipos de públicos internacionais no que se refere ao acolhimento, apresentação da instituição e identificação de oportunidades.

- Contribuir para melhorar o posicionamento do ISEG no contexto internacional e nos rankings internacionais.
- Elaboração, Gestão e Apoio aos Acordos de Cooperação, Termos Adicionais e Acordos Específicos
- Estabelecer *networking* e parcerias de relevo com instituições e pessoas de qualidade reconhecida.
- Contribuir para aumentar o nível de atratividade para docentes, investigadores e alunos nacionais e internacionais.
- Fortalecer o network internacional universitário – docentes, investigadores, alunos e profissionais de relações internacionais, em especial com os países lusófonos
- Apoio a professores e investigadores internacionais – módulo internacional de doutoramentos, pós-doutoramento, projetos de investigação e investigação conjunta.
- Promover o estabelecimento de programas conjuntos e programas de dupla titulação.
- Acolhimento de Delegações Institucionais Internacionais.
- Participação em Feiras Internacionais para divulgar e captar alunos internacionais para programas de formação graduada, pós-graduada e executiva.
- Divulgação presencial em estabelecimentos internacionais de ensino secundário/médio a fim de captar alunos internacionais para os programas de graduação.

- Participação em Seminários/Congressos Internacionais como organizadora, oradora ou como forma de estabelecer e desenvolver *networking*.
- Interface com a Reitoria da ULisboa

## Relações Públicas

Promove a marca ISEG internamente e externamente, contribuindo para a notoriedade da mesma.

- Receção e Acolhimento de Visitantes.
- Organização, participação como oradora e/ou apoio a iniciativas diversas.
- Membro da Comissão Cultural no âmbito da Responsabilidade Social e Coordenadora da Agenda Cultural.
- Participação em iniciativas e projectos de carácter social e cultural.

## Cultura e Responsabilidade Social

### Cultura

Representar institucionalmente o ISEG em projectos de carácter social e cultural com vista a fortalecer o compromisso entre a comunidade da Escola e a comunidade envolvente, através da organização e desenvolvimento de diversas atividades culturais e de responsabilidade social.

- Membro da Comissão Cultural e Coordenadora da Agenda Cultural.
- Desenvolver Projetos Culturais, através da identificação e do estabelecimento de parcerias com diversas entidades culturais.
- Promover o envolvimento e o desenvolvimento de atividades conjuntas com as várias Associações da Escola e da comunidade académica em geral, docentes, alunos, investigadores e não docentes.
- Interface com a Reitoria ULisboa.

## Responsabilidade Social

Representar institucionalmente o ISEG na intervenção ativa da população do ISEG na sociedade, com valores e ética, como compete a qualquer instituição universitária e preparar de forma completa futuros decisores da vida económica e empresarial.

- Representante do ISEG na Comissão Social da Freguesia da Estrela.
- Membro do Conselho Consultivo da UDIP Tejo da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
- Representante do ISEG em redes de Responsabilidade Social às quais o ISEG se encontra protocolado.
- Representante do ISEG no PRME – Principles for Responsible Management Education.
- Representante do ISEG no GRACE – Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial.
- Desenvolver Projetos de Responsabilidade Social em conjuntos com instituições locais.
- Desenvolver atividades de âmbito social como ONGs e instituições de natureza social.
- Assegurar a ligação e o desenvolvimento de atividades conjuntas entre o ISEG e as várias Associações da Escola.
- *Projeto Champion* no âmbito do ODS das Nações Unidas.
- Interface com a Reitoria ULisboa.

### OBJETIVOS OPERACIONAIS

- Contribuir para o desenvolvimento e reconhecimento internacional do ISEG;
- Contribuir para o desenvolvimento e reconhecimento nacional do ISEG;
- Contribuir para o reconhecimento do ISEG como Instituição de Ensino Superior e Culturalmente ativa e Socialmente Responsável.

**Objetivo 1:** Contribuir para o desenvolvimento e reconhecimento internacional do ISEG através do estabelecimento de Convénios e Protocolos de Cooperação com universidades e instituições internacionais de referência, acompanhando e aprofundando essas mesmas relações de cooperação organizando e participando em iniciativas diversas dentro e fora do ISEG (formato presencial e/ou virtual).

**Ação 1:** Fortalecer o *network* internacional universitário, através de estabelecimento de acordos e atividades conjuntas de formação e investigação

**Indicador de medida 1:** número de acordos estabelecidos e atividades conjunta de formação e investigação

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 2	2-3	4

**Ação 2:** Captação de alunos internacionais para programas completos de formação graduada, pós-graduada e executiva

**Indicador de medida 1:** número de acordos estabelecidos e atividades conjuntas

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 3	3-4	5

**Objetivo 2:** Contribuir para o reconhecimento nacional do ISEG através da participação junto dos diversos parceiros institucionais existentes e futuros, através da captação de oportunidades de colaboração, como representante da instituição em eventos de relevo para a instituição (formato presencial e/ou virtual).

**Ação 1:** Fortalecer o *network* nacional, através de estabelecimento de acordos e diversas atividades conjuntas.

**Indicador de medida 1:** número de presenças de representação da Escola

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 10	10-20	20

**Objetivo 3:** Contribuir para o reconhecimento do ISEG como Instituição de Ensino Superior e Culturalmente ativa e Socialmente Responsável através do estabelecimento de parcerias com diversas institucionais culturais e do terceiro sector, existentes e futuras, da promoção da reflexão e da dinamização de iniciativas de responsabilidade social quer junto da comunidade do ISEG quer junto da comunidade externa (formato presencial e/ou virtual).

**Ação 1:** Captar entidades e ações culturais de qualidade reconhecida

**Indicador de medida 1:** número de ações culturais

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 20	20-30	30

**Ação 2:** Captar entidades e ações de responsabilidade social de relevância reconhecida, sobretudo para os alunos do ISEG

**Indicador de medida 1:** número de ações de responsabilidade social

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 10	10-20	20

## **DIREÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E ADMINISTRATIVOS (DSFA)**

### **MISSÃO**

Organizar, regular e supervisionar a atividade da gestão administrativa nas áreas da logística, da manutenção, financeira, planeamento e pessoal.

### **ATRIBUIÇÕES**

A Direção de Serviços Financeiros e Administrativos (DSFA) do ISEG visa, supervisionar e regular as unidades orgânicas (divisões), assegurando o regular funcionamento do Instituto Superior de Economia e Gestão. A Direção tem as seguintes atribuições:

- a) Coordenação e supervisão das respetivas unidades orgânicas;
- b) Orçamentar, contabilizar e assegurar os pagamentos e recebimentos de tesouraria;
- c) Planear as atividades a realizar;
- d) Controlar e implementar todos os aspetos inerentes à gestão administrativa dos funcionários docentes e não docentes;
- e) Conceber, implementar e controlar os procedimentos que visem a formação e desenvolvimento dos funcionários;
- f) Assegurar a manutenção, segurança e funcionamento das instalações;
- g) Planear e executar obras de manutenção e adaptação;
- h) Assegurar o aprovisionamento e a contratação pública;
- i) Garantir a reprodução e arquivo de documentos;
- j) Fornecer apoio logístico não técnico;
- k) Inventariar e registar o património;
- l) Assegurar o acompanhamento das questões de natureza jurídica.

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS**

- Reforço da prática de “accountability”, controlo financeiro e acompanhamento da Execução Orçamental;
- Melhoria e adaptação dos espaços de trabalho às necessidades;
- Implementação de ações de melhoria da qualidade dos serviços de manutenção e do funcionamento das salas de aulas e de estudo;
- Incrementar a formação dos trabalhadores do ISEG;
- Controlo das despesas.

**Objetivo 1:** Reforço da prática de “accountability”, controlo financeiro e acompanhamento da Execução Orçamental

**Ação 1:** Elaboração do relatório da contabilidade analítica ou de custo.

**Indicador de medida 1:** Data de entrega do relatório anual (Considerar prazo definido no Decreto de Execução Orçamental).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Apresentação sem qualidade e fora do prazo legal	Entrega na data definida pela lei.	Entrega até 20 dias úteis em referência ao prazo legal.

**Ação 2:** Assegurar a elaboração do orçamento.

**Indicador de medida 1:** Entrega nas datas definidas pela lei (considerar Circular da DGO com instruções para preparação do OE e Decreto de Execução Orçamental).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Apresentação sem qualidade e fora do prazo legal	Entrega dentro do prazo legal	Apresentação sem erros e com qualidade e entrega antes do prazo definido

**Ação 3:** Produzir os documentos de análise financeira e o relatório anual.

**Indicador de medida 1:** Data de entrega do relatório de contas anual (Considerar prazo definido no Decreto de Execução Orçamental).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Apresentação sem qualidade e fora do prazo legal	Entrega dentro do prazo legal	Apresentação sem erros e com qualidade e entrega antes do prazo definido

**Objetivo 2:** Adaptação dos espaços de trabalho às novas exigências<sup>1</sup>

**Ação 1:** Recuperação do edifício afeto ao ensino e investigação do ISEG (Edifício Bento Jesus Caraça) em função dos novos desafios e restrições resultantes do impacto que a obra de expansão do metro de Lisboa terá nas instalações do ISEG (sujeito a disponibilidade orçamental).

**Indicador de medida 1:** Data de execução.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[dezembro 2023 - +∞[	[outubro – dezembro 2023]	[outubro 2023]

**Ação 2:** Projetos de modernização dos sistemas de AVAC no edifício do Quelhas 6. Lançamento de concursos para substituição ou renovação dos Sistemas de AVAC e acompanhamento das obras. Os procedimentos e as obras vão ser lançadas em 6 fases (cronograma de detalhe em elaboração).

**Indicador de medida 1:** Data de execução.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[dezembro 2023- +∞[	[outubro – dezembro 2023]	[setembro - outubro 2023]

**Ação 3:** Melhoria dos espaços destinados ao estudo e trabalho dos alunos e suas associações: continuação das intervenções de remodelação dos espaços (estão previstas diversas intervenções e está em elaboração cronograma detalhado).

**Indicador de medida 1:** Data de execução

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[outubro-dezembro 2023]	[setembro – outubro 2023]	Iniciar e concluir em agosto de 2023

<sup>1</sup> A execução de parte ou da totalidade dos projetos aqui apresentados depende da disponibilidade orçamental.

Ação 1: orçamento previsional: 1.500.000,00€ para a obra

Ação 2: orçamento previsional: 500.000,00€

**Ação 4:** Limpeza, pintura e revisão da cobertura exterior e do interior dos edifícios do Quelhas.

**Indicador de medida 1:** Data de execução

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[setembro 2023]	[maio – julho 2023]	Iniciar e concluir em abril de 2023

**Objetivo 3:** Melhoria da qualidade dos serviços de manutenção e do funcionamento das salas de aulas e de estudo

**Ação 1:** Monitorização do desempenho da implementação da qualidade ISO 9001.

**Indicador de medida 1:** Satisfação com os serviços de manutenção (Questionário aos Alunos).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
<50%	[50% - 60%]	>60%

**Objetivo 4:** Melhoria do desempenho ambiental

**Ação 1:** Adoção do modelo de gestão ambiental e posterior certificação do Sistema de Gestão Ambiental

**Indicador de medida 1:** Data limite para a adoção do modelo de gestão ambiental

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[dezembro 2023 - +∞[	[novembro – dezembro 2023]	[outubro 2023]

**Objetivo 5:** Melhorar a qualidade dos trabalhadores do ISEG

**Ação 1:** Reforço da Formação dos trabalhadores não docentes

**Indicador de medida 1:** Nº de horas de formação relevante por trabalhador

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 6 horas	[6 – 12 horas]	> 12 horas

**Objetivo 6:** Controlo das despesas.

**Ação 1:** Adoção de procedimentos negociais na revisão de contratos tendentes ao controlo dos custos de estrutura por forma a impedir um crescimento superior ao desejado.

**Indicador de medida 1:** Taxa de variação das despesas de funcionamento

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
> 5%	[5% – 0%]	< 0%

**Ação 2:** Implementação de medidas que assegurem um prazo médio de pagamento aos fornecedores, consentâneo com as exigências legais.

**Indicador de medida 1:** Indicador PMPF (Prazo Médio de Pagamento aos Fornecedores)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
> 60 dias	[30 – 60 dias]	< 30 dias

## I - RECURSOS

### I. 1 – RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos que permitem a concretização das ações previstas neste plano são apresentados abaixo considerando a separação entre pessoal docente e pessoal não docente.

#### *Pessoal Docente por Departamentos*

DEPARTAMENTOS	2018		2019		2020		2021		out/22	
	TOTAL	%								
Economia	58	24%	58	24%	55	22%	56	22%	56	21%
Gestão	108	44%	109	44%	108	44%	115	46%	124	47%
Matemática	51	21%	50	20%	54	22%	53	21%	51	19%
Ciências Sociais	29	12%	29	12%	29	12%	27	11%	31	12%
Línguas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>	<b>251</b>	<b>100%</b>	<b>262</b>	<b>100%</b>

#### DOCENTES POR CATEGORIA E DEPARTAMENTO 2022

Categorias	Dep. Ciências Sociais	Dep. Economia	Dep. Gestão	Dep. Matemática
Assistente	-	-	-	-
Assistente Convidado	5	3	23	4
Assistente Investigação	-	-	-	-
Investigador Aux. Conv.	1	-	-	-
Assistente de Investigador	1	-	-	-
Leitor - Ensino Superior	-	-	-	-
Monitor	-	-	-	-
Prof. Catedrático Convidado	-	5	3	-
Prof. Catedrático Visitante	-	-	2	-
Professor Assoc. c/Agregação	4	8	8	6
Professor Associado	-	4	3	3
Prof. Associado Visitante	-	-	2	-
Professor Associado Convidado	1	3	9	2
Professor Auxiliar	8	12	23	24
Professor Auxiliar c/Agregação	1	6	7	1
Professor Auxiliar Convidado	6	6	33	8
Professor Catedrático	3	9	12	3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>125</b>	<b>51</b>

**Pessoal Não Docente**

	Evolução					
	2017	2018	2019	2020	2021	out/22
<b>Nº Total de Não Docentes</b>						
<b>Pessoal do Quadro/Mapa de Pessoal</b>	77	75	73	68	68	70

**PESSOAL NÃO DOCENTE - 2022**

<b>Categorias</b>	<b>Ativos</b>
Administrador	1
Chefe de Divisão	4
Director de Serviços	3
Técnico Superior	37
Assistente Técnico	14
Assistente Operacional	5
Informático	6
<b>Total</b>	<b>70</b>

## I. 2 – RECURSOS FINANCEIROS

- Síntese do Projeto de Orçamento para 2023 (Provisório) e Previsão de Execução para 2022 - com dados de outubro

Tipo de receita	2023		2022	
	Montante Receita	%	Montante Receita	%
Orçamento de Estado	11 815 798,00 €		11 531 746,00 €	
<b>Propinas 1.º ciclo</b>	1 455 000,00 €	7%	1 535 662,91 €	7,46%
Nacionais	1 185 000,00 €		1 227 750,00 €	
Internacionais (*)	270 000,00 €		307 913 €	
<b>Propinas 2.º ciclo</b>	5 370 000,00 €	26%	5 217 247,09 €	25,33%
Nacionais	4 515 000,00 €		4 125 160,00 €	
Internacionais (*)	855 000,00 €		1 092 087 €	
<b>Propinas 3.º ciclo</b>	350 000,00 €	1,7%	360 000,00 €	1,75%
<b>Outros</b>	1 576 415,00 €	7,7%	1 953 600,00 €	9,48%
<b>Total</b>	<b>20 567 213,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>20 598 256,00 €</b>	<b>100,00%</b>

Tipo de despesa	2023		Δ2023/22	2022	
	Montante Despesa	%		Montante Despesa	%
<b>Despesa de pessoal</b>	14 786 897,00 €	72%	2,93%	14 366 600,00 €	69,7%
<b>Prestação de serv.</b>	4 510 764,00 €	22%	-2,00%	4 602 806,00 €	22,3%
<b>Aquisição de bens</b>	283 000,00 €	1%	-21,35%	359 800,00 €	1,7%
<b>Outras despesas</b>	237 500,00 €	1%	-16,53%	284 550,00 €	1,4%
<b>Despesas de capital</b>	749 052,00 €	4%	-23,92%	984 500,00 €	4,8%
<b>Total</b>	<b>20 567 213,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>-0,15%</b>	<b>20 598 256,00 €</b>	<b>100%</b>

## DIREÇÃO DE MARKETING E RELAÇÕES EXTERNAS (DMRE)

### MISSÃO

A Direção de Marketing e Relações Externas tem como principal missão o desenvolvimento da imagem do ISEG como escola de referência, quer ao nível nacional, quer ao nível internacional com vista à captação dos melhores alunos, sua fidelização e acompanhamento ao longo da vida académica e profissional.

### ATRIBUIÇÕES

A Direção de Marketing e Relações Externas (DMRE) foi criada tendo por base um conceito de Marketing centrado no cliente, e visa não apenas o desenvolvimento da imagem do ISEG, quer a nível nacional, quer a nível internacional, mas principalmente o acompanhamento dos potenciais clientes – clientes em formação – e a sua ligação ao mercado de trabalho. Esta Direção funciona por objetivos e projetos numa base de organização matricial, integrando as seguintes atividades e produtos:

a) Produto ISEG Institucional tem como principais atribuições:

- Coordenação e organização de eventos institucionais;
- Plano de marketing e de comunicação institucional: ligação à imprensa, publicidade, divulgação da atividade da escola e plano de meios;
- Relações institucionais com a sociedade em geral;
- Gestão Página Web ISEG, Redes Sociais e *newsletter* institucional;
- CRM ISEG.

b) Produtos Ensino: 1ºCiclo, 2ºCiclo, 3ºCiclo:

- Criação e desenvolvimento do conceito para campanha de Marketing do ISEG;
- Planeamento e execução das ações promocionais nos diversos meios;
- Preparação da documentação e materiais de suporte à promoção;
- Definição e acompanhamento da estratégia de captação de clientes (ex: Projeto Escolas Secundárias, feiras temáticas, visitas a empresas, eventos dentro e fora da escola e outras atividades);
- Acompanhamento dos clientes relativamente ao seu grau de satisfação;

c) Gestão de eventos Internos e Externos

- Apoio no desenvolvimento dos materiais de comunicação (design das peças de comunicação);
- Divulgação/comunicação pelos canais disponíveis (redes sociais, página web, CRM, etc.);
- Avaliação de eventos.

d) Promoção do Marketing Interno

Reforçar os objetivos institucionais e sociais do ISEG junto da sua comunidade (alunos, docentes e funcionários), com o objetivo de criar uma cultura organizacional que fortaleça as relações e envolvimento de todos com a organização, melhorando, assim, a imagem e valor de mercado percebido.

**OBJETIVOS OPERACIONAIS**

1. Comunicar a marca, aumentar a notoriedade do ISEG;
2. Captação dos melhores alunos no 1º, 2º e 3º ciclo de estudos;
3. Aumentar a capacidade de captação de alunos internacionais.

**Objetivo 1:** Comunicar a marca, aumentar a notoriedade do ISEG.

**Ação 1:** Eventos.

**Indicador de medida 1:** Avaliação Global de Eventos Presenciais

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$x < 3,5$	$3,5 \leq x < 4$	$x \geq 4$

**Ação 2:** Digital – Páginas WEB.

**Indicador de medida 1:** Número de novas visualizações.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Ação 3:** Digital – Social Media: Facebook

**Indicador de medida 1:** Alcance

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Ação 4:** Digital – Social Media: Instagram

**Indicador de medida 1:** Alcance

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,9X_{2022}$	$0,9X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,1X_{2022}$	$X_{2023} > 1,1X_{2022}$

**Ação 5:** Digital – Social Media: LinkedIn

**Indicador de medida 1:** Alcance das páginas.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,9X_{2022}$	$0,9X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,1X_{2022}$	$X_{2023} > 1,1X_{2022}$

**Ação 6:** Digital – email MKT.

**Indicador de medida 1:** Taxa de abertura de email enviados.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Ação 7:** Media Relations.

**Indicador de medida 1:** Número de notícias na imprensa.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,975X_{2022}$	$0,975X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,025X_{2022}$	$X_{2023} > 1,025X_{2022}$

**Objetivo 2:** Captação dos melhores alunos no 1º, 2º e 3º ciclo de estudos

**Ação 8:** Gestão de Produto – Licenciaturas.

**Indicador de medida 1:** Número de alunos que colocam o ISEG em 1ª e 2ª opção (soma dos alunos que colocaram um curso do ISEG em 1ª ou 2ª opção).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Ação 9:** Gestão de Produto - Mestrados.

**Indicador de medida 1:** Número candidaturas.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,975X_{2022}$	$0,975X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,025X_{2022}$	$X_{2023} > 1,025X_{2022}$

**Ação 10:** Gestão de Produto – Doutoramentos.

**Indicador de medida 1:** Número candidaturas.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,975X_{2022}$	$0,975X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,025X_{2022}$	$X_{2023} > 1,025X_{2022}$

**Objetivo 3:** Aumentar a capacidade de captação de alunos internacionais.

**Ação 11:** Publicidade em meios digitais.

**Indicador de medida 1:** Número de *leads* angariados através de meios digitais

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Ação 12:** Follow-up das *leads* angariadas através de ações promocionais em meios digitais.

**Indicador de medida 1:** Número de candidaturas de alunos internacionais para o 1º ciclo.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,975X_{2022}$	$0,975X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,025X_{2022}$	$X_{2023} > 1,025X_{2022}$

**Indicador de medida 2:** Número de candidaturas de alunos internacionais para o 2º ciclo.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,95X_{2022}$	$0,95X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,05X_{2022}$	$X_{2023} > 1,05X_{2022}$

**Indicador de medida 3:** Número de candidaturas de alunos internacionais para 3º ciclo.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2023} < 0,975X_{2022}$	$0,975X_{2022} \leq X_{2023} \leq 1,025X_{2022}$	$X_{2023} > 1,025X_{2022}$

## DIREÇÃO DE SERVIÇOS ACADÉMICOS (DSA)

### MISSÃO

A Direção dos Serviços Académicos tem como missão primordial garantir o apoio aos estudantes dos diversos ciclos de estudos do ISEG, durante o seu percurso escolar, procurando sempre fornecer um serviço com qualidade, rigor e transparência, que satisfaça as necessidades dos nossos clientes.

Os Serviços Académicos encontram-se estruturados da seguinte forma:

- Secretaria das Licenciaturas (SECLIC)
- Secretaria de Mestrados e Doutoramentos (SMD)
- Gabinete Internacional de Mobilidade (IMO)

### ATRIBUIÇÕES

#### **Secretaria das Licenciaturas e Secretaria de Mestrados e Doutoramentos:**

Em particular, a Secretaria das Licenciaturas (SECLIC) e Secretaria de Mestrados e Doutoramentos (SMD), prestam, entre outros, os seguintes serviços:

- Desempenho de todas as tarefas relativas ao Planeamento do Ano Letivo;
- Dar resposta às perguntas, comentários ou sugestões colocadas aquando da fase de candidatura, matrícula ou outra, recorrendo aos vários canais de comunicação (e-mail, telefone ou atendimento presencial);
- Divulgação na página Web do ISEG, dos impressos, regulamentos, calendário académico, prazos importantes e informação adicional de relevo;
- Colaboração na conceção e divulgação de toda a informação básica para os atuais alunos e para interessados que desejem aceder ao ISEG, procurando criar as condições para facilitar os trâmites de candidatura e inscrição nos diversos cursos, divulgando ainda as facilidades existentes e postas à disposição dos seus atuais alunos;
- Gestão administrativa de procedimentos e normas de natureza académica, propondo a unificação de procedimentos e prazos, de acordo com instruções da Presidência;

- Organização, verificação e validação das candidaturas apresentadas no âmbito dos diferentes regimes de acesso: como estudante internacional, mudança de instituição, reingresso, maiores de 23 anos (em conjunto com Reitoria), titulares de curso superior, unidades curriculares isoladas e regimes especiais;
- Fornecimento de informações estatísticas, interna e externamente, desde que autorizadas pela Presidência do ISEG;
- Parametrização no Fenix dos processos de inscrição dos alunos de todos os ciclos de estudo;
- Assegurar a informação necessária à manutenção e atualização do Portal Académico online aos responsáveis pela gestão do mesmo, estabelecendo uma conexão com a equipa informática do ISEG e da Reitoria;
- Cobrança das propinas e entrega das receitas junto da Divisão de Serviços Financeiros;
- Apoio ao longo de todo o processo de provas públicas de Mestrado, Doutoramento e Agregação;
- Elaboração de Diplomas de parte escolar de Mestrado e de Pós-Graduação;
- Acompanhamento direto do desenvolvimento informático das secretarias, nas suas diferentes componentes;
- Elaboração de horários e executar a respetiva afetação de salas;
- Elaboração de calendários de épocas de avaliação;
- Sistematização e estruturação da informação proveniente da tutela com interesse para alunos e docentes;
- Emissão de certificados ou declarações, a requerimento dos interessados ou a pedido de instituições oficiais;
- Instrução dos processos para elaboração de diplomas e enviar os mesmos à Reitoria para posterior emissão;
- Emissão dos suplementos ao diploma;
- Gestão dos processos de equivalência, creditação e reconhecimento de habilitações e ou unidades curriculares;
- Gestão administrativa e académica de todos os processos que afetem a vida académica do aluno, instruindo e respondendo adequadamente a todos os requerimentos, reclamações, ou solicitações apresentadas.

### **Gabinete Internacional de Mobilidade:**

O Gabinete Internacional de Mobilidade (IMO), é a estrutura que acompanha todos os programas de intercâmbio/mobilidade estudantil dos alunos (1º, 2º e 3º Ciclos), de docentes e não docentes (funcionários), com universidades estrangeiras e tem como atribuições principais:

- Celebrar acordos bilaterais com instituições internacionais acreditadas (AACSB, EQUIS ou AMBA) ou bem posicionadas nos rankings que valorizamos;
- Benchmarking de boas práticas em instituições parceiras de renome com vista a melhorar os procedimentos administrativos e a internacionalizar o próprio IMO;
- Procura por parcerias com instituições parceiras de renome, prosseguindo a estratégia de internacionalização do ISEG, definida pela Presidência;
- Contactar regularmente com as universidades Parceiras, seja no sentido da atualização de informação, revisão e assinatura dos acordos bilaterais;
- Acompanhar e avaliar os acordos bilaterais com base no Guia para a assinatura ou renovação de acordos bilaterais e na matriz elaborada para o efeito;
- Promover o estabelecimento de *Dual-Degrees* e de programas conjuntos, como por exemplo, organizando *Summer Schools*, contribuindo para a internacionalização os currículos das unidades curriculares;
- Participar em Feiras internacionais de referência como a NAFSA ou a EAIE, contactando diretamente com os parceiros e tentando alcançar novos acordos com reputadas instituições internacionais;
- Acompanhar todos os procedimentos administrativos inerentes à mobilidade de estudantes, docentes e funcionários, desde a preparação das candidaturas, verificação de vagas disponíveis, nomeação dos alunos colocados, distribuição da verba anual disponibilizada para bolsas de mobilidade, até à análise e lançamento de creditações (mobilidade estudantil);
- Atendimento presencial ou num formato virtual para os alunos incoming e outgoing sempre que solicitado pelo aluno.
- Acompanhar o programa de estágios, ao abrigo do programa Erasmus+;
- Gestão e atualização dos conteúdos online (microsite IMO);
- Preparar e atualizar os materiais promocionais para os alunos incoming, outgoing e full-degree (Visa Application Guide and Residence Permit).
- Promover práticas de acolhimento e integração aos alunos incoming;
- Preparar o acolhimento de Docentes ou Funcionários estrangeiros em mobilidade;

- Assegurar todo o expediente relacionado com as atividades que visem fomentar e garantir a qualidade da mobilidade internacional da população do ISEG, estabelecendo uma apropriada cooperação com instituições e entidades externas. Verificação do Relatório Modelo de Missão para Formação;
- Preparar candidaturas a outros projetos no âmbito do Programa Erasmus+, *International Credit Mobility* (ICM) em conjunto com parceiros europeus, tentando incorporar a questão da Sustentabilidade, em alinhamento com a estratégia seguida pelo ISEG e com o Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, das Nações Unidas;
- Instruir e organizar todo o processo de promoção, implementação e acompanhamento dos projetos aprovados no âmbito do Erasmus + ICM, Ação KA107.

#### **OBJETIVOS OPERACIONAIS:**

1. Promover o aumento de candidaturas validadas nos cursos de 2º Ciclo;
2. Promover o aumento de candidaturas em mobilidade internacional outgoing (alunos do ISEG no estrangeiro);
3. Promover o aumento do número de alunos estrangeiros em todos os ciclos de estudo;
4. Promover o aumento de acordos bilaterais, preferencialmente com instituições com creditações internacionais ou bem posicionadas nos rankings internacionais valorizadas pelo ISEG, no âmbito da mobilidade de alunos e de duplo diplomas;
5. Aprofundar a colaboração com as instituições parceiras, promovendo o aumento de instituições Gold ou Silver, promovendo por exemplo, o aumento de Dual-Degrees ou outros projetos em conjunto;
6. Garantir a apresentação de propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço;
7. Garantir a qualidade do serviço de atendimento.

**Objetivo 1:** Promover o aumento de candidaturas validadas nos cursos de 2º Ciclo.

**Ação 1:** Reforçar os instrumentos de normalização e simplificação de procedimentos com vista a uma gestão de qualidade.

**Ação 2:** Reforçar o número de processos de cariz inovador, com recurso a tecnologias de comunicação e da informação, que se constituam numa mais-valia para o utilizador.

**Ação 3:** Reforço das facilidades disponibilizadas pelos Serviços, designadamente em matéria de informação, procedimentos e regulamentos disponibilizados via *net*.

**Ação 4:** Reforçar os contatos diretos com o público-alvo de forma a fidelizar os mesmos.

**Indicador de medida 1:** Percentagem do número de candidaturas validadas nos cursos de 2º Ciclo para o ano letivo 2023/2024 (comparativamente a 2022/2023) (CV)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
CV < 3%	$3\% \leq CV \leq 5\%$	CV > 5%

**Objetivo 2:** Promover o aumento de candidaturas em mobilidade internacional *outgoing* (alunos do ISEG no estrangeiro)

**Ação 1:** Reforçar o número de processos de cariz inovador, com recurso a tecnologias de comunicação e da informação, que se constituam numa mais-valia para o utilizador;

**Ação 2:** Reforçar e investir em campanhas de comunicação juntamente com o Departamento de Marketing de forma a incentivar os alunos do ISEG a participar em programas conjuntos ou de intercâmbio;

**Ação 3:** Investir em Feiras/International Days online de forma a dar visibilidade aos parceiros internacionais;

**Ação 4:** Reforço das facilidades disponibilizadas pelos Serviços, designadamente em matéria de informação, procedimentos e regulamentos disponibilizados via *net*;

**Ação 5:** Revisão e atualização dos regulamentos em vigor de forma a abranger um maior leque de alunos elegíveis para uma mobilidade internacional (alunos do 2.º ano curricular dos cursos de licenciatura e do 1.º ano curricular, dos cursos de mestrado).

**Indicador de medida 1:** Percentagem do número de candidaturas para mobilidade internacional *outgoing* (alunos do ISEG no estrangeiro) para o ano letivo 2023/2024 (comparativamente a 2022/2023) (CMI)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
CMI < 3%	$3\% \leq CMI \leq 5\%$	CMI > 5%

**Objetivo 3:** Promover o aumento do número de alunos estrangeiros em todos os ciclos de estudos.

**Ação 1:** Continuar a investir na progressiva internacionalização do ISEG, aumentando o número de estudantes estrangeiros no ISEG garantindo uma maior atratividade da instituição, quer pela qualidade dos serviços, quer pela capacidade de utilização de línguas estrangeiras e pela oferta de ensino do inglês como língua estrangeira.

**Indicador de medida 1:** Percentagem de estudantes com nacionalidade estrangeira matriculados em todos os ciclos de estudo em 2023/2024 (comparativamente a 2022/2023) (EE)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
EE < 3%	$3\% \leq EE \leq 5\%$	EE > 5%

**Objetivo 4:** Promover a assinatura de acordos bilaterais, preferencialmente com instituições com creditações internacionais ou bem posicionadas nos rankings internacionais valorizados pelo ISEG, no âmbito da mobilidade de alunos e de duplos diplomas

**Ação 1:** Identificar instituições internacionais que preencham os requisitos que constam no template adequado no Guia de Orientação para a Proposta de Assinatura ou Renovação de Acordos Bilaterais e que tenham um potencial para se tornarem uma parceria Gold ou Silver, conforme a matriz abaixo.

**Ação 2:** Continuar a investir nas nossas parcerias Gold e Silver de forma a aprofundar a colaboração.

**Ação 3:** Revisão anual dos acordos de cooperação bilateral tendo como base a matriz abaixo.

**Ação 4:** Apostar em protocolos bilaterais nos novos mercados ascendentes.

**Ação 5:** Estabelecer duplos diplomas para reforçar a internacionalização do ISEG.

**Indicador de medida 1:** Número de novos acordos bilaterais/duplos diplomas com instituições estrangeiras anualmente (instituições A- Gold e B-Silver)

**Matriz**

**A - Engagement**

<b>B - Análise Composta</b>	<b>%</b>	<b>A - Gold</b>	<b>B - Silver</b>	<b>C -Bronze</b>
	1(+90%)			
	2(70-89%)			
	3(50-69%)			
	4(10-49%)			

**Legenda *Engagement*:**

- A. *Dual Degrees* ou outros programas conjuntos em andamento;
- B. Colaboração média (*exchange, possível scale-up* para *Dual Degree*);
- C. Colaboração inexistente.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
AB < 3%	$3\% \leq AB \leq 5\%$	AB > 5%

**Objetivo 5:** Aumentar o aumento de instituições parceiras Gold ou Silver.

**Ação 1:** Aprofundar a colaboração com as instituições parceiras de forma a promover um *scale-up* para a categorização Gold ou Silver, traduzida pelo aumento de projetos em conjunto, como por exemplo, os *Dual-Degrees*.

**Indicador de medida 1:** Número de propostas anuais com instituições parceiras Gold ou Silver (IP)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
IP < 1	$1 \leq IP \leq 2$	IP > 2

**Objetivo 6:** Garantir a apresentação de propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço.

**Ação 1:** Apresentação de propostas de melhorias dos processos administrativos da Direção dos Serviços Académicos.

**Indicador de medida 1:** Número de propostas anuais de processos administrativos (PA)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
PA < 2	$2 \leq PA \leq 4$	PA > 4

**Objetivo 7:** Garantir a qualidade do serviço de atendimento.

**Ação 1:** Manter os níveis de satisfação dos alunos no questionário da qualidade, relativamente ao atendimento dos Serviços Académicos (Secretaria das Licenciaturas, Secretaria de Mestrados e Doutoramentos e Gabinete Internacional de Mobilidade);

**Ação 2:** Reforço das competências e capacidades do pessoal, traduzido na frequência de ações de formação, relacionadas com o atendimento, reforço das competências em língua inglesa, gestão das emoções e dinâmicas de grupo.

**Ação 3:** Continuar a desmaterializar e a simplificar os processos académicos e, simultaneamente, a preparar a sua estrutura para um melhor atendimento à crescente procura internacional;

**Ação 4:** Implementação de novos módulos online de forma a facilitar o percurso académico dos alunos no que respeita a procedimentos administrativos;

**Ação 5:** Reforçar o fluxo de informação via CRM para os alunos com a informação mais pertinente relativa a prazos e diligências do calendário académico.

**Indicador de medida 1:** Percentagem de respostas favoráveis ao questionário de satisfação (QS)

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
QS < 70%	$70\% \leq QS \leq 80\%$	QS > 80%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Continuar a primar por aquilo que consideramos mais relevante, a aposta na qualidade, será sempre um dos principais objetivos dos Serviços Académicos. Esta aposta passa por melhorar a imagem e a eficácia dos Serviços, melhorando a eficiência interna dos serviços através da redução dos tempos de espera de resposta, da otimização e da qualificação dos recursos humanos.

Os Serviços Académicos propõem-se continuar a investir em planos de melhoria, nomeadamente no que se refere à qualidade do atendimento e o tempo de resposta a questões colocadas online, bem como a oferta de outros serviços que permitam melhorar a qualidade de atendimento desta estrutura. Continuar a promover uma equipa dinâmica torna-se, cada vez mais, essencial. Pretende-se que o grupo de pessoas, que desta equipa fazem parte, continue a demonstrar as competências até agora reveladas, de forma a dar continuidade à prestação de um serviço de excelência, orientado para os objetivos gerais da Escola e, conseqüentemente, para a satisfação geral dos seus alunos e docentes, oferecendo um serviço com qualidade, rigor e transparência.

As creditações internacionais do ISEG e a sua presença em rankings de renome, tiveram um evidente impacto na nossa atratividade, tendo o ISEG uma maior facilidade em celebrar parcerias com instituições de renome. Um dos objetivos dos Serviços Académicos será dinamizar a pirâmide de internacionalização nas nossas parcerias Gold seja no âmbito de intercâmbio de docentes e de alunos, seja no âmbito de programas conjuntos, de forma a rentabilizar ao máximo as nossas parcerias e consolidando as relações existentes. Por outro lado, as formas de colaboração têm vindo a ser alteradas, passando para segundo plano o intercâmbio simples de alunos e investindo-se cada vez mais em programas conjuntos como os Dual-Degrees ou a organização de Summer Schools.

Regularmente, iremos avaliando as nossas parcerias e consolidando as parcerias com um maior potencial para um scale-up, enveredando em projetos conjuntos. Da mesma forma iremos continuar a fazer um benchmarking com outras instituições de renome, no caminho para uma maior internacionalização, com cada vez mais qualidade.

Por outro lado, assistimos a uma tendência de crescimento de parcerias interuniversitárias com a criação de programas conjuntos, potenciando a transferência de conhecimento entre universidades. Esta tendência exige uma reorganização dos serviços a nível operacional e funcional.

Os próximos meses continuarão a ser um desafio, quer na adaptação do sistema Fénix às necessidades do serviço como na contínua integração das equipas neste sistema ainda recente, além de todo o apoio que será dado aos docentes e alunos. Com a mudança para o sistema Fenix, a DSA assumiu vários procedimentos novos que representam mais autonomia, mas também exige um maior planeamento.

Por último, também alinhado com a estratégia e política de sustentabilidade do ISEG, a DSA mantém o compromisso de contribuir para a redução do consumo de energia e aumentar a consciência dos estudantes para uma economia mais verde.

Concluindo, o nosso objetivo é sempre uma melhoria contínua sendo igualmente de realçar a importância da requalificação interna dos serviços, contribuindo para três objetivos: uma maior rentabilidade dos meios envolvidos, uma maior satisfação dos colaboradores e um melhor ambiente de trabalho.

Assim, por forma a não comprometer a qualidade do serviço e a consequente satisfação dos alunos e colaboradores reforço a importância do recrutamento de colaboradores para integrar os Serviços Académicos.

## CAREER SERVICES

### MISSÃO

O *Career Services* (CS) assume-se como um intermediário entre talento jovem e empresas, garantindo aos estudantes um serviço personalizado com vista a uma transição adequada para o mercado de trabalho e ao desenvolvimento de competências de gestão de carreira e de pesquisa ativa de emprego.

### ATRIBUIÇÕES E OBJETIVOS OPERACIONAIS

O *Career Services* (CS) tem como principal objetivo contribuir para a empregabilidade dos alunos do ISEG que transitam para o mercado de trabalho.

O CMO tem como principais objetivos específicos:

- Funcionar como um elo de ligação entre as empresas empregadoras, os alunos, os docentes e os órgãos de gestão.
- Promover a empregabilidade dos alunos, nacional e internacional, através do estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas nacionais e estrangeiras.
- Disponibilizar aos estudantes informação sobre ofertas de emprego e estágios, organizar eventos com entidades empregadoras, bem como realizar formação e acompanhamento especializado, que promova a sua empregabilidade.
- Aumentar a taxa de sucesso dos alunos nos processos de recrutamento das empresas e, consequentemente, a taxa de admissões dos alunos, através da implementação de um plano de formação mais exigente e rigoroso de preparação dos alunos.
- Maximizar a produtividade da equipa do CO através da colaboração de estudantes em regime de *part-time* (integrados no Programa de Acolhimento do ISEG) e da adoção de mais ferramentas online para a gestão de carreira.
- Disponibilizar ferramentas e plataformas para pesquisa de estágios e de empregos fora de Portugal.
- Manter a presença do ISEG em eventos internacionais de referência na área (conferências e encontros e profissionais).

Para fazer face aos desafios crescentes do mercado de trabalho e perante a elevada concorrência nas áreas de formação superior em economia, gestão e finanças, é fundamental que o Career Services continue a evoluir no âmbito da sua oferta, o que implica um investimento contínuo quer no que diz respeito a recursos (essencialmente humanos e tecnológicos), quer de ferramentas de carreira. Com isto, pretende-se dotar os alunos com um conjunto de competências essenciais para o mercado de trabalho e para o sucesso na integração nas empresas onde pretendam trabalhar. O paradigma que uma excelente formação técnica é suficiente para garantir a plena empregabilidade dos alunos, já há muito que está desatualizada.

Hoje, o Career Services, para além das sessões de career advisory e da organização de eventos, nos formatos presencial e online, detém três plataformas de carreira online com diversas funcionalidades, nomeadamente:

- Ofertas de emprego/estágios nacionais e internacionais.
- Informação relevante para a procura de emprego: templates de Curriculum Vitae, cartas de motivação, preparação para processos de recrutamento, testes psicométricos para praticar, LinkedIn, marca pessoal, networking, etc..).
- Informação sobre empresas (nacionais e internacionais) e setores de atividade.
- Country Career Guides (para quem pretende trabalhar e viver no estrangeiro).
- Artigos sobre empregabilidade.
- Divulgação de eventos.
- Agendamento de sessões de career advisory.

Adicionalmente, o Career Services é frequentemente convidado para organizar e participar em programas específicos, em módulos relacionados com o desenvolvimento pessoal e de carreira, de diversos cursos, quer de licenciatura quer de mestrado.

## **I. OBJETIVOS 2022/2023**

No seguimento da missão e estratégia do Career Office de contribuir para o aumento da qualidade da empregabilidade dos alunos do ISEG, apresentam-se os seguintes objetivos para o ano de 2022/23.

1. Aumentar a adesão dos alunos aos serviços prestados pelo Career Services (mantendo-se ainda nos 30%).
2. Aumentar para 75% a percentagem de alunos que se consideram muito satisfeitos quando recorrem aos serviços do Career Services e reduzir ou eliminar a % de alunos que se consideram insatisfeitos ou “nem satisfeitos nem insatisfeitos”.

3. Aumentar a taxa de sucesso dos alunos nos processos de recrutamento das empresas e, conseqüentemente, a taxa de admissões dos alunos em empresas de topo que são extremamente exigentes na escolha dos alunos (por exemplo, McKinsey, Kearney, Bain, Google, Amazon e empresas do setor financeiro internacionais, como por exemplo a JP Morgan, entre outros).
4. Estabelecer parcerias com mais empresas que ainda não têm o ISEG no seu “radar” e que habitualmente não recrutam na Escola de forma proactiva. No último ano, O Career Services conquistou já algumas destas empresas.
5. Aumentar a taxa de comparência dos participantes nas atividades organizadas pelo gabinete (neste último ano, contrariamente ao anterior, contabilizámos uma redução muito significativa do número de alunos presentes nos eventos), o que associamos ao “cansaço” manifestado pelos alunos com os eventos online. No último semestre de 2021-22, com a realização de eventos presenciais, já se verificou uma maior adesão.
6. Aumentar o conhecimento do Career Services pelos alunos (ainda existem muitos alunos que desconhecem ou não recorrem aos serviços do gabinete), através de ações massivas junto de todos os alunos, mostrando que ferramentas e serviços o ISEG tem para oferecer no âmbito das carreiras e que mais-valias poderão ter ao recorrerem aos mesmos. O nosso objetivo seria aumentar a presença dos alunos em cerca de 25% (tendo em conta os recursos do gabinete).
7. Obter feedback das empresas e dos alunos relativamente à qualidade dos estágios realizados. O formulário de avaliação foi implementado no ano letivo 2021-22.
8. Enviar anualmente, 6 meses após a conclusão dos 1º e 2º ciclos de estudo, setembro e janeiro, respetivamente, um questionário de empregabilidade, simples, sintético e com as informações relevantes que são importantes obter. Os dados destes inquéritos também nos permitirão manter os dados pessoais atualizados para uma relação mais próxima entre a Escola e os Alumni. O objetivo é iniciar a sua utilização no ano letivo de 2022-23.

## II. PLANO DE AÇÃO 2022/2023

ATIVIDADES	DESTINATÁRIOS	Nº Horas
<b>Apresentação do <i>Career Services</i> no início do ano letivo (1º semestre)</b>	Novos alunos de Mestrado e de Licenciatura	8
<b>Apresentação das plataformas de carreira do ISEG (1º semestre)</b>	Todos os alunos	2
<b>Seminários de Carreira (todo o ano)</b>  Apresentação dos serviços e ferramentas disponibilizadas pelo Career Services.	Alunos de 1º ano de mestrado (PT & EN)	20 h
<b>CV Clinic (todo o ano)</b>  Sessões semanais com pequenos grupos de alunos (10) com o objetivo de rever e transmitir <i>guidelines</i> sobre os seus currículos.	Todos os alunos	40 h
<b><i>Optimize to Succeed!</i> (semana de preparação para o <i>Career Forum</i> (1º semestre):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Optimize your CV &amp; Cover Letter</i></li> <li>• <i>Optimize your LinkedIn Profile</i></li> <li>• <i>Optimize your Pitch</i></li> <li>• <i>Go through a recruitment process and succeed!</i></li> <li>• <i>Manage your career and succeed!</i></li> </ul>	Todos os alunos	10h
<b>Brandstorm Challenge</b>	Alunos de mestrado	2h
<b><i>UpSkill Week – Módulo Life Purpose &amp; Career Development</i> (2º semestre)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Boost Your Career: Know Yourself</i></li> <li>• <i>LinkedIn</i></li> <li>• <i>Prepare for the Interview: Develop your Statement</i></li> </ul>	Alunos de 2º ano de Licenciatura	6h
<b><i>Career Forum</i> (1º semestre):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Company Talks</i></li> <li>• <i>Speed Interviews</i></li> <li>• <i>Business Breakfasts</i></li> </ul>	Todos os alunos	20h
<b><i>Roadshow Summer Internships</i> (2º semestre)</b>	Todos os alunos	8h
<b><i>What About Me?</i> – Módulo de desenvolvimento pessoal e carreiras (2º semestre)</b>	Alunos do MIM	15h

<b>Masterclasses:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como consigo garantir um bom balanço entre o meu estudo / trabalho e a minha vida pessoal?</li> <li>• Como posso melhorar a minha inteligência emocional?</li> <li>• Como posso impulsionar o meu espírito empreendedor?</li> <li>• Como utilizo a minha rede de contactos para procurar emprego?</li> <li>• Como, afinal, posso desenvolver as minhas <i>soft skills</i>?</li> </ul>	Todos os Alunos	15h
<b>Career Counseling</b>	Todos os alunos	150h
<b>TOTAL de horas para os alunos</b>		<b>280 h</b>

**Notas:**

- a) Não estão aqui incluídas as horas de preparação.  
b) As atividades aqui indicadas são em formato presencial.

**Objetivo 1:** Contribuir para o aumento da empregabilidade dos alunos do ISEG que transitam para o mercado de trabalho.

**Indicador de Medida 1:** Número de ofertas de estágios e de empregos publicadas na plataforma de carreira do Career Services.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Menos de 60 ofertas publicadas no portal por mês	Entre 60 a 80 ofertas publicadas no portal por mês	Mais de 80 ofertas publicadas no portal por mês

**Indicador de Medida 2:** Número de eventos/workshops realizados pelo Career Services.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Abaixo de 50 Ações / Ano	50 Ações / Ano	Acima de 50 Ações / Ano

**Indicador de Medida 3:** Número de sessões de *career advisory* solicitadas pelos alunos e realizadas pelo *Career Services*.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Menos de 3 Sessões realizadas por cada 100 Alunos	3 Sessões realizadas por cada 100 Alunos	Mais de 3 Sessões realizadas por cada 100 Alunos

**Indicador de Medida 4:** Satisfação Global dos Alunos com o *Career Services*.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Abaixo de 70% do nível de satisfação global dos alunos.	70% do nível de satisfação global dos alunos	Acima de 70% do nível de satisfação global dos alunos

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a situação da pandemia provocada pelo vírus COVID 19, a atividade do *Career Services* manteve o seu nível de atividade, prevendo-se que continue a crescer, agora com mais dinamismo do que no ano transato, desta vez, pela passagem do online para o presencial. Não obstante, continuarmos a utilizar as plataformas de comunicação online para a realização de reuniões com empresas e para a realização de sessões de *career advisory*, sempre que solicitado.

## DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI)

### MISSÃO

A DSI presta serviços a alunos, docentes e funcionários, no domínio das tecnologias e sistemas de informação procurando assegurar o regular funcionamento do Instituto Superior de Economia e Gestão e a qualidade dos processos nesta área. É da sua competência a gestão de meios de *hardware*, de *software* e de redes com o sentido de prestar um serviço de qualidade aos diversos órgãos de gestão, às atividades letivas, aos docentes, aos alunos, aos investigadores e às direções de serviços.

### ATRIBUIÇÕES E OBJETIVOS OPERACIONAIS

- Disponibilização de sistemas e tecnologias de informação (*hardware* e *software*) atuais e robustos que contemplem os requisitos do ISEG;
- Garantia de apoio aos utilizadores dos sistemas e tecnologias de informação do ISEG;
- Racionalização dos custos dos sistemas e tecnologias de informação do ISEG.

**Objetivo 1:** Disponibilização de sistemas e tecnologias de informação (*hardware* e *software*) atuais e robustos que contemplem os requisitos do ISEG, ou seja, procurar oferecer ao nível do *hardware*, *software* e redes, condições de tecnologia de vanguarda, de elevada performance e de elevada fiabilidade por forma a assegurar o regular funcionamento e proporcionar condições propícias à investigação e desenvolvimento.

**Ação 1:** Manutenção/Renovação do parque informático de modo a contemplar os requisitos dos utilizadores do ISEG em termos de *hardware* necessário para a lecionação e investigação (Salas de aulas e informática).

**Indicador de Medida 1:** Percentagem de equipamentos em funcionamento para as aulas com maturidade superior a seis anos no início do ano letivo. Considere-se os equipamentos para as aulas todos aqueles que estejam fisicamente nas salas de aulas e na sala de informática. Para os equipamentos que tenham sofrido atualizações de *hardware*, os seis anos passam a contar a partir da última atualização.

### Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Exceder 10% de equipamentos em funcionamento nas salas de aula e sala de informática com mais de seis anos a 1 Setembro 2023	Não exceder 10% de equipamentos em funcionamento nas salas de aula e sala de informática com mais de seis anos a 1 Setembro 2023	Não exceder 5% de equipamentos em funcionamento nas salas de aula e sala de informática com mais de seis anos a 1 Setembro 2023

**Ação 2:** Manutenção/Renovação do parque informático de modo a contemplar os requisitos dos utilizadores do ISEG em termos de *hardware* necessário à execução das funções dos serviços e dos Departamentos do ISEG

**Indicador de Medida 1:** Percentagem de equipamentos alocados aos serviços e aos Departamentos com maturidade superior a seis anos no final de cada ano fiscal. Considere-se os equipamentos alocados aos serviços e aos Departamentos, equipamentos portáteis e fixos afetos aos seus utilizadores e registados centralmente. Para os equipamentos que tenham sofrido atualizações de hardware, os seis anos passam a contar a partir da última atualização.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Exceder 10% de equipamentos afeto aos Serviços e aos Departamentos com software atualizado a 31 de Dezembro de 2023.	Não exceder 10% de equipamentos afeto aos Serviços e aos Departamentos com software atualizado a 31 de Dezembro de 2023.	Não exceder 5% de equipamentos afeto aos Serviços e aos Departamentos com software atualizado a 31 de Dezembro de 2023.

**Ação 3:** Garantir a manutenção do software disponível para o leccionamento de aulas e investigação, nomeadamente o necessário nos equipamentos informáticos para as aulas no início do ano letivo (Salas de aulas e informática).

**Indicador de medida 1:** Percentagem de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com todo o software na última versão disponível e testada com sucesso na DSI.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Não exceder os 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.	Exceder 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.	Exceder 90% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.

**Ação 4:** Garantir a manutenção do software necessário à execução das funções dos serviços e dos Departamentos do ISEG (Serviços e Departamentos).

**Indicador de medida 1:** Percentagem, no final de cada ano, dos equipamentos portáteis e fixos registados centralmente e afetos aos utilizadores dos Serviços e dos Departamentos com todo o software instalado na última versão disponível e testada com sucesso na DSI.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Não exceder os 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.	Exceder 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.	Exceder 90% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de Setembro de 2023.

**Ações 5 a 10:** Manutenção das infraestruturas de rede, de computação, de armazenamento e de backups e de segurança informática, assim como dos respetivos serviços. Cada ação inclui os contratos de manutenção de infraestrutura, subscrição de licenciamento e substituição programada de infraestrutura obsoleta.

**Indicadores de Medida:** O uptime dos respetivos serviços, conforme a tabela seguinte:

#	Ação	Métrica
1.5	Manutenção da infraestrutura de computação	Uptime da infraestrutura de computação (e.g. servidores)
1.6	Manutenção da infraestrutura de rede e de comunicações fixa	Uptime da infraestrutura de rede e de comunicações fixa (e.g. acesso à internet)
1.7	Manutenção da infraestrutura de rede e de comunicações sem fios	Uptime da infraestrutura de rede e de comunicações sem fios (e.g. eduroam)
1.8	Manutenção da infraestrutura de rede e de comunicações de voz sobre IP (VoIP)	Uptime da infraestrutura de rede e de comunicações de voz sobre IP (VoIP)
1.9	Manutenção da infraestrutura de armazenamento e de backups	Uptime da infraestrutura de armazenamento e de backups
1.10	Manutenção da infraestrutura de segurança informática	Uptime da infraestrutura de segurança informática

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Uptime do respetivo serviço inferior a 99%.	Uptime do respetivo serviço superior a 99%.	Uptime do respetivo serviço superior a 99,5%.

**Objetivo 2:** Garantia do apoio aos utilizadores de sistemas e tecnologias de informação do ISEG, onde se procura manter o cumprimento e melhoramento dos indicadores estabelecidos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade do ISEG, aplicar oportunidades de melhoria identificadas em auditorias internas e externas e em inquéritos de satisfação.

**Ação 1:** Melhoria do grau de satisfação do serviço prestado aos alunos, nomeadamente em termos de hardware e software disponibilizados.

**Indicador de Medida 1:** Soma das percentagens das respostas obtidas para o grau de “Satisfeito” e de “Muito satisfeito” no Inquérito de Satisfação Anual 2022/2023.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Menos de 60% de respostas “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.	Mais de 60% de respostas “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.	Mais de 80% de respostas “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”.

**Ação 2:** Garantia da qualidade do serviço prestado pela DSI de modo a satisfazer os utilizadores.

**Indicador de Medida 1:** Grau de satisfação médio dos clientes no Inquérito de Satisfação ao Serviço prestado pela DSI. Este inquérito é enviado automaticamente aquando do fecho de cada pedido de assistência.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 4	>= 4	>= 4,5

**Ação 3:** Garantia de análise e resposta aos pedidos de assistência dos utilizadores através dos pedidos de assistência analisados.

**Indicador de Medida 1:** Tempo médio até à primeira resposta no sistema de registo de pedidos. A contagem é feita em horas, pressupondo um horário 8 horas por dia.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
> 16 horas	<= 16 horas	<= 8 horas

**Ação 4:** Garantia de uma resposta dentro dos níveis de serviço aos pedidos dos utilizadores através do tempo médio de resolução.

**Indicador de Medida 1:** Tempo médio de resolução. As métricas variam consoante as filas do JIRA, nomeadamente a fila Aquila Help Desk (AQ), ISEG IT Help (IT) e Compras (CMPR). A contagem é feita em horas, pressupondo um horário 8 horas por dia.

**Metas:**

Fila	Incumprimento	Cumprimento	Superação
Aquila Help Desk (AQ)	> 72 horas.	<= 72 horas.	<= 36 horas.
ISEG IT Help (IT)	> 16 horas.	<= 16 horas.	<= 8 horas.
Compras (CMPR)	> 60 horas.	<= 60 horas.	<= 30 horas.

**Ação 5:** Monitorização das estatísticas mensais da DSI, e publicação dos resultados por trimestre, nomeadamente as estatísticas do grau de satisfação médio dos clientes, do tempo médio até à primeira resposta, do tempo médio de resolução, pedidos de assistência criados e fechados e consumo de impressões.

**Indicador de Medida 1:** Número de publicações das estatísticas mensais (mínimo de uma por semestre).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
<2	>= 2	>2, com publicação no primeiro dia útil de cada quadrimestre, trimestre ou mês.

**Ação 6:** Formação dos colaboradores da DSI no âmbito da melhoria contínua na prestação de serviços aos utilizadores da área de desenvolvimento. Esta ação pressupõe a conclusão de, no mínimo 40 horas de formação online ou presencial por colaborador da DSI.

**Indicador de Medida 1:** Média aritmética entre a soma do número de horas de formação dos colaboradores até 31 de dezembro pelo número de colaboradores abrangidos.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 40h	>=40h	>=80h

**Objetivo 3:** Apoio ao desenvolvimento de soluções tecnológicas e otimização de recursos do ISEG, procurando dotar o ISEG de um conjunto de soluções que permitam responder melhor às necessidades de gestão académica e dos serviços de apoio, otimizando os custos de operação.

**Ação 1:** Desenvolvimento e manutenção da solução de Customer Relationship Management (CRM), melhorando o contacto com os “clientes” e otimizando o sucesso das campanhas elaboradas

**Indicador de Medida 1:** Percentagem das funcionalidades desenvolvidas face às previstas e a data do fim da formação.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 80%	>=80%	>=90%

**Ação 2:** Desenvolvimento e manutenção de Sistema de Gestão Académica (FénixEDU), garantindo o seu correto funcionamento e desenvolvimento de novas funcionalidades.

**Indicador de Medida 1:** Percentagem das funcionalidades desenvolvidas face às previstas e a data do fim da formação.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 80%	>=80%	>=90%

**Ação 3:** Desenvolvimento e manutenção da Aplicação para dispositivos móveis do ISEG, garantindo o seu correto funcionamento e compatibilidade com dispositivos Android e iOS, assim como o desenvolvimento de novas funcionalidades.

**Indicador de Medida 1:** Percentagem das funcionalidades desenvolvidas face às previstas e a data do fim da formação.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 80%	>=80%	>=90%

**Ação 4:** Desenvolvimento e manutenção de solução de Business Intelligence e Dashboards executivos, garantindo o desenvolvimento de soluções de controlo de métricas e apoio à gestão.

**Indicador de Medida 1:** Percentagem das funcionalidades desenvolvidas face às previstas e a data do fim da formação.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 80%	>=80%	>=90%

**Ação 5:** Disponibilização de serviços de impressão de gestão centralizada e com equipamentos distribuídos pelo Campus, garantindo um valor fixo e controlado por volume de impressão.

**Indicador de Medida 1:** Uptime da respetiva solução.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
< 95%	>=95%	>=99%

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A DSI continuará a garantir o bom funcionamento dos Sistemas de Informação do ISEG, bem como o apoio prestado aos seus clientes mantendo uma constante evolução tecnológica da sua infraestrutura e soluções letivas inovadoras.

## **DIREÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO (Biblioteca)**

### **MISSÃO**

A Direção de Documentação e Informação (DDI) do ISEG visa, no âmbito da informação e documentação científica e técnica, inerente às áreas da economia, gestão e áreas auxiliares e afins, a recolha, tratamento e difusão de informação bibliográfica, apoio a ações de carácter pedagógico e científico e promoção do intercâmbio com organizações congéneres nacionais, estrangeiras e internacionais.

Apresentamos seguidamente as atividades a desenvolver no ano de 2018 e conseqüentemente os objetivos que lhes estão associadas.

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS**

1. Garantir a atualização da informação do catálogo da biblioteca;
2. Assegurar o cumprimento dos procedimentos necessários à assinatura/aquisição de revistas e monografias;
3. Assegurar a atualização e adequação da “Biblioteca didática” no catálogo;
4. Repositório Institucional do ISEG;
5. Participação em Ações de Formação.

**Objetivo 1:** Garantir a atualização da informação do catálogo da biblioteca

**Ação 1:** Assegurar que toda a documentação (livros/revistas/Documents de trabalho) adquirida e/ou oferecida à biblioteca é catalogada e introduzida no catálogo do ISEG;

**Ação 2:** Assegurar que toda a documentação entrada na biblioteca é indexada e classificada;

**Ação 3:** Desenvolver o registo de analíticos de monografias e de analíticos de publicações periódicas não tratados nas bases de dados adquiridas;

**Ação 4:** Manter atualizado o Repositório do ISEG.

**Indicador de medida 1:** Percentagem do número de documentos entrados no catálogo da biblioteca.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Depositar menos de 90% da documentação	Depositar 90% da documentação	Depositar mais de 90% da documentação

**Objetivo 2:** Assegurar o cumprimento dos procedimentos necessários à assinatura/aquisição de revistas e monografias

**Ação 1:** Atualização do fundo documental através da aquisição de monografias nas áreas científicas da economia, gestão, áreas auxiliares e afins para as diferentes disciplinas de Licenciaturas Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos;

**Ação 2:** Renovação e atualização de assinaturas e aquisição de periódicos para o ano de 2023;

**Ação 3:** Renovação das subscrições das bases de dados *online* de informação bibliográfica e numérica;

**Ação 4:** Dar continuidade à política de ofertas e permutas com outras instituições;

Procurar parcerias com valor para a biblioteca. Acompanhamento e supervisão das atividades desenvolvidas com o objetivo de estabelecer as referidas parcerias.

**Ação 5:** Dar continuidade à aquisição de e-books;

**Indicador de medida 1:** Data estabelecida para o encerramento do concurso – Fevereiro de 2023.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Ultrapassar fevereiro 2022	Não ultrapassar fevereiro 2022	Antecipar fevereiro 2022

**Objetivo 3:** Apoio aos utilizadores

**Ação 1:** Aos utilizadores da biblioteca – docentes, investigadores, alunos de licenciatura e pós-graduação - dar todo o apoio solicitado no acesso à informação e aos documentos pretendidos;

**Ação 2:** Difusão de manuais de consulta das bases de dados existentes a alunos de mestrados, cursos de doutoramento e pós-graduações;

**Ação 3:** Avaliação das necessidades dos utilizadores e do seu grau de satisfação (inquérito).

**Indicador de medida 1:** Percentagem no número de respostas/dia às solicitações dos utilizadores

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Responder a menos 90% das solicitações dos utilizadores no próprio dia	Resposta a 90% das solicitações dos utilizadores no próprio dia	Responder a mais de 90% das solicitações dos utilizadores no próprio dia

**Indicador de medida 2:** Percentagem de respostas favoráveis ao questionário de satisfação (QS).

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
QS < 70%	70% ≤ QS ≤ 80%	QS > 80%

**Objetivo 4:** Assegurar a atualização e adequação da “Biblioteca didática” no catálogo

**Ação 1:** Solicitar aos Docentes/Investigadores a lista de obras consideradas fundamentais para as respetivas disciplinas;

**Ação 2:** Atualizar no catálogo os livros da “Biblioteca didática”;

**Ação 3:** Retirar a indicação “Biblioteca didática” das obras substituídas;

**Ação 4:** Fomentar o formato E-book em substituição do formato físico.

**Indicador de medida 1:** Percentagem no número de Atualizações/adequações realizadas.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Atualização/Adequação de menos de 95% das obras indicadas	Atualização/Adequação de 95% das obras indicadas	Atualização/Adequação de mais de 95% das obras indicadas

**Indicador de medida 2:** Número de E-books.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
X2023 < 0,95X2022	0,95X2022 ≤ X2023 ≤ 1,05X2022	X2023 > 1,05X2022

**Objetivo 5:** Repositório Institucional do ISEG

**Ação 1:** Aumentar a exposição da investigação realizada no ISEG junto da comunidade científica;

**Ação 2:** Divulgar o Repositório junto da escola;

**Ação 3:** Dar continuidade ao projeto de digitalização de teses e outros trabalhos de investigação no ISEG.

**Indicador de medida 1:** Percentagem do número de documentos digitalizados depositados no Repositório.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Depositar menos de 90% da documentação digitalizada	Depositar 90% da documentação digitalizada	Depositar mais de 90% da documentação digitalizada

**Objetivo 6:** Estabelecimento de Parcerias com outras Escolas/entidades

**Ação 1:** Procurar Parcerias com valor para a Biblioteca;

**Ação 2:** Acompanhamento e supervisão das atividades das Parcerias estabelecidas.

**Indicador de medida 1:** Número de parcerias por ano.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Não estabelecer parcerias	Pelo menos 1 nova parceria/ano	Mais do que 1 nova parceria por ano

**Objetivo 7:** Formação aos utilizadores da Biblioteca

**Ação 1:** Realização de ações de formação sobre os recursos e serviços da biblioteca.

**Indicador de medida 1:** Número de ações de formação ao longo do ano.

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Menos de 10 ações de formação	Entre 10 – 20 ações de formação	Mais 20 ações de formação

**Objetivo 8:** Participação em Ações de Formação

**Ação 1:** Participação em ações de formação profissional integradas no plano geral de formação do ISEG;

**Ação 2:** No âmbito do Protocolo celebrado com o INE, continuar a participação em ações de formação no âmbito da Rede de Informação do INE em Bibliotecas do Ensino Superior;

**Ação 3:** Participar nas ações de formação realizadas no âmbito do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

**Ação 4:** Melhoria da eficiência interna do serviço de forma a dar resposta às diferentes solicitações dos utilizadores, visando um aumento da qualidade e da eficácia dos procedimentos.

**Indicador de medida 1:** Número de ações de formação ao longo de 2023

**Metas:**

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Menos que duas ações de formação	Duas ações de formação	Mais do que duas ações de formação

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por último, foram criados também vários materiais de suporte ao e-learning, como por exemplo: tutoriais de utilização do catálogo da biblioteca (implementado), vídeos de como pesquisar nas várias bases de dados (implementado). Instrumentos estes que se pretende intensificar ainda mais os recursos disponíveis em 2023.