



Instituto Superior  
de Lisboa e Vale do Tejo

# PLANO DE ATIVIDADES **2025-2026**

Rua Bento Jesus Caraça, 12  
Serra da Amoreira  
2620-379 Ramada

T. 21 934 71 35 E. geral@isce.pt

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

## Índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA .....	3
2. EIXOS ESTRATÉGICOS .....	3
3. PLANOS DE AÇÃO POR UNIDADES E SERVIÇOS DE APOIO .....	7
3.1. Unidades Técnico-Científicas.....	7
3.2. Investigação e Desenvolvimento .....	7
3.3. Departamento da Qualidade e da Responsabilidade Social .....	9
3.3.1. Gabinete de Avaliação e Promoção da Qualidade - GAPQ.....	9
3.3.2. Gabinete da Responsabilidade Social .....	11
3.4. Centro de Cooperação e Relações Internacionais - CCRI .....	13
3.5. UniDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância.....	14
3.6. Biblioteca .....	16
3.7. Serviços Académicos.....	17
3.8. Gestão Financeira e Patrimonial .....	17
3.9. Departamento de Marketing e Comunicação.....	19
4. NOTA FINAL .....	20
5. ANEXOS (Unidades Técnico-Científicas).....	22
5.1. Departamento da Qualidade e da Responsabilidade Social.....	22
5.2. Departamento de Ciências Sociais e Humanas.....	24
5.3. Departamento de Educação.....	26
5.4. Departamento de Ciências Empresariais.....	27

## **1. NOTA INTRODUTÓRIA**

O ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo, através dos seus órgãos competentes (Presidência, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico), cujos pareceres foram aprovados em reuniões convocadas para o efeito, publica o seu plano de atividades para o ano académico de 2025/2026.

O plano de atividades constitui um elemento de referência para investimentos, desenhos curriculares, opções técnicas, práticas de ensino, linhas de investigação.

Os eixos de atuação são baseados nos eixos consignados no plano estratégico, constituindo as áreas ou atividades consideradas chave para o cumprimento da Missão. Representam linhas de orientação prioritárias de desenvolvimento da Instituição. Enunciam-se e explanam-se, seguidamente, as prioridades estratégicas que foram delineadas, designadamente: Ensino, Investigação, Extensão e Internacionalização, Recursos Humanos, Instalações e Recursos Materiais; Informação, Imagem e Comunicação e Avaliação e Promoção da Qualidade.

## **2. EIXOS ESTRATÉGICOS**

A presente tabela operacionaliza a visão estratégica do ISCE para o horizonte temporal definido, traduzindo-a num conjunto articulado de Eixos Estratégicos, Objetivos, Ações e Indicadores de Sucesso que orientam o desenvolvimento institucional de forma coerente, sustentada e alinhada com os desafios contemporâneos do Ensino Superior. Este enquadramento estratégico assume uma abordagem sistémica e integrada, garantindo a articulação entre governação, ensino, investigação, internacionalização, recursos, qualidade, comunicação, sustentabilidade e responsabilidade social.

O Eixo da Revisão Estatutária constitui a base estrutural de todo o plano, ao redefinir o ISCE como uma instituição de ensino superior multipolar, capaz de integrar diferentes áreas científicas, modelos pedagógicos e departamentos, reforçando a sua identidade académica e a sua capacidade de resposta às exigências legais e regulatórias, nomeadamente do RJES e da A3ES. Esta revisão é acompanhada por uma estratégia clara de comunicação e reposicionamento institucional, assegurando transparência, coerência e envolvimento da comunidade académica.

A Mudança e Ampliação de Instalações surge como um eixo estruturante para a criação de uma nova centralidade institucional, através da realocização no Mosteiro de São Dinis e São Bernardo. Este processo visa dotar o ISCE de infraestruturas modernas, acessíveis e sustentáveis, adequadas às exigências pedagógicas, científicas e tecnológicas atuais, promovendo ambientes de aprendizagem inclusivos, colaborativos e alinhados com princípios de sustentabilidade ambiental e eficiência energética.

No domínio do Ensino, o plano do ISCE foca-se na consolidação e diversificação da oferta formativa, reforçando a qualidade pedagógica, inovação curricular e aprendizagem ao longo da vida. O objetivo é assegurar a coerência e qualidade da oferta, promovendo percursos integrados entre CTESP, Licenciaturas, Mestrados, Pós-Graduações e microcredenciais, alinhados com o mercado e a aprendizagem ao longo da vida. Para isso, serão revistas pedagogicamente e cientificamente as ofertas existentes, formalizados percursos integrados entre ciclos de estudo,

articuladas as coordenações de curso e divulgadas as possibilidades de continuidade académica. Aumenta-se também a formação ao longo da vida através do levantamento de necessidades formativas e implementação de microcredenciais, bem como da utilização de metodologias ativas, centradas no estudante e mediadas digitalmente.

O Eixo da Investigação assume um papel central na afirmação académica e científica do ISCE, promovendo o aumento do volume, da qualidade e do impacto da produção científica. O objetivo é aumentar o volume, a qualidade e o impacto da investigação científica, reforçando a captação de financiamentos externos e o desenvolvimento de projetos departamentais em associação com outras IES, nacionais e internacionais. A integração de docentes em unidades de I&D financiadas, o incentivo à publicação internacional e o desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais reforçam a articulação entre ensino e investigação, potenciando a transferência de conhecimento e a criação de valor científico e social.

A Extensão e Internacionalização reforçam a ligação do ISCE à comunidade envolvente e ao espaço académico global. A participação ativa em redes nacionais e internacionais, a mobilidade académica, a implementação de modelos colaborativos como o COIL e a cooperação com entidades locais e internacionais ampliam a projeção institucional e criam oportunidades significativas para estudantes, docentes e investigadores.

O desenvolvimento e valorização dos Recursos Humanos, docentes e não docentes, constituem um pilar essencial do plano estratégico. O apoio à qualificação académica, à formação pedagógica e digital, bem como à formação contínua do pessoal não docente, visa reforçar competências, promover a valorização profissional e garantir a qualidade dos serviços académicos e administrativos.

No plano dos Recursos Materiais, o ISCE aposta no reforço e modernização de equipamentos científicos, didáticos e pedagógicos, com especial enfoque na digitalização e no suporte à investigação, assegurando condições adequadas ao ensino, à produção científica e à inovação.

Os eixos da Informação, Imagem e Comunicação e da Avaliação e Promoção da Qualidade asseguram a coerência, a transparência e a melhoria contínua da instituição. A implementação de um plano de comunicação integrado, aliado à modernização dos fluxos informativos e à automação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), reforça a cultura de avaliação, participação e responsabilidade institucional.

Por fim, o Eixo da Sustentabilidade e Responsabilidade Social afirma o compromisso do ISCE com a Agenda 2030 das Nações Unidas, integrando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas práticas pedagógicas, organizacionais e comunitárias. A promoção do bem-estar, da igualdade, da diversidade, da inclusão e da eficiência ambiental traduz uma visão de desenvolvimento institucional sustentável, socialmente responsável e eticamente comprometida.

Em conjunto, estes eixos estratégicos e respetivas ações constituem um quadro orientador robusto e coerente, permitindo ao ISCE afirmar-se como uma instituição de ensino superior inovadora, responsável e preparada para responder, de forma eficaz e sustentável, aos desafios do futuro.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>
<b>Proposta de Novos Estatutos</b>	Redefinir o ISCE como instituição de ensino superior multipolar, integrando diferentes áreas de conhecimento e departamentos científicos	Submissão dos novos Estatutos à Tutela, refletindo a evolução para universidade politécnica; ajuste da estrutura orgânica e clarificação de competências académicas e administrativas; alinhamento com o RJIES e exigências legais; comunicação e divulgação do reposicionamento institucional	Estatutos aprovados; parecer favorável da tutela; nova estrutura orgânica implementada; grau de conhecimento do reposicionamento institucional pela comunidade académica
<b>Mudança e Ampliação de Instalações</b>	Garantir centralidade, acessibilidade e adequação das instalações	Planeamento da expansão e modernização de salas, laboratórios e espaços comuns; integração de soluções sustentáveis e inclusivas; início da execução das obras no Mosteiro de São Dinis e São Bernardo	Projeto aprovado; percentagem de obras executadas; conformidade com critérios de acessibilidade; integração de soluções sustentáveis
<b>Ensino</b>	Consolidar, no ano letivo, a qualidade e a coerência da oferta formativa, promovendo a definição progressiva de percursos formativos integrados entre CTESP, Licenciaturas, Mestrados, Pós-Graduações e Microcredenciais, alinhados com o mercado e com a aprendizagem ao longo da vida.	Rever pedagogicamente, cientificamente e profissionalmente a oferta formativa em funcionamento. Identificar e formalizar percursos formativos integrados entre ciclos de estudo em áreas prioritárias. Articular coordenações de curso para garantir coerência curricular e alinhamento com perfis de saída. Divulgar junto dos estudantes as possibilidades de continuidade e progressão académica.	Percentagem de ciclos de estudo revistos no ano letivo. Número de percursos formativos integrados formalmente definidos ou atualizados. Número de estudantes que transitam entre ciclos formativos. Taxa de continuidade de estudos após a conclusão de cada ciclo.
	Aumentar a oferta de formação ao longo da vida	Levantamento das necessidades formativas junto de atuais e antigos alunos e da comunidade educativa; implementação de um plano de microcredenciais	Número de microcredenciais desenvolvidas; número de formandos; taxa de satisfação
<b>Investigação</b>	Reforçar a captação de financiamentos externos e o desenvolvimento de projetos de investigação departamentais e em associação com outras IES, nacionais e internacionais. Aumentar o volume, a qualidade e o impacto da investigação científica do ISCE.	Implementar, ao longo do ano, um modelo institucional de apoio à captação de financiamentos externos para a investigação, através do acompanhamento aos departamentos na conceção e submissão de candidaturas a programas nacionais e internacionais, da promoção de projetos de investigação transversais alinhados com as áreas científicas estratégicas do ISCE, do reforço da participação em redes e parcerias, e da monitorização sistemática dos resultados e do impacto científico, social e territorial da investigação desenvolvida. Integração de docentes em unidades I&D financiadas pela FCT. Incentivos à publicação científica internacional.	Montante anual de financiamento externo captado Número de candidaturas a financiamento submetidas Número de projetos de investigação departamentais ativos Número de parcerias de investigação ativas Número de publicações científicas indexadas Número de projetos com evidência de impacto científico, social ou territorial Percentagem de projetos de investigação avaliados anualmente. Número de docentes integrados em I&D; publicações indexadas; financiamento obtido.
		Estabelecimento de protocolos com universidades e centros de investigação; desenvolvimento de projetos conjuntos, intercâmbio de investigadores e coautorias.	Número de protocolos assinados; projetos colaborativos ativos; publicações em coautoria.

<p><b>Extensão e Internacionalização</b></p>	<p>Reforçar o posicionamento o ISCE como um polo de referência na cooperação territorial e internacional, reforçando a transferência de conhecimento, a mobilidade internacional, a participação em projetos financiados e a atração de estudantes e parceiros estratégicos.</p>	<p>Participação no colégio politécnico da APESP; participação em órgãos de poder local; eventos internacionais. Ao longo do ano, promover a internacionalização do ISCE através do estabelecimento e reforço de parcerias estruturantes com entidades locais e internacionais; aumentar a participação em projetos financiados no âmbito do Erasmus e outros programas internacionais; dinamizar a mobilidade académica de estudantes e docentes, nacional e internacional; desenvolver programas COIL e oferta formativa em línguas estrangeiras; participar ativamente em redes, consórcios e projetos internacionais estratégicos; e implementar estratégias integradas de atração e apoio ao estudante internacional.</p>	<p>Número de iniciativas de extensão. mobilidades realizadas. Número de parcerias estruturantes estabelecidas ou reforçadas com entidades locais e internacionais. Número de projetos internacionais financiados submetidos e aprovados (Erasmus, outros programas internacionais). Número de estudantes e docentes envolvidos em mobilidade académica nacional e internacional. Número de programas COIL desenvolvidos e unidades curriculares ministradas em línguas estrangeiras. Número de redes, consórcios e projetos internacionais estratégicos com participação ativa do ISCE. Número de eventos internacionais (conferências, workshops, feiras) em que o ISCE participou. Número de ações implementadas para atração e apoio ao estudante internacional. Participação do ISCE no colégio politécnico da APESP e em órgãos de poder local.</p>
<p><b>Recursos Humanos – Docentes</b></p>	<p>Melhorar a capacidade científica e pedagógica dos docentes</p>	<p>Apoio à frequência de programas de doutoramento e provas de especialista; formação em EaD</p>	<p>Número de docentes apoiados; grau académico obtido; impacto na qualidade pedagógica.</p>
<p><b>Recursos Humanos – Não Docentes</b></p>	<p>Incrementar competências profissionais do pessoal não docente</p>	<p>Ações de formação contínua com base na auditoria interna (técnicas e comportamentais).</p>	<p>Número de ações de formação; taxa de participação; melhoria do desempenho percebido.</p>
<p><b>Recursos Materiais</b></p>	<p>Ampliar e enriquecer os recursos científicos, didáticos e pedagógicos</p>	<p>Levantamento de necessidades por departamento; plano de aquisição faseado; atualização de recursos digitais de investigação.</p>	<p>Porcentagem de necessidades satisfeitas; novos equipamentos adquiridos; grau de utilização.</p>
<p><b>Informação, Imagem e Comunicação</b></p>	<p>Aperfeiçoar os fluxos de informação e comunicação institucional</p>	<p>Implementação do plano de comunicação; WebCom; acessos personalizados por perfil.</p>	<p>Tráfego e engagement digital; satisfação dos utilizadores; eficácia dos canais.</p>
<p><b>Avaliação e Promoção da Qualidade</b></p>	<p>Otimizar o sistema interno de qualidade orientado para a melhoria contínua</p>	<p>Aquisição de software para automação do SIGQ; contratação de RH especializado.</p>	<p>Sistema SIGQ automatizado; relatórios produzidos atempadamente; cumprimento de indicadores.</p>
<p><b>Sustentabilidade e Responsabilidade Social</b></p>	<p>Tornar o ISCE mais sustentável, em alinhamento com a Agenda 2030</p>	<p>Integração da sustentabilidade nos currículos (ODS 4); eficiência energética e energias renováveis (ODS 7); gestão eficiente da água e consumo responsável (ODS 12).</p>	<p>Projetos implementados; redução de consumos; integração dos ODS nos programas.</p>
	<p>Contribuir para o bem-estar da comunidade educativa</p>	<p>Desenvolvimento de ações de prevenção primária e secundária; criação do Gabinete de Responsabilidade Social.</p>	<p>Número de ações real.</p>

### **3. PLANOS DE AÇÃO POR UNIDADES E SERVIÇOS DE APOIO**

#### **3.1. Unidades Técnico-Científicas**

Apresentamos no anexo (Unidades Técnico-Científicas) as atividades a desenvolver por cada um dos Departamentos Científico-Pedagógicos, designadamente: Departamento de Ciências do Desporto; Departamento de Educação; Departamento de Ciências Sociais e Humanas e Departamento de Ciências Empresariais.

#### **3.2. Investigação e Desenvolvimento**

O Centro de Investigação do ISCE (CI-ISCE) define um conjunto de linhas estratégicas com o objetivo de fortalecer a investigação científica, aumentar a visibilidade académica e promover a integração e colaboração com a comunidade institucional e externa. O eixo prioritário é a Investigação, que visa aumentar o volume, a qualidade e o impacto da produção científica, reforçando a captação de financiamentos externos e promovendo o desenvolvimento de projetos departamentais em associação com outras IES, tanto a nível nacional como internacional. Para atingir este objetivo, são integrados docentes em unidades de I&D financiadas, implementados incentivos à publicação científica internacional e criado um modelo institucional de apoio à captação de financiamentos externos, que acompanha os departamentos na conceção e submissão de candidaturas a programas nacionais e internacionais. São também promovidos projetos de investigação transversais alinhados com as áreas científicas estratégicas do ISCE, reforçada a participação em redes e parcerias internacionais, e monitorizados de forma sistemática os resultados e o impacto científico, social e territorial. A comunicação interna é reforçada através da criação de plataformas regulares e organização de reuniões periódicas de partilha de progressos e desafios, garantindo alinhamento e colaboração entre todos os departamentos e linhas de investigação.

O eixo de Publicações Científicas e Apoio a Revistas tem como objetivo aumentar a visibilidade, o impacto e a indexação internacional das publicações do CI-ISCE. Para tal, são dinamizados e-books e publicações internacionais, criados espaços de divulgação em newsletters, atualizada a página do CI-ISCE nos sites dos ISCE e publicados relatórios anuais sobre contributos para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Mantém-se a indexação SCIELO e publicam-se números periódicos e temáticos nas revistas *Tourism and Hospitality*, *LabD* e *Lifelong Wellness*, monitorizando indicadores de impacto e expandindo redes de distribuição e parcerias internacionais.

O eixo de Desenvolvimento de membros visa aumentar o impacto académico e científico dos investigadores, apoiando a qualidade, visibilidade e indexação das suas publicações, incentivando coautorias internacionais, participação em conferências e workshops sobre escrita científica, e promovendo o desenvolvimento contínuo das competências dos investigadores, consolidando a excelência científica do CI-ISCE.

Os indicadores de sucesso definidos incluem o número de docentes integrados em unidades de I&D financiadas, número de publicações científicas indexadas internacionalmente, montante anual de financiamento externo captado, número de candidaturas a financiamento submetidas, número de projetos departamentais ativos, número de parcerias de investigação ativas, número de projetos com evidência de impacto científico, social ou territorial,

percentagem de projetos avaliados anualmente, frequência e qualidade da comunicação interna, cumprimento de metas de publicação e visibilidade internacional, e o número de investigadores capacitados em workshops e formações científicas.

Esta estrutura estratégica permite uma monitorização rigorosa e avaliação contínua, garantindo que o CI-ISCE contribua de forma significativa para o avanço científico, académico e social da instituição e da comunidade internacional.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Investigação (Prioritário)</b>	Aumentar o volume, qualidade e impacto da investigação científica, reforçando a captação de financiamentos externos e o desenvolvimento de projetos departamentais em associação com outras IES, nacionais e internacionais	- Integração de docentes em unidades de I&D financiadas pela FCT. Incentivos à publicação científica internacional. Implementar modelo institucional de apoio à captação de financiamentos externos. Acompanhar departamentos na conceção e submissão de candidaturas a programas nacionais e internacionais. Promover projetos de investigação transversais alinhados com áreas estratégicas do ISCE. Reforçar participação em redes e parcerias nacionais e internacionais. Monitorizar resultados e impacto científico, social e territorial. Criar plataformas de comunicação interna para alinhamento entre departamentos e linhas de investigação. Organizar reuniões periódicas de partilha de progressos e desafios.	- Número de docentes integrados em I&D.- Número de publicações indexadas internacionalmente. - Montante anual de financiamento externo captado. - Número de candidaturas a financiamento submetidas. - Número de projetos departamentais ativos. - Número de parcerias de investigação ativas. - Número de projetos com evidência de impacto científico, social ou territorial. - Percentagem de projetos avaliados anualmente. - Frequência e qualidade da comunicação interna.	Direção CI-ISCE, Departamentos Científicos, Comissão Interna de Investigadores, CCRI, Serviços Académicos
<b>Publicações Científicas e Apoio a Revistas</b>	Aumentar visibilidade, impacto e indexação internacional das publicações do CI-ISCE	- Dinamizar e-books e publicações internacionais. - Criar espaço CI-ISCE em newsletters e atualizar página do CI-ISCE nos sites dos ISCE. - Publicar relatórios anuais sobre contributos para os ODS. - Manter indexação SCIELO e publicar números temáticos nas revistas <i>Tourism and Hospitality, LabD e Lifelong Wellness</i> . - Monitorizar indicadores de impacto e expandir redes de distribuição e parcerias internacionais.	- Número de artigos submetidos e publicados. - Indicadores de indexação SCIELO e outros índices internacionais. - Feedback da comunidade científica e leitores. - Cumprimento de metas de publicação e visibilidade internacional.	CI-ISCE, Editoras, Departamentos Científicos, Marketing e Comunicação, Serviços Informáticos, CCRI

<b>Desenvolvimento de Membros</b>	Aumentar impacto académico e científico dos investigadores	- Apoiar qualidade, visibilidade e indexação das publicações. - Incentivar coautoria internacional e participação em conferências. - Organizar workshops sobre escrita científica e publicação. - Promover desenvolvimento contínuo de competências dos investigadores.	- Número de publicações indexadas. - Participação em conferências internacionais. - Avaliação da qualidade científica dos artigos. - Número de investigadores capacitados em workshops.	CI-ISCE, Editores das revistas, CCRI, Consórcio Pedagogia XXI, Departamentos Científicos
-----------------------------------	--	---	---	--

### 3.3. Departamento da Qualidade e da Responsabilidade Social

Os objetivos gerais do departamento traduzem-se na promoção de uma cultura de qualidade, inovação e inclusão; no incentivo à formação contínua, investigação e extensão; na criação de um ambiente de trabalho e aprendizagem colaborativo e sustentável; na construção de parcerias estratégicas com empresas e instituições; na valorização do contributo individual de cada membro da comunidade académica; e no desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e sustentabilidade.

Este conjunto de prioridades orienta a definição das ações estratégicas do departamento através de dois gabinetes, designadamente: o Gabinete de Avaliação e Promoção da Qualidade-GAPQ e o Gabinete da Responsabilidade Social que abaixo se explanam os eixos de atuação.

#### 3.3.1. Gabinete de Avaliação e Promoção da Qualidade-GAPQ

O quadro estratégico define a visão do ISCE para a garantia da qualidade académica e institucional, articulando ações que visam assegurar a excelência no ensino, na investigação, nas parcerias e nos serviços de apoio, promovendo melhorias contínuas e a satisfação de estudantes, docentes e parceiros externos. No eixo do ensino de qualidade, o objetivo é garantir a qualidade pedagógica e o aperfeiçoamento contínuo, através da avaliação sistemática por questionários a alunos e docentes, reuniões de análise e implementação de medidas corretivas, assegurando que as práticas pedagógicas evoluam de forma constante e respondam às necessidades da comunidade académica.

O eixo da investigação aplicada procura monitorizar o plano de investigação e o impacto académico, com relatórios trimestrais, avaliação de desempenho docente e acompanhamento da produção científica, de forma a consolidar a relevância, visibilidade e aplicabilidade dos projetos de investigação desenvolvidos no ISCE.

No domínio da extensão e internacionalização, a instituição visa fortalecer a cooperação internacional e a extensão académica, através do acompanhamento de acordos internacionais e relatórios das atividades do CCRI, promovendo mobilidade, intercâmbio académico e projetos colaborativos com instituições nacionais e internacionais.

A avaliação do pessoal docente e não docente constitui outro eixo estratégico central, com processos regulares de avaliação de desempenho, reuniões de feedback e aplicação de ações de melhoria, assegurando o desenvolvimento

profissional contínuo e o aumento da competência e motivação da comunidade académica e do pessoal de apoio.

O eixo de avaliação por parceiros externos e melhoria contínua das parcerias visa garantir a satisfação e a qualidade das colaborações com empresas, escolas e outras instituições, utilizando os resultados para implementar melhorias pedagógicas e promover o impacto positivo do ISCE na sociedade.

No âmbito da avaliação interna de serviços, o objetivo é melhorar a qualidade dos serviços de apoio ao estudante, incluindo serviços académicos, biblioteca e gabinetes psicopedagógicos e de ação social, através de questionários de satisfação, análise de resultados e implementação de melhorias que elevem a experiência do estudante.

Os eixos de monitorização de melhorias nos ciclos, avaliação pedagógica pelos estudantes e docentes e automação de processos de qualidade visam acompanhar a implementação de recomendações, promover reflexão partilhada sobre práticas pedagógicas e simplificar processos de avaliação através de ferramentas digitais, como o portal netQ@, assegurando eficiência, transparência e redução de tarefas administrativas.

Para cada eixo estratégico, foram definidos objetivos claros, ações concretas, indicadores de sucesso mensuráveis e responsáveis pela implementação, permitindo monitorização contínua, avaliação rigorosa e promoção de uma cultura de qualidade sustentada, que garanta excelência académica, investigação de impacto, serviços eficientes e parcerias sólidas e produtivas para o ISCE.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Ensino de Qualidade</b>	Garantir qualidade pedagógica e melhoria contínua	- Avaliação através de questionários a alunos e docentes. - Reuniões de análise e discussão dos resultados.	- Percentagem de respostas obtidas. - Identificação de áreas de melhoria. - Implementação de medidas corretivas.	GAPQ (coordenação), Docentes, Estudantes, Coordenações de Curso, Departamentos Científicos.
<b>Investigação Aplicada</b>	Monitorizar plano de investigação e impacto académico	- Relatórios trimestrais de investigação. - Avaliação de desempenho docente e produção científica.	- Número de relatórios submetidos. - Publicações e projetos desenvolvidos. - Impacto académico avaliado.	GAPQ (coordenação), Docentes, Direção CI-ISCE, Departamentos Científicos.
<b>Extensão e Internacionalização</b>	Fortalecer cooperação internacional e extensão académica	- Acompanhamento de acordos internacionais. - Relatórios de atividades do CCRI.	- Número de acordos ativos. - Relatórios de mobilidade e projetos internacionais.	GAPQ (coordenação), CCRI, Departamentos Científicos.
<b>Avaliação do Pessoal Docente</b>	Desenvolver e avaliar docentes	- Avaliação de desempenho trienal. - Reuniões de feedback.	- Percentagem de docentes avaliados. - Implementação de melhorias pedagógicas.	GAPQ (coordenação), Comissões de Autoavaliação, Coordenações de Curso, Docentes.
<b>Avaliação do Pessoal Não Docente</b>	Melhorar desempenho e competências do pessoal de apoio	- Avaliação anual conforme regulamento. - Feedback construtivo.	- Percentagem de pessoal avaliado. - Aplicação de ações de melhoria.	GAPQ (coordenação), RH.
<b>Avaliação por Parceiros Externos</b>	Garantir satisfação e qualidade das parcerias	- Questionários de satisfação a empresas, escolas e instituições. - Análise e publicitação dos resultados.	- Índice de satisfação dos parceiros. - Implementação de melhorias recomendadas.	GAPQ (coordenação), Departamentos Responsáveis, CCRI.
<b>Melhoria Contínua das Parcerias</b>	Integrar resultados das avaliações em práticas pedagógicas	- Uso dos resultados para melhoria de práticas. - Promoção do impacto externo através das parcerias.	- Ações de melhoria implementadas. - Feedback positivo dos parceiros.	GAPQ (coordenação), Departamentos, Coordenações de Curso, CCRI.

<b>Avaliação Interna de Serviços</b>	Melhorar qualidade dos serviços de apoio ao estudante	- Questionários de satisfação sobre serviços académicos, biblioteca, Gabinetes Psicopedagógico e Ação Social.- Análise de resultados e implementação de melhorias.	- Percentagem de respostas obtidas. - Melhoria na satisfação interna.	GAPQ (coordenação), Serviços Académicos, Biblioteca, Gabinete Psicopedagógico e Ação Social.
<b>Monitorização de Melhorias nos Ciclos</b>	Acompanhar e avaliar melhorias implementadas	- Reuniões periódicas com comissões de autoavaliação e GAPQ. - Integração com processos de avaliação externa.	- Melhorias implementadas com base nas recomendações. - Resultados discutidos com docentes e estudantes.	GAPQ (coordenação), CTC, CP, Coordenações de Curso.
<b>Avaliação Pedagógica pelos Estudantes e Docentes</b>	Promover reflexão partilhada e melhorias contínuas	- Reuniões de feedback ao final de cada semestre. - Reflexão conjunta sobre resultados da avaliação pedagógica.	- Percentagem de participação. - Ações de melhoria propostas e implementadas.	GAPQ (coordenação), Docentes, Estudantes, Coordenações de Curso.
<b>Automação de Processos de Qualidade</b>	Automatizar e simplificar processos de avaliação	- Implementação do portal netQ@. - Centralização e análise de dados de avaliação.	- Funcionamento do portal. - Eficiência na gestão de processos. - Redução de tempo administrativo.	GAPQ (coordenação), Departamento Informático, Coordenações de Curso.

### 3.3.2. Gabinete da Responsabilidade Social

A tabela seguinte apresenta a planificação das principais ações estratégicas do ISCE para o ano académico 2025/26, centrada nos diversos eixos estratégicos do Gabinete de Responsabilidade Social (DQRS) e áreas associadas. As ações indicadas correspondem a iniciativas a serem iniciadas durante este período, não implicando necessariamente a sua conclusão, mas assinalando o arranque de projetos e medidas estruturantes que visam consolidar a qualidade, a inclusão, a inovação, a sustentabilidade e o bem-estar na instituição.

Cada eixo estratégico é apresentado com o seu objetivo central, as ações estratégicas previstas para início em 2025/26, os indicadores de sucesso que permitirão monitorizar o progresso e os responsáveis pela implementação, garantindo assim um acompanhamento transparente, orientado para resultados e alinhado com a missão, visão e valores institucionais do ISCE.

Esta abordagem permite articular a estratégia anual com os objetivos de médio e longo prazo, fomentando a melhoria contínua, a eficácia institucional e o impacto positivo na comunidade académica e na sociedade.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas 2025/26 (Início)</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Organizacional</b>	Melhorar a integração entre gabinetes e cursos e formalizar a comunicação interna	Criar protocolo de integração GQ-GRS-Cursos; iniciar reuniões periódicas de articulação e alinhamento	Protocolo implementado; reuniões realizadas; feedback positivo da comunidade acadêmica	Direção DQRS
<b>Transparência e Responsabilidade</b>	Tornar os processos mais participativos e transparentes	Implementar plataforma de feedback interno; publicar relatórios anuais detalhados	Plataforma operacional; relatórios publicados; feedback positivo de utilizadores	Direção DQRS
<b>Educativo</b>	Acompanhar resultados académicos e apoiar desenvolvimento docente	Iniciar monitorização sistemática do desempenho; lançar plano de desenvolvimento docente contínuo piloto	Desempenho monitorizado; docentes participantes em plano de desenvolvimento	GQ + GRS
<b>RS – Inclusão e Diversidade</b>	Expandir a inclusão e diversidade	Expandir grupos de apoio; organizar primeiras semanas temáticas (Diálogo Inter-religioso, minorias)	Grupos expandidos; eventos realizados; feedback positivo	GRS
<b>RS – Saúde e Bem-Estar</b>	Melhorar o bem-estar da comunidade académica	Implementar questionários de acompanhamento; realizar workshops sobre ergonomia e gestão de stress	Participação nos workshops; satisfação e bem-estar medidos	GRS
<b>RS – Justiça Social e Direitos Humanos</b>	Garantir equidade e direitos humanos	Organizar seminários anuais; realizar auditorias de equidade piloto	Seminários realizados; auditorias efetuadas; indicadores de equidade monitorizados	GRS
<b>Mentoria Académica</b>	Apoiar integração e desempenho académico	Expandir programa piloto de mentorias; monitorizar impacto	Número de mentorias; impacto na integração e desempenho avaliado	GRS/AE/Coordenação Cursos
<b>RS – Parcerias e Colaboração</b>	Formalizar convênios e projetos com parceiros	Assinar acordos piloto; iniciar calendário de projetos colaborativos	Acordos assinados; projetos iniciados	GRS
<b>RS – Inovação e Empreendedorismo</b>	Criar oportunidades de inovação e empreendedorismo	Criar incubadora física/virtual piloto; iniciar calendário de cursos e projetos	Incubadora operacional; cursos e projetos iniciados.	GRS
<b>Voluntariado</b>	Promover participação social e cidadania	Criar Grupo de Voluntariado piloto; calendário anual de ações; monitorizar participação	Grupo criado; ações realizadas; participação registada.	GRS / AE
<b>Benefícios Sociais</b>	Expandir e monitorizar benefícios para comunidade académica	Expandir benefícios existentes; iniciar monitorização da satisfação	Benefícios ampliados; feedback recolhido.	GRS
<b>Internacional / Bolsas</b>	Apoiar mobilidade e internacionalização	Avaliar impacto das bolsas; iniciar aumento de parcerias internacionais piloto	Impacto das bolsas monitorizado; novas parcerias iniciadas.	GRS / Direção DQRS
<b>Sustentabilidade Ambiental – Consumo Energia</b>	Reduzir consumo energético e otimizar eficiência	Implementar sistema de monitorização energética inicial; relatórios trimestrais piloto	Consumo monitorizado; relatórios produzidos.	GRS / Serviços Técnicos
<b>Sustentabilidade Ambiental – Consumo Água</b>	Reduzir consumo e promover eficiência hídrica	Implementar indicadores de consumo; lançar campanhas de sensibilização piloto.	Indicadores ativos; campanhas realizadas.	GRS / Serviços Técnicos

<b>Sustentabilidade Ambiental – Resíduos</b>	Melhorar gestão e reciclagem de resíduos	Elaborar relatório anual; ampliar reciclagem; campanhas de sensibilização	Relatório produzido; reciclagem aumentada; participação em campanhas	GRS / Serviços Técnicos
<b>Sustentabilidade Ambiental – Espaços Verdes</b>	Promover biodiversidade e sustentabilidade	Implementar indicadores de sustentabilidade; iniciar projetos educativos sobre biodiversidade	Indicadores monitorizados; projetos educativos iniciados	GRS / Serviços Técnicos

### 3.4. Centro de Cooperação e Relações Internacionais – CCRI

O quadro estratégico define a visão do ISCE para a internacionalização e cooperação global, procurando fortalecer a presença da instituição no contexto internacional, promover mobilidade académica e consolidar parcerias estratégicas com instituições e redes internacionais. No eixo de cooperação internacional, o objetivo é desenvolver uma estratégia abrangente de internacionalização, aumentando a mobilidade e a colaboração em formação e investigação. Para tal, prevê-se o upgrade do portal “Internacionalização” com versão em inglês, a consolidação de parcerias de formação e investigação e o incremento de protocolos e adesão a redes internacionais, reforçando a notoriedade e relevância global do ISCE.

No eixo de mobilidade académica, a instituição visa promover a mobilidade física e virtual de docentes, *staff* e estudantes, implementando iniciativas como a *European Student Card (ESC)*, consolidando o programa “*Erasmus Buddy*”, organizando semanas de orientação para estudantes internacionais e sensibilizando a comunidade académica sobre os programas Erasmus+, garantindo maior integração e experiências educativas enriquecedoras.

O eixo de parcerias CPLP e América Latina procura desenvolver projetos estratégicos que aumentem a notoriedade e a presença internacional da marca ISCE, estabelecendo novas parcerias de formação e investigação, atualizando e reativando projetos existentes e promovendo a participação ativa de docentes e estudantes em iniciativas internacionais de elevado impacto académico e social.

Por fim, o eixo de redes internacionais tem como objetivo promover *networking* e troca de conhecimento, através da integração em redes e consórcios internacionais, desenvolvimento de projetos colaborativos e incorporação de novas plataformas estratégicas no Ensino Superior, assegurando que o ISCE contribua de forma significativa para a produção e disseminação de conhecimento em contextos globais.

Para cada eixo estratégico foram definidos objetivos claros, ações concretas, indicadores de sucesso mensuráveis e responsáveis pela implementação, permitindo monitorização contínua e avaliação rigorosa, fortalecendo a presença internacional do ISCE, promovendo mobilidade académica de qualidade e consolidando a posição da instituição como referência de ensino, investigação e cooperação global.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Cooperação Internacional</b>	Desenvolver estratégia de internacionalização e aumentar mobilidade	- Upgrade do portal “Internacionalização” e implementação da versão em inglês. - Consolidação de parcerias de formação e investigação. - Incremento de protocolos e adesão a redes internacionais.	- Número de parcerias internacionais. - Frequência de utilização do portal. - Participação em redes internacionais.	CCRI (coordenação), Direções ISCE, Departamentos Educativos, Departamento Informático, Departamento de Marketing e Comunicação, Coordenações de Curso.
<b>Mobilidade Académica</b>	Promover mobilidade física e virtual de docentes, staff e estudantes	- Implementar a <i>European Student Card</i> (ESC). - Consolidar iniciativa “Erasmus Buddy”. - Organizar “semanas de orientação” para estudantes internacionais. - Sensibilização sobre programas Erasmus+.	- Número de participantes nas mobilidades. - Feedback de estudantes e staff. - Cumprimento de prazos e indicadores do Erasmus+.	CCRI (coordenação), Direções ISCE, Serviços Académicos, Departamento Informático, Coordenações de Curso e Departamento de Comunicação.
<b>Parcerias CPLP e América Latina</b>	Desenvolver projetos estratégicos e aumentar notoriedade da marca ISCE	- Estabelecer novas parcerias de formação e investigação. - Atualizar e (re)ativar projetos existentes. - Desenvolver projetos com parceiros estratégicos internacionais.	- Número de projetos em desenvolvimento. - Resultados dos projetos e impacto internacional. - Participação ativa de docentes e estudantes.	CCRI (coordenação), Direções ISCE, Departamentos Educativos, Coordenações de Curso.
<b>Redes Internacionais</b>	Promover <i>networking</i> e troca de conhecimento	-Integrar redes e consórcios internacionais. - Desenvolver trabalho em redes existentes e integrar novas plataformas em áreas estratégicas do Ensino Superior.	- Número de redes e consórcios integrados. - Projetos realizados em colaboração internacional. - Feedback das redes sobre participação do ISCE.	CCRI (coordenação), Direções ISCE, Departamentos Educativos, Coordenações de Curso.

### 3.5. UniDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância

O quadro estratégico define a visão do ISCE para o fortalecimento e expansão da formação online, procurando ampliar o acesso ao conhecimento, promover a qualidade e flexibilidade da aprendizagem e consolidar a presença internacional da instituição. No eixo da expansão da oferta formativa online, o objetivo é disponibilizar novos cursos de curta duração e graus académicos em formato online, garantindo que a aprendizagem esteja acessível a estudantes nacionais e internacionais e promovendo a democratização do conhecimento.

O eixo da qualidade e flexibilidade da formação visa assegurar que os cursos online proporcionem experiências educativas de excelência, através da utilização de plataformas digitais avançadas e da implementação de metodologias pedagógicas inovadoras próprias do ensino a distância (EaD), garantindo elevados níveis de satisfação e taxas de conclusão entre os estudantes.

No eixo da internacionalização e participação, a instituição pretende expandir a participação de estudantes nacionais e internacionais, desenvolvendo cursos reconhecidos nacional e internacionalmente e promovendo programas de mobilidade e parcerias com instituições estrangeiras, reforçando a reputação global do ISCE e aumentando o alcance da sua oferta educativa.

O eixo de capacitação pedagógica e tecnológica concentra-se no fortalecimento das competências dos docentes para o ensino online, através de workshops, formações e investimento em tecnologias de última geração, permitindo a implementação de novas funcionalidades pedagógicas e a melhoria contínua da experiência de aprendizagem.

Por último, o eixo de gestão e organização assegura uma gestão eficiente e coordenada da formação online, com definição de processos administrativos e pedagógicos claros, integração entre equipas pedagógicas e técnicas e monitorização contínua do desempenho, garantindo respostas rápidas e eficientes às necessidades dos estudantes e a conformidade com os procedimentos institucionais.

Para cada eixo estratégico, foram definidos objetivos claros, ações concretas, indicadores de sucesso mensuráveis e responsáveis pela implementação, permitindo um acompanhamento rigoroso e garantindo que a formação online do ISCE se mantenha inovadora, flexível, inclusiva e de qualidade reconhecida, consolidando a posição da instituição como referência em educação digital no contexto nacional e internacional.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Expansão da Oferta Formativa Online</b>	Ampliar a oferta de aprendizagem e o acesso ao conhecimento	- Apoio no desenvolvimento de novos cursos de curta duração e de graus académicos em formato online.	- Nº de novos cursos lançados. - Nº de estudantes inscritos nos cursos online. - Feedback positivo de alunos sobre qualidade e acessibilidade.	UNIDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância (coordenação), Órgãos Académicos, Departamentos Científicos e Coordenações de Curso.
<b>Qualidade e Flexibilidade da Formação</b>	Garantir a qualidade e flexibilidade da formação	- Utilização de plataformas digitais avançadas. - Implementação de metodologias pedagógicas inovadoras (EaD).	- Grau de satisfação dos estudantes com metodologia EAD. - Taxa de conclusão dos cursos online. - Eficiência da plataforma digital medida por relatórios de uso.	UNIDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância (coordenação), Órgãos Académicos, Departamentos Científicos, Coordenações de Curso e Departamento Informático.
<b>Internacionalização e Participação</b>	Expandir a participação de estudantes nacionais e internacionais	- Desenvolvimento de cursos com reconhecimento nacional e internacional. - Promoção de mobilidade internacional e parcerias com instituições estrangeiras.	- Nº de parcerias internacionais estabelecidas. - Nº de estudantes estrangeiros inscritos. - Reconhecimento oficial dos cursos a nível internacional.	UNIDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância (coordenação), Órgãos Académicos, Departamentos Científicos, Coordenações de Curso e CCRI.
<b>Capacitação Pedagógica e Tecnológica</b>	Fortalecer a componente pedagógica e tecnológica da formação online	- Investimento em tecnologias de ensino a distância de última geração. - Workshops e formações para capacitar docentes para o ensino online.	- Nº de docentes formados. - Implementação de novas funcionalidades nas plataformas. - Feedback positivo dos docentes sobre ferramentas pedagógicas.	UNIDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância (coordenação), Consórcio Pedagogia XXI, Learning Media, Coordenações de Curso e Departamento Informático.
<b>Gestão e Organização</b>	Garantir a organização e gestão eficaz da formação online	- Definição de processos administrativos e pedagógicos claros. - Integração entre equipa pedagógica e técnica.	- Tempo de resposta eficiente a solicitações dos estudantes. - Conformidade com procedimentos administrativos. - Monitorização e reporte do desempenho da gestão online.	UNIDED – Unidade de Desenvolvimento de Ensino a Distância (coordenação), Consórcio Pedagogia XXI, Learning Media, Coordenações de Curso, Departamento Informático e Serviços Académicos.

### 3.6. Biblioteca

Os serviços de Biblioteca e Recursos Académicos visa assegurar a excelência, eficiência e dinamização dos serviços de suporte à aprendizagem, investigação e cultura no ISCE. Este eixo integra ações orientadas para a qualidade e atualização dos recursos, o funcionamento e eficiência operacional, a promoção da cultura e dinamização académica, bem como a comunicação e divulgação das atividades e serviços disponíveis.

O objetivo é garantir que estudantes, docentes e investigadores disponham de recursos atualizados, tecnologias adequadas e espaços funcionais, promovendo simultaneamente a participação ativa da comunidade académica em atividades culturais e o acesso transparente e eficaz à informação. As ações estratégicas previstas contemplam a atualização do acervo físico e digital, a modernização dos sistemas e equipamentos, o planeamento de eventos culturais e académicos, bem como a ampliação da visibilidade e acessibilidade dos serviços através de plataformas digitais interativas.

Os indicadores de sucesso permitem monitorizar a eficácia destas ações, avaliando a atualização dos recursos, a satisfação dos utilizadores, a participação da comunidade e a utilização dos serviços digitais, assegurando que a Biblioteca se mantém como um núcleo estratégico de apoio académico, científico e cultural no ISCE.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Qualidade e Atualização dos Recursos</b>	Melhorar a qualidade dos produtos e serviços	Atualização contínua da coleção, priorizando áreas em crescimento e tendências académicas. - Reforço do acervo digital, incluindo aquisição da WOS.	- Percentagem de coleções atualizadas anualmente. - Nº de novos recursos digitais disponíveis. - Feedback positivo de docentes e estudantes sobre recursos.	Biblioteca (coordenação), Departamentos Científicos, Coordenações de Curso e Departamento Informático.
<b>Funcionamento e Eficiência</b>	Melhorar o funcionamento e condições de utilização	Renovação periódica do parque informático. - Sessões de capacitação tecnológica para colaboradores. Inclusão do módulo OPAC da Bibliobase.	- Disponibilidade de equipamentos e sistemas atualizados. - Nº de sessões de formação realizadas. - Grau de satisfação dos utilizadores com acesso remoto e autonomia.	Biblioteca (coordenação), Departamento Informático, Serviços Administrativos, Serviços Académicos e Coordenações de Curso.
<b>Cultura e Dinamização</b>	Fomentar atividades culturais e académicas	- Planeamento e organização de eventos culturais, exposições e debates. - Aquisição de equipamento para exposições.	- Nº de eventos realizados por ano. - Participação da comunidade académica e público externo. - Feedback positivo dos participantes.	Biblioteca (coordenação), Coordenações de Curso, Departamento de Marketing e Comunicação, Serviços Administrativos e Departamento de Compras.
<b>Comunicação e Divulgação</b>	Divulgar serviços e atividades da biblioteca	- Redesign e atualização da página web da biblioteca. - Inclusão de recursos interativos, como reservas online e consulta de disponibilidade.	- Nº de acessos ao site e consultas online. - Taxa de utilização dos serviços digitais. - Feedback positivo sobre facilidade de acesso.	Biblioteca (coordenação), Departamento Informático, Departamento de Marketing e Comunicação e Serviços Académicos.

### 3.7. Serviços Académicos

A presente tabela enquadra um conjunto de eixos estratégicos orientados para a modernização organizacional e para a valorização do capital humano, reconhecendo que a eficiência dos serviços académicos e a qualidade do atendimento constituem fatores críticos para a excelência institucional e para a satisfação da comunidade académica.

O Eixo da Transformação Digital dos Serviços assume como prioridade a modernização da gestão académica, através da digitalização e automatização de processos, da integração de sistemas de informação e da utilização estratégica de ferramentas digitais de monitorização e apoio à decisão. A implementação e atualização contínua do SIGES visam aumentar a eficiência administrativa, reduzir erros operacionais, melhorar a transparência dos processos e libertar recursos humanos para atividades de maior valor acrescentado, contribuindo para uma experiência académica mais ágil, fiável e centrada no utilizador.

Complementarmente, o Eixo da Qualidade e Capacitação do Pessoal centra-se no reforço das competências técnicas, funcionais e relacionais do pessoal dos serviços académicos, reconhecendo o seu papel determinante na qualidade do serviço prestado e no funcionamento eficaz da instituição. A aposta em ações formativas ajustadas às necessidades identificadas através dos mecanismos de avaliação de desempenho promove a melhoria contínua, a motivação profissional e a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a excelência, a eficiência e a responsabilidade institucional.

Em conjunto, estes eixos estratégicos refletem uma abordagem integrada de transformação e capacitação, alinhada com os princípios da qualidade, da inovação e da melhoria contínua, assegurando uma gestão académica mais eficiente, sustentável e orientada para as necessidades dos estudantes e restantes *stakeholders*.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Transformação Digital dos Serviços</b>	Modernizar a gestão académica e digitalizar processos	Implementação e atualização contínua do módulo SIGES. - Integração de ferramentas digitais para monitorizar progresso e automatizar processos administrativos.	Percentagem de processos académicos automatizados. Feedback positivo de estudantes e pessoal sobre a utilização do SIGES. Redução de erros e trabalho administrativo.	Departamento Informático (coordenação), Serviços Académicos, Coordenações de Curso e Departamento da Qualidade e Responsabilidade Social.
<b>Qualidade e Capacitação do Pessoal</b>	Garantir excelência no atendimento e gestão académica	Realização de ações formativas personalizadas com base na avaliação de desempenho do GAPQ. Desenvolvimento contínuo das competências técnicas e funcionais do pessoal dos serviços académicos.	Número de formações realizadas e participantes. Avaliação de satisfação do pessoal após formação. Melhorias mensuráveis na eficiência e qualidade do atendimento.	Departamento de Recursos Humanos (coordenação), Serviços Académicos e Coordenações de Curso.

### 3.8. Gestão Financeira e Patrimonial

O quadro estratégico abaixo apresenta a visão do ISCE para a gestão eficiente e racional dos recursos institucionais, contemplando áreas essenciais como otimização de recursos materiais e financeiros, gestão financeira e contabilística, apoio ao Centro de Investigação CI-ISCE e planeamento e avaliação das atividades institucionais. No eixo da gestão e otimização de recursos, o objetivo é garantir a utilização racional e eficiente dos recursos disponíveis, através do controlo orçamental contínuo, monitorização de indicadores de gestão, elaboração de

relatórios periódicos, apuramento de custos por centro de responsabilidade e gestão adequada do aprovisionamento de bens e serviços essenciais, assegurando a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da instituição.

O eixo de gestão financeira e contabilística visa assegurar processos conformes, transparentes e eficientes, organizando e mantendo os processos técnico-financeiro-contabilísticos, garantindo a contabilização correta até à auditoria interna e atualizando continuamente as práticas contabilísticas, promovendo a fiabilidade e transparência dos relatórios financeiros e a conformidade com normas legais.

No domínio do apoio ao Centro de Investigação CI-ISCE, a instituição procura oferecer suporte financeiro, planeamento e coordenação orçamental de projetos de investigação, dinamizando atividades científicas em novas áreas de estudo e assegurando a coordenação adequada de recursos, de modo a apoiar os investigadores na execução eficiente das suas atividades e projetos.

Por fim, o eixo de planeamento e avaliação de atividades tem como objetivo garantir a monitorização e avaliação contínua das atividades institucionais, através da elaboração de relatórios anuais, implementação de planos de atividades e acompanhamento sistemático dos resultados e impactos, assegurando que os objetivos estratégicos da instituição sejam alcançados de forma mensurável e transparente.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Gestão e Otimização de Recursos</b>	Otimizar recursos materiais e financeiros e garantir gestão racional	- Controlo e execução do orçamento com indicadores de gestão e monitorização contínua. - Relatórios periódicos de execução orçamental. - Elaboração do relatório de contas 2024/2025 e proposta de orçamento 2025/2026. - Apuramento de custos por centro de responsabilidade. - Gestão do aprovisionamento de bens e serviços essenciais.	- Cumprimento de prazos e relatórios de execução. - Eficiência na alocação de recursos. - Redução de desvios orçamentais e atrasos no aprovisionamento.	Divisão Financeira (coordenação), Contabilidade, Divisão do Património, Direção, Serviços de Planeamento, Serviços Administrativos e Coordenações de Departamento.
<b>Gestão Financeira e Contabilística</b>	Assegurar processos financeiros e contabilísticos conformes, transparentes e eficientes	- Organização e manutenção dos processos técnico-financeiro-contabilísticos. - Gestão eficiente da contabilização até auditoria interna. - Atualização contínua das práticas contabilísticas.	- Conformidade com normas legais e de auditoria. - Transparência e fiabilidade dos relatórios financeiros. - Redução de erros ou não conformidades.	Divisão Financeira (coordenação), Contabilidade, Serviços de Planeamento, Auditoria Interna e Direção.
<b>Apoio ao Centro de Investigação CI-ISCE</b>	Garantir apoio financeiro, planeamento e coordenação orçamental de projetos de investigação	- Apoio financeiro e contabilístico ao Centro de Investigação. - Planeamento e controlo orçamental de projetos e atividades científicas. - Dinamização de atividades científicas em novas áreas de estudo. - Coordenação de recursos para implementação de novas atividades científicas.	- Cumprimento orçamental dos projetos. - Execução eficiente das atividades científicas. - Satisfação dos investigadores quanto ao apoio recebido.	Divisão Financeira (coordenação), Contabilidade, Divisão do Património, CI-ISCE, Departamentos Científicos e Serviços Administrativos.
<b>Planeamento e Avaliação de Atividades</b>	Assegurar monitorização e avaliação das atividades institucionais	- Elaboração do Relatório de Atividades 2024/2025.- Implementação do Plano de Atividades 2025/2026. - Monitorização contínua de resultados e impactos.	- Relatórios finalizados dentro do prazo. - Ações e objetivos do plano implementados com monitorização contínua. - Avaliação positiva dos resultados obtidos.	Divisão Financeira, Contabilidade, Coordenações de Departamento e Departamento da Qualidade e Responsabilidade Social.

### 3.9. Departamento de Marketing e Comunicação

O presente quadro estratégico define a visão do ISCE para o fortalecimento da marca institucional, comunicação e relacionamento com a comunidade académica e externa, promovendo notoriedade, *engagement* e crescimento sustentável da instituição. No eixo *Alumni* e Comunidade, o objetivo é criar e consolidar uma comunidade *alumni* ativa, reforçando o sentimento de pertença e a notoriedade da instituição, através da realização de eventos de lançamento, desenvolvimento de estratégias contínuas de comunicação e acompanhamento da participação e feedback da comunidade *alumni*.

No eixo de redes sociais, a instituição pretende garantir crescimento e *engagement*, implementando estratégias segmentadas de social media e criando conteúdos criativos adaptados a cada plataforma, com indicadores de sucesso medidos pelo número de seguidores, taxa de *engagement* e crescimento anual comparativo.

O eixo de SEO e newsletter visa melhorar o posicionamento do site institucional nos motores de busca e otimizar a performance da newsletter, através da monitorização contínua das estratégias SEO e SEM e análise da taxa de abertura da newsletter, assegurando maior visibilidade online e eficiência na comunicação direta com públicos estratégicos.

No eixo de captação de estudantes, a estratégia foca-se no crescimento efetivo do número de estudantes, através da participação em feiras, eventos de divulgação e sessões de esclarecimento, com indicadores claros de sucesso, como crescimento igual ou superior a 5% nas matrículas e número de interações com o público-alvo.

O eixo de participação em eventos tem como objetivo aumentar a visibilidade do ISCE, selecionando eventos prioritários, presenciais ou virtuais, e monitorizando leads, contactos obtidos e feedback sobre a relevância e impacto da participação institucional.

No eixo de campanhas segmentadas, o ISCE pretende maximizar o impacto da comunicação através do planeamento e execução de campanhas específicas, ajustando mensagens com base em métricas de performance, como alcance, *engagement* e taxa de conversão, garantindo eficiência e retorno das ações de marketing.

Por fim, o eixo de parcerias estratégicas visa estabelecer alianças com escolas, empresas e instituições, promovendo iniciativas conjuntas de divulgação e formação, fortalecendo a notoriedade institucional e qualificando a oferta educativa da instituição.

Para cada eixo estratégico foram definidos objetivos claros, ações concretas, indicadores de sucesso mensuráveis e responsáveis pela implementação, permitindo monitorização contínua e avaliação rigorosa, consolidando o ISCE como referência de excelência em educação, comunicação e presença institucional no contexto nacional e internacional.

<b>Eixo Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Ações Estratégicas</b>	<b>Indicadores de Sucesso</b>	<b>Responsável</b>
<b>Alumni e Comunidade</b>	Criar e consolidar a comunidade <i>alumni</i> ISCE, reforçando notoriedade e sentimento de pertença	- Realização de evento de lançamento da comunidade <i>alumni</i> . - Desenvolvimento de estratégia de comunicação contínua com <i>alumni</i> .	- Número de <i>alumni</i> registados. - Participação nos eventos e atividades. - Feedback positivo da comunidade <i>alumni</i> .	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Alumni ISCE, Serviços Académicos, Departamento de Comunicação Digital.
<b>Redes Sociais</b>	Garantir crescimento e <i>engagement</i> nas redes sociais	- Implementação de estratégias segmentadas de social media. - Criação de conteúdos criativos para cada plataforma.	- Número de seguidores. - Taxa de <i>engagement</i> e alcance. - Crescimento comparativo anual.	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Departamento de Comunicação Digital, Designer de Conteúdos.
<b>SEO e Newsletter</b>	Melhorar SEO do site institucional e desempenho da newsletter	- Melhoria contínua das estratégias SEO e SEM. - Monitorização e análise da taxa de abertura da newsletter.	- Ranking do site nos motores de busca. - Taxa de abertura da newsletter $\geq 55\%$ .	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Departamento de Comunicação Digital, Equipa de Web Marketing e Equipa de Email Marketing.
<b>Captação de Estudantes</b>	Garantir crescimento igual ou superior a 5% no número total de estudantes	- Participação em feiras e eventos de divulgação. - Realização de sessões de esclarecimento junto do público-alvo.	- Crescimento efetivo de estudantes matriculados $\geq 5\%$ . - Número de interações em eventos e sessões.	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Coordenações de Curso, Serviços Académicos, Docentes.
<b>Participação em Eventos</b>	Aumentar visibilidade do ISCE junto do público-alvo	- Participação em feiras presenciais e virtuais estratégicas. - Seleção de eventos prioritários para ensino profissional e superior.	- Número de eventos participados. - Leads e contactos obtidos. - Feedback sobre a relevância dos eventos.	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Serviços Académicos, Coordenações de Curso, Departamento de Comunicação, Direção ISCE.
<b>Campanhas Segmentadas</b>	Maximizar impacto das campanhas de comunicação	- Planeamento e execução de campanhas segmentadas. - Ajuste contínuo de mensagens conforme performance.	- Métricas de desempenho das campanhas (alcance, <i>engagement</i> , conversão). - Ajustes implementados com base na análise.	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Departamento de Comunicação Digital, Equipa de Design e Conteúdos, Equipa de Análise de Dados.
<b>Parcerias Estratégicas</b>	Estabelecer alianças para promoção do ISCE e qualificação da oferta	- Estabelecimento de parcerias com escolas, empresas e instituições. - Criação de iniciativas conjuntas para divulgação e formação.	- Número de parcerias formalizadas. - Resultados das iniciativas conjuntas. - Aumento da notoriedade institucional.	Departamento de Marketing e Comunicação (coordenação), Marketing ISCE, Coordenações de Curso, Direção ISCE, Departamentos Educativos.

#### 4. Nota final

O Plano de Atividades 2025-2026 enquadra-se no Plano Estratégico 2026-2030 e constitui um esforço estruturado para o desenvolvimento e fortalecimento da instituição. Os Eixos Estratégicos, considerados essenciais para o cumprimento da Missão, estabelecem linhas prioritárias de orientação e crescimento institucional, que serviram de base à elaboração deste plano.

As ações previstas nos diferentes departamentos, estruturas e serviços encontram-se alinhadas com os objetivos integrados nos eixos estruturantes do Plano Estratégico, garantindo coerência e sinergia entre as atividades institucionais.

Com a elaboração deste documento de gestão, pretende-se delinear as linhas orientadoras que regerão a atuação da instituição, permitindo ajustes sempre que necessário. As medidas apresentadas destinam-se à comunidade académica, com o propósito de melhorar a qualidade de vida e as condições de trabalho dos seus membros, promovendo o desenvolvimento integral e contribuindo para a formação de cidadãos ativos, responsáveis e comprometidos com a sociedade.

Odivelas, 22 de dezembro de 2025

O Presidente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luís Picado', written in a cursive style.

(Prof. Doutor Luís Picado)

## 5. ANEXOS - (UNIDADES TÉCNICO-CIENTÍFICAS)

### 5.1. Departamento de Ciências do Desporto

Nº	Atividade	Descrição / Objetivos	Público-alvo	Coordenador(es)	Data de Início	Data de Avaliação
1	Licenciatura em Desporto	Continuidade da oferta formativa; seminários laboratoriais; Laboratório Aberto; Ciclo de Debates “Ciência e Prática do Fitness Contemporâneo”. Objetivo: consolidar o curso como referência nacional com metodologias baseadas em evidência.	Alunos dos 3 anos da Licenciatura	Prof. Doutor Paulo Malico Sousa	Outubro 2025	Julho 2026
2a	Mestrado em Treino Desportivo – Futebol	Observatório de Análise do Jogo; estudo de casos com dados laboratoriais. Objetivo: integrar investigação aplicada na prática do treino desportivo.	Estudantes do Mestrado e investigadores	Prof. Doutor Valter Pinheiro	Outubro 2025	Julho 2026
2b	Mestrado em Exercício, Desporto e Bem-Estar	Workshops de metodologia de investigação, análise estatística e redação científica; Grupo de Estudos em Saúde e Desempenho Humano. Objetivo: promover competência científica e investigativa.	Estudantes do Mestrado, docentes e investigadores	Prof. Doutor Raynier Montoro-Bombú	Outubro 2025	Julho 2026
2c	Pós-Graduação em Educação ao Ar Livre	Projeto “Natureza e Movimento”; intervenções em escolas e municípios; aprendizagem experiencial. Objetivo: integrar movimento, natureza e aprendizagem ativa.	Professores, educadores, técnicos de desporto e outros profissionais	Prof. Doutora Tânia Mira	Outubro 2025	Julho 2026
3	Fórum Anual de Estudantes	Partilha de resultados de investigação, estudos de caso e projetos de inovação pedagógica. Objetivo: desenvolver competências científicas, analíticas e comunicacionais.	Estudantes, docentes, investigadores e convidados	Prof. Doutores Raynier Montoro-Bombú, Valter Pinheiro, Paulo Malico Sousa	Outubro 2025	Julho 2026
4	Ciclo de Debates “Ciência e Prática do Fitness Contemporâneo”	Debates académicos estruturados; convidados especialistas. Objetivo: promover cultura científica e competências de argumentação e comunicação.	Estudantes da Licenciatura e outros cursos ISCE	Prof. Doutores Raynier Montoro-Bombú, Valter Pinheiro, Paulo Malico Sousa	Abril 2026	Julho 2026
5	Programa “Laboratório Aberto”	Sessões mensais de apresentação de pequenas investigações experimentais; discussão orientada. Objetivo: estimular autonomia científica e integração da investigação na aprendizagem.	Estudantes, docentes e investigadores	Prof. Doutor Raynier Montoro-Bombú	Novembro 2025	Julho 2026

6	Seminários Integrados no Laboratório	Seminários laboratoriais práticos com elaboração de relatórios; três seminários principais: Treino de Potência, VBT, Treino de Força para Idosos.	Estudantes e docentes	Prof. Doutor Raynier Montoro-Bombú	Dez 2025 – Mar 2026	Julho 2026
7	Investigação e Desenvolvimento Científico	Linhas temáticas de I&D; Relatório anual ISCE Desporto; criação do GICD-ISCE; participação em congressos. Objetivo: consolidar cultura de investigação aplicada.	Estudantes, docentes e investigadores	Prof. Doutor Raynier Montoro-Bombú	Novembro 2025	Julho 2026
8	Participação em Congressos Internacionais	AFIDE 2025 (Cuba), Coimbra, Porto, Lisboa; divulgação científica e internacionalização.	Docentes e estudantes	Prof. Doutores Raynier Montoro-Bombú, Valter Pinheiro, Paulo Malico Sousa	Novembro 2025	Julho 2026
9	Expansão do “Clube do Movimento” e Universidade Sénior de Odivelas	Intervenção comunitária integrada com investigação laboratorial; avaliação funcional, composição corporal e força. Objetivo: promover atividade física saudável e investigação participativa.	População sénior, estudantes, docentes e investigadores	Prof. Doutores Raynier Montoro-Bombú, Tânia Mira, Armando Costa, Valter Pinheiro, Paulo Malico Sousa	Novembro 2025	Julho 2026
10	Realização de Provas de Professor Especialista	Reconhecimento de competências profissionais, científicas e pedagógicas dos docentes. Objetivo: valorizar e qualificar o corpo docente.	Docentes elegíveis (Decreto-Lei n.º 206/2009)	Departamento de Ciências do Desporto	Novembro 2025	Julho 2026
11	Reforço da Rede de Cooperação Internacional	Protocolos com instituições estrangeiras (Cuba, Moçambique, Brasil); Erasmus+; intercâmbio docente e discente; produção científica conjunta. Objetivo: fortalecer cooperação científica e internacionalização.	Estudantes, docentes e investigadores	Prof. Doutores Raynier Montoro-Bombú, Paulo Malico Sousa	Novembro 2025	Julho 2026

## 5.2. Departamento de Ciências Sociais e Humanas

Mês	Ação	Objetivo (entre outros)	Intervenientes	Destinatários
Setembro	Reunião de planeamento anual	Definir metas e calendário de atividades do ano letivo	Diretora do departamento, coordenadores e docentes	Todos os docentes do departamento
Setembro	Sessão de acolhimento dos novos alunos dos cursos de Licenciatura em ES	Integrar novos estudantes, promover espírito de pertença e reforçar identidade académica	Diretora do departamento, coordenadores e estudantes 2º e 3º ano	Estudantes de 1º ano
Setembro	Sessão de acolhimento aos estudantes do 2º e 3º ano de ASC e ES	Desenvolver conhecimento sobre o ISCE e dinâmicas académicas, reforçar identidade institucional	Diretora do departamento, coordenadores e docentes	Estudantes de 2º e 3º ano
Outubro	Comemoração do Dia Internacional do Educador Social (2/10)	Refletir sobre a profissão de Educador Social; desenvolver pensamento crítico e científico	Docentes convidados, Coordenação do Mestrado, Estudantes e Investigadores, Equipa de Marketing	Docentes, Investigadores, estudantes e Profissionais
Outubro	Sessão de abertura do Mestrado em Intervenção Social (8/10)	Sensibilizar para questões sociais e práticas profissionais; desenvolver pensamento crítico e científico	Prof. Doutor José Carlos Laranjo Marques	Estudantes do mestrado
Outubro	Sessão de abertura do Mestrado em Educação (8/10)	Sensibilizar para desafios contemporâneos em educação	Prof. Doutor Luís Brites	Estudantes do mestrado
Outubro	Sessão de abertura do Mestrado em Educação Social: Especialização em Crianças e Jovens em Risco (17/10)	Sensibilizar para saúde mental dos estudantes; conhecer estratégias de autocuidado	Prof.ª Doutora Gina Tomé	Estudantes do mestrado
Outubro	Seminário “Refugiados no Mundo” (23/10)	Sensibilizar para questões sociais e práticas profissionais	Dra. Margarida Frazão	Estudantes e docentes
Novembro	II Congresso Internacional: Educación y Ámbito Penitenciario (4/11)	Desenvolver intercâmbio científico, fomentar redes internacionais, trocar experiências e conhecimento	Docentes, investigadores nacionais e internacionais, Equipa de Marketing	Estudantes e docentes
Novembro	Encontro Internacional de Pedagogia Social: “Inovar, educar e Transformar” (18/11)	Desenvolver intercâmbio científico e boas práticas em pedagogia social; networking	Docentes, investigadores nacionais e internacionais, Equipa de Marketing	Estudantes e docentes
Novembro	Estabelecimento de parcerias e COIL com IES internacionais	Aumentar internacionalização e mobilidade de docentes e estudantes	Diretora do departamento, coordenadores e docentes	Estudantes e corpo docente
Dezembro	Criação de micro credenciais em EAD	Apresentar modelo pedagógico EAD; divulgar mestrados EAD; aumentar número de estudantes	Diretora do departamento, coordenadores e docentes	Estudantes finalistas das licenciaturas
Janeiro	Seminário “Judeus em Portugal”	Sensibilizar para questões sociais e práticas profissionais	Prof. Doutor Jorge Martins	Estudantes
Fevereiro	Festa da Diversidade	Sensibilizar para inclusão e diversidade	Docentes e estudantes	Comunidade académica e local
Fevereiro	Apresentação de projetos videográficos sobre Exclusão Social	Sensibilizar para inclusão e diversidade	Docentes e estudantes	Comunidade académica e local
Fevereiro	Reuniões de Networking com profissionais de instituições de intervenção educativa e social	Identificar instituições; protocolar espaços de estágio; refletir sobre práticas profissionais	Diretora do departamento e coordenadores	Instituições de Intervenção Social
Fevereiro	Avaliação intermédia do plano de atividades	Monitorizar progresso e ajustar o plano	Diretora do departamento, coordenadores e docentes	—
Março	Apresentação pública do livro “Innovación e Investigación en Pedagogía Social y Animación Sociocultural”	Valorizar investigação ibérica; divulgar e estimular produção científica; desenvolver networking	Docentes, investigadores nacionais e internacionais, estudantes, profissionais, parceiros, Equipa de Marketing	Comunidade académica e público externo

<b>Abril</b>	Encontro Anual de Animadores Socioculturais no ISCE	Desenvolver identidade e valorização profissional; fomentar espaços de partilha e reflexão	Docentes, estudantes e profissionais	Profissionais de ASC, comunidade académica e local
<b>Mai</b>	Apresentação de trabalhos dos estudantes em encontros nacionais e internacionais	Divulgar práticas e investigações	Coordenação	Estudantes dos ciclos de estudos
<b>Junho</b>	VIII Jornadas Técnico-Científicas: Práticas de ASC e Educação Social	Apresentar resultados de projetos e investigações; divulgar cursos na comunidade	Diretora, coordenadores, docentes e estudantes do 3º ano	Comunidade académica, profissionais, estudantes, convidados e familiares
<b>Julho</b>	Avaliação final do ano letivo e planeamento do próximo	Avaliar cumprimento do plano e definir metas do ano académico	Diretora, coordenadores e docentes	—
<b>Julho</b>	Participação em projetos internacionais (Erasmus+ BIP, Summer School AMEU-ISH)	Continuidade de cooperação internacional e mobilidade académica	Estudantes, docentes e parceiros internacionais	Comunidade académica e parceiros internacionais
<b>Julho</b>	Parceria internacional de investigação com UNED	Publicação do livro internacional “Innovación e Investigación en Pedagogía Social y Animación Sociocultural”	Docentes coordenadores e investigadores	Comunidade académica e público externo
<b>Julho</b>	Centros de investigação parceiros (Miguel Hernández University, CI-ISCE, ISAMB, UIDEF)	Desenvolver investigação aplicada e colaboração científica	Docentes e investigadores	Estudantes, docentes e investigadores

### 5.3. Departamento de Educação

Nº	Ação	Objetivo - Entre outros	Intervenientes	Destinatários
1	Reunião de planeamento anual	Definir metas e calendário de atividades do ano letivo	Diretora do departamto, coordenadoras de ciclos de estudos, docentes	Todos os docentes do departamento.
2	Sessões de acolhimento de novos estudantes e integração com 2.º e 3.º anos	Integrar novos estudantes, promover espírito de pertença e reforçar identidade académica	Diretora, coordenadoras e docentes	Estudantes do 1.º, 2.º e 3.º ano.
3	Seminário “Organização do Ambiente Educativo e Intencionalidade Pedagógica em Diferentes Contextos”	Planeamento de atividades pedagógicas, lúdicas e de motricidade; cuidados de higiene, alimentação e bem-estar; envolvimento das famílias	Diretora, coordenadoras, docentes e serviços comunitários	Crianças 0-12 anos e famílias.
4	Preparação e realização do evento “Educação em Ação”	Divulgação de projetos dos estudantes do 3.º ano; estímulo à prática pedagógica inovadora	Coordenadoras e docentes	Estudantes, comunidade académica.
5	Jornadas Pedagógicas “O Educador/Professor do Século XXI”	Refletir sobre o papel do educador/professor; apresentar conferências e comunicações nas áreas: práticas inclusivas, inovação curricular, promoção do bem-estar, função docente	Coordenadoras, docentes, instituições de ensino privado.	Estudantes, docentes, profissionais do setor.
6	Participação em seminários e congressos nacionais e internacionais	Divulgação de práticas e projetos pedagógicos; fomentar redes de colaboração	Docentes, investigadores, estudantes.	Comunidade académica e profissionais da educação.
7	Protocolos de cooperação com centros de formação e instituições académicas	Realização de seminários, estudos de aula, certificação de ações de formação	Diretora, coordenadoras, docentes.	Profissionais da educação, estudantes e docentes.
8	Implementação do espaço online “E-Escolas ISCE”	Partilha de projetos de inovação curricular, pedagógica e organizacional; articulação com profissionais da educação da região	Diretora, coordenadoras, docentes.	Profissionais da educação, comunidade académica.
9	Seminário “A Organização do Ambiente Educativo em Diferentes Contextos”	Analisar fundamentos pedagógicos, papel do educador/professor, intencionalidade educativa, continuidade educativa e trabalho com famílias	Diretora, coordenadoras, docentes.	Estudantes, profissionais da educação.
10	Mobilidade virtual docente e discente (protocolo UNED)	Internacionalização, análise comparativa de cursos e desenvolvimento de competências globais	Coordenadoras, docentes e estudantes.	Docentes e estudantes dos ciclos de estudo.
11	Reuniões de networking com instituições educativas	Identificar oportunidades de estágio e ação profissional; reflexão sobre práticas profissionais	Diretora, coordenadoras.	Instituições educativas e sociais.
12	Publicação de artigos e comunicações sobre projetos e práticas educativas	Promover inovação, práticas inclusivas, bem-estar e desenvolvimento da profissão docente	Docentes e investigadores.	Comunidade académica, público externo.
13	Participação em eventos e seminários	Divulgação de resultados de estudos e projetos; fomentar redes nacionais e internacionais	Docentes, investigadores, estudantes.	Comunidade académica, profissionais da educação
14	Discussão oral de portefólios	Avaliação de aprendizagens em contexto de trabalho; partilha de experiências pedagógicas	Coordenadoras e docentes.	Estudantes do CTeSP de Apoio a Crianças e Jovens.
15	Avaliação e encerramento do plano anual	Avaliar cumprimento dos objetivos, resultados e publicações; planejar próximos passos	Diretora, coordenadoras e docentes	Comunidade académica, profissionais, estudantes.
16	Participação em projetos internacionais (Erasmus+, Summer School AMEU-ISH)	Continuidade da internacionalização; desenvolvimento de projetos e intercâmbio académico	Docentes, estudantes, parceiros internacionais	Comunidade académica, docentes e estudantes envolvidos
17	Continuação de parcerias internacionais e centros de investigação	Desenvolver investigação científica aplicada à Educação; publicação de livros e artigos internacionais	Docentes, investigadores, coordenadoras	Comunidade académica, profissionais e instituições parceiras

## 5.4. Departamento de Ciências Empresariais

Mês	Ação	Objetivo - Entre outros	Intervenientes	Destinatários
10/2025	Projetos institucionais de investigação	Integração no projeto internacional "TRACTION", focado em liderança transformacional e ação climática sistémica	Coordenação ISCE, docentes investigadores	Estudantes e investigadores
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Integração do projeto nacional "GesTur-Be LAB" (Gestão do Turismo e Bem-estar das Pessoas), estudo de ambientes de trabalho saudáveis	Docentes investigadores	Estudantes, empresas e profissionais do setor
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Projeto nacional "Perceções sobre a Rota das Catedrais"	Docentes investigadores	Estudantes
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Projeto internacional "Ecos do Turismo 2025", rede colaborativa mundial de ensino do turismo	Docentes investigadores	Estudantes e parceiros internacionais
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Erasmus KA2 - "WELLCOMTOUR", turismo sustentável e bem-estar	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Erasmus University Alliance Agreement, educação para democracia informada	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Projeto internacional "Sustainable and Smart Healthy Cities" (Erasmus+ BIP)	Coordenação ISCE, docentes investigadores	Estudantes e parceiros internacionais
03/06/2026 – 19/06/2026	Projetos institucionais de investigação	Projeto internacional "City Chronicles-Cultural Journalism in Urban Landscapes"	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
02/02/2026 – 13/02/2026	Projetos institucionais de investigação	Projeto internacional "Promoting Equity and Inclusive Practices"	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
11/03/2026 – 20/03/2026	Projetos institucionais de investigação	Projeto internacional "Empowered Leadership-Managing People and Business Skills"	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Protocolos com escolas secundárias e profissionais de turismo	Coordenação ISCE	Estudantes do ensino secundário e profissional
2024–2026	Projetos institucionais de investigação	Projeto "D. Dinis and Pedro Hispano"	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
nov. 2025 / mar 2026	Projetos institucionais de investigação	Publicação THIJ – Edições 37 e 38	Coordenação ISCE, docentes	Estudantes e comunidade académica
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Continuidade da candidatura a indexadores internacionais	Coordenação ISCE	Comunidade académica
Contínuo	Projetos institucionais de investigação	Reuniões com organizações turísticas para protocolos e estágios	Coordenação ISCE	Estudantes e parceiros do setor
Contínuo	Participação dos estudantes	UC "Metodologias de Investigação em Turismo", participação em investigação aplicada	Docentes responsáveis	Estudantes 1º ao 3º ano
Contínuo	Participação dos estudantes	UC "Seminários Turísticos", interação com empresas do setor	Docentes responsáveis	Estudantes
Contínuo	Participação dos estudantes	UC "Património Histórico, Artístico e Natural" – projetos de investigação e tradução	Docentes responsáveis	Estudantes
Contínuo	Participação dos estudantes	Programas de mobilidade e COIL (Erasmus+, BIP, COIL)	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes
Contínuo	Participação dos estudantes	Projeto internacional "Healthy Citizens in Sustainable, Inclusive Cities"	Coordenação ISCE, docentes	Estudantes e parceiros internacionais
set/2024	Participação dos estudantes	Envolvimento no World Youth and Student Travel Conference (WYSTC)	Coordenação ISCE	Estudantes e docentes

<b>Contínuo</b>	Participação dos estudantes	Estágios internacionais: Remarc International, Stage Malta, Amplia Talents	Coordenação ISCE	Estudantes
<b>Contínuo</b>	Iniciativas de cooperação	Business & Research Hub, hub de investigação aplicada e serviços externos	Coordenação ISCE	Comunidade académica e empresas
<b>nov. 2025 – maio 2026</b>	Iniciativas de cooperação	Pós-Graduação em “Organização e Gestão de Eventos”	Coordenação ISCE, docentes	Estudantes e profissionais
<b>outubro 2025</b>	Iniciativas de cooperação	Redes internacionais – EURHODIP	Coordenação ISCE	Estudantes, docentes e investigadores
<b>8–9 abril 2025</b>	Iniciativas de cooperação	Global Tourism TechEDU Conference	Coordenação ISCE	Estudantes, docentes e parceiros internacionais
<b>Contínuo</b>	Projetos empreendedores	UC “Empreendedorismo e Marketing no Turismo” – apoio a criação de projetos	Docentes responsáveis	Estudantes 3º ano
<b>Contínuo</b>	SWOT – Corpo Docente	Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades, Constrangimentos	Coordenação ISCE	Corpo docente CE
<b>Contínuo</b>	SWOT – CE	Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades, Constrangimentos	Coordenação ISCE	Coordenação do curso e docentes
<b>out. 2025 – fev. 2026</b>	Oferta de seminários e formação	ISCE Tourism PAP Challenge, conferências, visitas de estudo, workshops, formação prática em hotelaria	Coordenação ISCE	Estudantes, empresas e organizações parceiras
<b>Contínuo</b>	Medidas de promoção do sucesso escolar	Apoio a UC com maior insucesso, trabalhos de grupo, recursos e tutoria	Docentes responsáveis	Estudantes
<b>Contínuo</b>	Ações de atração de estudantes	Microcredenciais, roadshows, open days, PAP Challenge	Coordenação ISCE	Escolas profissionais, público externo e interno
<b>2025–2026</b>	Outras atividades relevantes	Participação em cimeiras, galas, viagens educativas e formação prática	Coordenação ISCE, docentes	Departamento de Turismo, parceiros nacionais e internacionais