



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

PLANO DE ATIVIDADES PARA 2025

DO

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E

GESTÃO

ISEG

Setembro 2024 (V1)

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
ORGÃOS DE GOVERNO E GESTÃO DA ESCOLA.....	5
MISSÃO, VALORES E VISÃO DA ESCOLA.....	8
CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA.....	13
I. SITUAÇÃO ATUAL E ANÁLISE SWOT.....	14
ESTRATÉGIA DA ESCOLA.....	18
I. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2026: DESCRIÇÃO.....	19
II – DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS AÇÕES/ATIVIDADES A DESENVOLVER	
OBJETIVOS OPERACIONAIS, INDICADORES E ATIVIDADES DOS SERVIÇOS	21
ASSESSORIAS DA PRESIDÊNCIA:	
GABINETE DE ESTUDOS E PROJETOS (GEP)	22
GESTÃO DE PROCESSOS E QUALIDADE (GPQ)	26
RELAÇÕES PÚBLICAS E INTERNACIONAIS (RPI).....	30
DIREÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E ADMINISTRATIVOS (DSFA).....	35
DIREÇÃO DE MARKETING E RELAÇÕES EXTERNAS (DMRE)	40
DIREÇÃO DE SERVIÇOS ACADÉMICOS (DSA).....	45
CAREER SERVICES (CS)	53
DIREÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DSI).....	59
DIREÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO (BIBLIOTECA).....	66

NOTA INTRODUTÓRIA

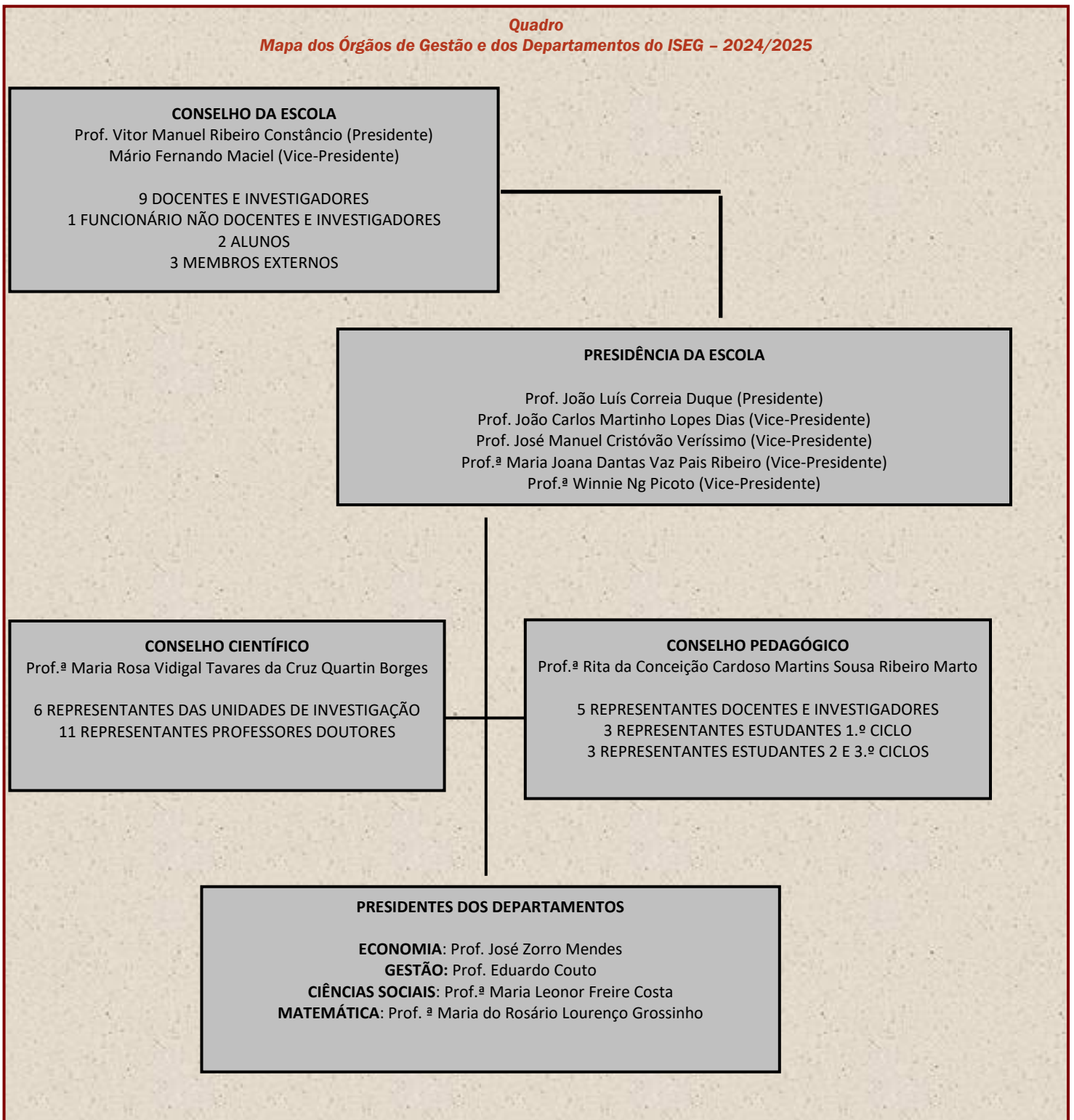
I. NOTA INTRODUTÓRIA

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 2023-2026 realizou-se em novembro de 2022 com tomada de posse no dia 15 de novembro. O Plano Estratégico foi devidamente aprovado para este período em Conselho de Escola já em 2023, tendo sido constituído um Grupo de Trabalho para a definição dos KPIs de caracterização e enquadramento dos 7 pilares estratégicos definidos no Plano Estratégico.

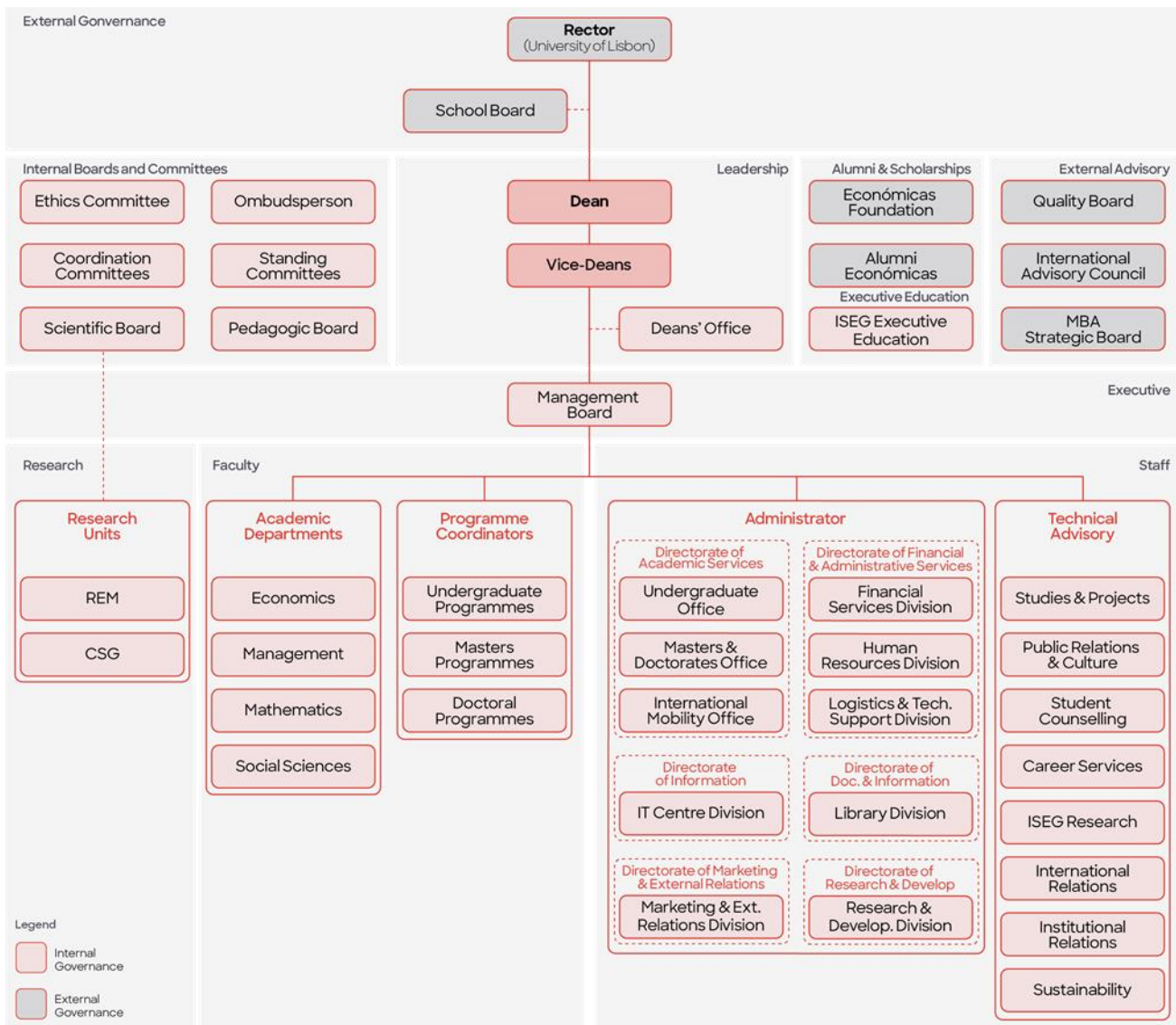
ORGÃOS DE GOVERNO E DE GESTÃO DA ESCOLA

I. ORGÃOS DE GOVERNO E GESTÃO

Quadro
Mapa dos Órgãos de Gestão e dos Departamentos do ISEG – 2024/2025



ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO ISEG



MISSÃO, VALORES E VISÃO DA ESCOLA

I. MISSÃO, VALORES E VISÃO DA ESCOLA

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão é uma unidade orgânica da Universidade de Lisboa, a maior Universidade do país que conta com 18 Faculdades e Institutos. O ISEG é a Faculdade da Universidade de Lisboa que desenvolve atividades nos domínios da Economia e da Gestão, tendo como áreas auxiliares a Matemática, a História, a Sociologia e o Direito, podendo alargar o seu âmbito a áreas afins ou complementares, de acordo com o desenvolvimento técnico e científico e as exigências da Sociedade.

Nos Estatutos do ISEG estão definidos a sua Missão, Visão e Valores:

A Missão do ISEG é 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.

Na Visão, o ISEG afirma-se como uma das melhores escolas de economia e gestão em Portugal, com elevada reputação internacional, reconhecida pela qualidade dos seus graduados, pela investigação realizada e pelo impacto das suas atividades na comunidade envolvente.

Os Valores que presidem a atuação do ISEG são:

- Diversidade/Pluralidade;
- Garantia de liberdade intelectual e científica;
- Respeito pela ética e responsabilidade social;
- Avaliação interna e externa e melhoria contínua.

No cumprimento da missão, o ISEG rege-se por padrões de referência nacionais e internacionais e de acordo com os critérios de exigência e as boas práticas das melhores escolas congéneres, visando a produção, a transmissão e a difusão de conhecimento científico e de competências profissionais, integrando-se, ainda, na missão mais ampla que está acometida à Universidade de Lisboa.

Ao longo da sua existência, o Instituto Superior de Economia e Gestão procurou, através da criação de novos cursos e da constante atualização dos planos de estudo e dos métodos de ensino e aprendizagem, manter uma posição de liderança entre as escolas universitárias de

economia e gestão de Portugal. Procurou também, através das unidades de investigação a ele ligadas, desempenhar um papel dinâmico na produção de conhecimento no seu domínio científico e na aplicação desse conhecimento à sociedade portuguesa. Manteve igualmente uma atividade regular de prestação de outros serviços de alta qualidade aos agentes económicos da sociedade em que está inserido. Desenvolveu, finalmente, um importante esforço de intercâmbio científico e cultural internacional.

Quanto à atividade em 2025 no que diz respeito à investigação estima-se a publicação de cerca de 200 publicações científicas em revistas devidamente indexadas.

No que diz respeito ao ensino, o ISEG dispõe de diversos ciclos de estudo devidamente reconhecidos e acreditados de acordo com os requisitos para o Ensino Superior a nível nacional (pela A3ES) e internacional.

Em 2024/2025, a oferta formativa graduada do ISEG é constituída por:

10 Licenciaturas

3 Licenciaturas em inglês

- Economics;
- Management;
- Finance.

7 Licenciaturas em português

- Economia;
- Gestão;
- Matemática Aplicada à Economia e à Gestão;
- Gestão do Desporto, em parceria com a Faculdade de Motricidade Humana - ULisboa;
- Estudos Gerais, em parceria com a Faculdade de Letras – ULisboa;
- Estudos Africanos, em parceria com a Faculdade de Letras - ULisboa;
- Estudos Europeus, em parceria com a Faculdade de Letras - ULisboa.

E ainda em parceria com o Instituto Universitário Militar|Academia da Força Aérea (IUM)), a Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas, especialidade de Administração Aeronáutica

24 Mestrados

13 Mestrados em inglês

- Accounting;
- Actuarial Science;
- Applied Econometrics and Forecasting;
- Data Analytics for Business;
- Economics;
- Finance;
- Innovation and Research for Sustainability
- Law and Management, em parceria com a Faculdade de Direito - ULisboa;
- Management;
- Management and Industrial Strategy;
- Management Information Systems;
- Mathematical Finance;
- Monetary and Financial Economics.

11 Mestrados em português

- Ciências Empresariais;
- Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais;
- Desenvolvimento e Cooperação. Internacional;
- Design para a Sustentabilidade, em parceria com a Faculdade de Belas Artes - ULisboa;
- Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- Economia e Políticas Públicas;
- Economia Internacional e Estudos Europeus;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão do Desporto, em parceria com a Faculdade de Motricidade Humana - ULisboa;
- Marketing;
- Métodos Quantitativos para a Decisão Económica e Empresarial.

E ainda em parceria com o Instituto Universitário Militar|Academia da Força Aérea (IUM)), os Mestrados em Aeronáutica Militar, na especialidade de Administração Aeronáutica, e em Aeronáutica Militar, na especialidade de Piloto Aviador

12 Doutoramentos

6 Doutoramentos em inglês

- Agricultural Innovation in Tropical Food Chains, em parceria com o Instituto Superior de Agronomia
- Applied Mathematics for Economics and Management;
- Development Studies, em parceria com a Ulisboa (IGOT, ICS e ISA);
- Economics;
- Sustainability Science, em parceria com as faculdades da ULisboa;
- Sustainable Energy Systems, oferecido por uma joint venture entre o Instituto Superior Técnico (IST) e o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e com a participação do Massachusetts Institute of Technology (MIT) no âmbito do Programa MIT-Portugal; (Curso em Inglês)

6 Doutoramentos em português

- Ciências da População, em parceria com faculdades da ULisboa (ISCSP, IGOT, ICS);
- Economia Política, em parceria com a Universidade de Coimbra (FE) e o ISCTE;
- Gestão;
- História Económica e Social;
- Sociologia Económica e das Organizações;
- Sociologia, Doutoramento Interuniversitário oferecido pela ULisboa (ICS, ISCSP e ISEG), Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Évora e Universidade do Algarve.

Os nossos cursos são devidamente reconhecidos e acreditados de acordo com os requisitos para o Ensino Superior a nível Nacional e Internacional. Destacam-se as acreditações e certificações internacionais da AACSB, EQUIS, AMBA, RICS e PMI, assim como a especial associação ao CFA Institute University Affiliation Program e ao Institute and Faculty of Actuaries. De realçar igualmente a participação de forma consistente e diversso rankings internacionais: Financial Times e EDUNIVERSAL. Nas acreditações nacionais destaca-se a A3ES - Agência Nacional de Acreditação do Ensino Superior.

Em relação à internacionalização do ensino, considerando os Programas de Mobilidade Internacional, estima-se a continuação do processo de reforço da internacionalização.

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

A matriz de análise swot permite identificar o elenco de ações a serem realizadas para atingir as metas traçadas em cada um dos Pilares Estratégicos (detalhadas a seguir). Várias medidas são especificamente desenhadas para explorar oportunidades e outras para superar ameaças, tendo em vista a importância de maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

A figura abaixo destaca os itens mais relevantes em cada um dos quatro quadrantes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Pontos fortes e fracos são considerados itens internos, ou seja, características intrínsecas da Escola (relacionados a alunos, professores, funcionários etc.), enquanto que as oportunidades e ameaças são considerados itens externos, ou seja, fatores do seu ambiente transacional (parceiros, fornecedores, concorrentes e locais comum idade) e seu ambiente contextual (social, tecnológico, econômico, ecológico, político, legal). Por outro lado, as forças e oportunidades, são úteis (fundo verde), enquanto as fraquezas e ameaças são prejudiciais (fundo vermelho).

Os principais pontos fortes da Escola estão relacionados ao seu reconhecimento (acreditações, classificações, empregabilidade), seu pessoal (alunos, ex-alunos, Funcionários docentes e não docentes) e seu ambiente acadêmico (localização do campus, universidade matriz, pluralista e inclusiva, interdisciplinar).

As principais fragilidades da Escola prendem-se com a sua internacionalização (marca, parcerias, corpo docente e staff estrangeiros), investigação (produção das principais revistas, fundos para investigação), remuneração do corpo docente, gestão de relacionamento com ex-alunos. Recentemente, em julho de 2024 o ISEG obteve a acreditação EQUIS, passando a pertencer ao grupo “Triple Crown” das instituições de Ensino Superior, o que certamente trará sinergias positivas a nível internacional.

Finalmente, as oportunidades e ameaças atuais são bastante diversificadas e todas elas são abrangidas pelas principais forças motrizes que afetam o futuro da educação em economia e gestão,

Das forças motrizes de longo prazo que já se observam e que muito provavelmente terão uma influência significativa no futuro, identificadas pela Comissão Europeia, há cinco que são particularmente relevantes para a Escola, nomeadamente a aceleração da mudança tecnológica e a hiperconectividade, a alteração da natureza do trabalho, as alterações climáticas e a degradação ambiental, diversificação da educação e a aprendizagem e o aumento das desigualdades.

Em relação a esses dois componentes da Análise SWOT, é importante observar que, na maioria das vezes, uma oportunidade específica pode se tornar uma ameaça e vice-versa.

Segue-se o mapa SWOT ISEG presente no Plano Estratégico 2023-2026 que será revisto até finais de 2024, perante os novos desenvolvimentos nomeadamente a obtenção da acreditação internacional EQUIS e a questão da AI.

S

Strengths

1. **Accredited** nationally and internationally (A3ES, AACSB, AMBA, Eligible for EQUIS)
2. Recognised by the global **Financial Times Rankings** – Finance, ExecEd and the School
3. Hi-tech campus located in the **heart of Lisbon**, the capital and largest city of Portugal
4. Part of the largest and most internationally recognized HEI in Portugal – **Univ. of Lisbon**
5. Extremely **high employability** records, sometimes reaching 100%
6. A record of **excellent alumni**, both economists and managers
7. **Qualified tenured faculty** all PhD-holders and top practitioners as lecturers
8. Many native Portuguese faculty **active in the country's economic ecosystem**

W

Weaknesses

1. **Missing EQUIS**, one of the main international accreditations, although underway
2. **Brand equity** insufficiently recognised at the international level
3. Uneven list of **international partnership agreements**
4. Low number of **international faculty and staff** members
5. Reduced **research outputs** featuring in the FT's top 50 journals
6. Limited experience and success in obtaining top **European scientific research** funds
7. Public sector legal framework limits **incentive and penalization mechanisms**
8. Weak **alumni management system** in place

O

Opportunities

1. Increasing concern with the **Sustainable Development Goals (SDGs)**
2. Learning experience more and **more personalized and customizable**
3. More **hybrid classes**, simultaneously in-person and remote
4. Rapid mainstreaming of **artificial intelligence capabilities**
5. Willingness to collaborate with other fields (**multidisciplinary and interdisciplinary**)
6. Increasing demand for **upskilling and reskilling** as “old knowledge” becomes obsolete
7. Increasing willingness for **diversity and inclusion** and equal opportunities
8. Sustained demand for **joint and double degrees** with international schools



T

Threats

1. **Fierce competition** city-, country-, European-, and internationally-wide
2. Emergence of training and knowledge **alternative providers** (e.g., online)
3. Tendency to the **reduction of public funding** to public HEIs
4. Students have more and more **power over their own education path**
5. Academic population increasingly includes **working learners** (part-time or full-time)
6. **Apprentice-like way** is becoming more relevant to acquire the right skills
7. New artificial intelligence breakthroughs (e.g., large language models such as **ChatGPT**)
8. Growing increase in the number of **cyberattacks** targeting HEIs worldwide

Strategy Map

Challenging the Future Towards 2026

<p>Values</p> <ul style="list-style-type: none"> Scientific and intellectual freedom Diversity & Plurality Respect for ethical principles and social responsibility Internal and external assessment and continuous improvement 	<p>Mission</p> <p>ISEG's mission is to create, share and enhance the social and economic value of knowledge and culture in the fields of Economics, Finance and Business Sciences, in a context of pluralism and assurance of intellectual and scientific freedom, and respect for ethics, social responsibility and sustainable development.</p> <p>Vision</p> <p>ISEG aims to be among the best Schools of Economics and Management in Portugal, with a strong international reputation, being recognized for the quality of its graduates, its research, and the impact of its activities in society.</p>		<p>Distinctive Features</p> <ul style="list-style-type: none"> A quantitative and analytical mindset; An integrative approach to teaching; A paradigm of pluralism; Social conscience and inclusion; A human perspective of methods and goals. 	
<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> Accredited nationally and internationally Recognized by the FT Rankings Hi-tech campus in Lisbon Part of the University of Lisbon Extremely high employability Excellent alumni Qualified tenured faculty Active faculty in the economic ecosystem 	<p>1 Reputation <i>Local, Regional & International</i></p>	<p>Obtain international accreditations and reaccreditations</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pi of last BSc student admitted International accreditations Position in the FT EBS ranking 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> Missing EQUIS Accreditation Brand insufficiently recognized internationally Uneven list of partnership agreements Low number of international faculty and staff Reduced research outputs in the FT's top 50 Limited European scientific research funds Limits to incentive & penalization schemes Weak alumni management system
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> Concerns with the SDGs More personalized and customizable learning More hybrid classes Rapid mainstreaming of AI capabilities Multidisciplinary and interdisciplinary Increasing demand for upskilling & reskilling Willingness for diversity & inclusion Sustained demand for joint/double degrees 	<p>2 SDGs <i>Approach and Materialization</i></p>	<p>Teaching oriented toward SDGs and reinforce sustainability on campus</p>	<ul style="list-style-type: none"> % Courses contributing to SDG Carbon footprint 	<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> Fierce competition New training and knowledge providers Reduction of public funding to HEIs Students empowered in their education path More working learners Apprentice-like way more relevant New AI breakthroughs (Chat GPT) Growing number of cyberattacks to HEIs
<p>Key Stakeholders</p> <ol style="list-style-type: none"> Students Alumni Faculty Professional Staff Academic Partners Accreditation Bodies Government Organisations Local communities The broader society The planet Earth 	<p>Direct Competitors</p> 	<p>Indirect Competitors</p> 	<p>Top-level Competitors</p> 	<p>Major Risks</p> <ol style="list-style-type: none"> Fluctuations of the State Budget Strong global competition to attract high-profile students Legal constraints to implement faculty and professional staff compensation schemes

ISEG's Strategic Planning Timeline



*The Strategic Plan was conditionally approved by the School Board on 28 March and completed with all changes required by the School Board on 29 May.

ESTRATÉGIA DA ESCOLA

I. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Reputação: Local, regional e Internacional

- a. **Obter creditações e reaccreditações internacionais;**
- b. Melhorar o desempenho das escolas nos rankings internacionais;
- c. Aumentar a população internacional de estudantes e de professores;
- d. Reforçar os laços com os Países de Língua Portuguesa;
- e. Melhorar os recursos de marketing e a abordagem aos alunos do ensino secundário.

2. ODS: abordagem e concretização

- a. Organizar e explorar os dados dos ODS;
- b. Acompanhamento da Estratégia de Sustentabilidade do ISEG;
- c. **Ensino orientado para os ODS;**
- d. Promover os ODS;
- e. **Reforçar a sustentabilidade no campus;**
- f. Reforçar a sustentabilidade fora do campus.

3. Investigação: Metodologias e Impacto

- a. **Reorganizar e racionalizar a estrutura de investigação;**
- b. Desenvolver políticas e iniciativas para aumentar os incentivos à investigação;
- c. Melhorar a comunicação científica e a transferência de conhecimentos;
- d. Melhorar a tomada de decisões e a formação baseadas na investigação.

4. Ensino: Inovação e Excelência

- a. **Rever e atualizar os currículos dos programas**
- b. **Aumentar a atratividade da atual carteira de programas;**
- c. Fomentar a inovação pedagógica no ensino e na aprendizagem;
- d. Repensar e reformular o uso da Biblioteca.

5. Mindset: Empreendedor e Inovador

- a. **Criar um novo laboratório-centro para a inovação;**
- b. Promover o espírito empreendedor em conjunto com a comunidade empresarial;
- c. Melhorar a eficácia da comunicação.

6. Influência: Sociedade, Organizações e Cidade de Lisboa

- a. Fortalecer os laços com alumni;
- b. **Reforçar os laços com parceiros estratégicos;**
- c. **Promover o impacto social no ecossistema de Lisboa.**

7. Pessoas: Desenvolvimento e Bem-Estar

- a. **Melhorar as políticas de recrutamento de funcionários docentes e não docentes;**
- b. **Melhorar as políticas de desenvolvimento do corpo docente e do não docente;**
- c. **Melhorar as condições de trabalho do corpo docente e do não docente;**
- d. Desenvolver e criar um novo quadro de avaliação dos riscos;
- e. Melhorar a inclusão em todos os aspetos;
- f. **Investir no conforto e modernização do campus;**
- g. Melhorar as condições de alojamento estudantil.

# SP	Strategic Pillar	# KPI	Key Performance Indicator
1	Reputation: Locally, regionally and Internationally	1	Average entrance grade for undergraduates admission in Portugal
		2	Percentile of the last undergraduate student admitted to ISEG
		3	Number of students who rank ISEG first in their lists of preferences
		4	Number of international accreditations to the school
		5	Number of Financial Times Rankings in which the School is ranked
		6	Position in the Financial Times European Business School ranking
		7	Percentage of non-Portuguese faculty
		8	Percentage of non-Portuguese students in master programmes
		9	Number of academic partnerships with accredited business schools
		10	Number of double degree agreements with international accredited business schools
2	SDGs: Approach and Materialisation	11	Percentage of Course Units contributing to SDG
		12	Percentage of Master Dissertations and PhD Thesis contributing to SDG
		13	Percentage of Scopus-indexed scientific publications contributing to SDG
		14	ISEG's organisational carbon footprint
		15	Number of internal initiatives implemented with focus on the SDGs
		16	Number of community engagement actions (charity, exhibitions, book launches, and music)
3	Research: Methodologies and Impact	17	Qualitative grade of the research consortia in the evaluation carried out by FCT
		18	Average peer-reviewed publications per full-time faculty member
		19	Number of articles published by full-time faculty members in Q1&2 of WoS and Scopus
		20	Number of articles published by full-time faculty members in ABS Journal List 3, 4, and 4*
		21	Average number of citations per article
		22	H-index of ISEG in WoS
		23	Number of peer-reviewed publications co-authored with researchers from other HEIs
		24	Total funding obtained from external sources
		25	Total amount of research incentives provided to faculty
		26	Number of applications to research funding projects (e.g. FCT, ERC, COST)
		27	Number of participants in international conference and seminars hosted by ISEG
		28	Number of international conference and seminars hosted by ISEG
4	Teaching: Innovation and Excellence	29	Number of programmes with student satisfactions below 70% (3.5 in a scale of 5)
		30	Number of training sessions focused on innovation and pedagogical methods
		31	Percentage of undergraduate programmes offered in English
		32	Percentage of master programmes offered in English
		33	Percentage of doctoral programmes offered in English
		34	Number of degree programmes created or revised in the last 5 years
		35	Number of new double degrees established with accredited institutions
5	Mindset: Entrepreneurial and Innovative	36	Number of new entrepreneurial and innovation projects launched
		37	Number of Course Units in partnership with the business community
		38	Level of engagement in Social Networks in which ISEG is actively present
		39	Number of students involved in Student Associations
		40	Number of content broadcasted in digital format (ISEG TV, MOOCs)
6	Influence: Society, Organisations and the City of Lisbon	41	Number of alumni registered in the alumni database
		42	Number of non-Portuguese alumni registered in the alumni database
		43	Number of strategic corporate partners
		44	Number of protocols with organisations based in the Lisbon metropolitan area
		45	Number of initiatives with social impact
		46	Amount of funds raised by the new fundraising programme
7	People: Development and Well-being	47	Weighted percentage of full-time faculty and professional staff participating in upgrade
		48	Percentage of full-time faculty participating in teaching competencies upgrade training
		49	Percentage of professional staff participating in qualification upgrade training
		50	Percentage of full-time faculty participating in academic conferences
		51	Number of initiatives promoting academic community well-being
		52	Level of well-being of the academic community (students, faculty and professional staff)
		53	Level of well-being of the students
		54	Level of well-being of the faculty
		55	Level of well-being of the professional staff

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 e análise;
- Compilação de informação recolhida;
- Redação dos relatórios.

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

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);
- Rankings Internacionais: EDUNIVERSAL, FINANTIAL TIMES

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;
- ACADEM.

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, Norma ISO 14001 e novos requisitos da A3ES.

Ação 1: Renovar a certificação ISO 9001 e 14001 na auditoria externa da APCER

Indicador de medida 1: Preparação da Auditoria Externa

Meta:

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

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
Outubro	Setembro	Até Agosto

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 ISO 14001.

Manutenção do reconhecimento do SIQ Ambiente de acordo com a ISO 14001:2015

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: Manutenção da certificação do SIQ Ambiente de acordo com a ISO14001:2015 na auditoria externa

Indicador de medida 1: Preparação da Auditoria Externa

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 exigências¹

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 2025 - +∞[[outubro – dezembro 2025]	[outubro 2025]

Ação 2: Implementação dos Projetos do Fundo Ambiental nomeadamente com a modernização dos sistemas de AVAC no edifício do Quelhas 6 e instalação de painéis solares para a produção de energia.

Indicador de medida 1: Data de execução.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[dezembro 2025- +∞[[outubro – dezembro 2025]	[setembro - outubro 2025]

Ação 3: Melhoria dos espaços destinados ao estudo e trabalho dos alunos e suas associações: continuação das intervenções de remodelação dos espaço com a implementação das medidas previstas no Manual Workplace & Learning Spaces para o campus do ISEG.

Indicador de medida 1: Data de execução

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[outubro-dezembro 2025]	[setembro – outubro 2025]	Iniciar e concluir em agosto de 2025

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

Ação 1: orçamento previsional: 2.500.000,00€ para a obra.

Ação 2: orçamento previsional: 900.000,00€.

Ação2: orçamento previsional: 300.000,00€.

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: Implementação e melhoria do modelo de gestão ambiental

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

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
[dezembro 2025 - +∞[[novembro – dezembro 2025]	[outubro 2025]

Objetivo 5: Melhorar a qualidade da formação dos funcionários do ISEG

Ação 1: Reforço da Formação dos funcionários 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

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
$X_{2025} < 0,95X_{2024}$	$0,95X_{2024} \leq X_{2024} \leq 1,05X_{2025}$	$X_{2025} > 1,05X_{2023}$

Ação 3: Digital – Social Media: Facebook

Indicador de medida 1: Alcance

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2024} < 0,95X_{2023}$	$0,95X_{2023} \leq X_{2024} \leq 1,05X_{2023}$	$X_{2024} > 1,05X_{2023}$

Ação 4: Digital – Social Media: Instagram

Indicador de medida 1: Alcance

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,9X_{2024}$	$0,9X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,1X_{2024}$	$X_{2025} > 1,1X_{2024}$

Ação 5: Digital – Social Media: LinkedIn

Indicador de medida 1: Alcance das páginas.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,9X_{2024}$	$0,9X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,1X_{2024}$	$X_{2025} > 1,1X_{2024}$

Ação 6: Digital – email MKT.

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

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,95 X_{2024}$	$0,95 X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,05 X_{2024}$	$X_{2025} > 1,05 X_{2024}$

Ação 7: Media Relations.

Indicador de medida 1: Número de notícias na imprensa.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,975 X_{2024}$	$0,975 X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,025 X_{2024}$	$X_{2025} > 1,025 X_{2024}$

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
$X_{2025} < 0,95 X_{2024}$	$0,95 X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,05 X_{2024}$	$X_{2025} > 1,05 X_{2024}$

Ação 9: Gestão de Produto - Mestrados.

Indicador de medida 1: Número candidaturas.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,975 X_{2024}$	$0,975 X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,025 X_{2024}$	$X_{2025} > 1,025 X_{2024}$

Ação 10: Gestão de Produto – Doutoramentos.

Indicador de medida 1: Número candidaturas.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,975X_{2024}$	$0,975X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,025X_{2024}$	$X_{2025} > 1,025X_{2024}$

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
$X_{2025} < 0,95X_{2024}$	$0,95X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,05X_{2024}$	$X_{2025} > 1,05X_{2024}$

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
$X_{2025} < 0,975X_{2024}$	$0,975X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,025X_{2024}$	$X_{2025} > 1,025X_{2024}$

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

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,95X_{2024}$	$0,95X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,05X_{2024}$	$X_{2025} > 1,05X_{2024}$

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

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
$X_{2025} < 0,975X_{2024}$	$0,975X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,025X_{2024}$	$X_{2025} > 1,025X_{2024}$

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 2025/2026 (comparativamente a 2024/2025) (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 2025/2026 (comparativamente a 2024/2025) (CMI)

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
CMI < 3%	$3\% \leq \text{CMI} \leq 5\%$	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 2025/2026 (comparativamente a 2024/2025) (EE)

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
EE < 3%	$3\% \leq \text{EE} \leq 5\%$	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 - Análise Composta	%	A - Gold	B - Silver	C -Bronze
	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%

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, conseqüentemente, 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 2025

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 2025.

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.
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 2022-23.
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 2025-26.

II. PLANO DE AÇÃO 2023/2024

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

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

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 5 anúncios publicadas no portal por aluno inscrito/ano	Entre 5 a 8 anúncios publicadas no portal por aluno inscrito/ano	Mais de 8 anúncios publicadas no portal por aluno inscrito/ano

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 80% do nível de satisfação global dos alunos.	80% do nível de satisfação global dos alunos	Acima de 80% do nível de satisfação global dos alunos

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 2025	Não exceder 10% de equipamentos em funcionamento nas salas de aula e sala de informática com mais de seis anos a 1 setembro 2025	Não exceder 5% de equipamentos em funcionamento nas salas de aula e sala de informática com mais de seis anos a 1 setembro 2025

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 2025.	Não exceder 10% de equipamentos afeto aos Serviços e aos Departamentos com software atualizado a 31 de dezembro de 2025.	Não exceder 5% de equipamentos afeto aos Serviços e aos Departamentos com software atualizado a 31 de dezembro de 2025.

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 2025.	Exceder 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de setembro de 2025.	Exceder 90% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de setembro de 2025.

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 2025.	Exceder 80% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de setembro de 2025.	Exceder 90% de equipamentos informáticos nas salas de aula e sala de informática com software atualizado a 1 de setembro de 2025.

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 2025.

Metas:

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

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 consequentemente 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/Documentos 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 2025;

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 2025.

Metas:

Incumprimento	Cumprimento	Superação
Ultrapassar fevereiro 2025	Não ultrapassar fevereiro 2025	Antecipar fevereiro 2025

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%	$70\% \leq QS \leq 80\%$	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
$X_{2025} < 0,95 X_{2024}$	$0,95 X_{2024} \leq X_{2025} \leq 1,05 X_{2024}$	$X_{2025} > 1,05 X_{2024}$

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 frequentadas ao longo do ano.

Metas:

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