

Programa de Orientação Estratégica

Quadriénio 2023 - 2027

ISCA UA

Uma Escola com Futuro!

Elaborado e submetido no âmbito da candidatura a Diretor do ISCA-UA

Carlos Francisco da Cunha Picado

15 de junho de 2023

Índice

1. Propósito de Uma Candidatura	3
2. Enquadramento e Situação Atual	5
2.1. Enquadramento	5
2.2. Situação Atual	7
2.2.1. <i>Infraestruturas</i>	7
2.2.2. <i>Oferta Formativa</i>	8
2.2.3. <i>Estudantes</i>	11
2.2.4. <i>Corpo Docente</i>	13
2.2.5. <i>Cooperação com a Sociedade</i>	14
2.2.6. <i>Investigação</i>	16
2.3. Matriz SWOT	18
3. Visão, Missão e Valores	19
3.1. Visão / Posicionamento	19
3.2. Missão	19
3.3. Valores	20
4. Modelo de Gestão	21
4.1. Comissão Executiva	21
4.2. Conselho de Escola	22
4.3. Secretariado e TAG (Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão)	22
4.4. Conselho para a Qualidade e Avaliação	22
4.5. Equipas de Projeto	23
4.6. NAE-ISCA (Núcleo Associativo de Estudantes do ISCA-UA)	23
5. Linhas de Orientação Estratégica	25
5.1. Ensino, Qualidade e Inovação Pedagógica	26
5.2. Transferência de Conhecimento, Investigação Aplicada e Cooperação com a Sociedade	28
5.3. Investigação e Produtividade Científica	30
5.4. Atividades Transversais	31

1. Propósito de Uma Candidatura

Os tempos atuais são bem diferentes daqueles que encontrei há 8 anos, quando me candidatei pela primeira vez a Diretor do ISCA UA. De lá até aos dias de hoje, as mudanças provocadas por um mundo atual em permanente agitação e fortemente influenciadas pela pandemia COVID 19 e, mais recentemente, pela guerra que implodiu em território europeu, constituem um desafio permanente à capacidade de liderança de qualquer organização, onde se incluem naturalmente aquelas que têm por missão capacitar os mais e (atualmente) também os menos jovens no sentido de os preparar para dar resposta a cenários de mudança constante e acelerada.

Sendo esta uma recandidatura, estou plenamente consciente destes factos, o que não me inibe de reiterar novamente a vontade e o compromisso em contribuir para que o ISCA-UA, enquanto Unidade Orgânica da Universidade de Aveiro e enquanto Escola do Ensino Superior Politécnico, possa assumir um papel ativo na resposta a estes desafios.

As razões pelas quais me (re)candidato a diretor do ISCA-UA assentam essencialmente em 4 pilares: **motivação, confiança, responsabilidade e compromisso**.

A **motivação** intrínseca em assumir novamente esta função, a qual resulta também da capacidade de reunir um conjunto de pessoas que, de forma articulada, sejam capazes de concretizar os objetivos estratégicos desta candidatura.

A **confiança** necessária para desempenhar as funções para as quais me proponho, alicerçada em competências resultantes:

- de uma experiência profissional relacionada com o ambiente empresarial, desde associações a empresas de cariz regional, passando por entidades públicas locais e regionais e por outros *players* que atuam no meio envolvente ao ISCA-UA e à Universidade de Aveiro;
- da conjugação da experiência acumulada em cargos de gestão no ISCA-UA (Conselho Diretivo, Conselho Pedagógico, Conselho Científico,

Direção de Curso e Diretor) e também em funções de gestão executivas noutras entidades públicas, da qual resulta uma noção clara dos princípios exigidos para aplicar boas práticas à gestão da “*causa pública*”;

- do conhecimento simultâneo da cultura organizacional da UA e, em particular, do ISCA-UA, resultante das experiências vividas quer enquanto aluno, quer enquanto docente.

A **responsabilidade** que é exigida a quem se candidata à gestão de uma escola do ensino superior politécnico, perante os atuais desafios que enfrenta.

Ao candidatar-me, assumo também o **compromisso** de trabalhar em prol da escola, com base numa política de proximidade com os seus atores e de lealdade e cooperação para com os órgãos de gestão da UA, procurando assim estabelecer uma dinâmica concretizadora de objetivos ambiciosos, mas realistas, e em tudo alinhados com as políticas de sustentabilidade que norteiam as boas práticas das organizações contemporâneas.

2. Enquadramento e Situação Atual

2.1. Enquadramento

A gestão das instituições de ensino superior (e do subsistema politécnico em particular) caracteriza-se por ser, nos dias de hoje, um exercício de elevada complexidade:

Aspetos conjunturais tais como as crises financeira, económica e social resultantes de um período caracterizado pela Pandemia COVID 19, seguido de um cenário bélico que neste momento assola o território europeu, têm vindo a condicionar fortemente a população que aspira à frequência do ensino superior e também aquele que já o frequenta, sobretudo pelos custos de diversa natureza (financeiros e outros) que têm de suportar. A estes constrangimentos acresce ainda o facto de existir uma perceção sobre a ausência de alternativas de empregabilidade ajustadas às expectativas de quem frequenta o Ensino Superior. Este facto, que afeta principalmente quem anseia por um emprego condizente com o esforço envolvido no processo de aprendizagem e com a qualificação daí resultante, pode colocar em causa a noção sobre a utilidade de frequentar o ensino superior;

Do ponto de vista estrutural, a queda de taxa de natalidade que se tem vindo a registar (cuja tendência decrescente, ainda que mais atenuada, persiste) e cujo reflexo não se tardará a fazer refletir no número de candidatos ao ensino superior, proporciona um ambiente muito mais competitivo e agressivo entre as instituições do Ensino superior, tendente à captação de novos estudantes;

No caso específico do ensino público, o financiamento sistematicamente deficitário (e inconstante) por parte do Estado, obriga as instituições de ensino superior a procurar meios de financiamento alternativos, confrontando-se também com a necessidade de implementar políticas de gestão mais eficientes e eficazes;

No caso particular do subsistema politécnico, o mesmo tem vindo ao longo dos tempos a ser alvo de sucessivas mudanças relativamente à definição da sua matriz. Como exemplo, podemos apontar as alterações legislativas traduzidas na exigência de qualificação do corpo docente bem como a introdução de cursos com um formato direcionado para a formação pós-secundária numa vertente mais profissionalizante. Mais recentemente assistimos à introdução da possibilidade de serem lecionados Programas Doutorais, facto que confere a este subsistema novas exigências e desafios resultantes desse facto.

Assistimos também a uma evolução tecnológica e digital sem precedentes: para além de uma generalização abrupta da utilização de meios digitais e de canais de acesso à informação em contexto letivo, a emergência da inteligência artificial poderá assumir um carácter absolutamente disruptivo no Ensino Superior, facto que deverá ser objeto de uma atenção muito próxima e cuidada no sentido de preparar as instituições para uma mudança que se prevê rápida e fulminante;

No que em particular ao ISCA-UA diz respeito, a consolidação definitiva da sua posição como uma unidade orgânica integrada na Universidade de Aveiro, bem como a perceção de que é necessário potenciar as valências existentes de forma mais eficiente e eficaz, face às exigências que o mercado hoje coloca sob as mais variadas vertentes (oferta formativa, prestação de serviços, investigação), constituem por si só um desafio para os tempos mais próximos;

Finalmente, a dinâmica subjacente à evolução geracional, com as consequentes alterações comportamentais manifestadas pelos estudantes e por outros agentes, exigem uma capacidade reforçada de lidar proactivamente com as mesmas.

É perante este quadro que o presente documento pretende traduzir as linhas de orientação estratégica que suportam esta candidatura, apresentando o mesmo um compromisso para com a comunidade académica e também para com a comunidade envolvente.

2.2. Situação Atual

O ISCA-UA é hoje uma Escola do Ensino Superior Politécnico com características bem distintas (para melhor) daquelas que encontrei aquando da minha candidatura a Diretor, no já longínquo ano de 2015. Importa, pois, estabelecer, ainda que de forma sucinta, um ponto de partida para a candidatura e o respetivo programa estratégico.

2.2.1. Infraestruturas

Com instalações recentemente remodeladas, o ISCA-UA encontra-se hoje dotado de um espaço de excelência, desenhado de acordo com padrões onde impera uma renovação estética, mas onde sobretudo se podem encontrar características funcionais devidamente orientadas para as atividades letivas e de investigação aí desenvolvidas, conferindo um conforto e uma comodidade ímpares ao usufruto da comunidade académica que nelas coabitam (estudantes, docentes e TAG).

Com auditórios de grande e média capacidade, com salas de aula devidamente apetrechadas para a lecionação, com uma biblioteca própria, com um diversificado conjunto de salas de estudo para estudantes e de salas de trabalho para docentes, com adequadas e funcionais condições para as estruturas de apoio e ainda com espaços de apoio para refeições e com um bar de apoio a toda a atividade (sem esquecer aquela que se desenrola em horário pós laboral), o ISCA-UA oferece hoje condições únicas para que a permanência nas suas instalações se possa fazer de forma permanente, regular e autónoma.

Acresce ainda o facto de podermos encontrar estas instalações dotadas de infraestruturas e equipamentos tecnológicos em linha com aquelas que são as exigências do contexto atual (rede wireless, equipamentos de som e projeção, etc.), capazes de responder em pleno às funcionalidades requeridas pelos seus utilizadores no âmbito das atividades de estudo, lecionação e investigação que desenvolvem.

Encontram-se assim reunidas todas as condições para que a atividade exigida a uma IES possa acontecer sem constrangimentos, proporcionado a quem a frequenta uma experiência que se pretende positiva, entusiasmante e motivadora.

2.2.2. Oferta Formativa

O ISCA-UA dispõe atualmente da seguinte oferta formativa (vagas reportadas ao ano letivo 2022/2023):

Cursos Técnicos Superior Profissionais

Curso	Regime	Vagas
Gestão de Vendas e Marketing	Pós-Laboral	30
Técnicas de Gestão de Turismo	Pós-Laboral	30
Informática e Comunicação Organizacional*	Diurno	30/25

* a funcionar em dois locais: Aveiro e Oliveira do Bairro

Licenciaturas – 1º Ciclo de Estudos

Curso	Regime	Vagas
Contabilidade	Diurno / Pós-Laboral	95 / 20
Finanças	Diurno / Pós-Laboral	20 / 20
Marketing	Diurno / Pós-Laboral	33 / 20

Mestrados – 2º Ciclo de Estudos

Curso	Regime	Vagas
Contabilidade – Ramo Auditoria e Fiscalidade	Diurno / Pós-Laboral	60
Contabilidade e Controlo de Gestão	Pós-Laboral	30
Finanças	Pós-Laboral	25
Marketing	Pós-Laboral	30
Marketing e Comunicação Digital	Diurno*	25
Competitividade e Desenvolvimento de Negócios	Diurno / Pós-Laboral*	25

* a funcionar de forma concentrada nos últimos dias da semana (5.ª e 6.ª feira)

No que diz respeito àquelas que podem hoje ser consideradas como as suas áreas nucleares: contabilidade e gestão (esta por sua vez dividida nas subáreas de finanças e marketing), a oferta formativa disponibilizada reflete o caminho que o ISCA-UA foi percorrendo ao longo do seu tempo de existência.

Tendo como origem uma oferta formativa exclusivamente concentrada na área da contabilidade, a diversificação para outras áreas e, em simultâneo para outros ciclos de estudo, demonstra, ao longo de um percurso de 50 anos, uma visão e capacidade em responder de forma pronta e qualificada aos desafios que foram sendo colocados pelo mercado, o que nos permite afirmar que a posição hoje ocupada é suficientemente robusta e consolidada para se poder encarar o futuro com otimismo.

Dos CTeSP aos mestrados, passando pelas licenciaturas, o ISCA-UA afirma-se hoje como uma Escola do Ensino Superior Politécnico capaz de se assumir como um parceiro fundamental na capacitação de profissionais prontos a integrar o mercado de trabalho, composto pelo tecido empresarial público e privado predominantemente centrado na região de Aveiro, mas obviamente com uma natural projeção para o restante território nacional e internacional.

Da oferta formativa apresentada destacamos, como fatores distintivos, a cobertura plena de todos os ciclos de estudo passíveis (até há bem pouco tempo) de serem lecionados por instituições do Ensino Superior Politécnico bem como o facto da oferta formativa ocorrer em período laboral e pós-laboral, o que à partida indicia a capacidade de se poderem captar públicos-alvo diferenciados. É ainda fator absolutamente distintivo a existência, em todos os ciclos de estudo, de espaço para a realização de estágios curriculares. Diz-nos, a experiência até à data, que os mesmos têm sido decisivos para o contacto dos estudantes com o mundo empresarial e organizacional antes da sua entrada no mercado de trabalho, tendo nalguns casos esta experiência, constituído fator absolutamente determinante para a obtenção da tão desejada empregabilidade.

Apesar de se constituírem como facto distintivo do Ensino Superior Politécnico, os CTeSP merecem especial atenção, quer pelo facto do termos vindo a assistir a uma procura com tendência decrescente acompanhada por um incremento de taxas de abandono além do desejado, quer pelo que se prevê que venham a ser as alterações ao nível dos mecanismos de financiamento destes cursos. Ora estando os mesmos (em termos de IES consignados) ao subsistema politécnico, esta conjugação de cenários carece, por parte do ISCA UA e da própria UA, uma reflexão sobre o futuro próximo deste tipo de oferta formativa.

No que diz respeito à oferta formativa, importa ainda referir que podemos encontrar no ISCA-UA um leque de Cursos de Especialização em funcionamento, a saber:

Cursos de Especialização

Curso	Vagas
Marketing Digital	25
Marketing Omnicanal e Comércio Eletrónico	25
Transformação Digital na Contabilidade e na Auditoria	24

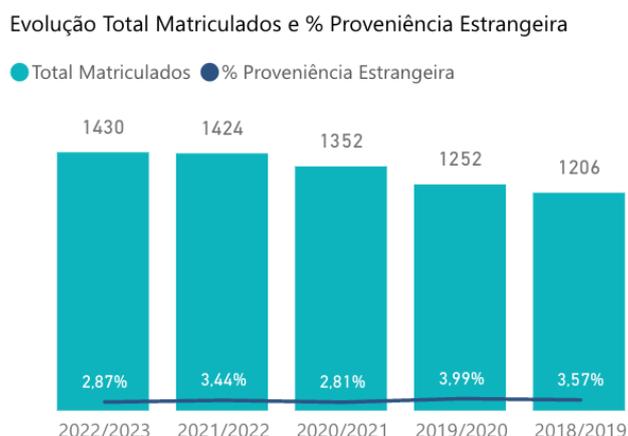
Embora o ISCA-UA já tenha percorrido algum caminho neste tipo de oferta formativa, parece-nos evidente que a margem de progressão nesta área se afigura como vasta, atendendo sobretudo à caracterização do território envolvente do ponto de vista do tecido empresarial como é a Região de Aveiro. Por outro lado, atendendo às áreas científicas de atuação do ISCA UA, será de ponderar e explorar uma eventual alteração de designação deste tipo de oferta formativa sendo que, se a atualmente utilizada pode eventualmente funcionar como instrumento apelativo noutras áreas, temos sérias reservas que o mesmo possa acontecer nas do ISCA UA, bastando para o efeito realizar um exercício benchmarking para perceber o que se passa com os nossos concorrentes diretos neste setor.

Finalmente, uma referência ainda para a colaboração do ISCA-UA em ofertas formativas disponibilizadas por outros departamentos / escolas politécnicas da UA, com particular destaque para o Programa Doutoral em Contabilidade que decorre sob a égide do DEGEIT e em parceria com o IPCA (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave). A integração do ISCA-UA na estrutura matricial da UA tem decorrido de forma plena, com colaborações a acontecerem em sentido bidirecional, prática que reforça não só o sentimento de pertença à UA como permite a partilha de práticas pedagógicas em contexto diversificado, pelo que se antevê como positiva esta experiência, a qual será de manter.

Não obstante uma caracterização otimista sobre a oferta formativa atualmente disponibilizada, a dinâmica subjacente que preside às necessidades de um mercado de trabalho em constante mutação relativamente às competências exigidas, obrigamos a estar alerta sobre os desafios que se colocam no curto prazo pelo que, deverá ser uma prioridade o facto de se estabelecer um processo de discussão e monitorização sobre os passos a adotar a curto / médio prazo, de forma a garantir que o ISCA-UA consiga preservar a posição até agora alcançada.

2.2.3. Estudantes

Assumindo-se como uma das maiores Unidades Orgânicas da UA em número de estudantes, o ISCA-UA tem vindo a consolidar essa posição reforçada pelo incremento no número de estudantes matriculados pela primeira vez, apresentando estes dois indicadores uma tendência para a estabilização.



Fonte: <https://indicadores.ua.pt> consultado a 12 de junho de 2023

Este facto resulta da criação de nova oferta formativa e da resposta que tem sido dada (quer a esta, quer à já existente) por parte dos estudantes candidatos à frequência do ensino superior, sendo que as vagas disponibilizadas têm sido quase todas preenchidas (quer nas licenciaturas, quer nos mestrados). Se, por um lado, este resultado atesta o grau de maturidade da globalidade da oferta formativa disponibilizada, comprova, por outro lado, o sucesso das opções adotadas em termos de oferta formativa que mais recentemente tem sido disponibilizada (sobretudo ao nível dos cursos de 2º ciclo).

Para além de uma preocupação e atenção dedicadas ao processo e resultado de captação de alunos, merece particular atenção o que acontece após conclusão do percurso académico, em particular no que sucede aos estudantes aquando do conseqüente processo de entrada no mercado de trabalho.

Se considerarmos a oferta formativa inicial do ISCA UA ao nível do 1º ciclo, podemos observar na tabela seguinte a taxa de desemprego (valores reportados a 2021):

	Contabilidade	Finanças	Marketing
Curso*	4,2 %	2,5 %	7,8 %
Área de Formação**	5,5 %	2,8 %	7,8 %
Nacional ***	4 %	4 %	4 %

Fonte: site <https://infocursos.medu.pt/> consultado a 12 de junho de 2023

*percentagem de recém-diplomados do curso que, em 2021, se encontravam registados como desempregados no Instituto do Emprego e Formação Profissional.

** percentagem de desemprego registado do agregado de todos os cursos em Portugal, de Licenciatura - 1º Ciclo e de Mestrado Integrado, pertencentes à mesma área de formação e ao mesmo subsistema de ensino do curso em causa.

*** percentagem de desemprego registado do agregado de todos os cursos em Portugal, de Licenciatura - 1º Ciclo e de Mestrado Integrado, dentro do mesmo subsistema de ensino (público ou privado).

Embora globalmente possamos considerar que todos os cursos apresentam taxas de empregabilidade acima dos 90%, uma análise mais atenta requer que consideremos tecer as seguintes observações:

- no caso da contabilidade o curso encontra-se abaixo da taxa de desemprego da área de formação mas ligeiramente acima da taxa de desemprego quando comparada com a restante oferta formativa a nível nacional;
- no caso das finanças o curso encontra-se abaixo da taxa de desemprego quer da área de formação quer da taxa de desemprego quando comparada com a restante oferta formativa a nível nacional;
- no caso do marketing o curso iguala a taxa de desemprego da área de formação mas encontra-se significativamente acima da taxa de desemprego quando comparada com a restante oferta formativa a nível nacional;

Estes números requerem uma atenção redobrada se atendermos sobretudo ao facto do destino dos estudantes do ISCA UA se encontrar predominantemente concentrado no mercado de trabalho constituído pelo setor empresarial (público ou privado).

Urge, pois, equacionar a definição de um conjunto de ações de monitorização e acompanhamento deste processo de forma a garantir que a empregabilidade se possa, não só manter a estes níveis como, se possível possa ver estes valores incrementados. O resultado deste processo permitirá que o mesmo se constitua como um fator de atratividade na captação de estudantes, como possibilitará também atestar a capacidade do ISCA UA em transportar para o mercado de trabalho o conhecimento gerado e transmitido no âmbito da sua atividade.

2.2.4. Corpo Docente

O corpo docente do ISCA-UA encontra-se hoje mais qualificado e capacitado para responder às múltiplas exigências provenientes da atividade que se exige a uma escola do Ensino Superior Politécnico, sobretudo àquelas que resultam da necessidade de dar resposta às exigências previstas:

- no artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 207/2009 (número e percentagem de professores de carreira e de docentes convidados);
- no artigo 84.º do Decreto-Lei n.º 205/2009 (número e percentagem de professores de carreira);

- e no artigo 57.º do Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto (requisitos para a acreditação).

Este processo resulta essencialmente da conjugação de dois fatores: por um lado, o corpo docente residente tem vindo a proceder à conclusão de doutoramentos ou à obtenção de títulos de especialistas; por outro lado, tem-se procedido à abertura de concursos (internos e externos) tendentes a colmatar as lacunas existentes.

Apesar do caminho percorrido, este é um processo que exige uma atenção redobrada se atendermos em particular à conjugação de 3 fatores:

- À (ainda) existência de uma elevada percentagem de docentes a tempo parcial (praticamente 50%);
- À necessidade de dar resposta a processos de acreditação de forma simultânea e permanente à formação suportada pelas duas áreas nucleares existentes no ISCA-UA (contabilidade e gestão – esta por sua vez dividida nas subáreas de finanças e marketing);
- À necessidade de acomodar, a curto/médio prazo, os naturais processos de aposentação;

Neste sentido, afigura-se como relevante a elaboração de um plano de recrutamento / progressão / estabilização de carreiras a um horizonte temporal de 10 anos no sentido de se poder acomodar as eventuais alterações que possam resultar de uma dinâmica própria associada a processos evolutivos em termos de percurso profissional.

A elaboração / implementação de um plano com estas características permitirá conferir ao ISCA UA uma estabilidade (que não uma acomodação) do seu corpo docente a qual, estamos certos, se traduzirá numa melhoria da qualidade do ensino e da investigação produzida.

2.2.5. Cooperação com a Sociedade

O ISCA-UA tem vindo ao longo dos anos a consolidar as suas estruturas próprias dedicadas à prestação e serviços à comunidade. As mesmas encontram-se focadas naquelas que são as áreas /subáreas nucleares da Escola, nomeadamente:

- Centro de Estudos e Peritagem em Auditoria e Contabilidade (CEPAC):

prestação de serviços externos à comunidade empresarial e a outras entidades, públicas e privadas nos domínios da Contabilidade, Auditoria e Fiscalidade;

- Centro de Informação em Marketing e Análise de Dados (CIMAD):

prestação de serviços às empresas no âmbito do marketing e da gestão, com particular destaque para a realização de estudos de mercado e realização de sondagens;

Ainda que com características distintas, destacamos a presença de duas outras estruturas que estabelecem, de forma muito concreta, pontos de contacto com entidades externas.

Gabinete de Apoio ao Consumidor Endividado (GEACE):

Tem como principal objetivo informar, aconselhar e acompanhar o cliente bancário em questões de risco de incumprimento, atraso no pagamento das suas prestações ou em gestão do seu orçamento familiar dinamizando, neste contexto, também uma importante pedagogia financeira junto da comunidade.

ISCA CORPORATE NETWORK:

A ISCA Corporate Network, rede de empresas parceiras do ISCA-UA tem como missão reconhecer o papel das organizações no sucesso da universidade, promovendo, entre os seus membros, relações e sinergias. O projeto ISCA Corporate Network pretende afirmar-se como um marco na comunidade universitária e na sociedade em geral, nomeadamente no que respeita à transmissão da tecnologia e conhecimento nas áreas de ensino, investigação, estágios e outros projetos, bem como a promoção e divulgação das entidades integradas nesta rede.

A existência de estruturas desta natureza permite a exploração de um conjunto de valências que conferem ao ISCA UA a capacidade de extrair, em simultâneo, um diversificado conjunto de vantagens:

- A obtenção de receitas próprias que contribuem para o financiamento de projetos individuais, da Escola e da própria Universidade;
- A criação de um espaço de aplicação de metodologias relacionadas com as áreas nucleares do ISCA-UA, possibilitando nas mesmas o envolvimento de estudantes e docentes.

Esta é uma aposta que tem vindo não só a persistir como a crescer ao longo dos tempos, como atesta a recente criação da ISCA Corporate Network.

Estamos convictos que, dentro daquela que é a matriz de atuação do ISCA UA e da sua ligação à comunidade como uma escola de negócios, é absolutamente crucial dotar todas estas estruturas de meios adequados para o seu crescimento.

2.2.6. Investigação

Sendo um dos eixos estruturantes da atuação que tem pautado e distinguido a Universidade de Aveiro no panorama nacional e internacional, a investigação tem vindo paulatinamente a estender-se ao subsistema de ensino superior politécnico, de tal forma que assume neste momento uma preponderância muito significativa naquela que é a atividade desenvolvida pelos docentes do ISCA-UA.

Não dispondo esta escola de centro de investigação autónomo, e apesar de continuarem a subsistir desequilíbrios nas condições proporcionadas à realização da investigação face ao verificado no Ensino Superior Universitário, este facto não tem sido inibidor de uma progressão significativa nesta área de atuação.

Como corolário do trabalho desenvolvido, destacamos:

- A organização de duas conferências de âmbito internacional (ambas na sua 3ª edição):
 - *International Conference in Accounting and Finance Innovation (ICAFI)*;
 - *International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour (ICIEMC)*.
- A participação em projetos de investigação em equipa liderados por docentes do ISCA-UA ou outros em que a sua participação se tem revelado um efetivo contributo ao seu desenvolvimento;
- Um incremento ao nível da produção científica individual (artigos, capítulos de livros, presença em conferências nacionais e internacionais, entre outros);

Assumindo-se também como importante fator em processos de avaliação diversos que incidem sobre os docentes, as suas qualificações e as suas progressões, esta atividade tem vindo naturalmente a ocupar um espaço predominante naquela que é a atividade docente.

Importa, porém, não olvidar a missão que está acometida à formação superior baseada em processos de ensino capazes de capacitar os estudantes para a inserção no mercado de trabalho pelo que é de todo relevante que se criem plataformas de equilíbrio entre estas duas missões de forma a fazer convergir aqueles que são os objetivos individuais com os objetivos dos estudantes e também com os objetivos da própria instituição pertencente ao Ensino Superior Politécnico.

2.3. Matriz SWOT

Apresentamos uma matriz SWOT que poderá ilustrar, de forma sintética, o diagnóstico apresentado. A mesma constitui, em simultâneo, um ponto de partida para a definição das linhas estratégicas e propostas de ação que pretendemos concretizar e que apresentamos nos pontos seguintes deste documento.

<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fortes</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Instalações renovadas- Oferta formativa de 1º e 2º ciclo consolidada e acreditada- Lecionação em regime pós-laboral- Preenchimento (quase) pleno das vagas disponibilizadas- Oferta de estágios curriculares (ou equivalente) em todos os ciclos de ensino- Qualificação do corpo docente- Estruturas próprias no âmbito da prestação de serviços à comunidade- Incremento da atividade de investigação	<p style="text-align: center;"><u>Pontos Fracos</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Instabilidade do corpo docente em termos de vínculos- Heterogeneidade nos ciclos de oferta formativa- Condições para a realização de atividades de investigação- Recursos afetos à realização e acompanhamento de estágios curriculares
<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Indefinição sobre a missão estabelecida para o Ensino Superior Politécnico- Modelo de Financiamento dos CTeSP- Decréscimo da taxa de natalidade- Contexto de empregabilidade e salarial	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Caracterização sócio económica da Região de Aveiro- Lecionação de Programas Doutorais no Ensino Superior Politécnico- Fundos comunitários: Programa 2030 e PRR- Novos públicos-alvo para o ensino

3. Visão, Missão e Valores

No âmbito da elaboração de um plano de orientação estratégica, é essencial a afirmação clara e objetiva do posicionamento que se pretende atingir no final do respetivo horizonte de implementação.

Desta forma, é imprescindível a apresentação da filosofia implícita à presente candidatura, a qual pode ser materializada através da Visão / Posicionamento, Missão e Valores.

3.1. Visão / Posicionamento

No quadro de desafios de elevada complexidade, o ISCA-UA necessita de definir uma Visão a médio/longo prazo, que permita estabelecer o devido suporte aos objetivos estratégicos que servirão de rumo ao posicionamento a atingir.

Assim, o ISCA-UA deverá reger a sua atuação em consonância com a seguinte visão:

Ser uma escola do ensino superior politécnico percebida pelos diversos stakeholders como “uma escola de referência a nível nacional no âmbito das ciências empresariais aplicadas, assumindo-se como um player com influência decisiva no desenvolvimento económico e social da região”.

3.2. Missão

Como resultado da sua condição de escola do ensino superior politécnico, o ISCA-UA deve assumir como missão:

O ensino, a investigação e a prestação de serviços à comunidade no âmbito das ciências empresariais, suportando o seu crescimento a médio e longo prazo numa política de parcerias com entidades nacionais e internacionais.

3.3. Valores

Esta candidatura tem como base um conjunto de valores. Valores esses que devem regular de forma determinante a atuação de uma instituição de ensino, revelando-se essenciais para que, no dia a dia, se possa implementar um modelo de gestão orientado para as pessoas que a compõem: estudantes, docentes, técnicos de apoio à gestão e outros colaboradores.

O conjunto de valores fundamentais a ter em conta no desenvolvimento do trabalho individual de cada um, em consonância com a responsabilidade institucional são:

Transparência: na definição dos objetivos a atingir e nos procedimentos a adotar. Da gestão de recursos humanos à gestão da informação, dos planos de atividades às opções orçamentais;

Rigor: na definição e no cumprimento de objetivos científico-pedagógicos, de investigação e de prestação de serviços. Na seleção de recursos e meios e na comunicação interna e externa;

Qualidade: na seleção, qualificação e avaliação dos recursos humanos, nos procedimentos organizacionais, nos modelos pedagógicos de lecionação, na investigação aplicada e não aplicada, na prestação de serviços;

Comprometimento: responsável, envolvendo todos os atores, na medida das responsabilidades assumidas individualmente e também para com a instituição;

Diálogo: estruturado num elevado espírito crítico e construtivo, quer na vertente interna, quer na vertente externa. Capaz de construir um ambiente coeso e onde predomine o bem-estar no desempenho das diversas atividades.

4. Modelo de Gestão

Para o bom funcionamento das organizações, é essencial que o modelo de gestão esteja bem definido e que o mesmo seja devidamente conhecido e interiorizado por todos os elementos da organização.

Só assim é possível envolver, comprometer e motivar todos os atores a participarem de forma ativa e profícua nas atividades que se constituem como essenciais para o bom funcionamento das organizações.

Neste ponto encontra-se descrito o modelo de gestão proposto para o ISCA-UA, as principais funções das estruturas e o modo como estas irão interagir com a comissão executiva para a concretização da estratégia definida para o quadriénio 2023-2027.

4.1. Comissão Executiva

O modelo de gestão a implementar no ISCA-UA encontra-se suportado num órgão com funções executivas. À comissão executiva caberá assegurar, de forma permanente, todas as atividades que compreendam o normal e regular funcionamento do ISCA-UA. Esta irá estar estruturada de acordo com as linhas de orientação estratégica definidas e será constituída pelo diretor, e por uma equipa de trabalho com a seguinte alocação de funções:

Ao diretor, com dedicação exclusiva às funções de gestão da Escola, estará atribuída a incumbência de coordenar toda a equipa de trabalho, garantindo desta forma uma visão global e integrada de todas as atividades desenvolvidas. Pretende-se desta forma atingir uma maior eficiência e eficácia na gestão de todos os recursos disponíveis, tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos definidos para a escola.

Para além da coordenação, terá sob sua responsabilidade a gestão das áreas financeiras e de pessoal bem como a gestão dos processos inerentes aos denominados projetos transversais.

Aos restantes elementos da equipa de trabalho será atribuída a coordenação de áreas, em consonância com as linhas de orientação estratégicas definidas.

Estes elementos ficarão responsáveis pela coordenação, desenvolvimento e acompanhamento das atividades inerentes às respetivas linhas de orientação estratégica. Estará também sob sua responsabilidade a articulação entre a comissão executiva e os restantes atores intervenientes no ISCA-UA.

4.2. Conselho de Escola

A comissão executiva irá trabalhar em estreita colaboração com o Conselho de Escola recentemente eleito. Este órgão, com funções consultivas, será chamado a intervir com a regularidade necessária e a pronunciar-se sobre assuntos relevantes para a implementação da estratégia definida para o ISCA-UA. No âmbito do seu funcionamento e sempre que se considerar pertinente, poderão ser convidados a participar nas suas reuniões entidades externas cuja opinião se afigure relevante para a discussão dos assuntos em questão.

4.3. Secretariado e TAG (Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão)

O secretariado deverá assumir como prioridade o apoio a toda a atividade desenvolvida pela comissão executiva. Todavia, a sua abrangência de atuação deverá também incorporar outras atividades, nomeadamente aquelas relacionadas com o apoio aos diretores de curso dos ciclos de estudo.

Relativamente aos TAG, a sua imprescindível atuação permitirá que todas as atividades letivas e outras se desenrolem dentro da normalidade desejada.

4.4. Conselho para a Qualidade e Avaliação

O Conselho para a Qualidade e Avaliação é constituído pelo diretor e pelos diretores de curso dos diversos ciclos de estudos. A entrada em funcionamento deste órgão pretende reforçar o papel de relevo que os diretores de curso assumem no modelo de gestão atualmente definido para toda a Universidade. Dentro das funções que se pretendem ver implementadas, salientamos:

- O acompanhamento da atividade desenvolvida pela A3ES e a preparação atempada dos novos ciclos de avaliação;
- A análise crítica e continuada das estruturas curriculares e conteúdos programáticos, no sentido de conferir uma coerência pedagógica adequada à

respetiva área nuclear de formação, visando também a elaboração de guiões das Unidades Curriculares;

- O acompanhamento do trabalho desenvolvido pelas Comissões de Curso, delineando soluções para os problemas encontrados ou apresentando proactivamente propostas de melhoria para o funcionamento dos ciclos de estudo.

4.5. Equipas de Projeto

É entendimento desta candidatura que as atividades inerentes à gestão do ISCA-UA devem estar sob responsabilidade da comissão executiva. Desta forma, todo o trabalho prévio de preparação e elaboração de propostas contará sempre e em primeira instância com a colaboração de todos os elementos da comissão executiva. Não obstante esse facto, sempre que pertinente e só nos casos onde essa necessidade se revele estritamente necessária, serão constituídas equipas destinadas à implementação de projetos.

Estas equipas de projeto surgirão com um objetivo bem definido, com uma afetação de recursos necessária para desenvolver a sua atividade e com o respetivo cronograma de trabalho. A coordenação destas equipas estará sempre sob responsabilidade de um elemento da comissão executiva, garantindo desta forma a consistência do trabalho desenvolvido.

4.6. NAE-ISCA (Núcleo Associativo de Estudantes do ISCA-UA)

Por último, que não em último, uma palavra para aqueles que são, por natureza a razão de existir de uma IES: Os Estudantes

É de todo pertinente que o NAE-ISCA (como estrutura representante dos estudantes do ISCA-UA) seja um parceiro estratégico determinante para que os objetivos definidos para o mandato possam ser atingidos com sucesso.

O NAE-ISCA será uma peça chave na implementação de atividades a desenvolver pelos estudantes e devidamente enquadradas no normativo em vigor na UA, propiciando desta forma uma sã vivência académica.

A adoção de uma política de proximidade para com os estudantes através do NAE-ISCA, em consonância com a presença de estudantes noutros órgãos, permitirá identificar precocemente problemas do ponto de vista letivo e do ponto de vista de inclusão que impeçam a normal frequência do ensino superior, os quais conduzem por vezes ao inevitável abandono escolar.

5. Linhas de Orientação Estratégica

Considerando o diagnóstico traçado na primeira parte deste documento, podemos considerar que, enquanto Unidade Orgânica da Universidade de Aveiro pertencente ao Subsistema de Ensino Superior Politécnico, o ISCA-UA reúne neste momento condições que resultam da confluência de 3 situações:

- um **passado** constituído por uma história auspiciosa de meio século de existência, da qual se deve orgulhar;
- um **presente** que deve ser encarado sob a égide de quem reúne todas as condições para se posicionar como uma Instituição de Ensino Superior Politécnico capaz de responder aos desafios atuais, mas consciente das suas limitações;
- a consciência de que o mundo é hoje caracterizado por mais variáveis com índices de mudança extremamente elevados, que convertem de forma absolutamente vertiginosa o presente em passado, sem que tenhamos a capacidade de perceber frequente e atempadamente da posição nos encontramos e quais os desafios e repostas que temos de empreender para continuar a sobreviver num **futuro** mais próximo e mais longínquo.

É, pois, neste enquadramento, que se apresenta uma proposta de plano de orientação estratégica que compreende o horizonte temporal desta candidatura - 2023-2027.

Este, encontra-se estruturado de acordo com 3 linhas de ação a saber:

- Ensino, Qualidade e Inovação Pedagógica
- Transferência de Conhecimento, Investigação Aplicada e Cooperação com a Sociedade
- Investigação e Produtividade Científica

5.1. Ensino, Qualidade e Inovação Pedagógica

No âmbito do ensino superior politécnico em geral, e do ISCA-UA em particular, o ensino centrado nos estudantes deve ser considerado um eixo estruturante de atuação. Numa perspetiva mais concreta, a criação de condições propícias à atividade científico-pedagógica nomeadamente ao nível da lecionação, deverá constituir uma prioridade do ponto de vista estratégico.

Neste sentido, a definição clara de práticas pedagógicas inovadoras e a organização atempada e eficaz de todas as atividades conducentes a que os semestres letivos decorram dentro da maior estabilidade, estarão obviamente no topo das prioridades. A construção de um posicionamento baseado numa imagem de escola organizada, dinâmica e vibrante será uma questão estruturante para a captação de futuros estudantes.

O ensino assumido com prioridade deverá ser capaz de responder a expectativas de empregabilidade condizentes com as qualificações obtidas de forma que os estudantes possam encontrar no ISCA-UA uma plataforma de capacitação que sirva os interesses e necessidades dos próprios e que se encontre alinhada com as necessidades dos futuros empregadores.

O desenvolvimento desta linha de orientação estratégica estará suportado nas seguintes ações:

- Elaboração de horários com base em critérios pedagógicos, permitindo a possibilidade de garantir a sua estabilidade ao longo do tempo e enquadrando os mesmos com a conjugação de dois fatores: privilegiar a presença dos estudantes nas instalações físicas de excelência que a Universidade de Aveiro e o ISCA-UA disponibilizam; garantir que haja uma compatibilização com as condições envolventes do ponto de vista da habitação para estudantes e de meios de transporte condizentes com as suas necessidades;
- Otimização dos processos de elaboração de turmas com base em critérios que vão ao encontro da natureza das unidades curriculares, de forma a

permitir as melhores e mais adequadas condições de trabalho conducentes à qualidade de ensino;

- Acompanhamento exaustivo da implementação e desenvolvimento do Sistema SGQ, com uma abordagem crítica no sentido de melhorar o seu funcionamento e os resultados obtidos a partir do mesmo;

- Organização e reforço das estruturas de apoio administrativo no sentido de permitir uma melhor articulação e desenvolvimento das atividades levadas a efeito pelos diretores de curso;

- Otimização e estabilização da distribuição de serviço docente, procurando garantir a maximização das competências individuais de acordo com as atividades a desenvolver dentro de cada perfil de docente;

- Estabilização do corpo docente de acordo com as necessidades quantitativas e qualitativas tendentes ao cumprimento estável ao longo do tempo de todos os requisitos exigidos por lei;

- Reforço das condições necessárias para a realização, acompanhamento e incremento de estágios curriculares nos diversos ciclos de ensino, assumindo-os como um elemento decisivo na componente formativa dos estudantes e como elemento potenciador de índices de empregabilidade efetiva na área;

- Apoio à participação de docentes em programas de formação relacionados com áreas técnicas e pedagógicas de forma a repercutir as aprendizagens no processo de ensino / aprendizagem.

5.2. Transferência de Conhecimento, Investigação Aplicada e Cooperação com a Sociedade

No atual contexto económico/financeiro, o financiamento do ensino superior foi, é, e continuará a ser um tema de grande relevância, se atendermos sobretudo à regular instabilidade das verbas transferidas do Estado para as Instituições do Ensino Superior (IES) e à subsequente necessidade de estas encontrarem meios alternativos de financiamento. Sendo o ISCA-UA uma escola pertencente ao subsistema do ensino superior politécnico, com predominância de competências e oferta formativa na área das ciências empresariais, faz parte do seu ADN a procura por uma estreita relação com a comunidade empresarial envolvente. Neste caso, o desígnio estratégico nesta área passa necessariamente por reforçar as ações de aproximação ao tecido empresarial, por forma a incrementar as atividades de prestação de serviços, mas igualmente a poder desenvolver projetos de investigação aplicada que possam ser cruzados com atividades desenvolvidas no âmbito letivo (em todos os ciclos de formação). Pretende-se ainda induzir o incremento de receitas próprias, de forma a consolidar o ISCA UA como uma Escola economicamente sustentável.

O desenvolvimento desta linha de orientação estará suportado nas seguintes ações:

- Análise e monitorização permanente de programas disponíveis no âmbito do novo quadro comunitário de apoio (Portugal 2030, PRR e outros), passíveis de serem utilizados como instrumento de financiamento a projetos de natureza diversa;
- Dinamização das estruturas já existentes e especificamente orientadas para a prestação de serviços, através da dotação de recursos apropriados aos objetivos definidos e de práticas de incentivo à participação ativa dos docentes com perfil adequado;
- Articulação com as associações empresariais da região para a realização de ações conjuntas que potenciem o desenvolvimento do tecido económico regional;

- Reforço de acordos de parceira com entidades consideradas relevantes para a realização de ações de investigação aplicada, nomeadamente através de um processo de articulação com as estruturas já existentes na UA (Unidades de Investigação, UA COOPERA, UNAVE, PCI, Incubadora de Empresas);
- Criação de uma interface entre as atividades letivas e de avaliação e o desenvolvimento de ações de investigação aplicada possibilitando desta forma a aproximação dos estudantes ao meio empresarial.
- Reforço dos meios necessários ao bom funcionamento da recém-constituída ISCA Corporate Network, rede potenciadora de uma efetiva e frutuosa colaboração com entidades que têm também como objetivo a dinamização da sua colaboração e parceria com o ensino superior.

5.3. Investigação e Produtividade Científica

Um dos padrões de avaliação de desempenho das instituições de ensino superior está indexado à qualidade e quantidade de publicações científicas, nomeadamente em revistas de relevo para a comunidade científica das respetivas áreas de investigação.

Dentro das limitações que se colocam nesta área a instituições do ensino superior politécnico, é objetivo do ISCA-UA o desenvolvimento de atividades de investigação que permitam, no final deste quadriénio, o prosseguimento da evolução positiva que Escola tem vindo a apresentar nos últimos tempos, nomeadamente no que diz respeito a indicadores - publicações e citações.

O desenvolvimento desta linha de orientação estará suportado nas seguintes ações:

- Reforço das condições existentes e necessárias para permitir o adequado desenvolvimento de trabalho de investigação, possibilitando a consolidação de um corpo docente qualificado de acordo com os requisitos legais em vigor;
- Organização concertada da atividade científica de acordo com as áreas nucleares do ISCA-UA, visando o cumprimento de objetivos organizacionais e o cumprimento de obrigações legais;
- Articulação de parcerias com as outras Escolas Politécnicas da Universidade de Aveiro em termos de atividades e práticas de investigação;
- Reforço e consolidação de parcerias com outras unidades de investigação (preferencialmente dentro da UA) com as quais se possam dar passos firmes nesta área;
- Reforço e consolidação de processos de organização de evento(s) de cariz científico que neste momento já têm lugar sob responsabilidade do ISCA UA e do seu corpo docente;
- Constituição de um grupo de trabalho para avaliação da oportunidade de lecionação de Programas Doutorais no Subsistema Politécnico;

5.4. Atividades Transversais

Para além das linhas estratégicas apresentadas, pensamos ser importante considerar neste plano um conjunto de ações de natureza transversal àquilo que se preconiza que venha a ser necessário para constituir o ISCA UA como uma escola politécnica desenhada para o futuro. Dada a sua natureza, podemos considerar esta linha estratégica como aquela que se constitui como sendo a mais desafiante, quer do ponto de vista da reflexão, quer do ponto de vista implementação, quer também de acordo com as expectativas relativamente aos resultados esperados.

Este facto fica a dever-se não só à natureza dos projetos a desenvolver, mas também porque se espera que dos mesmos resultem fatores verdadeiramente diferenciadores do ISCA-UA face aos seus concorrentes.

Assim sendo, o desenvolvimento desta linha de orientação estará suportado nas seguintes ações:

- Constituição de um grupo de trabalho que reflita de forma permanente sobre as necessidades formativas do mercado, com o objetivo de equacionar o aparecimento de novos públicos-alvo, permitindo o desenvolvimento de oferta formativa direcionada aos mesmos, em particular ao nível das Pós-Graduações, de forma a que se possa dar um passo rumo à constituição de uma verdadeira Escola de Negócios com uma formação orientada para Executivos;
- Ainda dentro da oferta formativa, e sendo o ensino em regime pós-laboral um facto distintivo do ISCA UA, sobretudo ao nível da formação de 1º ciclo, propõe-se a elaboração de um exercício de análise e reflexão que possibilite a avaliação efetuada com base numa análise custo / benefício vs custo de oportunidade de manter este tipo de oferta face a outras alternativas que possam ser mais adequadas e condizentes com as necessidades de mercado atuais;
- Incremento de eventos com particular relevância nas áreas de estudo consideradas nucleares ao ISCA-UA, permitindo que os mesmos funcionem

como um instrumento de construção do posicionamento junto dos diversos *stakeholders*;

- Ativação e acompanhamento profundo e intenso de toda a dinâmica inerente à inserção profissional, nomeadamente através da realização de estágios curriculares e pós-curriculares, passo considerado absolutamente crucial para o contributo nos índices de empregabilidade dos estudantes no mercado de trabalho; para o efeito, deverão ser mobilizados os meios adequados, não só para o acompanhamento de estágios bem como para a sua preparação e avaliação pós execução de forma a garantir a continuidade destes processos e a de garantir potenciais situações de empregabilidade resultantes da realização dos mesmos;

- Desenvolvimento de parcerias internacionais com IES e outras entidades de relevo nas áreas de formação nucleares do ISCA-UA;

- Criação de oportunidades para dotar os estudantes das denominadas *soft skills*, conferindo-lhes ensinamentos orientados para o incremento da sua *mundividência*;

- Acompanhamento próximo dos processos de revisão (em curso) de todos os documentos legais reguladores do funcionamento dos órgãos da UA e do ISCA-UA, tendo com objetivo propostas de alteração que contemplem uma maior agilidade no funcionamento dos mesmos;

- Elaboração de um plano plurianual de comunicação do ISCA-UA (externa e interna) no sentido de reforçar o posicionamento junto dos diversos públicos-alvo e dos restantes *stakeholders*, permitindo desta forma a manifestação para o exterior das competências existentes e de outras que se venham a desenvolver;

- Utilização exaustiva do potencial de comunicação existente nas redes sociais;

- Prosseguimento do apoio à internacionalização e à mobilidade, materializado na gestão de todos os processos inerentes a programas de intercâmbio de estudantes e docentes e TAG, bem com ao desenvolvimento de parcerias com entidades de ensino superior e outras de cariz internacional;

- Reforço do acompanhamento aos programas de tutoria já em funcionamento na UA, tendo em vista a otimização dos processos de integração dos estudantes e um acompanhamento cuidado das questões relacionadas com dificuldades que possam conduzir ao abandono escolar;
- Aproveitando toda a nova dinâmica criada pela Associação de Antigos Alunos da Universidade de Aveiro, pretende-se reforçar a política de atratividade dos *Alumni*, de forma a potenciar todo o capital de conhecimento e experiência acumulado pelos mesmos no desempenho das funções profissionais entretanto assumidas.

As linhas estratégicas apresentadas e as ações que as suportam, assumem a ambição de ter uma escola mais dinâmica e interveniente, quer na vida interna da UA, quer junto da comunidade envolvente, quer ainda com repercussão efetiva na Região de Aveiro.

Estou convicto que, com a devida e necessária articulação com os órgãos da UA e com o empenho de todos os intervenientes, será possível implementar este projeto no próximo quadriénio, com a obtenção dos resultados desejados e aqui enunciados.

Aveiro, 15 de junho de 2023

(Carlos Francisco da Cunha Picado)