



ISEL
INSTITUTO SUPERIOR DE
ENGENHARIA DE LISBOA

**Plano de Desenvolvimento
Plurianual
2016 - 2019**

2016 - 2019



FICHA TÉCNICA

Autoria: Gabinete de Auditoria e Qualidade

Edição: ISEL – Instituto Superior de Engenharia de Lisboa

Data de edição: Novembro de 2016

Local de Edição: ISEL - Instituto Superior de Engenharia de Lisboa
Rua Conselheiro Emídio Navarro, 1
1959-007 Lisboa.

Aprovação: Aprovado pelo Presidente do ISEL em 25 de janeiro de 2017, após parecer favorável do Conselho de Gestão de 7 de novembro de 2016 e do Conselho de Supervisão de 5 de janeiro de 2017.



Handwritten signature or mark in blue ink.

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	3
2. MISSÃO E VISÃO	4
3. ANÁLISE SWOT.....	5
4. EIXOS ESTRATÉGICOS	6
4.1 ENSINO E FORMAÇÃO [E1].....	6
4.2 INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO [E2]	7
4.3 COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES EXTERNAS [E3]	8
4.4 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL [E4]	10
4.5 EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE [E5].....	11

1. ENQUADRAMENTO

O ISEL tem a sua génese no Instituto Industrial de Lisboa, criado em 30 de dezembro de 1852 por Decreto Régio de D. Maria II. O Instituto Industrial, após a sua criação, experimentou diversas alterações e reformulações até o Decreto-Lei 830/74 de 31 de dezembro de 1974, que lhe atribui definitivamente o estatuto de ensino superior com a denominação de Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Posteriormente, em 25 de outubro de 1988, pelo Decreto-Lei 389/88, o ISEL foi integrado no Instituto Politécnico de Lisboa.

O ISEL está juridicamente definido como uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial.

Enquanto Instituição de Ensino Superior, o ISEL tem a sua gestão assente por objetivos os quais se encontram explanados nos instrumentos de gestão consagrados no ponto nº1 do artigo 88º, dos Estatutos do ISEL (Despacho nº 5576/2010, de 26 de março):

- a) Plano de atividades;
- b) Plano de desenvolvimento plurianual;
- c) Orçamentos decorrentes;
- d) Orçamento privativo;
- e) Relatórios de atividades e financeiros.

O Plano de desenvolvimento plurianual é elaborado por um período não inferior a 3 anos e poderá ser atualizado quando existam alterações no planeamento geral do ensino superior, como estabelecido no ponto nº3 do artigo 88º dos Estatutos do ISEL.

Este plano é objeto de parecer pelo Conselho de Supervisão do ISEL (alínea d), artigo 25º dos Estatutos do ISEL) e pelo Conselho de Gestão (alínea c), artigo 33º dos estatutos do ISEL). É ainda articulado com Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) através da construção de objetivos estratégicos plurianuais vertidos anualmente no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

O plano de desenvolvimento plurianual 2016/2019 foi elaborado em setembro de 2015 (com a denominação Plano estratégico 2016/2019) e enviado ao Conselho de Supervisão para parecer na reunião de 5 de novembro de 2015. Atendendo à mudança de direção ocorrida a 23 de maio 2016, o Presidente do Conselho de Supervisão submeteu à consideração da nova direção a manutenção ou alteração deste documento. Deste modo, atendendo ao período a que se reporta o documento, foi considerado oportuno a submissão de uma nova versão que aqui se apresenta.

2. MISSÃO E VISÃO

Os estatutos do ISEL estabelecem que a missão da instituição enquanto centro de criação, transmissão e difusão da ciência, tecnologia e cultura, é o estudo, a docência, a investigação e a prestação de serviços no âmbito da Engenharia, contribuindo para a sua qualidade e inovação.

O ISEL, exercendo a sua missão, forma profissionais de excelência nas áreas de Engenharia e tecnologia, num contexto de fortes restrições, fruto de fatores tanto internos como externos, que têm impossibilitado à instituição concretizar todo o seu enorme potencial. Torna-se, assim, imprescindível identificar os eixos estratégicos de atuação que garantem que o ISEL se mantém uma instituição de ensino superior de referência.

O primeiro eixo estratégico, diretamente ligado à sua missão, é o ensino e a formação. O ISEL caracteriza-se por um corpo docente que conjuga valências académicas e profissionais, constituindo um elemento diferenciador no quadro do ensino da Engenharia em Portugal e que permite à instituição ambicionar uma posição diferenciadora no ensino e formação na área.

Para além de se constituir como uma instituição de referência no ensino da Engenharia, o ISEL afirma-se também como uma instituição de investigação e inovação que privilegia o contacto com o tecido empresarial nos seus setores de atuação e promove a criação e partilha do conhecimento aplicado. O segundo eixo estratégico, também ligado à sua missão, tem como objetivo potenciar as capacidades de investigação, desenvolvimento e inovação da instituição.

É também premente implementar medidas no âmbito da comunicação e das relações externas, terceiro eixo estratégico, através de ações que fomentem a integração e contacto entre todos os agentes do ISEL e igualmente com o exterior, com o intuito de constituir uma comunidade coesa na sua diversidade, empenhada no futuro comum e posicionada como instituição de referência a nível nacional e internacional.

A proximidade entre a academia e o tecido empresarial deverá ser reforçada pelo ISEL enquanto instituição formadora na área da Engenharia que tem uma forte componente aplicada e empreendedora. A cooperação empresarial, eixo estratégico transversal, deve abarcar as grandes áreas de atuação da instituição: ensino, inovação e investigação e prestação de serviços.

Finalmente, face às circunstâncias nas quais o ISEL desenvolve as suas atividades, para assegurar o seu futuro nas condições adequadas, são necessárias medidas nas vertentes financeiras, pedagógica e ambiental, enquadradas num eixo de atuação transversal de eficiência e sustentabilidade.

A identificação das metodologias e os instrumentos que permitem atingir os objetivos enunciados nos cinco eixos estratégicos anteriores, no quadriénio de 2016-2019, é o desafio que se coloca à comunidade ISEL.

3. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT avalia os pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ISEL, e permite identificar aspetos cruciais no funcionamento da instituição e proporciona elementos chave para um adequado planeamento estratégico.

Análise SWOT	
Pontos fortes	Oferta formativa de prestígio, reconhecida pelas ordens profissionais e acreditada pela A3ES
	Alta qualificação e motivação do corpo docente
	Forte ligação histórica entre a instituição e o mundo empresarial
	Elevada empregabilidade dos cursos ministrados
Pontos fracos	Necessidade de intervenção e melhoria nas instalações
	Forte dependência do orçamento do estado
	Procura reduzida em determinadas áreas de formação
	Elevada taxa de abandono escolar
Oportunidades	Recursos humanos e materiais com valências diversificadas
	Melhoria da comunicação interna e externa
	Concretização de projetos com financiamento público e privado aproveitando as valências técnicas e científicas existentes
Ameaças	Elevada competitividade na oferta formativa na mesma zona geográfica
	Riscos decorrentes de decisões políticas da tutela
	Redução da procura dos cursos ministrados



4. EIXOS ESTRATÉGICOS

4.1 Ensino e Formação [E1]

A enorme competitividade que se verifica no ensino superior, tanto a nível nacional como internacional, é determinante na definição das atuais instituições de referência. O ISEL ambiciona uma posição relevante no ensino e formação na Engenharia e tecnologia e para a conseguir deverá aproveitar as suas características diferenciadoras, adaptando-se permanentemente à evolução da sociedade, dos meios tecnológicos e do conhecimento.

O ISEL acompanha a especificidade das áreas de Engenharia e tecnologias emergentes, mantendo em simultâneo a qualidade na oferta formativa nas áreas clássicas da Engenharia. Salienta-se que esta aposta deve estender-se, para além dos cursos conferentes de grau, à aprendizagem e formação contínua ao longo da vida.

O ISEL deverá também promover uma melhoria contínua das metodologias e processos pedagógicos. Destaca-se que o abandono escolar é um dos problemas mais graves que o ISEL enfrenta no âmbito do ensino e a sua solução passa pela adoção de medidas diversificadas orientadas para as diferentes raízes do problema. Para o sucesso destas medidas, que passam pela deteção precoce de problemas de insucesso, é fundamental o envolvimento e empenho de todas as estruturas que intervêm no processo bem como o envolvimento de toda a comunidade ISEL.

OBJETIVOS

- E1.1. Estruturar e potenciar a oferta formativa da instituição, articulando adequadamente as valências do corpo docente com as solicitações da sociedade, para afirmar o ISEL como uma referência no ensino da Engenharia;
- E1.2. Reforçar a oferta de formação ao longo da vida, consolidando as pós-graduações e cursos preparatórios já existentes e incrementando as ações de atualização e especialização orientadas ao mundo empresarial;
- E1.3. Atualizar e aperfeiçoar as metodologias existentes nos processos de ensino-aprendizagem, explorando a possibilidade de aplicação de novas tecnologias e técnicas de ensino;
- E1.4. Melhorar as condições dos laboratórios associados ao processo de ensino-aprendizagem;
- E1.5. Aumentar a eficiência do processo de ensino-aprendizagem, com o incremento de ações que potenciem o sucesso dos alunos, promovam a sua autonomia na gestão das suas aprendizagens e reduzam significativamente o abandono escolar.



4.2 Investigação, Desenvolvimento e Inovação [E2]

O ISEL é um espaço de investigação e inovação que privilegia o contacto com o mundo real e promove a criação e partilha de conhecimento aplicado.

Faz parte da missão da instituição *a criação, transferência e incorporação de conhecimento na sociedade*, tornando-se então fundamental a implementação de medidas para reforçar as atividades do ISEL nesses âmbitos. Em particular, é indispensável valorizar e dar maior visibilidade à investigação e inovação realizada, promovendo e facilitando a participação de docentes em projetos ID&I.

Importa referir ainda a necessidade de posicionar o ISEL como parceiro ativo na procura e desenvolvimento de soluções tecnicamente avançadas para a indústria portuguesa e para empresas nacionais e internacionais.

OBJETIVOS

- E2.1. Incrementar o número de atividades de ID&I envolvendo a instituição ISEL;
- E2.2. Estimular a criação de unidades de investigação no ISEL;
- E2.3. Criar mecanismos de reconhecimento do mérito científico e inovador de docentes e discentes do ISEL;
- E2.4. Estruturar e mobilizar as capacidades e competências técnicas, científicas e de inovação para responder aos desafios do tecido empresarial;
- E2.5. Melhorar as estruturas internas associadas às atividades científicas do ISEL.



4.3 Comunicação e Relações Externas [E3]

O ISEL deve posicionar-se como instituição de referência nacional e reforçar a sua presença no circuito internacional comunicando de forma eficaz as suas valências e especificidades. Além destes desafios externos, a Escola precisa também de potenciar a sua identidade, construindo uma comunidade coesa na sua diversidade e empenhada no futuro comum.

O reforço da identidade ISEL requer uma comunicação interna efetiva e a organização frequente de eventos científicos, culturais e desportivos que cativem a comunidade e aumentem a socialização quotidiana no campus. Estas atividades são cruciais para, na diversificada comunidade ISEL, incrementar a coesão interna, funcionando também como fator facilitador da aprendizagem e enriquecimento pessoal. A promoção da memória coletiva do ISEL e da importância da sua história é igualmente um elemento relevante a considerar no fortalecimento da identidade da instituição.

A implementação de ações de responsabilidade social, para além da sua contribuição intrínseca para o benefício da sociedade, contribuirão certamente para o reconhecimento do ISEL na região em que está inserido. Será portanto conveniente manter a participação da instituição nas ações de voluntariado em que tem estado envolvida e alargar a sua presença a novos projetos de cariz social.

Torna-se também indispensável, no objetivo de posicionar o ISEL no lugar que lhe compete no panorama nacional de ensino superior, alcançar maior visibilidade externa divulgando adequadamente as atividades desenvolvidas. Em particular, é necessário fortalecer e dinamizar a rede *Alumni* do ISEL, visto que os antigos alunos, para além de constituírem um elemento essencial na imagem que o ISEL projeta, constituirão certamente um reforço importante na divulgação da marca ISEL, em virtude da sua experiência, presença na sociedade e rede de contactos.

A comunicação no ISEL, tanto interna como externa, deverá ser reforçada e aperfeiçoada. Em particular, é necessário explorar os recursos internos (ciência e investigação, desenvolvimentos técnicos, a Associação *Alumni* ...) de modo a incrementar a interação com os meios de comunicação social. É também premente estruturar uma estratégia de implementação do ISEL nas redes sociais, aproveitando mais uma vez os recursos humanos internos (alunos, *Alumni*, funcionários docentes e não docentes) na divulgação e dinamização destas atividades.

Por último, visando reforçar a presença internacional do ISEL, serão promovidas atividades de colaboração internacional em todos os âmbitos da missão do ISEL (ensino, investigação, inovação, cooperação com empresas) aproveitando todas as potencialidades do programa Erasmus+ e dando especial atenção ao intercâmbio de alunos e colaboração académica com os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).



OBJETIVOS

Fortalecer a identidade ISEL, estabelecendo circuitos efetivos de comunicação interna e incentivando eventos científicos, culturais e desportivos que cativem a comunidade;

- E3.1. Promover a marca ISEL, melhorando os procedimentos de marketing e publicidade das diferentes atividades nele desenvolvidas (ensino, investigação, inovação, cooperação com empresas) de modo a consolidar a posição do ISEL como instituição de referência nacional;
- E3.2. Potenciar os mecanismos de divulgação dos cursos do ISEL junto dos potenciais alunos;
- E3.3. Organizar ações no âmbito da responsabilidade social, estabelecendo sempre que necessário ligações com instituições públicas e privadas;
- E3.4. Desenvolver uma estratégia eficaz de comunicação digital nas redes sociais;
- E3.5. Potenciar os programas de colaboração académica e intercâmbio de alunos com instituições estrangeiras do ensino superior prestando especial atenção aos países da CPLP;
- E3.6. Explorar outros tipos de internacionalização do ISEL, incrementando o envolvimento da Escola em redes internacionais de investigação e inovação;
- E3.7. Dinamizar a Associação *Alumni*.



4.4 Cooperação Empresarial [E4]

A proximidade entre a academia e o tecido empresarial deverá ser reforçada pelo ISEL enquanto instituição formadora na área da Engenharia que tem uma forte componente aplicada e empreendedora.

A cooperação com as empresas poderá ser potenciada por um conhecimento aprofundado das valências existentes no ISEL, nomeadamente através do levantamento das áreas de atuação dos docentes. Pretende-se estabelecer grandes eixos temáticos para articular a atividade de investigação do ISEL com as empresas.

Será elaborado um portfolio com projetos relevantes desenvolvidos no ISEL, ou em parceria, que se integrem dentro destes grandes eixos temáticos e que servirá de instrumento de divulgação junto das empresas.

Torna-se necessário colocar em prática uma visão para o ISEL no seu relacionamento com o tecido empresarial (nacional e internacional). O ISEL enquanto Escola de Engenharia e com a responsabilidade que lhe assiste na formação de profissionais de Engenharia deverá possuir uma postura atuante sob vertentes diversificadas dentro das suas áreas de competência.

OBJETIVOS

- E4.1. Divulgar as competências e valências que o ISEL possui junto das empresas de setores estratégicos para o país;
- E4.2. Estabelecer relações estáveis com os parceiros empresariais, numa base da identificação das vantagens mútuas a obter;
- E4.3. Incrementar o empreendedorismo na instituição nomeadamente através da dinamização da Incubadora de Empresas do ISEL (IEISEL).



4.5 Eficiência e Sustentabilidade [E5]

O futuro do ISEL passa pela adoção de medidas transversais de eficiência e sustentabilidade nas vertentes financeira, pedagógica e ambiental, medidas assentes numa ótica de racionalização e melhoria contínua dos serviços.

O ISEL, para concretizar com êxito a sua missão, precisa de explorar as capacidades dos seus recursos humanos, docentes e não docentes, identificando as suas competências e pontos fracos, para valorizar e usufruir das primeiras e minorar os segundos. Esta análise é crucial para garantir a estabilidade e o sucesso da instituição.

O cumprimento da missão do ISEL exige instalações físicas adequadas às suas atividades, exigência que a atual conjuntura económica dificulta. O ISEL deverá esforçar-se em dinamizar e utilizar adequadamente os recursos materiais já existentes, valorizando o potencial atual do campus e procurando soluções sustentáveis a longo prazo para os problemas das infraestruturas existentes.

Finalmente, é essencial no ISEL a consolidação de uma cultura de qualidade e eficiência em todos os âmbitos. Um sistema de avaliação, auditoria e qualidade adaptado à instituição, que monitorize os procedimentos e indicadores determinantes no funcionamento da mesma, é uma ferramenta imprescindível na análise e decisão de estratégias futuras.

OBJETIVOS

- E5.1. Incrementar a qualificação dos recursos humanos, procurando maior eficiência em todas as vertentes de atuação do ISEL;
- E5.2. Adotar medidas transversais de eficiência e sustentabilidade pedagógica e financeira;
- E5.3. Incentivar as boas práticas e as atividades que incrementem a sustentabilidade ambiental da instituição e valorizem o potencial do campus;
- E5.4. Melhorar a eficácia e eficiência dos sistemas de gestão da instituição;
- E5.5. Diversificar as fontes de receita, com particular ênfase nas componentes resultantes das atividades de ciência e inovação e ligação às empresas.



Rua Conselheiro Emídio Navarro, 1
1959-007 Lisboa PORTUGAL
(+351) 218317000
www.isel.pt