



# Plano de Atividades

2023

*"Ensinar, investigar e prestar serviços na área das **Ciências Empresariais**, com os mais elevados níveis éticos e de qualidade, dignificando o Homem, contribuindo, em parceria com a comunidade, para a promoção do **desenvolvimento do país**, em geral, e da região de **Setúbal**, em particular"*



## Índice

Nota Introdutória.....	3
1. Estrutura do Plano de Atividades.....	5
2. Caracterização da Oferta Formativa e dos Recursos Humanos .....	6
2.1. Oferta Formativa .....	6
2.2. Recursos Humanos .....	10
3. Eixos de Atuação.....	14
3.1. Oferta Formativa e Estudantes .....	14
3.1.1. <i>Autoavaliação e Reestruturação da Oferta Formativa de 1º e 2º ciclo</i> .....	14
3.1.2. <i>Diversificação da Oferta Formativa</i> .....	17
3.1.3. <i>Qualidade do Ensino e Sucesso dos Estudantes</i> .....	18
3.2. Recursos Humanos e Investimentos .....	20
3.2.1. <i>Consolidação da Estrutura Docente</i> .....	21
3.2.2. <i>Consolidação da Estrutura de Apoio Administrativo</i> .....	22
3.2.3. <i>Investimentos Estruturantes</i> .....	24
3.3. Governança, Investigação, Internacionalização e Comunidade .....	25
3.3.1. <i>Governar de forma Responsável e Transparente</i> .....	26
3.3.2. <i>Promover a Investigação e a Prestação de Serviços Especializados (PSE)</i> .....	28
3.3.3. <i>Incrementar os Níveis de Internacionalização</i> .....	30
3.3.4. <i>Promover o Envolvimento com a Comunidade</i> .....	32
4. Orçamento .....	34

## **Nota Introdutória**

Cara comunidade ESCE,

Os últimos anos representaram um enorme desafio à capacidade de resiliência e de adaptação de todos, em virtude de um ambiente disruptivo que impôs condicionantes nunca experienciadas. Em 2022 foi possível um regresso pleno à atividade presencial e a retoma de um ambiente académico e social de proximidade, fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos estudantes.

Apesar do regresso, a uma certa normalidade de funcionamento, o período recente deixou-nos muitas e importantes aprendizagens, que quer o corpo docente, quer a estrutura organizacional, irão de certeza potenciar nos próximos anos. A competência e o empenho dos nossos docentes foram fatores decisivos para manter a qualidade e a diversidade das atividades da ESCE, sendo um garante do desenvolvimento sustentável futuro da instituição.

Se nos últimos anos, a resposta aos efeitos da pandemia condicionou o foco de todos, outros importantes desafios se avizinham, já em 2023, ano em que a Escola terá em autoavaliação, 14 dos seus cursos, designadamente as suas 8 licenciaturas e 6 mestrados. Neste cenário, este ciclo de avaliação pela A3ES, não representa apenas uma reestruturação de cursos, mas sim uma oportunidade de pensar a Escola, enquanto instituição de ensino superior, para os próximos anos. A dimensão deste processo, torna a sua coordenação uma prioridade e um enorme desafio, devendo ocupar uma fatia importante da atividade organizacional, sendo assim, uma das principais linhas de atuação da Direção em 2023.

Ao mesmo nível, mantemos o foco no reforço da estrutura de recursos humanos docentes e não docentes, dando continuidade ao trabalho realizado em 2022, tendo em conta o quadro de pessoal aprovado para 2023. É fundamental para o nosso crescimento sustentável, o aumento do corpo de docentes de carreira, ao mesmo tempo que se trabalha na sua progressão e valorização. Por outro lado, é esperada a conclusão de procedimentos concursais para não docentes, vindo a refletir-se num reforço considerável da equipa de apoio administrativo, permitindo um aumento qualitativo nos serviços internos. Esta capacidade de crescer, em 2023, em número de funcionários e

suas categorias profissionais, decorre do planeamento definido em 2022, estando previsto que, na passagem de 2023 para 2024, se inicie um período de reorganização dos serviços da ESCE, tendo em vista a consolidação e estabilidade da estrutura para os anos futuros.

Outros desafios se avizinham para o crescimento da Escola, como são exemplo, o desenvolvimento de novas ofertas formativas de curta duração, a introdução de metodologias de ensino inovadoras, a concretização de projetos de investigação e internacionais de grande dimensão, a acreditação de um centro de investigação IPS que contemple a área das ciências empresariais, ou a concretização de investimentos estruturantes que melhorem a habitabilidade do edifício.

São assim, muitos os desafios e as atividades previstas, que consubstanciam o presente plano de atividades para 2023, ano em que se mantém muitos dos condicionalismos de um sistema assente em requisitos legais que envolvem procedimentos burocráticos e morosos, bem como restrições orçamentais importantes. Contudo, estamos certos de que a equipa ESCE responderá, como sempre, de uma forma positiva e empenhada, garantindo a continuação do desenvolvimento qualitativo da Escola. Contamos com todos.

A toda comunidade docente, não docente, estudantil, institucional e restantes parceiros deixamos o nosso agradecimento por continuarem a colaborar e confiar na ESCE, desejando que 2023 seja um ano de sucessos partilhados.

O Diretor

Pedro Pardal

Professor Pedro Pardal  
Diretor da ESCE/IPS

## 1. Estrutura do Plano de Atividades

O presente plano de atividades pretende de uma forma objetiva e mensurável definir as principais ações e metas a concretizar em 2023 na ESCE. Este documento compreende uma breve caracterização da Instituição a 31 de dezembro de 2022, ao nível da oferta formativa e recursos humanos existentes, sendo posteriormente apresentadas ações e metas, enquadradas em três eixos de atuação:

- Oferta formativa e estudantes;
- Recursos humanos e investimentos;
- Governação, investigação, internacionalização e comunidade.

Estes eixos apesar de não coincidentes com a estrutura de plano de atividades do IPS, estão harmonizados e contribuem para os seus seis princípios estratégicos:

- Garantir um modelo de governação sustentável;
- Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recursos a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras;
- Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo;
- Reforçar a internacionalização;
- Consolidar a relação com a região;
- Fortalecer o envolvimento e o apoio aos estudantes durante o seu percurso académico.

A divisão definida para os três eixos apresentados no presente plano de atividades, tem em conta, os diferentes contextos de gestão e de autonomia das unidades orgânicas, face à estrutura central do IPS. Contudo, os objetivos e as ações propostas, irão contribuir para um reforço da posição da ESCE, pelo que, conseqüentemente, contribuirão para um IPS mais forte, no panorama do Ensino Superior em Portugal.

## 2. Caracterização da Oferta Formativa e dos Recursos Humanos

### 2.1. Oferta Formativa

Ao nível da oferta formativa de 1º ciclo (licenciaturas), esta tem-se mantido estável, desde 2008, altura em que foram iniciados os cursos, em horário pós-laboral, de Gestão de Recursos Humanos e de Gestão da Distribuição e da Logística. A tabela 1 resume a oferta formativa atual a este nível, identificando a data do seu início, bem como a coordenação dos cursos no final de 2022.

Desde 2011/2012 que os cursos de licenciatura têm sido alvo de avaliação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), encontrando-se todos acreditados. Em 2023/2024 decorre o 3º ciclo de avaliação da A3ES, pelo que será necessário em 2023 efetuar todo o processo de autoavaliação das 8 licenciaturas.

Ao longo do tempo os cursos de licenciatura sofreram diversos ajustes nos seus planos de estudos, quer por imposições legais, quer pela necessidade de atualização de conteúdos e objetivos.

**Tabela nº1 – Oferta Formativa a 31-12-2022: Licenciaturas**

Curso	Coordenador(a)	Início do Curso*
Licenciatura em Contabilidade e Finanças (Diurno)	Profª Paula Heliodoro	1995
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (Diurno)	Profª Célia Quintas	1995
Licenciatura em Marketing (Diurno)	Prof. Duarte Xara Brasil	1996
Licenciatura em Gestão da Distribuição e da Logística (Diurno)	Prof. João Catarino	1997
Licenciatura em Gestão de Sistemas de Informação (Diurno)	Prof. David Simões	1999
Licenciatura em Contabilidade e Finanças (Noturno)	Prof. Paulo Alexandre	2001
Licenciatura em Gestão da Distribuição e da Logística (Pós-Laboral)	Prof. Carlos Batista	2008
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (Pós-Laboral)	Profª Helena Roque	2008

\* Os cursos de CF e GRH, até 1997, e MKT e GDL, até 1998, eram cursos conferentes de Bacharelato.

No final de 2022, a ESCE mantém a funcionar um conjunto de unidades curriculares em língua inglesa, de nível de licenciatura e que formam o Módulo Internacional da Escola, essencialmente frequentado por estudantes Erasmus, sendo o de maior dimensão entre as unidades orgânicas do IPS.

Ao nível de oferta de 2º ciclo, a ESCE passou a contar com mais um mestrado aprovado, designadamente em “Ciências de Dados para Empresas”, com o processo de candidatura a decorrer nos últimos meses de 2022. O número de candidatos superou o número de vagas, tendo o curso, início previsto para a segunda semana de janeiro de 2023.

No ano de 2023, estarão igualmente em autoavaliação, para efeitos de resposta ao 3º ciclo de avaliação da A3ES, 6 dos 10 cursos de mestrado. A tabela 2 identifica a lista atualizada da oferta formativa a este nível.

**Tabela nº2 – Oferta Formativa a 31-12-2022: Mestrados**

Curso	Parceria	Coordenador(a)	Início do Curso
Mestrado em Contabilidade e Finanças	-	Prof. Nuno Teixeira	2007
Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho	ESTS	Profª Olga Costa (ESTS) Prof. José Rebelo (ESCE)	2007
Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação *	-	Prof. Pedro Anunciação	2007
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos	-	Profª Maria Amélia Marques	2009
Mestrado em Ciências Empresariais (Ramos: PME e Logística)	-	Profª Ana Rolo	2009
Mestrado em Gestão de Marketing	-	Prof. Paulo Silveira	2016
Mestrado em Gestão e Administração de Escolas	ESE	Prof. Agostinho Bucha	2017
Mestrado em Gestão Hoteleira de Saúde e Bem Estar	ESHTE / ESS	Prof. Teresa Costa	2020
Mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento	-	Prof. Tiago Pinho	2020
Mestrado em Ciência de Dados para Empresas	-	Profª Ana Mendes	2023**

\* Entre 2007 e 2016 o curso era designado de Sistemas de Informação Organizacionais.

\*\* Data de início prevista para janeiro de 2023.

Tal como referido no plano de atividades do ano anterior, procurou-se promover a estabilidade desta tipologia de oferta formativa, pelo que não existiram alterações ao nível do número de cursos. De referir que no ano de 2022/2023 deu-se início a uma nova edição do CTeSP em Gestão de Turismo em Grândola, depois do curso não ter sido disponibilizado em 2021/2022.

**Tabela nº3 – Oferta Formativa a 31-12-2022: CTeSP**

Curso / Turma Deslocalizada	Parceria Local	Coordenador(a)	Início do Curso
CTeSP em Apoio à Gestão de Organizações Sociais	ESE	Profª Graça Costa	2015
CTeSP em Logística	-	Profª Isabel Castro Nascimento	2016
CTeSP em Logística – Sines	ETLA	Prof. Carlos Alves	2016
CTeSP em Assessoria de Gestão	-	Profª Maria João Lima	2018
CTeSP em Gestão de Turismo	ESE	Profª Sandra Oliveira	2018
CTeSP em Gestão de Turismo – Grândola	ESE / CMG	Profª Sandra Oliveira	2019
CTeSP em Gestão Retalhista	-	Prof. José Martins	2021
CTeSP em Logística – Loures	IPTrans	Profª Helena Penalva	2021

A estratégia de oferta formativa para 2022 assentou, em parte, na diversificação dos cursos ministrados pela ESCE, essencialmente ao nível do desenvolvimento de pós-graduações, microcredenciais e outros cursos breves, como resposta a necessidade de qualificação no mercado. Foi possível retomar a Pós-Graduação de Contabilidade Pública e criar uma Pós-Graduação em Negócios e Finanças Empresariais, estando ainda 3 novas propostas em desenvolvimento.

**Tabela nº4 – Oferta Formativa a 31-12-2022: Pós-Graduações**

Curso	Parceria	Coordenador(a)	Início do Curso
Pós-Graduação em Contabilidade Pública	-	Profª Ana Bela Teixeira	2010 *
Pós-Graduação em Negócios e Finanças Empresariais	-	Prof. Nuno Teixeira	2023 **

\* 1ª edição em 2010 e 3ª edição prevista para janeiro de 2023.

\*\* Data de início prevista para janeiro de 2023.



Para 2023 espera-se manter a oferta do Curso de Preparação para os Exames de Avaliação Profissional da Ordem dos Contabilistas Certificados, correspondendo à 27ª Edição.

De referir que em 2023, continuamos no período de execução da candidatura do IPS, no âmbito do PRR, pelo que continuaremos a apostar no desenvolvimento de cursos breves no âmbito de áreas STEAM, aproveitando a atribuição de incentivos aprovados. Ao nível de microcredenciais, ainda em 2022, iniciaram-se os procedimentos de candidatura para um curso breve em Tecnologias de Informação para a Contabilidade, cuja primeira edição será concretizada em 2023.

A tabela 5 documenta o número de estudantes registado no final dos últimos 3 anos, permitindo verificar uma evolução do total de alunos, com destaque para as subidas nos CTeSP e Mestrados.

**Tabela nº5 – Evolução do Número de Estudantes Inscritos (a 31 de dezembro)**

Ciclos de Estudo	2020	2021	2022	Peso (2022)	Var.21-22
<b>CTeSP</b>	236	287	<b>310</b>	11,3%	8,0%
<b>Licenciaturas</b>	1 804	1 920	<b>1 882</b>	68,3%	-2,0%
<b>Mestrados</b>	334	371	<b>447</b>	16,2%	20,5%
<b>Pós-Graduações</b>	0	0	<b>0</b>	0,0%	0,0%
<b>Cursos Breves</b>	44	30	<b>24</b>	0,9%	-20,0%
<b>Módulo Internacional</b>	13	64	<b>74</b>	2,7%	15,6%
<b>Outros</b>	0	26	<b>18</b>	0,7%	-30,8%
<b>Total</b>	<b>2 431</b>	<b>2 698</b>	<b>2 755</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,1%</b>

Desta forma, com as ações planeadas para 2023 e assumindo-se a estabilidade ao nível das licenciaturas, prevê-se um aumento significativo de estudantes essencialmente associado à disponibilização de novas pós-graduações e cursos breves.

## 2.2. Recursos Humanos

Em 2023 daremos seguimento à estratégia de reforço da estrutura de corpo próprio, docente e não docente, definida no plano de atividades de 2022. Este é um objetivo que se manterá no topo das prioridades nos próximos anos. As próximas tabelas resumem os principais dados sobre os recursos humanos no final do ano de 2022 e sua evolução face a anos anteriores.

**Tabela nº6 – Estrutura Docente a 31-12-2022**

Categorias	2021			2022		
	Nº Doc.	ETI	% ETI	Nº Doc.	ETI	% ETI
<b>Prof. Coordenador Principal</b>	1	1	0,7%	1	1	<b>0,7%</b>
<b>Prof. Coordenador</b>	16	15	11,0%	16	14	<b>10,1%</b>
<b>Prof. Adjunto</b>	41	38	27,8%	48	45	<b>32,4%</b>
<b>Assistente</b>	5	5	3,7%	5	5	<b>3,6%</b>
<b>Prof. Adjunto Convidado</b>	37	25,95	19,0%	43	28,9	<b>20,8%</b>
<b>Assistente Convidado</b>	109	51,50	37,7%	100	44,8	<b>32,3%</b>
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>136,45</b>	<b>100,0%</b>	<b>213</b>	<b>138,70</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total Docentes Carreira</b>	<b>63</b>	<b>59</b>	<b>43,2%</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>46,9%</b>

*Nota: A diferença entre o número de docentes de carreira e o número de ETI decorre existirem professores (coordenadores e adjuntos) que pertencem aos quadros, mas que se encontram a desempenhar cargos fora do contexto da ESCE.*

Pela tabela 6 podemos verificar em 2022 houve um reforço do corpo de carreira em 3,7 pontos percentuais, essencialmente devido à concretização de concursos na categoria de professor adjunto. Contudo, mantém-se um maior peso dos docentes convidados, sendo expectável que o rácio inverta no período letivo de 2023/2024.

No sentido de concretizar este objetivo, esperamos a conclusão, no primeiro semestre de 2023, dos 5 concursos que já estavam abertos em 2022, designadamente para professor adjunto nas áreas de Gestão (3 vagas), de Gestão Logística (2 vagas) e de

Comércio e Distribuição (1 vaga), bem como os concursos, externo para professor coordenador principal na área de Sistemas e tecnologias de Informação (1 vaga) e de promoção interna para a categoria de professor coordenador na área de Contabilidade e Finanças (1 vaga).

Para além da conclusão destes processos, no orçamento de 2023 (elaborado em julho/agosto de 2022) ficaram definidas mais 7 vagas de quadro para professor adjunto e 1 vaga para professor coordenador (concursos externos), assim como 6 vagas para concursos de promoção interna para a categoria de professor coordenador. Desta forma e apesar de parte destes concursos só ser concluída em 2024, espera-se um reforço substancial da estrutura de corpo docente de carreira da ESCE em 2023.

Ao nível do reforço do corpo qualificado e especializado, a tabela 7, evidencia a evolução nos últimos 3 anos no número de docentes doutorados e docentes com título de especialista, verificando um aumento significativo em ambas as dimensões, nos últimos 2 anos.

**Tabela nº7 – Número de Doutorados e Especialistas**

Qualificações	2020	2021	2022
<b>Doutorados</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>70</b>
Evolução %	3,6%	10,5%	11,1%
<b>Especialistas</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>46</b>
Evolução %	8,0%	25,9%	35,3%

Este aumento, superior à média do IPS é um já um resultado de uma política mais seletiva no processo de recrutamento, bem como do incentivo interno à obtenção do grau de doutor ou do título de especialista.

Relativamente à estrutura de funcionários administrativos da ESCE, existem dois níveis de apoio à atividade corrente. Por um lado, existe uma estrutura centralizada de apoio às Escolas, ao nível do IPS, designadamente para os serviços de Apoio Informático, Sistemas de Informação, Manutenção, Recursos Humanos, Financeiro, Académicos, Comunicação e Imagem, entre outros. Nas áreas do apoio informático e da manutenção,

existe uma maior proximidade com a atividade da ESCE, pelo que existem funcionários do IPS diretamente afetos e com gabinetes na Escola. Para além disso, existe uma estrutura local, ao nível de Escola, que apoia em exclusivo as atividades da ESCE. Em ambos os níveis de apoio, é reconhecida a insuficiência de recursos, que limitam o desenvolvimento e crescimento das atividades da Escola, sendo a retenção e valorização dos mesmos, um dos principais desafios futuros.

Na tabela 8 é possível identificar as principais áreas funcionais definidas na estrutura própria da ESCE.

**Tabela nº8 – Estrutura não docente da ESCE a 31-12-2022**

Áreas Funcionais	TS	AT	Outros	Total
Secretariado/Assessoria aos Órgãos de Gestão	2	1	0	3
Serviço de Apoio ao Estudante (Gabinete de Estágios e Dissertações)	0	2	1	3
Serviço de Apoio Pedagógico / Economato	0	1	1	2
Manutenção	0	0	0	0
Comunicação e Imagem	0	1	0	1
Biblioteca	1	2	0	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>12</b>

Nota: TS (Técnicos Superiores), AT (Assistentes Técnicos), Outros (Contratos Emprego-Inserção – CEI)

Em 2022 a ESCE terminou o ano com menos 2 assistentes técnicos, resultado de saídas por mobilidade na administração pública, não tendo sido possível a sua substituição de imediato apesar das diligências efetuadas. Uma das situações mais críticas diz respeito à vaga da manutenção, área funcional com escassez de recursos no mercado e cuja remuneração do cargo, no setor público, não consegue ser atrativa. Entendemos que a resolução desta questão passa pela aquisição de serviços externos especializados coordenados pelo núcleo de infraestruturas do IPS, pelo que no próximo ano contamos articular esta hipótese de resolução com a Presidência do Instituto.

De referir que a estas 2 vagas, juntam-se mais 4 em 2023 decorrente da revisão dos lugares de quadro em sede de orçamento. Este, é um facto bastante relevante para a atividade dos serviços em 2023, permitindo o alargamento da equipa de apoio administrativo condicente com a dimensão e diversidade das atividades da Escola. Acresce que 3 dessas novas vagas são para a categoria de técnico superior, o que representa uma aposta no crescimento qualitativo e sustentável.

Nota ainda para a estimada conclusão, em 2023, de um conjunto de procedimentos concursais no IPS para técnicos superiores e assistente técnicos, o que deverá permitir o reforço efetivo da equipa durante o próximo ano.

**Tabela nº9 – Habilitações da Estrutura não docente**

Habilitações	TS	AT	Total
Mestrado	1	1	2
Licenciatura	2	1	3
12º Ano	0	5	5

Nota: TS (Técnicos Superiores), AT (Assistentes Técnicos)

Na tabela 9 identifica-se a estrutura de habilitações do corpo não docente, o qual, com exceção das funcionárias que saíram, não sofreu qualquer alteração na sua composição. Face ao descrito anteriormente, estima-se que 2023, o nível de habilitações superiores evidencie uma subida.

### **3. Eixos de Atuação**

Os eixos de atuação têm em conta o contexto de gestão próprio da ESCE e o seu nível de competências e autonomia. Para cada eixo são identificados objetivos operacionais que se pretendem atingir, bem como as ações e respetivas metas que promovem essa concretização.

Os objetivos e ações têm em linha de conta, o breve contexto interno e externo, apresentado na nota introdutória ao presente documento, assim como a posição da oferta formativa e da estrutura de recursos humanos no final de 2022, caracterizada no ponto anterior.

#### **3.1. Oferta Formativa e Estudantes**

No ano de 2023 a ESCE terá 14 dos seus cursos de 1º e 2º ciclo em autoavaliação e em processo de submissão de relatório à A3ES, sendo um ano por isso de enorme exigência. Desta forma, a garantia de sucesso dos processos de autoavaliação e reestruturação dos cursos, posiciona-se no topo das prioridades de atuação em 2023. Neste ano continuaremos a procurar diversificar a oferta formativa essencialmente ao nível de cursos não conferentes de grau, bem com algumas ações são definidas tendo em vista garantir a qualidade do ensino-aprendizagem e o sucesso académico e de empregabilidade dos estudantes.

Desta forma, as ações neste eixo de atuação são divididas em três objetivos:

1. *Autoavaliação e Reestruturação da Oferta Formativa de 1º e 2º ciclo;*
2. *Diversificação da Oferta Formativa;*
3. *Qualidade do Ensino e Sucesso dos estudantes.*

##### **3.1.1. Autoavaliação e Reestruturação da Oferta Formativa de 1º e 2º ciclo**

No âmbito da acreditação dos cursos, a ESCE irá ter de proceder à autoavaliação de todos os cursos de licenciatura e 6 dos seus mestrados, designadamente:

- Licenciaturas em Contabilidade e Finanças (Diurna e Noturna);
- Licenciaturas em Gestão da Distribuição e da Logística (Diurna e Pós-laboral);

- Licenciaturas em Gestão de Recursos Humanos (Diurna e Pós-laboral);
- Licenciatura em Gestão de Sistemas de Informação;
- Licenciatura em Marketing;
- Mestrado em Ciências Empresariais;
- Mestrado em Contabilidade e Finanças;
- Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos;
- Mestrado em Gestão em Marketing;
- Mestrado em Gestão de sistemas de Informação;
- Mestrado em Gestão em Hotelaria de Saúde e Bem-Estar.

Esta é assim, uma oportunidade única de pensar a oferta formativa, quer ao nível da adequação do seu plano curricular ao perfil atual do estudante e do mercado, quer através da introdução de alterações importantes na sua organização e modelo pedagógico. Neste sentido, o ano de 2023, mais do que um ano de avaliação da oferta formativa, é um ano fundamental para a sua reestruturação, pelo que face ao número de cursos envolvidos representa uma verdadeira reestruturação de Escola. Na tabela 10 estabelecem-se um conjunto de ações a desenvolver que visam garantir um processo eficiente e eficaz de autoavaliação, reestruturação e articulação com linhas orientadoras de Escola.

**Tabela nº10 – Ações e Metas do Objetivo “Autoavaliação e Reestruturação da Oferta Formativa de 1º e 2º ciclo”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Gerir e supervisionar o processo de autoavaliação dos cursos	Nº de reuniões com órgãos competentes (ESCE e IPS)	6	DIR, CTC, CP, IPS
Ação 2: Criar um documento com linhas gerais para a Reestruturação dos Cursos.	Elaboração de documento	Concretizar	DIR
Ação 3: Garantir a submissão na plataforma A3eS dos relatórios de autoavaliação de todos os cursos.	Nº de relatórios de autoavaliação submetidos	14	DIR, CTC, CP
Ação 4: Garantir junto do Conselho Pedagógico o desenvolvimento de um modelo pedagógico.	Elaboração de documento	Concretizar	CP, DIR
Ação 5: Criar uma estrutura administrativa de apoio aos processos de autoavaliação e reestruturação dos cursos	Criação da Estrutura de Apoio	Concretizar	DIR
Ação 6: Desenvolver uma ferramenta de cálculo e monitorização de indicadores dos cursos.	Desenvolvimento da Ferramenta	Concretizar	DIR

De um ponto de vista geral, a Direção estabelece o compromisso de supervisionar e garantir o sucesso de todo o processo, através de um planeamento de trabalhos, envolvendo todos os órgãos internos e comissões de autoavaliação dos cursos, entretanto já identificadas no final de 2022 e que deverão ser alvo de aprovação pelo CTC em janeiro. Ainda referente à condução do processo, será elaborado um breve documento com linhas gerais de estratégia de Escola para os processos de reestruturação, após discussão das mesmas em Conselho de Coordenação. Estas devem servir como orientação para as Comissões de Autoavaliação e permitir uma resposta articulada entre os diferentes cursos.

Na gestão do processo, a Direção participa ativamente nas reuniões com a UNIQUA-IPS, tendo em vista acompanhar o desenvolvimento das atividades e o cumprimento dos prazos das diferentes fases planeadas e que culminam na submissão dos relatórios à A3ES no final do ano.

A ESCE através do seu Conselho Pedagógico irá estabelecer um grupo de trabalho para a elaboração de um novo modelo pedagógico, peça essencial para a reestruturação dos cursos.

Face à dimensão deste processo, a Direção irá concretizar a criação de uma estrutura de apoio administrativo ao trabalho desenvolvido pelas Comissões de Autoavaliação, a qual trabalhará indicadores e textos de apoio essenciais ao preenchimento dos relatórios. De referir que a criação destes procedimentos de apoio teve início em 2022 com os processos de *follow-up* das licenciaturas em gestão da distribuição e da logística, tendo estes servido como projeto piloto. Ainda neste ano foram desenvolvidos ficheiros para cálculo dos rácios, sendo necessário a criação de uma ferramenta mais robusta, flexível e com opções de reporte e monitorização (ação 6).



### 3.1.2. Diversificação da Oferta Formativa

No plano de atividades de 2022 era referida a aposta no desenvolvimento de oferta formativa assente numa lógica de mercado e de relevância social, procurando-se responder às necessidades das organizações nas áreas das ciências empresariais e como consequência contribuir para o desenvolvimento económico nacional, aproveitando os incentivos do PRR e aprovados para o IPS. Por outro lado, era objetivo uma consolidação da oferta de 1º e 2º ciclo, bem como dos CTeSP, rentabilizando os recursos e a sustentabilidade dos cursos. Dados de 2022 apontam para uma maior taxa de ocupação dos cursos de mestrado e CTeSP, mas também para um novo preenchimento total das vagas dos cursos de licenciatura, associados a uma melhoria nas notas de acesso.

Desta forma, mantendo a aposta na consolidação da oferta formativa regular e ações para aumentar a sua atratividade, o enfoque em 2023 será dado à concretização da diversificação da oferta, através de cursos pós-graduados e outros cursos breves (microcredenciais), o que está refletido em parte das ações identificadas na tabela 11.

**Tabela nº11 – Ações e Metas do Objetivo “Diversificação da Oferta Formativa”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Promover a discussão sobre a oferta formativa de curta duração.	Elaboração de documento orientador	Concretizar	DIR, CTC, CP
Ação 2: Concretizar o funcionamento de novas formações não conferentes de grau.	Nº de novas formações disponibilizadas	3	DIR, CTC, CP, DEP
Ação 3: Aumentar o número de estudantes em cursos não conferentes de grau.	Aumento percentual do número de estudantes	>100%	DIR
Ação 4: Garantir o funcionamento da nova oferta de 2º ciclo	Concretização do funcionamento do novo mestrado	Concretizar	DIR
Ação 5: Promoção de atividades de divulgação dos cursos junto do público estudantil e da comunidade em geral	Nº de atividades realizadas	3	DIR, CC, IPS

Uma das primeiras ações a este nível, prende-se com a necessidade de promover a discussão sobre a estratégia para a oferta formativa de curta duração futura. Do processo de discussão é previsto a elaboração de um documento orientador, tendo presente que 2023 é um período fundamental no aproveitamento das oportunidades

de financiamento no âmbito do PRR para ofertas formativas em parceria com entidades externas.

Decorrente do trabalho efetuado em 2022, existe a expectativa de neste ano de 2023 ser concretizado o funcionamento de pelo menos 2 pós-graduações (em Contabilidade Pública e em Negócios e Finanças Empresariais) e 1 microcredencial em Tecnologias de Informação para a Contabilidade. Para além destes cursos, existem conversações avançadas para a concretização de pós-graduações em parceria com entidades do tecido empresarial, como a AIRBUS (em *Procurement* e em *Controlling*) e a NTT DATA (em Gestão e Visualização de Dados em Nuvem), ainda no ano de 2023. No seguimento desta expectativa, é objetivo uma duplicação dos estudantes a frequentar cursos não conferentes de grau.

O mestrado em Ciências de Dados para Empresas tem previsão de arranque no início em 2023, pelo que continuaremos com o esforço de garantir as melhores condições de funcionamento desta nova oferta formativa de 2º ciclo,

De forma a garantir um maior conhecimento e sucesso de toda a oferta formativa, mantém-se o desenvolvimento de diversas ações de divulgação, quer através de promoção em revistas, quer com visitas e atividades institucionais em escolas da região, quer com o desenvolvimento de iniciativas que tragam os estudantes e a comunidade à ESCE, como são o caso dos Jogos InterEscolas ou da *Open Week* do IPS. Ações de marketing mais direto poderão ser levadas a cabo, com a ajuda dos serviços centrais do IPS, em cursos com maior dificuldade de ocupação ou para cursos com características muito particulares.

### **3.1.3. Qualidade do Ensino e Sucesso dos Estudantes**

A garantia de qualidade do ensino assenta em diversas dimensões, que abrangem desde qualidade das metodologias de ensino-aprendizagem, qualidade dos recursos humanos ou qualidade dos recursos materiais. Neste sentido, são estabelecidas diversas ações (tabela 12) que visam proporcionar um maior ambiente qualitativo de ensino.

O incentivo à participação dos docentes em ações de formação pedagógica é essencial para o desenvolvimento de melhores e inovadoras competências de ensino e o reforço

da qualidade pedagógica no geral. Continuaremos a afetar docentes ao projeto de inovação pedagógica Demola promovido pelo IPS, assim como apoiaremos o plano de formação de docentes através da disponibilização de formações (e docentes formadores). Ao nível de Direção participaremos ativamente no desenvolvimento da unidade de inovação pedagógica que está a ser criada pelo IPS.

Ao nível das soluções tecnológicas e digitais, iremos continuar com o investimento em soluções que contribuam para uma melhoria das condições do processo de ensino-aprendizagem. Em 2023 espera-se a conclusão da intervenção na rede wireless em todo o edifício, bem como a chegada do conjunto de novos equipamentos informáticos resultantes do procedimento global de aquisição efetuado pelo IPS. Para além destes investimentos que melhorarão as condições de trabalho de estudantes e docentes, continuaremos a investir em soluções digitais e softwares para aplicação em contexto de unidade curricular.

**Tabela nº12 – Ações e Metas do Objetivo “Qualidade de Ensino e Sucesso dos Estudantes”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Promover a participação de docentes em ações de formação pedagógica, incluindo o projeto Demola.	Nº de docentes envolvidos em formações pedagógicas	10	DIR
Ação 2: Promover a participação da ESCE no plano de formação de docentes do IPS através da disponibilização de formações	Nº de docentes que lecionaram ações de formação do IPS	2	DIR, CTC, CP, DEP
Ação 3: Colaborar ativamente em ações internas e ao nível de IPS que promovam a inovação pedagógica	Nº de ações participadas	2	DIR, IPS, DEP
Ação 4: Promover a participação de docentes e estudantes em atividades / projetos pedagógicos no âmbito da E <sup>3</sup> UDRES <sup>2</sup> .	Nº de participantes	4	DIR
Ação 5: Aquisição de soluções tecnológicas / digitais que promovam uma melhoria do ensino/aprendizagem.	Nº de aquisições com efeito sobre o ensino	2	DIR, IPS
Ação 6: Organizar em articulação com o CP, sessões de acolhimento presenciais para novos estudantes.	Nº de ciclo de estudos abrangidos (2023/2024)	3	DIR, CP, CC
Ação 7: Participar no Programa de Apoio ao Estudante Finalista (PAEF).	Participação no PAEF	Concretização	DIR, IPS
Ação 8: Apoiar as atividades desenvolvidas pelos núcleos de curso.	Taxa de apoio a atividades dos núcleos de curso	100%	DIR
Ação 9: Participar na realização da feira de emprego	Participação na Feira de Emprego	Concretização	DIR, CC

Se a qualidade de ensino está intimamente ligada, quer ao sucesso académico, quer ao sucesso do estudante no mercado de trabalho, outras ações são identificadas que ajudam a promover estas dimensões, desde a primeira hora, com a necessidade da organização de um bom acolhimento aos novos estudantes promovendo a sua integração, quer no final do curso, com a promoção de programas de apoio ao estudante finalista. Ainda ao nível da integração e do incremento de competências, iremos estimular e apoiar atividades desenvolvidas pelos estudantes, com especial atenção para o papel dos núcleos de curso. Outro aspeto importante para a aquisição de competências dos estudantes prende-se com a dinamização de atividades complementares aos conteúdos programáticos dos cursos e que permitam o desenvolvimento de *soft* e *hard skills*. Neste sentido, prevê-se a realização de atividades diferenciadoras, através do uso dos laboratórios e metodologias digitais, como por exemplo, workshops com o uso de softwares de mercado ou atividades com a participação de empresas parceiras.

Ainda, inserido neste objetivo, procuraremos reforçar as parcerias para estágios curriculares e para o projeto de simulação empresarial, bem como, incentivar atividades e iniciativas que visem melhorar o nível de empregabilidade dos nossos diplomados, participando ativamente na feira do emprego ou na disponibilização de workshops que contribuam para uma melhor inserção no mercado de trabalho.

### **3.2. Recursos Humanos e Investimentos**

No ano de 2023 será dado seguimento ao planeamento dos recursos, efetuado em 2022, com a definição de uma estratégia de desenvolvimento da estrutura de recursos humanos e um plano de investimentos para a Escola. Reconhecendo-se a permanente necessidade de aumentar a consistência e a sustentabilidade dos recursos da ESCE, mantém-se um conjunto de ações, enquadradas em três objetivos operacionais:

1. *Consolidação da Estrutura Docente;*
2. *Consolidação da Estrutura de Apoio Administrativo;*
3. *Investimentos Estruturais.*

### 3.2.1. Consolidação da Estrutura Docente

Ao nível da estrutura docente, a tabela 13 destaca ações a desenvolver que visem a consolidação do corpo próprio, quer ao nível do reforço do número de docentes de carreira, quer através da melhoria das suas qualificações.

**Tabela nº13 – Ações e Metas do Objetivo “Consolidar a Estrutura Docente”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Apoiar a conclusão dos concursos externos abertos em 2022 e a abrir no 1º semestre de 2023.	Aumento do peso dos docentes de carreira	> 46,9%	DIR, IPS
Ação 2: Garantir a abertura dos concursos aprovados para promoção interna à categoria de professor coordenador.	Nº de procedimentos concursais abertos	6	DIR, DEP, IPS
Ação 3: Promover o alargamento do quadro de docentes em sede de orçamento de 2024	Nº de vagas adicionais a concurso	5	DIR, IPS
Ação 4: Promover uma política de contratação qualitativa com efeito no número de doutorados	Aumento dos docentes especialmente contratados com doutoramento	+3	DIR, DEP, IPS
Ação 5: Promover a candidatura e a conclusão dos processos de títulos de especialista	Nº de processos de título de especialista concluídos	4	DIR, DEP

No âmbito da ação 1, continuaremos a monitorizar o desenvolvimento dos concursos em aberto que provêm do orçamento de 2022, tendo em vista garantir a sua conclusão no ano de 2023. Por outro lado, iniciaremos todo o processo necessário para a abertura dos concursos externos previstos em orçamento de 2023 (7 vagas para professor adjunto e 1 vaga para professor coordenador), desde a sua aprovação em CTC à elaboração dos pedidos de abertura junto da Divisão de Gestão de Pessoas do IPS. A conclusão de grande parte destes concursos, ainda em 2023, deverá contribuir para aumentar o peso dos docentes de carreira na Instituição, o qual se situa nos 46,9%.

Ainda ao nível de novos concursos, a Direção manterá igualmente o enfoque na abertura dos 6 concursos de promoção interna para a categoria de professor coordenador, o que permitirá uma reclassificação de docentes de carreira, sendo um reconhecimento e uma valorização pelo trabalho de vários anos na ESCE.

A estratégia de consolidação do corpo docente deve estender-se ao longo dos próximos anos, sendo objetivo criar pelo menos 5 novas vagas no orçamento de 2024, a elaborar no início do 2º semestre civil.

Para além do reforço quantitativo e qualitativo do corpo de carreira, manter-se-á uma política de recrutamento de professores convidados com grau de doutor, potenciando a qualidade do ensino e da investigação na ESCE. Neste âmbito, esperamos que o número de docentes especialmente contratados com doutoramento, seja reforçado com mais 3 funcionários. Finalmente, continuaremos a promover internamente a obtenção de título de especialista pelos colegas que tenham condições para tal, sendo um reconhecimento oficial da sua experiência relevante e o reforço da ligação às organizações.

### **3.2.2. Consolidação da Estrutura de Apoio Administrativo**

No ano de 2022, foi possível reforçar o quadro de pessoal não docente, em sede de orçamento, quer ao nível de lugares de assistente técnico, quer de técnico superior. Este era um objetivo fundamental para a melhoria da capacidade e da qualidade dos serviços administrativos da ESCE e da necessária reorganização de procedimentos. Desta forma, o ano de 2023 deve ser assim um ano de concretização de parte da estratégia desenhada, quer com o reforço efetivo de colaboradores adicionais, quer com o aumento de número de técnicos superiores.

A tabela 14 identifica as principais ações propostas que devem concorrer para que no fim do ano de 2023, a ESCE apresente uma estrutura de apoio administrativo mais consolidada e estável.

Em 2023 continuaremos a colaborar nos processos do IPS para abertura de concursos externos para funcionários não docentes, incluindo a participação em júris de seriação. Neste âmbito prevê-se a concretização de um concurso para assistente técnico com participação da ESCE e que permitirá o reforço a curto prazo da estrutura não docente, aproveitando as vagas existentes no quadro de pessoal, decorrentes de saídas nos últimos anos ou e do aumento do seu número no orçamento de 2023. Estima-se a entrada de pelo menos 3 novos colaboradores até ao final do ano.

**Tabela nº14 – Ações e Metas do Objetivo “Consolidar a Estrutura de Apoio Administrativo”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Colaborar com o IPS na concretização de concursos não docentes em 2023	Nº de concursos com colaboração	1	DIR, IPS
Ação 2: Reforçar a estrutura de não docentes de carreira	Nº de colaboradores adicionais	3	DIR
Ação 3: Promover o alargamento do quadro de não docentes em sede de orçamento de 2024	Nº de vagas adicionais	1	DIR, IPS
Ação 4: Garantir a participação dos não docentes em ações de formação	Nº de ações de formação por funcionário	2	DIR, IPS
Ação 5: Incentivar e facilitar a participação dos não docentes em mobilidades internacionais	Nº de candidaturas a mobilidades internacionais	3	DIR

Na elaboração do orçamento de 2024 procuraremos continuar a reforçar o número de lugares de quadro de pessoal, essencialmente ao nível de técnicos superiores, mas igualmente com a inclusão de um lugar para assistente operacional na área da manutenção. Esta tem sido uma área muito difícil de reforçar, tendo os concursos abertos para assistente técnico, não terem conseguido atrair candidatos com competências profissionais comprovadas na área.

Ao nível da formação, a Direção irá continuar a coordenar, com os funcionários, a escolha de ações formativas que tenham um efeito prático no aumento das suas competências técnicas e emocionais. Prevê-se que cada funcionário frequente, no mínimo, duas ações de formação por ano. São exemplos de ações previstas, a formação em Excel, Power BI ou em gestão do tempo. Para além desta formação formal, deverá iniciar-se ações de formação tendo em vista a implementação do novo sistema de gestão documental do IPS. Manteremos o incentivo ao desenvolvimento pessoal dos funcionários, num contexto internacional, permitindo que estes tenham possibilidade de participar em mobilidades internacionais de *staff* ao abrigo do programa Erasmus, estando esta situação, contudo, dependente do número de vagas e candidaturas no universo IPS.

Uma menção para a preocupação contínua com a motivação dos funcionários e a promoção do bem-estar no local de trabalho. Neste sentido, iremos reforçar os momentos informais e de convívio entre a equipa de não docentes, bem como procuraremos dar resposta às necessidades identificadas sobre a melhoria das condições de trabalho e de habitabilidade do edifício. Continuaremos a incrementar a participação dos trabalhadores na definição das suas tarefas, objetivos e resultados esperados, através da promoção de reuniões individuais ou de grupo, formais ou informais, sobre assuntos de interesse comum.

### 3.2.3. Investimentos Estruturantes

Ao nível dos recursos físicos, e no seguimento do plano de investimento definido em 2022, resume-se na tabela 15 as principais ações previstas para o ano de 2023.

Reconhecendo-se a dificuldade em concretizar todos os investimentos no planeamento inicial, em virtude do valor financeiro dos mesmos e de os procedimentos de contratação pública serem bastante complexos, iremos continuar a monitorizar junto com a Presidência do IPS o estado evolutivo desses investimentos, fazendo uma revisão periódica do planeamento. Esta é uma ação fundamental para assegurar que os investimentos estruturantes e urgentes, serão concretizados.

**Tabela nº15 – Ações e Metas do Objetivo “Investimentos Estruturantes”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Monitorização dos investimentos com a Presidência do IPS.	Nº de reunião de acompanhamento	2	DIR, IPS
Ação 2: Instalação de bar exterior e requalificação de zona envolvente.	Instalação concluída	Concretização	DIR, IPS
Ação 3: Iniciar as obras da reestruturação das casas de banho.	Início das obras	Iniciar	DIR, IPS
Ação 4: Realização de ações de manutenção e requalificação dos espaços	Nº de ações efetuadas	3	DIR, IPS
Ação 5: Aumento do número de laboratórios de informática	Nº de novos laboratórios	1	DIR

No ano de 2023 é esperada a concretização da instalação do bar exterior, com abertura prevista para o 2º semestre do ano civil. Associado a este investimento, serão



requalificados todos os percursos pedonais em redor do edifício, incluindo acessos para estudantes com necessidades educativas especiais. Espera-se assim, uma melhoria da acessibilidades e circulação no edifício e zona envolvente.

Durante 2023, manter-se-á diversas ações de manutenção dos espaços, estando já previstas várias intervenções, tais como a manutenção das caldeiras, finalização da substituição da iluminação por lâmpadas *Led* ou a manutenção dos elevadores, incluindo a sua adequação ao uso por estudantes e funcionários com mobilidade mais reduzida.

Neste ano, pretendemos dar início às obras de intervenção estruturante nas instalações sanitárias, passando pela requalificação total dos diversos espaços existentes no edifício, através da modernização dos equipamentos sanitários e do seu *lay-out*, garantindo igualmente ganhos de eficiência ao nível dos custos de manutenção.

Ao nível da estrutura informática, está previsto a adaptação de pelo menos mais uma sala para a configuração de laboratório de informática, aumentando assim a capacidade instalada a este nível. Os últimos anos têm acentuado a pressão sobre o uso de laboratórios de informática, quer pelo crescimento dos cursos com base tecnológica, quer através da crescente utilização de soluções digitais por unidades curriculares existentes. Esta situação implica ainda uma atualização de parte dos equipamentos informáticos, que permita uma maior capacidade de processamento e de visualização, sendo expectável a aquisição de novos computadores e monitores.

### **3.3. Governança, Investigação, Internacionalização e Comunidade**

Neste terceiro eixo, são contempladas as ações associadas a uma boa governação, bem como a atividades específicas, ligadas à investigação, internacionalização e envolvimento com a comunidade. Neste sentido, estabelecem-se quatro objetivos macro, correspondendo a quatro dimensões da Escola:

- 1. Governar de forma Responsável e Transparente;*
- 2. Promover a Investigação e a Prestação de Serviços Especializados;*
- 3. Incrementar os Níveis de Internacionalização;*
- 4. Promover o Envolvimento com a Comunidade.*

### 3.3.1. Governar de forma Responsável e Transparente

Para o ano de 2023 procuraremos dar seguimento a uma política de governação responsável e transparente, quer através da promoção do envolvimento da comunidade nas decisões, quer através da comunicação de resultados das atividades, ao nível da Direção. A tabela 16 identifica ações que visam contribuir para o cumprimento deste objetivo.

**Tabela nº16 – Ações e Metas do Objetivo “Governar de forma Responsável e Transparente”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Promover reuniões gerais de docentes e não docentes no sentido de prestar contas e ouvir todos a comunidade.	Nº de reuniões promovidas	2	DIR
Ação 2: Aumentar a exposição do trabalho desenvolvido pela Direção nos Órgãos de Gestão CTC e CP	Nº de Ações de Comunicação	4	DIR, CTC, CP
Ação 3: Desenvolver um novo modelo de DSD mais claro e transparente.	Desenvolvimento do modelo de DSD	Concretização	DIR, CTC
Ação 4: Antecipar o planeamento da atividade do novo ano letivo e período de análise da 1ª DSD em CTC	Prazo de análise da 1ª DSD em CTC	Até junho	DIR, CTC
Ação 5: Participar em ações que promovam, internamente, a sustentabilidade e a responsabilidade social	Nº de ações participadas	2	DIR, IPS
Ação 6: Promover a reorganização de processos (internos ou ao nível de IPS – Filedoc)	Nº de procedimentos reestruturados	4	DIR

Uma das ações previstas prende-se com a realização de reuniões gerais de docentes, pelo menos, no início de cada semestre letivo. Esta ação inclui dois objetivos principais. Por um lado, prestar contas à comunidade docente sobre a atividade da Direção e informar sobre alterações relevantes no contexto de Escola. Por outro, ouvir a comunidade docente sobre as suas preocupações e expetativas, bem como recolher sugestões de melhoria para o funcionamento da ESCE.

Neste âmbito, é importante a presença ativa nos principais órgãos da ESCE, designadamente o Conselho Pedagógico e Conselho Científico, promovendo-se a

discussão de decisões estratégicas, bem como, a definição de regulamentos internos ou linhas orientadoras para diferentes processos da Escola.

No ano de 2023, a Direção pretende desenvolver e implementar um novo modelo de Distribuição de Serviço Docente (DSD), que permita uma melhor compreensão e transparência da informação relativa à afetação dos recursos docentes, mas que funcione igualmente como uma ferramenta de gestão, possibilitando, por exemplo, declarações automáticas para os docentes ou a obtenção de DSD por curso. Esperamos que este novo modelo de DSD comece a ser testado logo no 2º semestre do ano letivo 2022/2023. Associado a este processo, pretende-se antecipar os procedimentos de preparação do ano letivo (neste caso, o ano letivo de 2023/2024), com a obtenção mais cedo, do número previsional de turmas, da aprovação da DSD em CTC, da elaboração dos processos de renovação e contratação de docentes, e consequentemente, que permita uma maior rapidez na elaboração dos horários para o novo ano letivo. Este será um processo a ser otimizado nos próximos anos, pelo que em 2023 esperamos conseguir antecipar a aprovação em CTC da primeira versão de DSD em cerca de um mês.

Alinhado com os princípios do IPS ao nível da responsabilidade social e ambiental, a ESCE continuará a promover e participar com os seus recursos em atividades que contribuam, com um impacto positivo na comunidade envolvente, a este nível. A ESCE continuará a ter um papel ativo no Grupo Eco-Escolas do IPS e na dinamização de diversas atividades. Por outro lado, procurará promover iniciativas de cariz solidário, como são o caso de iniciativas de recolha de bens alimentares, promoção de uma feira solidária, ou a disponibilização das instalações para recolha de sangue.

Ao nível da gestão dos processos, continuaremos a contribuir ativamente nos grupos de trabalho do sistema de qualidade do IPS, participando na definição e melhoria das diferentes dimensões de processos. A implementação do sistema file.doc pelo IPS implica a digitalização e redefinição de diversos processos, como são exemplo, os processos de contratação e renovação de docentes, de propostas de deslocação, de propostas de mobilidade internacional, entre outras. Esta reorganização dos processos têm a participação direta de funcionários da ESCE, bem como implicam alguns ajustamentos à organização interna. Para além da participação nestes grupos de trabalho, a Direção da ESCE pretende continuar a rever os seus processos internos,

estando já, alguns definidos para 2023, como o processo de elaboração da DSD, processo de recolha e monitorização de eventos, processo de cálculo automático de indicadores de curso, ou o processo de registo e controlo de participações externas de docentes.

### 3.3.2. Promover a Investigação e a Prestação de Serviços Especializados (PSE)

Na dimensão de investigação, a Direção do IPS, em articulação com o CTC da Escola, compromete-se em concretizar iniciativas que visem a promoção da investigação dos seus docentes. Para tal, em 2023, contemplamos a atribuição de horas de dispensa para a participação em projetos de investigação de grande dimensão, quer no âmbito da E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, quer em projetos FCT e ainda relativos a agendas mobilizadoras (PRR). São exemplos de projetos apoiados com redução de DSD, o projeto *SHIFT - Sustainability-oriented, Highly interactive, and Innovation-based Framework for Tourism marketing* (projeto FCT) ou o projeto SINES NEXUS (projeto PRR).

**Tabela nº17 – Ações e Metas do Objetivo “Promover a Investigação e a Prestação de Serviços Especializados”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Atribuição de horas de dispensa de serviço letivo para coordenadores de projetos, investigadores no âmbito da E <sup>3</sup> UDRES <sup>2</sup> ou outros incentivos à investigação	Nº horas de dispensa de serviço letivo (2ºSEM 22/23 + 1ºSEM 23/24)	6	DIR, IPS
Ação 2: Apoiar o CICE no desenvolvimento dos seus objetivos, sempre que esteja nas competências da ESCE	% de reposta a solicitações do CICE	100%	DIR, CICE
Ação 3: Organizar ou apoiar a organização de eventos de carácter científico.	Nº de eventos organizados na ESCE	4	DIR, CICE, DEP
Ação 4: Aumentar o número de docentes envolvidos PSE	Nº de docentes envolvidos	> 5	DIR, DEP
Ação 5: Participar em PSE de grande dimensão, centralizadas no IPS	Nº de participações	2	DIR, DEP, IPS
Ação 6: Participar em projetos de transferência de conhecimento no âmbito das ações do IPS no PRR	Nº de participações	2	DIR, DEP, IPS
Ação 7: Participar no programa de mentoria e de apoio às empresas incubadas na IPS <i>Startup</i>	Nº de docentes envolvidos	4	DIR, DEP, IPS

A Direção da ESCE manterá o seu apoio ao funcionamento o Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS), tendo presente que mais de 90% dos seus membros são docentes da Escola. O apoio poderá passar pela disponibilização de espaços, suporte e disseminação de eventos e atividades do centro, entre outras ações.

Mais especificamente, para docentes que estejam em inscitos em programas doutorais, continuaremos a proporcionar horários mais flexíveis, que permitam uma melhor conjugação entre a atividade letiva e o tempo disponível para atividades de doutoramento.

Para 2023 estima-se a realização de pelo menos 4 eventos científicos com organização de docentes da ESCE, tendo como objetivo a promoção e disseminação da investigação dos docentes, bem como o alargamento de redes e parcerias. No final de 2022, estavam já previstos os seguintes eventos:

- 23 a 25 de março: V Seminário Internacional Vulnerabilidades Sociais e Saúde (em parceria com a ESS/IPS);
- 16 a 17 de maio: International Network Meeting;
- 22 a 23 de maio: 4ª Conferência Internacional sobre a Qualidade, Inovação e Sustentabilidade.

A ESCE manterá igualmente o investimento na participação em redes internacionais com impacto sobre o potencial desenvolvimento de projetos de investigação, como são o caso da Businet ou da RIPTUR.

Ao nível da transmissão de conhecimento e prestação de serviços para a comunidade, continuaremos a apoiar o envolvimento de docentes nestas atividades, inclusive pela rapidez e agilização dos procedimentos internos. Em 2023, esperamos um aumento do número de docentes envolvidos em prestações de serviços, bem como daremos suporte à participação de vários docentes da ESCE em PSE de grande dimensão, como é o exemplo da participação no Projeto Envolver em Angola, em cooperação com o IAPMEI e INAPEM. Adicionalmente, uma parte dos projetos PRR do IPS, em que docentes da ESCE estão envolvidos, permitem um aumento da intervenção junto do tecido empresarial e da sociedade, alavancando a criação e transmissão de conhecimento

técnico-científico. Neste âmbito destaca-se o projeto Sines NEXUS e os projetos em desenvolvimento com as Câmaras do Montijo e da Moita.

Por fim, o apoio às estruturas do IPS para fomentação do empreendedorismo, continua a ser extremamente relevante para a ESCE no âmbito das suas áreas de competência. Mantemos o apoio em formato de tutoria especializada às empresas incubadas na IPStartUp, tal como participaremos na dinamização de workshops para a comunidade IPS, por exemplo, sobre plano de negócios, plano de marketing, análise de investimentos, entre outras temáticas relevantes.

### **3.3.3. Incrementar os Níveis de Internacionalização**

Ao nível da internacionalização, a tabela 18 identifica um conjunto de ações que visam atingir o objetivo de incrementar os níveis de internacionalização da ESCE. Apesar de comparativamente a outras unidades do IPS, a ESCE detém índices de internacionalização superiores (essencialmente ao nível da mobilidade de estudantes), estes mantêm-se abaixo da média europeia, existindo diversas oportunidades ainda por explorar.

Em 2022 ocorreu uma melhoria significativa nos índices de mobilidade “*outgoing*” fruto do esforço da Coordenação de Mobilidade na disseminação das oportunidades existentes, associadas ao programa Erasmus+. Esperamos que em 2023 continue a ser um ano de crescimento, prevendo-se um aumento de cerca de 10% no número de estudantes e docentes da ESCE envolvidos em mobilidades. De referir, contudo, que o número limitado de bolsas no total do IPS, pode representar uma condicionante a um crescimento contínuo deste indicador. Neste sentido, serão exploradas outras formas de enquadramento para este tipo de mobilidades, utilizando a rede e as atividades E<sup>3</sup>DREUS<sup>2</sup>, bem como o aproveitamento de novas ações-chave europeias, como é o exemplo da “*Key-Action (KA) 171*” para mobilidades com parceiros fora da união europeia.

Neste âmbito, assume uma importância acrescida, a participação em redes internacionais, que para além da referida contribuição para o desenvolvimento de projetos de investigação em parceria, são igualmente fundamentais para o

desenvolvimento de atividades de internacionalização em conjunto. Destaca-se a este nível, a presença da ESCE na rede de *Business Week* e na rede Businet.

**Tabela nº18 – Ações e Metas do Objetivo “Incrementar os níveis de internacionalização”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Promover a participação de estudantes e docentes em programas de mobilidade	Aumento percentual da participação em mobilidades	10%	DIR, CC
Ação 2: Incentivar os docentes a participarem em atividades da E <sup>3</sup> UDRES <sup>2</sup>	Nº de docentes envolvidos	4	DIR, DEP, IPS
Ação 2: Incentivar os estudantes a participarem em atividades da E <sup>3</sup> UDRES <sup>2</sup>	Nº de estudantes envolvidos	4	DIR, CC, IPS
Ação 3: Participar institucionalmente ou incentivar a participação de docentes em redes internacionais	Nº de participações em redes	2	DIR
Ação 4: Promoção de atividades de “internacionalização em casa”	Nº de atividades desenvolvidas	3	DIR, CC
Ação 6: Efetuar uma análise da oferta formativa no módulo internacional e implementar um novo plano de estudos	Novo plano de estudos	Concretização	DIR, CTC, CC

Em virtude da limitação de bolsas Erasmus+ e das restrições de financeiras que muitos estudantes apresentam, a ESCE tem vindo a estudar o desenvolvimento de novas ações de internacionalização “em casa”, permitindo que mais estudantes possam ter uma experiência internacional e desenvolver competências a este nível. Assim, em 2023, está previsto mais uma edição da *International Business Week* da ESCE, onde procuraremos aumentar o número de estudantes nacionais a participar no evento. Por outro lado, prevê-se a organização de BIP (*Blended Intensive Programmes*), um em setembro (BIP FinBank) e outro em outubro (BIP Exit) de 2023.

No âmbito destas ações, procuraremos no decorrer de 2023 oferecer vagas nas unidades curriculares do módulo internacional da ESCE para estudantes nacionais, permitindo a sua frequência de forma extra-curricular. Esta é uma ação que deverá permitir incrementar de forma significativa a taxa de internacionalização dos estudantes, rentabilizando os recursos afetos ao módulo e não implicando por isso, custos adicionais.

Ainda no âmbito da dimensão internacional, iremos em 2023 proceder a uma revisão do plano de estudos do módulo internacional, reorganizando as unidades curriculares de forma mais equilibrada pelos semestres, harmonizar o nível de ECTS das mesmas e implementar novas unidades na oferta do módulo.

### 3.3.4. Promover o Envolvimento com a Comunidade

Na dimensão de ligação à comunidade, a ESCE identifica-se por ser uma instituição aberta e por uma ligação forte ao tecido empresarial e instituições públicas da região. O elevado número de estágios em contexto de trabalho que os estudantes têm ao seu dispor, é um exemplo direto desta forte ligação à envolvente organizacional. Contudo, para além desta vertente, a ESCE pretende alavancar a cooperação com a comunidade a outros níveis, que podem passar pelo desenvolvimento de projetos em conjunto, ações breves de formação ou workshops abertos à sociedade, bem como o desenvolvimento de iniciativas que tragam as organizações ao meio académico, em que as entidades possam contribuir com atividades para estudantes, quer de forma complementar, quer inserido no contexto das unidades curriculares. Neste sentido, estabelecem-se na tabela 19 diversas ações que visam potenciar esta relação.

**Tabela nº19 – Ações e Metas do Objetivo “Promover o envolvimento com a comunidade”**

Ações	Indicador	Meta 2023	Intervenientes
Ação 1: Desenvolver esforços para incrementar o número de protocolos com empresas e outras organizações	Nº de protocolos celebrados	2	DIR, CC, IPS
Ação 2: Promover reuniões com organizações externas para a promoção de atividades conjuntas	Nº de reuniões (organizações envolvidas)	8	DIR, DEP, CC, IPS
Ação 3: Desenvolver atividades com organizações externas, através do uso dos laboratórios	Nº de atividades realizadas	4	DIR, DEP, CC
Ação 4: Incentivar o desenvolvimento de projetos aplicados com impacto na região envolvente	Nº de projetos em curso	2	DIR, DEP, IPS
Ação 5: Promover ações breves de formação para as comunidades locais e organizações parceiras	Nº de ações realizadas	4	DIR, DEP, CC, IPS
Ação 6: Promover ações culturais e artísticas nos espaços da ESCE abertos à comunidade	Nº de ações realizadas	4	DIR



Nas ações previstas destaca-se a necessidade de retomar o uso dos laboratórios temáticos para ações em conjunto com organizações externas, a um nível pré-pandemia, bem como incentivar o desenvolvimento de mais projetos para a comunidade. A este nível destacam-se projetos envolvendo diferentes câmaras municipais da região, como por exemplo, Setúbal, Sines, Moita e Montijo.

Por outro lado, é expectável dar continuidade ao desenvolvimento de pequenas workshops abertas às comunidades da região, dando-se como exemplo, ações em empreendedorismo, literacia financeira, literacia fiscal, competências digitais, gestão em turismo, entre outras.

Por fim, a ESCE nos últimos anos tem procurado dinamizar nas suas instalações, mais concretamente no seio da Biblioteca ESCE/IPS diversas iniciativas de carácter cultural e até desportivo, pelo que se estima, a realização de pelo menos 4 atividades relevantes a este nível durante o ano de 2023, passando por exposições, atividades com escritores ou mesmo uma nova edição do torneio de xadrez.

#### 4. Orçamento

Na tabela 20 é apresentado o orçamento previsional para 2023, bem como o orçamento e a execução orçamental do ano anterior, permitindo uma análise evolutiva da situação orçamental.

**Tabela nº20 – Orçamento ESCE 2023**

Receitas	Orçamento 2023	Executado 2022	Orçamento 2022
<b>Receita do Orçamento de Estado</b>			
Receita Orçamento Estado	3 514 807 €	3 872 220 €	3 513 628 €
<b>Total da Receita do Orçamento de Estado</b>	<b>3 514 807 €</b>	<b>3 872 220 €</b>	<b>3 513 628 €</b>
<b>Receita de Outras Fontes Financiamento</b>			
Propinas	2 235 362 €	1 833 394 €	1 841 789 €
Emolumentos	260 000 €	255 639 €	200 000 €
Estudos, pareceres, projectos e consultadoria	71 000 €	38 893 €	25 000 €
Outras Receitas	676 801 €	21 559 €	1 062 852 €
<b>Total da Receita de Outras Fontes Financiamento</b>	<b>3 243 163 €</b>	<b>2 149 484 €</b>	<b>3 129 641 €</b>
<b>Integração de Saldos</b>			
<b>Integração de Saldos</b>	<b>3 417 145 €</b>	<b>3 482 367 €</b>	<b>3 482 367 €</b>
<b>Total da Receita</b>	<b>10 175 115 €</b>	<b>9 504 071 €</b>	<b>10 125 636 €</b>
<b>Despesas</b>			
<b>Orçamento 2023</b>	<b>Executado 2022</b>	<b>Orçamento 2022</b>	
Despesas com o pessoal	6 301 741 €	5 702 766 €	6 239 711 €
Aquisição de bens e serviços	388 852 €	341 337 €	374 626 €
Transferências correntes	4 075 €	17 873 €	1 575 €
Outras despesas correntes	20 100 €	24 590 €	17 357 €
Aquisição de bens de capital	43 202 €	359 €	10 000 €
<b>Total da Despesa</b>	<b>6 757 970 €</b>	<b>6 086 925 €</b>	<b>6 643 269 €</b>
<b>Saldo</b>	<b>3 417 145 €</b>	<b>3 417 145 €</b>	<b>3 482 367 €</b>
<b>Indicadores</b>			
% Receitas Orçamento de Estado:	34,5%	40,7%	34,7%
% Receitas Próprias:	31,9%	22,6%	30,9%
% Saldos Integrados	33,6%	36,6%	34,4%
% Despesas com Pessoal:	93,2%	93,7%	93,9%
% Despesas correntes	6,1%	6,3%	5,9%
% Aquisição de bens de capital	0,6%	0,0%	0,2%

No mapa orçamental, considerámos o efeito da integração de saldos, assumindo a sua aprovação durante o ano em análise. A sua inclusão permite uma melhor comparação com os dados de execução orçamental do ano anterior.

No orçamento de 2023, podemos verificar um aumento significativo da estimativa de propinas, por via do aumento do número de estudantes, em parte associado ao novo curso de mestrado e às novas ofertas formativas não conferentes de grau. O valor estimado da receita de orçamento de Estado manteve-se ao nível da previsão do ano anterior, em função da expectativa de aumento de financiamento por via de receitas próprias. Neste campo, é importante relevar o valor de “outras receitas” que inclui as verbas decorrentes do financiamento dos CTeSP.

Ao nível das despesas, destaque para um aumento ligeiro dos gastos com pessoal, decorrente do aumento dos ETI, da estimativa de conclusão dos concursos externos e da tomada de posse dos docentes aprovados nos concursos internos para professor coordenador. Outro aspeto importante, prende-se com a despesa com investimento (bens de capital), a qual não contempla o efeito de todas as ações previstas, esperando-se que estas sejam cobertas pelo valor dos saldos de gerência, logo que a sua integração seja aprovada. Os saldos de gerência, no final de 2022 ascendem a cerca de 3,4 milhões de euros, o que permite à ESCE deter uma boa solidez financeira e uma capacidade adicional para a concretização desses investimentos.

