



# Plano de Atividades

2024



**CIÊNCIAS  
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

*"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"*

*(Aprovado na 46ª Reunião do Conselho de Representantes)*

## Índice

Nota de Abertura .....	3
1. Estrutura do Plano de Atividades.....	6
2. Indicadores ESCE.....	9
3. Objetivos, Ações e Metas .....	16
3.1. Oferta Formativa e Estudantes .....	16
3.1.1. <i>Consolidação e Reflexão Estratégica da Oferta Formativa</i> .....	16
3.1.2. <i>Qualidade do Ensino e Sucesso dos Estudantes</i> .....	18
3.2. Recursos Humanos .....	20
3.2.1. <i>Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos</i> .....	20
3.3. Governança .....	23
3.3.1. <i>Governar de forma Responsável e Transparente</i> .....	23
3.3.2. <i>Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos</i> .....	25
3.4. Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento e Relação com Comunidade.	27
4. Orçamento .....	33

## **Nota de Abertura**

Cara comunidade ESCE,

Decorrido o ano de 2023, onde com a participação de todos os órgãos de gestão da ESCE, foi encetado um processo de reestruturação dos cursos de primeiro e segundo ciclo, com efeito significativo sobre a organização e funcionamento da Escola no futuro, muitos serão os desafios para os anos que se avizinham. É neste enquadramento que iniciaremos o ano de 2024, com a confirmação da submissão de 13 processos de autoavaliação e reestruturação de cursos na plataforma da A3ES, sendo expectável que neste ano se receba a avaliação da agência de acreditação sobre as propostas apresentadas. Manteremos por isso o mesmo compromisso institucional para analisar e trabalhar nas recomendações que vierem a ser remetidas durante 2024, sempre em prol do estudante e da melhoria das condições e processos de ensino-aprendizagem.

Apesar da implementação das medidas previstas neste processo de reestruturação de funcionamento da oferta formativa, serem expectáveis de ser operacionalizadas, nunca antes do ano letivo de 2025/2026, outros importantes desafios se apresentam para o ano de 2024. Ainda, no âmbito da oferta formativa, é fundamental promover uma discussão interna que venha a resultar num plano de desenvolvimento e de posicionamento a médio prazo, a este nível. A possibilidade de diversificar a oferta formativa não graduada, de criar cursos tendo por base novas metodologias pedagógicas, de criar uma oferta formativa em língua inglesa própria ou em cooperação com parceiros internacionais, no âmbito da rede EUDRES, são exemplos de dimensões de análise que deverão constar de uma discussão partilhada por todos os órgãos e agentes da comunidade ESCE.

Em 2024 continuaremos o esforço para consolidação da estrutura de recursos humanos, com o reforço do peso do corpo de docentes de carreira. Para tal, procuraremos garantir a concretização dos concursos externos para a categoria de professor adjunto, que no início do ano já se encontravam abertos ou em fase de abertura, e que no total correspondem a 15 vagas de quadro. Por outro lado, procuraremos concretizar a abertura das novas vagas previstas no orçamento para 2024. O reforço do corpo docente de carreira é um pilar imprescindível para um crescimento sustentável das

atividades da Escola, incluindo o desenvolvimento de investigação, participação em projetos e incremento da contribuição para a comunidade. Neste âmbito, continuaremos a apoiar, no limite das possibilidades, os docentes na realização destas atividades, quer em termos de tempo, quer através de uma maior apoio e agilização administrativa. Após um reforço significativo da estrutura não docente na segunda metade de 2023, neste novo ano torna-se necessário efetuar uma reorganização dos serviços e procedimentos internos.

Ao nível da política de investimento, esta estará fortemente condicionada pelos investimentos estruturantes do IPS, sendo que manteremos a articulação com a Presidência do Instituto, garantido a monitorização do planeamento efetuado, com prioridade para a resolução de problemas estruturais do edifício. Por outro lado, a dificuldade conjuntural de contratação para a área da manutenção, determina que a resolução deste problema seja uma prioridade para 2024.

Outra das prioridades identificadas para o novo ano, assenta no incremento dos índices de internacionalização da ESCE, essencialmente ao nível dos estudantes, pelo que iniciaremos diferentes ações que permitirão garantir um número maior de alunos envolvidos em atividades e experiências em contexto internacional.

Por fim, em 2024, a ESCE comemora 30 anos de existência, a formar e transformar pessoas e a contribuir para a geração de conhecimento, para a sociedade e para a economia nacional. São 30 anos de sentimento de dever cumprido e de um grande orgulho em sermos igualmente uma referência, na integração, na inclusão e na promoção da multiculturalidade. Este é um marco que pretendemos assinalar, pelo que será criada uma Comissão de Trabalho para a comemoração dos 30 anos da ESCE, que esperamos ter uma participação significativa por todos os membros da comunidade.

São assim, muitos os desafios e as atividades previstas, que consubstanciam o presente plano de atividades para 2024, 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 2024 seja um ano de sucessos partilhados.

O Diretor

Pedro Pardal

## **1. Estrutura do Plano de Atividades**

O plano de atividades da ESCE foi enquadrado em quatro eixos de atuação, os quais 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.

O ponto 3 deste plano de atividades segue assim a seguinte divisão por eixos e objetivos:

- Eixo 1: Oferta Formativa e Estudantes
  - Objetivo 1.1: Consolidação e Reflexão Estratégica da Oferta Formativa
  - Objetivo 1.2: Qualidade do Ensino e Sucesso dos estudantes
- Eixo 2: Recursos Humanos
  - Objetivo 2.1: Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos
- Eixo 3: Governança
  - Objetivo 3.1: Governar de forma Responsável e Transparente
  - Objetivo 3.2: Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos
- Eixo 4: Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento e Relação com a Comunidade
  - Objetivo 4.1: Promover a Investigação, a Prestação de Serviços Especializados e o Envolvimento com a Comunidade
  - Objetivo 4.2: Incrementar os Níveis de Internacionalização

Os objetivos e ações têm em linha de conta, o contexto interno e externo, em parte apresentado na nota introdutória ao presente documento, assim como a análise de indicadores dos últimos anos.

O plano de atividades da ESCE, é igualmente enquadrado nas linhas e objetivos estratégicos do IPS, procurando contribuir para a sua concretização. No plano de atividades do IPS, para 2024, são identificadas 6 linhas estratégicas. Em cada uma destas linhas, são definidos um conjunto de objetivos estratégicos e operacionais abrangendo o contexto global da atividade do Politécnico de Setúbal. Desta forma e para melhor se perceber o alinhamento e o contributo da ESCE para os objetivos globais, em cada ação proposta no plano de atividades, são identificados objetivos do IPS para os quais essas ações contribuem diretamente.

De referir ainda que face à autonomia e natureza das atividades das unidades orgânicas, bem como às prioridades identificadas de atuação, a contribuição para cada uma das linhas estratégicas do IPS pode ser bastante diferenciada e com um nível de incidência diferente.

**Tabela 1: Linhas e Objetivos Estratégico do IPS (Plano de Atividades de 2024)**

<b>Linha Estratégica</b>	<b>1. Garantir um modelo de governação sustentável</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	1.1. Apostar nas pessoas e na sua evolução profissional, melhorando as condições de trabalho e reforçando o espírito de equipa e a coesão institucional;
	1.2. Dotar os serviços dos recursos e competências, reorganizando-os com o objetivo de criar processos mais eficazes e eficientes;
	1.3. Melhorar e simplificar os processos e os procedimentos em todas as áreas de atuação do IPS, reforçando a transparência e o acesso à informação através da desmaterialização;
	1.4. Tornar os campi do IPS mais sustentáveis e inclusivos, investindo nas infraestruturas físicas e tecnológicas.
<b>Linha Estratégica</b>	<b>2. Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	2.1. Reforçar a inovação pedagógica, promovendo o sucesso académico;
	2.2. Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada aos desafios da sociedade;
	2.3. (Re)definir e implementar nos planos curriculares modelos pedagógicos que potenciem as competências do futuro.
<b>Linha Estratégica</b>	<b>3. Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	3.1. Reforçar a investigação, a produção científica e a inovação, em particular a desenvolvida nos CIPS2;
	3.2. Implementar uma política institucional de ciência aberta, baseada na comunicação e na valorização do conhecimento;
	3.3. Promover o desenvolvimento de competências empreendedoras, potenciando processos de transferência de tecnologia e de criação de empresas.
<b>Linha Estratégica</b>	<b>4. Reforçar a internacionalização</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	4.1. Reforçar a cooperação internacional, potenciando o desenvolvimento de projetos a nível do ensino e aprendizagem, da formação, da inovação e da investigação;
	4.2. Construir contextos multiculturais que potenciem a captação de estudantes internacionais;
	4.3. Aumentar os índices de internacionalização da comunidade académica, diversificando as modalidades de participação.
<b>Linha Estratégica</b>	<b>5. Consolidar a relação com a região</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	5.1. Consolidar a notoriedade e visibilidade institucional;
	5.2. Fomentar as relações com os parceiros da região;
	5.3. Potenciar a rede Alumni no desenvolvimento das áreas de atuação do IPS;
	5.4. Reforçar o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e de projetos sociais, culturais e artísticos junto da comunidade.

Linha Estratégica	6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos estudantes durante o seu percurso académico
Objetivos Estratégicos	6.1. Incentivar a participação dos estudantes em todas as dimensões da vida do IPS;
	6.2. Reforçar o papel estratégico dos Serviços de Ação Social no cumprimento da missão do IPS;
	6.3. Garantir a implementação da política de inclusão de todos os estudantes;
	6.4. Garantir a melhoria das condições de estudo e dos serviços prestados aos estudantes.

A anteceder a apresentação dos objetivos e metas da ESCE para 2024, é incluindo no plano de atividades, uma parte relativa à apresentação de indicadores que caracterizam as atividade e dimensão da ESCE em diferentes vertentes.

A última parte do plano de atividades é dedicada à apresentação do orçamento previsto para 2024, bem como um breve comentário à sua evolução.



## 2. Indicadores ESCE

Os indicadores ESCE apresentados resumem duas dimensões centrais das atividades da Escola, designadamente ao nível da dimensão “ensino-aprendizagem”, com dados sobre estudantes e cursos, e ao nível dos “recursos humanos”, com dados sobre a estrutura de corpo docentes e não docente.

A Tabela 2 apresenta dados relativos à dimensão “estudantes” nos últimos 3 anos letivos, com registo do número de diplomados, número de estudantes inscritos (após anulações), número de estudantes inscritos no 1º ano pela 1ª vez e taxa de preenchimento de vagas.

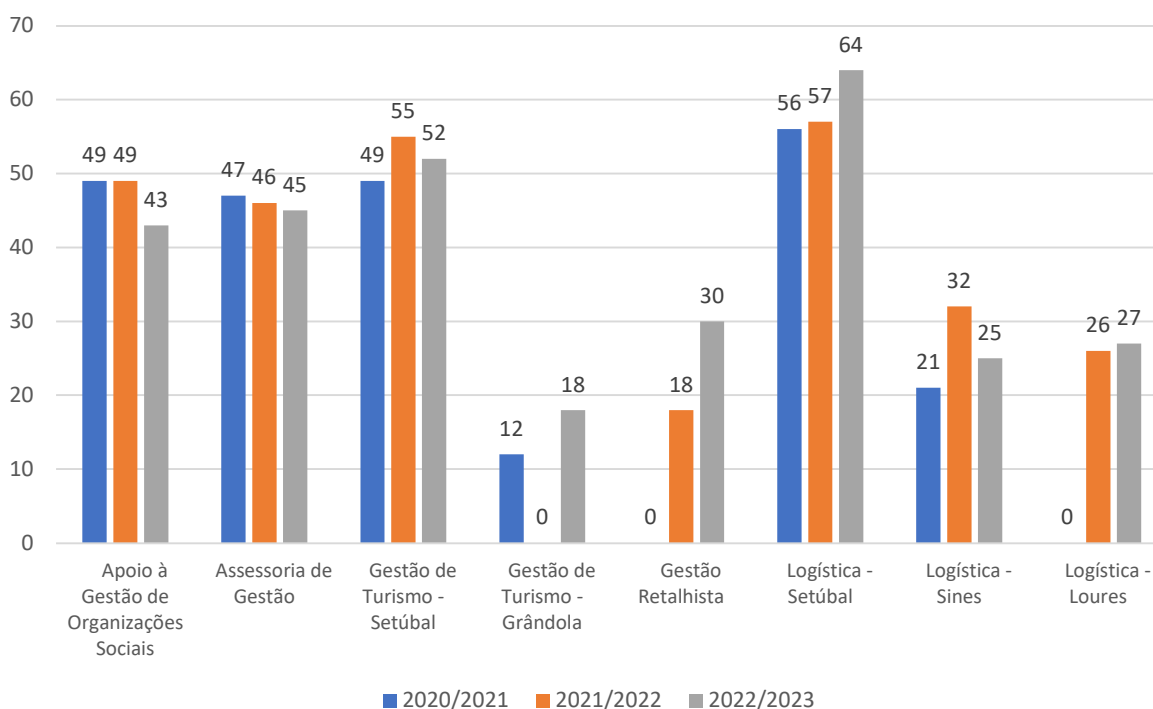
**Tabela 2: Indicadores de Estudantes**

Indicadores	2020/2021	2021/2022	2022/2023	Peso (22/23)	Var. (21-23)
<b>Diplomados</b>	<b>535</b>	<b>545</b>	<b>563</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,2%</b>
CTeSP	84	86	104	18,5%	23,8%
Licenciaturas	364	392	380	67,5%	4,4%
Mestrados	87	67	79	14,0%	-9,2%
<b>Estudantes Inscritos</b>	<b>2555</b>	<b>2758</b>	<b>2976</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,5%</b>
CTeSP	234	283	304	10,2%	29,9%
Licenciaturas	1809	1919	1879	63,1%	3,9%
Mestrados	385	380	449	15,1%	16,6%
Pós-Graduações	0	0	46	1,5%	N.A.
Microcredenciais / Cursos Breves	72	45	120	4,0%	66,7%
Mobilidade	55	99	134	4,5%	143,6%
Outros (UC Isoladas)	0	32	44	1,5%	N.A.
<b>Inscritos 1º ano/1ª vez</b>	<b>872</b>	<b>875</b>	<b>946</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,5%</b>
CTeSP	129	151	184	19,5%	42,6%
Licenciaturas	547	542	541	57,2%	-1,1%
Mestrados	196	182	221	23,4%	12,8%
<b>Taxa de Preenchimento das Vagas</b>	<b>89,9%</b>	<b>92,3%</b>	<b>91,8%</b>	<b>N.A.</b>	<b>2,2%</b>
CTeSP	78,7%	92,1%	84,8%	N.A.	7,8%
Licenciaturas	99,3%	102,5%	102,5%	N.A.	3,2%
Mestrados	76,9%	71,4%	77,5%	N.A.	0,9%

Na tabela 2 destaque para a evolução do número total de estudantes no triénio, com um crescimento de cerca de 16,5%, em função do aumento de estudantes inscritos em CTeSP, mestrados e cursos breves. É possível verificar uma estabilidade ao nível do número de estudantes de licenciatura, não existindo praticamente alterações no triénio no número de estudantes que entram nestes cursos (1º ano / 1ª vez). Ao nível das licenciaturas destaque também para a taxa de preenchimento de vagas que supera os 100% (em virtude de empates nas colocações), sendo um exemplo da atratividade da ESCE.

Os próximos gráficos permitem uma análise do número de estudantes inscritos pelos diferentes cursos associados aos principais ciclos de estudo (CTeSP, Licenciatura e Mestrado).

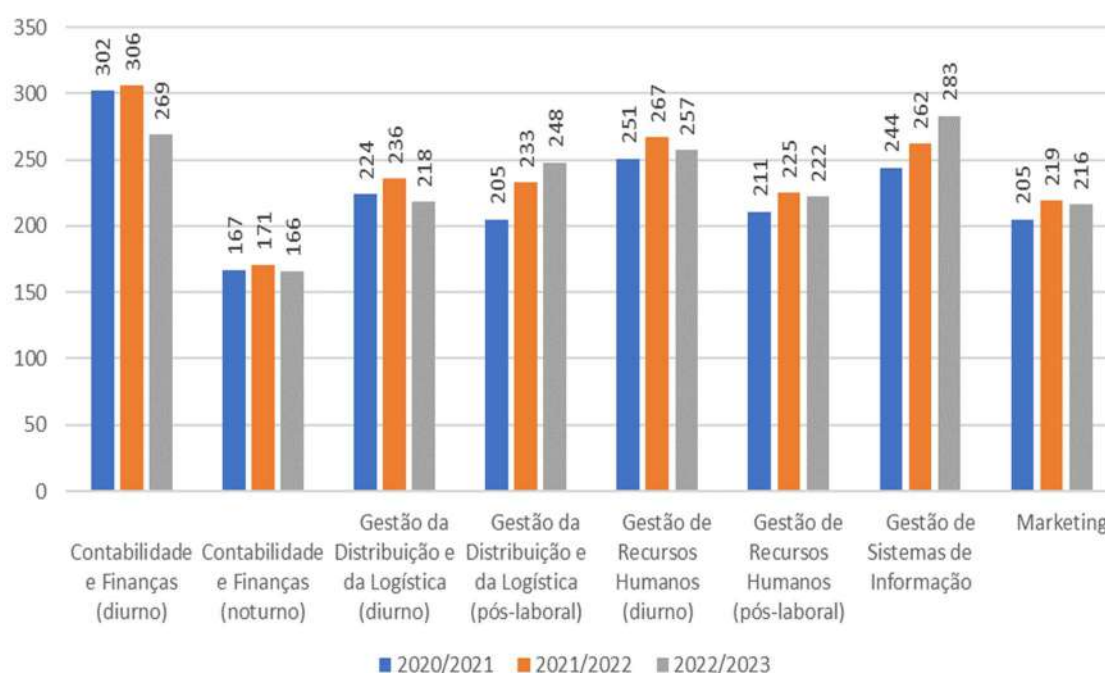
**Gráfico 1: Estudantes inscritos em CTeSP**



No gráfico 1 é possível verificar o aumento do número de estudantes em CTeSP essencialmente devido à disponibilização de nova oferta formativa, incluindo novas turmas deslocalizadas (Grândola e Loures). Ao nível dos CTeSP com maior longevidade no ativo, destaque para o aumento do número de estudantes no CTeSP de Logística a decorrer nas instalações da ESCE.

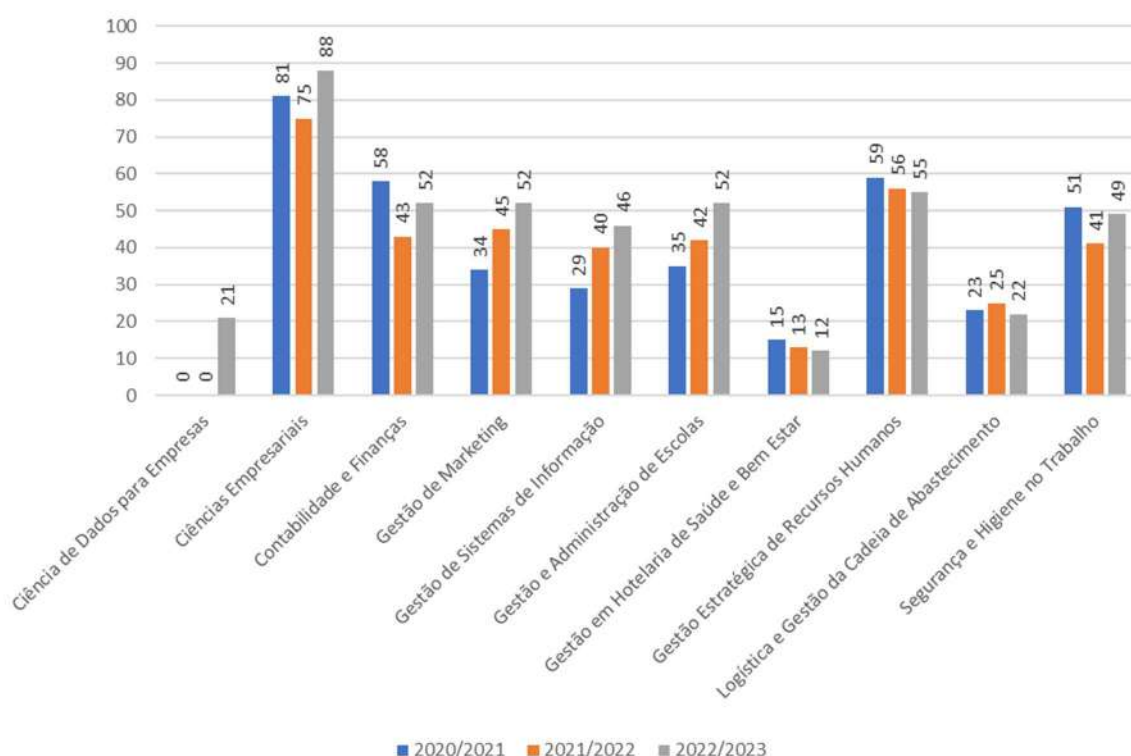
No ciclo de estudos de licenciatura verificámos na tabela 1 uma certa estabilidade no número total de estudantes inscritos ao longo dos 3 anos letivos em análise. Contudo, através do gráfico 2 podemos observar uma diminuição mais acentuada no curso de Contabilidade e Finanças diurno em oposição a um crescimento mais marcado na licenciatura em Gestão da Distribuição e da Logística (pós-laboral) e na licenciatura em Gestão de Sistemas de Informação.

**Gráfico 2: Estudantes inscritos em Licenciaturas**



Finalmente no gráfico 3 são apresentados os dados relativos ao número de inscritos nos cursos de mestrado nos últimos anos letivos. No seguimento do aumento do número total de estudantes, destaca-se o novo mestrado em Ciência de Dados para Empresas, bem como os crescimentos mais acentuados nos mestrados em Gestão de Marketing, Gestão e Administração de Escolas e em Gestão de Sistemas de Informação.

De referir ainda que o mestrado de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento apresenta um número menor em virtude de ser um mestrado profissionalizante, com duração de 1 ano, e desenvolvido em parceria com a SONAE, MC.

**Gráfico 3: Estudantes inscritos em Mestrados**

Na tabela 3 são apresentados um conjunto de indicadores relativos a estrutura de recursos humanos docentes registada no final de cada ano civil. Ao nível do número de docentes, a ESCE registou uma ligeira diminuição, mas manteve-se acima dos 200 docentes nos três anos em análise. Ao nível de departamental, destaque para o departamento de economia e gestão que agrega cerca de 32,5% dos docentes, incluindo as áreas científicas de métodos quantitativos e direito. No que se refere à evolução do número de docentes por departamento, a alteração mais significativa registou-se no departamento de marketing e logística com uma redução de cerca de 14%.

Ao nível do corpo de carreira estes representam 33% do total de docentes, tendo crescido 6,3% no triénio, sendo que perto de metade detém a categoria de professor adjunto. Ao invés os docentes especialmente contratados (maioria a tempo parcial) representam 67%, tendo diminuído cerca de 5,5%. Cerca de dois terços dos docentes especialmente contratados detém a categoria de assistente convidado.

No geral estes números mostram a necessidade de se continuar a trabalhar para um aumento do corpo de docentes de carreira, sendo fundamental a rápida conclusão dos vários concursos abertos para a categoria de professor adjunto.

Tabela 3: Indicadores de Recursos Humanos - Docentes

Indicadores	2021	2022	2023	Peso (2023)	Var. (21-23)
<b>Número de Docentes</b>	<b>210</b>	<b>213</b>	<b>206</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,9%</b>
Dep. Contabilidade e Finanças	38	38	36	17,5%	-5,3%
Dep. Comportamento Org. e Recursos Humanos	32	31	33	16,0%	3,1%
Dep. Economia e Gestão	66	71	67	32,5%	1,5%
Dep. Marketing e Logística	43	43	37	18,0%	-14,0%
Dep. Gestão de Sistemas de Informação	31	30	33	16,0%	6,5%
<b>Número de Docentes de Carreira</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>33,0%</b>	<b>6,3%</b>
Professor Coordenador Principal	1	1	2	1,0%	100,0%
Professor Coordenador	17	16	15	7,3%	-11,8%
Professor Adjunto	41	48	46	22,3%	12,2%
Assistente	5	5	5	2,4%	0,0%
<b>Número de Docentes Especialmente Contratados</b>	<b>146</b>	<b>143</b>	<b>138</b>	<b>67,0%</b>	<b>-5,5%</b>
Professor Adjunto Convocado	37	43	44	21,4%	18,9%
Assistente Convocado	109	100	94	45,6%	-13,8%
<b>Número de ETI</b>	<b>136,45</b>	<b>138,7</b>	<b>135,05</b>	<b>100,0%</b>	<b>-1,0%</b>
Docentes de Carreira	59	65	63	46,6%	6,8%
Docentes Especialmente Contratados	77,45	73,7	72,05	53,4%	-7,0%
<b>% ETI dos Docentes de Carreira</b>	<b>43,2%</b>	<b>46,9%</b>	<b>46,6%</b>	<b>-</b>	<b>7,9%</b>
<b>Número de Docentes Doutorados</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>34,0%</b>	<b>11,1%</b>
Número de ETI - Doutorados	53,85	59,95	60,35	44,7%	12,1%
<b>Número de Docentes com Título de Especialista</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>20,9%</b>	<b>4,9%</b>
Número de ETI - Especialistas	28,3	30,65	29,85	22,1%	5,5%
<b>% Docentes de Sexo Feminino (em ETI)</b>	<b>46,61%</b>	<b>46,49%</b>	<b>45,76%</b>	<b>-</b>	<b>-1,8%</b>

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

Analisando a evolução dos ETI docentes, podemos verificar que no final do ano de 2023, os docentes de carreira representavam 46,6% do total de ETI, com uma subida no triénio de 6,8%. Em 2023 houve, contudo, um abrandamento na subida dos ETI de docentes de carreira, o que mais uma vez, demonstra a urgência na conclusão dos vários concursos em aberto.

Ao nível das qualificações, nos últimos 3 anos o número de doutorados subiu 11,1% (12,1% em ETI), resultado de uma política mais seletiva de recrutamento. Por outro lado, assistiu-se igualmente a um aumento do número de especialistas de 2021 para 2023, embora se tenha registado uma diminuição face a 2022. A conclusão dos concursos em aberto deverá ter um efeito direto no aumento geral das qualificações do quadro docente.

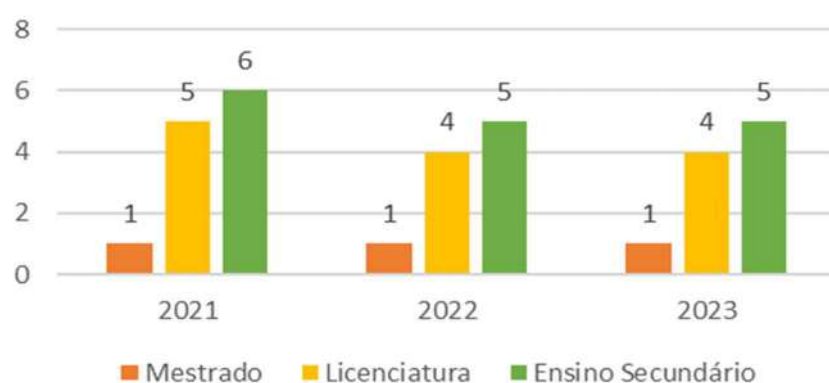
A tabela 4 evidencia alguns indicadores relativos à estrutura não docente. Numa análise direta podemos observar uma diminuição do número de não docentes durante o triénio. Contudo, esta diminuição está associada à reestruturação organizacional no IPS (Despacho n.º 13492/2022, publicado no Diário da República nº 37, 2ª série, de 18/11) que fez como que, em 2023, os trabalhadores afetos à Biblioteca da ESCE passassem a ser integrados na Divisão de Bibliotecas, Arquivo e Documentação do IPS. Desta forma não existe uma diminuição real, uma vez que estes funcionários continuam a trabalhar na Biblioteca da ESCE, apenas deixam de estar sob a dependência direta da Direção.

**Tabela 4: Indicadores de Recursos Humanos - Não Docentes**

Indicadores	2021	2022	2023	Peso (2023)	Var. (21-23)
<b>Número de Não Docentes por Categoria</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>-28,6%</b>
Técnico Superior	3	3	5	50,0%	66,7%
Assistente Técnico	9	7	5	50,0%	-44,4%
Assistente Operacional	0	0	0	0,0%	N.A.
Outros (fora da carreira)	2	2	0	0,0%	-100,0%
<b>Nº de Não Docentes de Carreira p/função</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>	<b>-16,7%</b>
Secretariado/Assessoria órgãos de gestão	3	2	3	30,0%	0,0%
Serviço de apoio ao estudante	3	3	3	30,0%	0,0%
Serviços de apoio pedagógico	1	1	3	30,0%	200,0%
Imagem, comunicação e relações públicas	0	1	1	10,0%	N.A.
Manutenção das instalações	1	0	0	0,0%	-100,0%
Biblioteca e documentação	4	3	N.A.	N.A.	-100,0%
<b>% Docentes de Sexo Feminino</b>	<b>83,33%</b>	<b>90,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>	<b>20,0%</b>

Se excluirmos o efeito da reafecção organizacional na área das Bibliotecas e documentação, é possível verificar que a estrutura de não docentes de carreira na ESCE subiu de 8 para 10 no triénio, ou de 7 para 10 no último ano, fruto da integração de novas assistentes técnicas decorrentes de concurso público. Por outro lado, de referir que em 2023, foi possível a reintegração de 2 docentes para a categoria de técnica superior e a contratação de 1 técnica superior para a área de comunicação e imagem.

**Gráfico 4: Evolução dos funcionários não docentes por habilitações**



No que toca às habilitações de não docentes do quadro, de 2022 para 2023, conseguiu-se manter o nível de habilitações, apesar das saídas do quadro da ESCE devido à reenquadramento organizacional dos funcionários da Biblioteca.

### **3. Objetivos, Ações e Metas**

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

##### ***3.1.1. Consolidação e Reflexão Estratégica da Oferta Formativa***

O ano de 2024 inicia-se com a concretização da submissão dos relatórios de autoavaliação de 13 cursos da ESCE, em virtude da data limite ter sido alterada, pela A3ES, para 16 de janeiro de 2024. Garantido durante 2023, um processo profundo de reflexão ao nível dos cursos e de funcionamento de Escola, aguarda-se para 2024 a resposta da A3ES às propostas apresentadas de reestruturação dos cursos, pelo que continuaremos a supervisionar e a acompanhar este importante processo, em conjunto dos restantes órgãos de gestão da ESCE (CTC e CP). Por outro lado, no ano de 2024, teremos em autoavaliação 2 cursos de mestrado, designadamente o Mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento e o Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, pelo que é importante que a Direção mantenha as ações (promoção da discussão, suporte administrativo, compilação dados, entre outras) que garantam a elaboração de relatórios de autoavaliação de qualidade e submetidos no prazo definido pela A3ES.

Contudo, na tabela 5, destacam-se as ações associadas à necessidade de elaborar uma reflexão estratégica sobre o posicionamento futuro da oferta formativa da ESCE. De facto, com um contexto nacional e internacional, na área do ensino superior e especializado, em constante mudança, torna-se fundamental uma reflexão sobre que caminhos seguir e que posicionamento deve a Escola apostar nesta área. Esta reflexão vem no seguimento dos recentes processos de reestruturação dos cursos em avaliação, mas pretende-se que seja alargada a um posicionamento estratégico, focando aspetos como, que estratégia seguir para a oferta formativa de mestrado e oferta formativa não graduada e/ou de curta duração, que estratégia seguir na criação de cursos em parceria, ou como podemos alavancar a nossa oferta formativa para um contexto de internacionalização e de parceria com instituições de ensino estrangeiras.

Neste sentido, é intenção constituir em articulação com o CTC e o CP, um grupo de trabalho para a elaboração de um estudo sobre a oferta formativa futura da ESCE e que



ao mesmo tempo organize um processo de discussão alargada à comunidade, garantido a participação de todos.

**Tabela 5: Ações e Metas do Objetivo “Consolidação e Reflexão Estratégica da Oferta Formativa”**

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes	O.E. IPS
Ação 1: Promover a reflexão sobre a estratégia para a oferta formativa da ESCE.	Constituição de grupo de trabalho	Concretização	DIR, CTC, CP	2.2
Ação 2: Monitorizar o processo de discussão da oferta formativa, garantindo a elaboração de documento estratégico.	Elaboração de relatório / documento orientador	Concretização	DIR, CTC, CP	2.2
Ação 3: Promover uma reflexão sobre a oferta formativa existente e potencial futuro na área da Logística.	Elaboração de relatório / documento orientador	Concretização	DIR, DEP, CC	2.2, 2.3
Ação 4: Monitorizar e acompanhar o processo de autoavaliação dos cursos.	Nº de reuniões com órgãos competentes (ESCE e IPS)	6	DIR, CTC, CP, IPS	2.2, 2.3
Ação 5: Garantir a submissão na plataforma A3ES dos relatórios de autoavaliação de cursos avaliados em 2024.	Nº de relatórios de autoavaliação submetidos	2	DIR, CTC, CP	2.2, 2.3
Ação 6: Concretizar o funcionamento de novas formações não conferentes de grau.	Nº de novas formações disponibilizadas	4	DIR, CTC, CP, DEP	2.2
Ação 7: Atingir um aumento do número de estudantes em cursos não conferentes de grau.	Aumento percentual do número de estudantes	>50%	DIR, CC, DEP	2.2
Ação 8: Promoção de atividades de divulgação dos cursos junto do público estudantil e da comunidade em geral	Nº de atividades realizadas	3	DIR, CC, IPS	5.1, 5.2

Outra ação mais imediata, prende-se com a necessidade de refletir sobre a oferta formativa na área específica de Logística. No ano letivo 2023/2024, pela primeira vez, não foi viabilizada a disponibilização do Ramo de Logística no Mestrado de Ciências Empresarias por insuficiente número de candidatos. Esta era uma situação que se vinha a acentuar nos últimos anos e que afeta igualmente o Mestrado de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento. Neste sentido, após constituição de grupo de trabalho para o efeito, espera-se em 2024, que a promoção desta discussão resulte em ações e propostas concretas, incluindo a potencial criação de um novo mestrado, mais apelativo para os estudantes das nossas licenciaturas em logística, bem como para profissionais nesta área.

Em 2023, continuaram a ser desenvolvidas, essencialmente no âmbito da candidatura PRR, novas formações de curta duração, quer formalizadas em pós-graduações, quer em microcredenciais, as quais deverão ser operacionalizadas em 2024. Por exemplo, o curso de pós-graduação em Gestão e Visualização de Dados em Nuvem tem data prevista de início já para fevereiro de 2024. No geral, é expectável a este nível, o aumento da carteira formativa da ESCE, bem como do número de estudantes associado.

Por fim, de forma a garantir a contínua consolidação da 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.

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

Os desafios que se colocam diariamente às instituições de ensino superior, exigem que se mantenha um foco ativo na qualidade do ensino, quer através da qualidade das metodologias de ensino-aprendizagem, quer através do desenvolvimento qualitativo dos recursos humanos ou da atualização dos recursos materiais. Na tabela 6 são estabelecidas diversas ações que visam proporcionar um melhor ambiente qualitativo de ensino.

Em conjunto com o IPS, a ESCE apoia a participação regular dos seus docentes em formações pedagógicas, incluindo sobre ferramentas que podem melhorar o processo ensino-aprendizagem. Por outro lado, no contexto da E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, a ESCE participa com vários docentes em atividades pedagógicas ou projetos pedagógicos, como é o exemplo do desenvolvimento de atividades de “*Bootcamp*” ou de “*I Living Labs*”.

A participação também como formadores no plano de formação de docentes do IPS é um contributo institucional da ESCE para a política geral de valorização de recursos humanos no Politécnico e de melhoria das suas competências no âmbito do ensino.

Para além da participação em ações de formação ou atividades pedagógicas enquadradas na aliança europeia E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, a Direção da ESCE procurará incentivar ao desenvolvimento e implementação de metodologias pedagógicas inovadoras, quer apoiando e viabilizando projetos de inovação pedagógica, como por exemplo, projetos apresentados ao programa InovPed com o apoio do IPS e Santander, quer através da aquisição de ferramentas digitais de suporte a novas atividades de ensino-aprendizagem.

**Tabela 6: Ações e Metas do Objetivo “Qualidade de Ensino e Sucesso dos Estudantes”**

<b>Ações</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>O.E. IPS</b>
Ação 1: Promover a participação de docentes em ações de formação pedagógica.	Nº de docentes envolvidos em formações pedagógicas	10	DIR, IPS	1.1, 2.1
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	3	DIR, IPS, DEP	1.1, 2.1
Ação 3: Promover e apoiar a apresentação de projetos/atividades de inovação pedagógica	Nº de projetos/atividades	2	DIR, IPS, DEP	2.1
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	2.1, 4.3, 6.1
Ação 5: Garantir junto do Conselho Pedagógico a continuidade no desenvolvimento do modelo pedagógico.	Atualização do modelo pedagógico (documento)	Concretizar	CP, DIR	2.1, 2.3
Ação 6: Promover, em articulação com o CP, atividades de acolhimento e integração de novos estudantes.	Nº de atividades	2	DIR, CP, CC, IPS	6.1, 6.3
Ação 7: Participar no Programa de Apoio ao Estudante Finalista (PAEF).	Participação no PAEF	Concretização	DIR, IPS	2.1
Ação 8: Participar na realização da feira de emprego	Participação na Feira de Emprego	Concretização	DIR, CC	5.1, 5.2, 5.3

Ainda a nível pedagógico, daremos o suporte necessário ao CP na continuidade dos trabalhos de desenvolvimento do modelo pedagógico da ESCE, que incorpore as novas tendências pedagógicas e em alinhamento com a reestruturação dos cursos e desenvolvimento de nova oferta formativa.

O sucesso académico dos estudantes e dos diplomados no mercado de trabalho são um reflexo da qualidade do ensino-aprendizagem, mas também da integração dos nossos estudantes no espaço académico. Assim, em coordenação com o IPS, CP e coordenadores de curso, a ESCE promoverá um conjunto de atividades de integração, que para o ano letivo 2024/2025 deverá passar, entre outras, por sessões de acolhimento por curso e a disponibilização de formações breves em setembro. No final do curso destacam-se a participação significativa no programa de apoio ao estudante finalista, que permite aumentar os índices de sucesso de conclusão dos cursos, e a participação nas atividades da semana da empregabilidade, constituindo-se como um importante momento de ligação dos nossos estudantes ao mercado de trabalho.

### **3.2. Recursos Humanos**

#### **3.2.1. Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos**

A consolidação dos recursos humanos docentes e não docentes foi identificado no plano de ação em dezembro de 2021, como um dos objetivos prioritários do mandato e cuja intervenção iria desenvolver-se ao longo dos quatro anos de vigência da Direção. O diagnóstico inicial à estrutura de recursos humanos serviu de base ao planeamento do seu reforço que se traduza num aumento significativo e consecutivo da consistência e a sustentabilidade dos recursos da ESCE.

Em 2023 conseguimos iniciar o processo para abertura de um conjunto alargado de concursos externos e internos para a carreira docente, embora a não concretização da maioria dos concursos externos no próprio ano, tenha conduzido a uma ligeira redução do peso do corpo de carreira, que passou de 46,9% para 46,3%. Por outro lado, esta não concretização faz com que o ano de 2024 arranque com 6 concursos externos para professor adjunto por concluir, correspondendo a um total de 15 vagas para o quadro de pessoal (gestão – 3 vagas; finanças – 1 vaga; gestão de sistemas de informação – 3 vagas; métodos quantitativos – 2 vagas; marketing – 3 vagas; e contabilidade e finanças – 3 vagas).

É fundamental que todos os esforços sejam colocados na conclusão destes processos, permitindo não só um aumento significativo do corpo docente de carreira, como

viabilizar a abertura de novos concursos. Em sede de orçamento para 2024 foram definidas mais 10 vagas para a carreira de professor adjunto e 1 para professor coordenador, estando as áreas científicas por decidir em Conselho de Coordenação e após análise de indicadores por departamentos e áreas.

De referir ainda que continuam por concretizar 4 dos 6 concursos internos para a categoria de Professor Coordenador, os quais foram aprovados em 2023. A conclusão destes processos é expectável que decorra durante o primeiro semestre civil.

**Tabela 7: Ações e Metas do Objetivo “Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos”**

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes	O.E. IPS
Ação 1: Apoiar a conclusão de todos concursos externos abertos e que transitam de 2023.	Nº de concursos concluídos	6	DIR, IPS	1.1
Ação 2: Garantir a abertura dos concursos para as vagas aprovadas em orçamento para 2024.	Nº de vagas colocadas a concurso	10	DIR, DEP, CTC, IPS	1.1
Ação 3: Promover o alargamento do quadro de docentes em sede de orçamento de 2025.	Nº de vagas adicionais a concurso	5	DIR, IPS	1.1
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	1.1
Ação 5: Promover a candidatura e a conclusão dos processos de títulos de especialista.	Nº de processos de título de especialista concluídos	3	DIR, DEP, IPS	1.1
Ação 6: Desenvolver procedimentos regulares de acolhimento e de integração de novos docentes.	Nº de procedimentos implementados	2	DIR	1.1, 1.2
Ação 7: Promover o alargamento do quadro de não docentes em sede de orçamento de 2025.	Nº de vagas adicionais	1	DIR, IPS	1.1, 1.2
Ação 8: Garantir a participação dos não docentes em ações de formação.	Nº de ações de formação por funcionário	2	DIR, IPS	1.1, 1.2
Ação 9: Desenvolver atividades que promovam o bem-estar e integração da equipa não docente	Nº de atividades	4	DIR	1.1, 1.2

Como referido, nos próximos anos deve ser dada continuidade à estratégia de consolidação do corpo docente. Neste sentido, é objetivo criar pelo menos 5 novas vagas no orçamento de 2025, a elaborar no início do 2º semestre de 2024.

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. Já ao nível do corpo de especialistas, continuaremos a promover internamente a obtenção de título pelos colegas que tenham condições para tal, sendo um reconhecimento oficial da sua experiência relevante e o reforço da ligação às organizações. Contudo, face aos vários processos concretizados nos últimos anos é esperado um abrandamento nas candidaturas a título de especialista.

Ainda ao nível do corpo docente, é identificada a necessidade de se criarem procedimentos que venham promover o acolhimento e a integração de novos colegas no seio da ESCE. As ações podem passar, por exemplo, pelo envio à comunidade de uma breve apresentação dos novos docentes em formato digital, ou pela elaboração de um guia simplificado de acolhimento, com as informações essenciais para as suas funções e facilitador da integração na Escola.

Relativamente ao pessoal não docente, em 2023, conseguimos reforçar em mais 3 funcionários, resultado da concretização dos concursos externos para assistentes técnicos. Em 2024, esperamos abrir concurso para um lugar de assistente operacional, o qual foi previsto em orçamento. Apesar de com o reforço recente da estrutura, o foco estar, neste ano, na reorganização administrativa dos serviços internos, estimamos criar mais uma vaga de quadro no orçamento de 2025.

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, sociais e comportamentais. O objetivo é que cada funcionário frequente, no mínimo, duas ações de formação por ano, apesar de em 2023 termos conseguido um rácio de 3,2 formações por cada não docente, incluindo a participação em programas de mobilidade Erasmus+.

Finalmente, prevê-se o desenvolvimento de atividades que promovam o bem-estar e integração da equipa não docente, quer através de reuniões periódicas, quer através de momentos de convívio e de partilha entre todos.

### **3.3. Governança**

#### ***3.3.1. Governar de forma Responsável e Transparente***

A tabela 8 identifica as principais ações previstas para 2024, no âmbito de uma gestão responsável, transparente e que promova a eficiência dos serviços internos. Continuaremos a promover reuniões gerais com docentes, no sentido de informar e prestar contas sobre as atividades desenvolvidas e em curso, assim como ouvir a comunidade docente sobre as suas preocupações, expectativas e contributos para a melhoria de funcionamento da ESCE.

Mantemos uma política de participação ativa nos principais órgãos de gestão (CTC e CP) e que contempla a prestação de informação, sempre que se justifique, sobre o trabalho desenvolvido e sobre ocorrências que tenham impacto sobre a atividade da Escola. Por outro lado, iremos procurar promover a discussão de decisões estratégicas nos órgãos, bem como, a definição de regulamentos internos ou linhas orientadoras para diferentes processos da Escola.

Em 2023 foi objetivo a criação de um novo modelo de Distribuição de Serviço Docente (DSD), que permitisse uma melhor compreensão e transparência da informação relativa à afetação dos recursos docentes e que funcionasse igualmente como uma ferramenta de gestão. Era esperado que este novo modelo, pudesse permitir a obtenção, entre outros aspetos, de informação da DSD por curso. O desenvolvimento do novo modelo foi concretizado, embora não implementado em todos os departamentos, pelo que em 2024 é esperada a consolidação do modelo com a sua aplicação total e com uma integração plena com a necessidade de indicadores por curso e por docente.

Em 2024, pretende-se melhor significativamente o planeamento da preparação do ano letivo, tendo sido um objetivo não concretizado em pleno, no ano anterior. Neste ano procuraremos disponibilizar a simulação de turmas logo no mês de abril e consequentemente conseguir antecipar os procedimentos de preparação do ano letivo, designadamente, a aprovação da DSD em CTC, a elaboração dos processos de renovação e contratação de docentes e a elaboração dos horários para o novo ano letivo.

**Tabela 8: Ações e Metas do Objetivo “Governar de forma Responsável e Transparente”**

<b>Ações</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>O.E. IPS</b>
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	1.1
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	1.3
Ação 3: Consolidar a implementação do novo modelo de DSD em todos os departamentos.	% de uso do novo modelo pelos departamentos.	100%	DIR, CTC, DEP	1.3
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	1.3
Ação 5: Participar em ações que promovam, internamente, a sustentabilidade e a responsabilidade social	Nº de ações participadas	2	DIR, IPS	1.4
Ação 6: Efetuar a reorganização de serviços internos	Reorganização dos serviços internos	Concretização	DIR	1.2
Ação 7: Desenvolver base de dados para suporte a documentos, análise e decisões de gestão	Nº de dimensões de indicadores criadas	2	DIR	1.3
Ação 8: Desenvolver atividades comemorativas dos 30 anos da ESCE	Nº de atividades	3	DIR	1.1

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. Continuaremos a ter um papel ativo no Grupo Eco-Escolas do IPS e na dinamização de diversas atividades, como são exemplo, a participação na recolha de bens alimentares para o banco alimentar contra a fome, a promoção de feiras solidárias, ou a regular disponibilização das instalações para recolha de sangue. Em 2024, procuraremos continuar a intervir nas instalações, responde à crescente presença de estudantes com necessidades educativas especiais, sendo as ações abordadas no ponto seguinte sobre instalações e equipamentos.

Um dos objetivos centrais para 2024, prende-se com a necessidade de reorganização os serviços internos e tarefas dos funcionários não docentes. A instabilidade do corpo não docente em anos anteriores, levou a que as tarefas fossem asseguradas por diferentes



funcionários e que estes deixassem de ter áreas de atuação claramente definidas e delimitadas. Por outro lado, acresce o facto de que o nome de alguns serviços internos da ESCE apresentam alguma desadequação às funções e serviços que prestam. Com a entrada de novos funcionários para a estrutura, reforçou-se a capacidade de responder a novos desafios e de retomar tarefas, que, entretanto, tinham ficado paradas, em virtude das limitações de pessoal não docente, pelo que estão agora reunidas as condições para uma reorganização dos serviços e processos associados.

No seguimento do reforço da estrutura, uma das ações a desenvolver prende-se com a criação de uma base de dados para suporte à gestão e produção de documentos institucionais. Esta base de dados irá permitir ter um conjunto alargado de indicadores sobre estudantes, recursos humanos, investigação, internacionalização, entre outras dimensões da atividade da Escola.

Por fim, a governação deve ter em atenção a história e não deixar passar marcos importantes na vida da ESCE. Em 2024, a Escola atinge a marca de 30 anos de atividade, pelo que se pretende assinalar o momento com um conjunto de atividades comemorativas e que venham reforçar a coesão institucional e o espírito de equipa ESCE. Para este efeito, é esperado no início do ano, que a Direção constitua uma comissão de trabalho para a comemoração dos 30 anos.

### ***3.3.2. Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos***

A qualidade das instalações e dos equipamentos é uma das áreas de governação da ESCE mais sensíveis e cuja unidade orgânica apresenta menor autonomia para concretizar as ações identificadas e previstas. Ações estruturais com valor financeiro elevado estão, normalmente, dependentes da política geral de investimentos do IPS, da disponibilidade orçamental e da elaboração de procedimentos de contratação pública bastante morosos e complexos. Reconhece-se por isso a dificuldade de concretizar todos os investimentos previstos no plano de ação para o mandato.

Contudo, a qualidade das instalações e dos equipamentos é fundamental para uma qualidade de ensino e das condições de trabalho. Desta forma, em 2024 manteremos, junto com a Presidência do IPS, a monitorização de problemas com necessidade de

resolução urgente, bem como, a análise de oportunidades para a realização de investimentos mais estruturais. A ação 2 identifica, para 2024, uma das intervenções mais urgentes e que se prende com os problemas estruturais do auditório nobre, sendo necessário reparar os danos decorrentes de infiltrações, incluindo a reparação das fachadas contíguas.

Um dos problemas principais da ESCE prende-se com a necessidade de garantir a manutenção preventiva dos espaços. Nos últimos anos procurou-se recrutar, sem sucesso, um assistente técnico para esta área, sendo o setor público pouco atrativo e competitivo face ao mercado. Neste sentido, tem sido abordado com o IPS a resolução deste problema através do recurso a serviços externos. Esperamos que o procedimento de contratação possa ficar concluído durante o ano de 2024.

**Tabela 9: Ações e Metas do Objetivo “Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos”**

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes	O.E. IPS
Ação 1: Monitorização dos investimentos com a Presidência do IPS.	Nº de reunião de acompanhamento	2	DIR, IPS	1.4
Ação 2: Garantir a intervenção de reparação no auditório nobre e fachadas contíguas.	Reparação efetuada	Concretização	DIR, IPS	1.4
Ação 3: Resolver o problema de um serviço próprio de manutenção.	Serviço de Manutenção Operacional	Concretização	DIR, IPS	1.4
Ação 4: Realização de ações de manutenção, reparações correntes e requalificação dos espaços	Nº de ações efetuadas	3	DIR, IPS	1.4
Ação 5: Inventariação das necessidades de intervenção nas salas de aula e nas instalações sanitárias	Inventariação dos problemas nas instalações identificadas	Concretização	DIR	1.4
Ação 6: Instalação de rampas para mobilidade reduzida (em auditórios)	Nº de auditórios intervencionados	2	DIR, IPS	1.4, 6.3
Ação 7: Colocar o novo laboratório de informática em funcionamento	Funcionamento do novo laboratório	Concretização	DIR, IPS	1.4
Ação 8: Distribuição de computadores portáteis por todos os docentes de carreira	Taxa de atribuição de computadores a docentes	100%	DIR	1.1, 1.4

Não obstante ser necessário garantir a manutenção preventiva do edifício, durante o ano serão efetuadas outras intervenções regulares de manutenção, sendo expectável a

intervenção no sistema de ar condicionado ou nas bombas de água. Ao nível das salas de aula e antes do início do 2º semestre letivo (2023/2024) está prevista uma intervenção nos equipamentos de exposição e na cabelagem anexa, deixando o espaço mais funcional e seguro.

Não tendo sido possível a remodelação estrutural das instalações sanitárias, iremos efetuar uma inventariação de todos os problemas e necessidades de intervenção, tendo em vista a sua reparação no decorrer do ano. Igualmente será feita a inventariação de necessidades de intervenção nas salas de aula, como por exemplo ao nível das janelas e do mobiliário.

Outra das ações previstas, prende-se com a necessidade de reforçar o número de anfiteatros com as rampas de acesso a estudantes com mobilidade reduzida. Para o ano de 2024 esperamos poder passar a contar com mais 2 anfiteatros com estas características.

Ao nível dos recursos informáticos, em 2023 deu-se início à reconversão de mais uma sala em laboratório de informática, instalando computadores e monitores adquiridos durante o ano. A conclusão desta intervenção deverá ocorrer no início de 2024, permitindo a operacionalidade desta sala no 2º semestre de 2023/2024.

Ainda, relativamente a equipamentos informáticos, perspetiva-se a distribuição de computadores portáteis para todos os docentes de carreira durante os primeiros meses do ano, pressupondo esta operação, um ajuste na configuração dos equipamentos informáticos disponíveis nos gabinetes dos docentes.

### **3.4. Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento e Relação com a Comunidade**

#### ***3.4.1. Promover a Investigação, a Prestação de Serviços Especializados e o Envolvimento com a Comunidade***

No campo da investigação, o ano de 2023 foi um ano de grandes alterações a este nível no IPS, com impacto sobre a organização das unidades de investigação, nomeadamente no Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE/IPS), o qual era composto essencialmente por docentes da ESCE. A reformulação da política de investigação do IPS

levou à extinção dos centros de investigação existentes, tendo-se iniciado um processo de constituição de um novo centro, com maior potencial de aprovação pela FCT, e que compreendia as áreas das ciências empresariais e engenharias. A candidatura à FCT do novo centro, designado de RESILIENCE, está prevista para os primeiros meses de 2024.

Não obstante, a Direção e o CTC da ESCE, seguem este processo, outras ações de continuidade são previstas para 2024 e que visam promover o desenvolvimento da investigação pelos docentes da Escola. Desde logo, iremos manter o compromisso de atribuição de horas de dispensa para coordenadores de projetos ou para docentes envolvidos em atividades científicas no âmbito da E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>. 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), os projetos de desenvolvimento social do Vale da Amoreira e de Alhos Vedros (PRR), ou o projeto SINES NEXUS (projeto PRR).

**Tabela 10: Ações e Metas do Objetivo “Promover a Investigação, a Prestação de Serviços Especializados e o Envolvimento com a Comunidade”**

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes	O.E. IPS
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 23/24 + 1ºSEM 24/25)	8	DIR, IPS	3.1
Ação 2: Organizar ou apoiar a organização de eventos de carácter científico.	Nº de eventos organizados na ESCE	4	DIR, CTC, DEP	3.1, 3.2
Ação 3: Continuar a apoiar e viabilizar o desenvolvimento de PSE ou Projetos de apoio à comunidade.	Nº de novas PSE ou Projetos	5	DIR, DEP	3.3, 5.2
Ação 4: Participar no programa de mentoria e de apoio às empresas incubadas na IPS <i>Startup</i>	Nº de docentes envolvidos	4	DIR, DEP, IPS	3.3
Ação 5: Desenvolver esforços para incrementar o número de protocolos com empresas e outras organizações	Nº de protocolos celebrados	2	DIR, CC, IPS	5.2
Ação 6: Promover ações breves de formação para as comunidades locais e organizações parceiras	Nº de ações realizadas	4	DIR, DEP, CC, IPS	3.3, 5.2
Ação 7: Promover ações culturais e artísticas nos espaços da ESCE abertos à comunidade	Nº de ações realizadas	4	DIR	5.4

Para docentes inscritos em programas doutorais, continuaremos a proporcionar horários flexíveis, que permitam uma melhor conjugação entre a atividade letiva e o tempo disponível para atividades de doutoramento.

Alinhado com o objetivo de promoção e disseminação da investigação no seio da comunidade, estima-se a realização de pelo menos 4 eventos científicos com organização de docentes da ESCE no ano de 2024. Estes eventos têm servido igualmente para o alargamento de redes e parcerias na área da investigação.

Relativamente à transmissão de conhecimento e prestação de serviços para a comunidade, continuaremos a apoiar e viabilizar o envolvimento de docentes nestas atividades, sempre se revelem inseridas na missão da ESCE. A forte ligação ao tecido empresarial da região permite o desenvolvimento destas ações, envolvendo-se docentes na sua realização e não docentes no apoio administrativo e na agilização dos procedimentos internos. Para 2024 espera-se pelo menos 5 novas prestações de serviço ao exterior (PSE) ou projetos de intervenção junto de organizações da comunidade envolvente. Contudo, no novo ano, continuaremos envolvidos nas PSE e projetos de grande dimensão em curso, como são exemplo, o projeto Envolver em Angola e o projeto Sines NEXUS.

Manteremos o apoio ao empreendedorismo dos estudantes e diplomados do IPS, disponibilizando tutores, nas mais diversas áreas das ciências empresariais, às empresas incubadas na IPStartUp, bem como promovendo workshops, por exemplo, sobre plano de negócios, plano de marketing, análise de investimentos, entre outras temáticas relevantes.

A ligação ao tecido empresarial e a instituições públicas da região é fundamental para a missão da Escola, que se identifica por ser uma instituição aberta e cooperante. 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. No entanto, a cooperação deve ser estendida 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. A celebração formal do compromisso protocolar com organizações é em muitos dos casos o primeiro passo para o desenvolvimento de atividades conjuntas, pelo que se pretende, em 2024, aumentar o número de protocolos com entidades externas.

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 2024, passando por exposições, atividades com escritores ou mesmo novas edições do torneio de xadrez.

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

No seio do IPS, a ESCE apresenta os melhores índices de internacionalização de estudantes, detendo um módulo internacional com um conjunto de unidades curriculares em língua inglesa. Contudo, a diferença para outras instituições de ensino europeias e o reforço de novas oportunidades, no contexto das parcerias E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, permitem perspetivar um crescimento a este nível, pelo que na tabela 11 são identificadas ações que visam atingir o objetivo de incrementar os níveis de internacionalização da Escola.

O crescimento do interesse dos alunos da ESCE por mobilidades “*outgoing*” é resultado, por um lado, de uma nova geração de estudantes com maior abertura a experiências internacionais, mas igualmente fruto do esforço da Coordenação de Mobilidade na disseminação das oportunidades existentes, associadas ao programa Erasmus+. Desta forma e apesar das limitações financeiras e de número de bolsas disponíveis, é esperado um aumento dos fluxos de saída em pelo menos 10%. Para tal será essencial explorar outras formas de financiamento Erasmus para mobilidades de estudantes e de docentes

designadamente através de “Key-Action (KA) 171” para mobilidades com parceiros fora da união europeia. Por outro lado, este reforço das mobilidades continuará a ser potenciado pela participação de estudantes em atividades pedagógicas no âmbito da E<sup>3</sup>DREUS<sup>2</sup>. O enquadramento no projeto de aliança europeia deverá igualmente potenciar a mobilidade de docentes, envolvidos nas suas atividades, bem como o reforço das redes e parcerias internacionais. A este nível e também com efeito ao nível da diversificação da oferta formativa, diversas reuniões estão previstas para o desenvolvimento de cooperação ao nível do ensino e de oferta de cursos em conjunto. Ainda no âmbito das redes e parcerias internacionais, continuaremos a apoiar a participação da ESCE nestas estruturas, facilitadoras de desenvolvimento de projetos e atividades em parceria, destacando-se a participação regular na rede de *Business Week* e na rede Businet. Para além destas parcerias em rede, prevê-se a assinatura de novos protocolos de colaboração com instituições de ensino internacionais, estando já prevista novas cooperações com universidades brasileiras.

**Tabela 11: Ações e Metas do Objetivo “Incrementar os níveis de internacionalização”**

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes	O.E. IPS
Ação 1: Promover a participação de estudantes e docentes em programas de mobilidade	Aumento percentual da participação em mobilidades	10%	DIR, CC	4.3
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	4.1, 4.3
Ação 3: Incentivar os estudantes a participarem em atividades da E <sup>3</sup> UDRES <sup>2</sup>	Nº de estudantes envolvidos	4	DIR, CC, IPS	4.3
Ação 4: Participar institucionalmente ou incentivar a participação de docentes em redes internacionais	Nº de participações em redes	2	DIR	4.1, 4.2
Ação 5: Disponibilização do módulo internacional a estudantes dos ciclos de estudo de licenciatura	Nº de estudantes com frequência no MI	20	DIR	4.2, 4.3
Ação 6: Promoção de outras atividades de “internacionalização em casa”	Nº de atividades desenvolvidas	3	DIR, CC	4.3
Ação 7: Promoção de protocolos de colaboração com instituições de ensino internacionais	Nº de protocolos assinados	2	DIR, IPS	4.1, 4.2

Tendo em conta a já referida limitação de bolsas Erasmus+ e das restrições de financeiras que muitos estudantes apresentam, a ESCE continua a implementar

iniciativas que permitam que mais estudantes possam ter uma experiência internacional e desenvolver competências a este nível. Neste sentido, está previsto que no 2º semestre de 2023/2024, o módulo internacional possa ser aberto a estudantes dos ciclos de estudo de licenciatura e mestrado, de forma extracurricular. Para além de proporcionar esta experiência aos estudantes nacionais, esta medida vem também contribuir para uma maior inclusão e integração dos estudantes estrangeiros em Erasmus. Para além disso, em 2024 estão previstas três BIP (*Blended Intensive Programmes*), designadamente os projetos BIP FinBank e BIP Exit, bem como um novo BIP sobre empreendedorismo rural. Pretende-se com estas ações de “internacionalização em casa”, para além de aumentar o número de mobilidades de estudantes “*incoming*”, um aumento do número de estudantes nacionais a participar, melhorando igualmente as taxas de internacionalização dos cursos.



#### 4. Orçamento

Na tabela 12 é apresentado o orçamento previsional para 2024, bem como o orçamento e a execução orçamental do ano anterior, permitindo uma análise evolutiva da situação orçamental.

**Tabela 12: Orçamento ESCE 2024**

Receitas	Orçamento 2024	Executado 2023	Orçamento 2023
<b>Receita do Orçamento de Estado</b>			
Receita Orçamento Estado	3 599 912 €	3 613 280 €	3 514 807 €
<b>Total da Receita do Orçamento de Estado</b>	<b>3 599 912 €</b>	<b>3 613 280 €</b>	<b>3 514 807 €</b>
<b>Receita de Outras Fontes Financiamento</b>			
Propinas	2 327 624 €	2 004 911 €	2 235 362 €
Emolumentos	300 000 €	255 363 €	260 000 €
Estudos, pareceres, projectos e consultadoria	88 000 €	66 458 €	71 000 €
Outras Receitas	602 399 €	284 927 €	676 801 €
<b>Total da Receita de Outras Fontes Financiamento</b>	<b>3 318 023 €</b>	<b>2 611 659 €</b>	<b>3 243 163 €</b>
<b>Integração de Saldos</b>			
<b>Integração de Saldos</b>	<b>1 750 299 €</b>	<b>3 123 739 €</b>	<b>3 417 145 €</b>
<b>Total da Receita</b>	<b>8 668 234 €</b>	<b>9 348 679 €</b>	<b>10 175 115 €</b>
<b>Despesas</b>			
<b>Orçamento 2024</b>	<b>Orçamento 2024</b>	<b>Executado 2023</b>	<b>Orçamento 2023</b>
Despesas com o pessoal	6 459 985 €	5 983 520 €	6 301 741 €
Aquisição de bens e serviços	385 850 €	535 610 €	388 852 €
Transferências correntes	3 000 €	24 022 €	4 075 €
Outras despesas correntes	22 600 €	823 115 €	20 100 €
Aquisição de bens de capital	46 500 €	232 112 €	43 202 €
<b>Total da Despesa</b>	<b>6 917 935 €</b>	<b>7 598 379 €</b>	<b>6 757 970 €</b>
<b>Saldo</b>	<b>1 750 299 €</b>	<b>1 750 299 €</b>	<b>3 417 145 €</b>
<b>Indicadores</b>			
% Receitas Orçamento de Estado:	41,5%	38,7%	34,5%
% Receitas Próprias:	38,3%	27,9%	31,9%
% Saldos Integrados	20,2%	33,4%	33,6%
% Despesas com Pessoal:	93,4%	78,7%	93,2%
% Despesas correntes	5,9%	18,2%	6,1%
% Aquisição de bens de capital	0,7%	3,1%	0,6%

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 2024, podemos verificar um aumento ligeiro da estimativa de propinas, por via do aumento do número de estudantes, em parte associado às novas ofertas formativas não conferentes de grau. O valor estimado da receita de orçamento de Estado regista igualmente um crescimento ligeiro, essencialmente para fazer face ao aumento nas despesas com pessoal. No campo das receitas próprias, 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 significativo dos gastos com pessoal, decorrente 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 2023 ascendem a cerca de 1,8 milhões de euros, o que permite à ESCE deter capacidade adicional para a concretização desses investimentos, podendo estes, contudo, estarem condicionados pela execução dos investimentos estruturantes do IPS previstos para 2024.