



Plano de Atividades

2025



**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 52ª Reunião do Conselho de Representantes)

Índice

Nota de Abertura	3
1. Estrutura do Plano de Atividades	5
2. Indicadores ESCE.....	7
2.1. Dimensão “Estudantes”	7
2.2. Dimensão “Recursos Humanos”	11
3. Objetivos, Ações e Metas.....	16
3.1. Oferta Formativa e Estudantes	16
3.1.1. Implementação das Reestruturações Curriculares e Consolidação da Oferta Formativa	16
3.1.2. Qualidade do Ensino e Sucesso dos Estudantes	18
3.2. Recursos Humanos	20
3.2.1. Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos	20
3.3. Governança	23
3.3.1. Governar de forma Responsável e Transparente	23
3.3.2. Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos	25
3.4. Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento e Relação com a Comunidade ..	27
3.4.1. Promover a Investigação, a Prestação de Serviços Especializados e o Envolvimento com a Comunidade.....	27
3.4.2. Incrementar os Níveis de Internacionalização	30
4. Orçamento.....	33

Nota de Abertura

Cara comunidade ESCE,

É com enorme orgulho que começo esta nota introdutória, congratulando todos e todas que contribuíram para o sucesso da acreditação dos cursos, cujo resultado foi divulgado no final de 2024. Dos treze cursos submetidos, quatro receberam no final de 2024 pareceres favoráveis, todos com acreditação máxima por 6 anos. No início de 2025, perspetiva-se igual resultado para os restantes cursos em avaliação.

Recorde-se, que em 2023, estes processos de autoavaliação implicaram uma discussão coletiva sobre a readequação dos planos de estudo, a organização da atividade letiva e sobre a adoção de novas metodologias pedagógicas, entre outros aspetos. A construção de um novo paradigma para a atividade letiva, bem como a necessária reestruturação dos cursos foi vertida nas propostas apresentadas à A3ES e que no final de 2024 começaram a obter parecer positivo. Neste sentido, o ano de 2025 representará um novo e complexo desafio, designadamente de implementação da profunda reestruturação no funcionamento da principal oferta formativa de Escola.

O plano de atividades para 2025, reflete, assim, o trabalho necessário para assegurar a implementação dos novos planos de estudo e de uma nova organização letiva assente num sistema de aulas teórico-práticas, para o ano letivo de 2025/2026. Tendo em conta a dimensão e relevância da mudança pretende-se que o processo de implementação seja um processo partilhado com toda a comunidade, quer através da disseminação das decisões, quer incorporando contributos de todos.

Ao nível da oferta formativa perspetiva-se a abertura de duas novas pós-graduações, uma cruzando a área da logística com as tecnologias de informação e outra sobre gestão de turismo e digitalização. Mantendo a oferta formativa de base (licenciaturas e mestrados) estável e consolidada, continuaremos a desenvolver oferta formativa especializada e em parte de curta duração.

No que toca aos recursos humanos, esta tem sido uma área prioritária de intervenção nos últimos anos, com a criação de um número elevado de vagas a concurso, tendo presente, o objetivo de reforço e estabilidade do corpo próprio docente. Apesar da dificuldade de concretização dos muitos concursos abertos, uma análise da situação no

final de 2024, permite-nos ter otimismo para 2025, em se conseguir atingir um crescimento significativo no total de docentes de carreira.

Ao nível da política de investimento da ESCE, esta continuará a estar condicionada pelos elevados investimentos plurianuais do IPS, sendo que se estima a finalização de algumas melhorias no edifício, designadamente no auditório nobre e no controlo de infiltrações em diversos espaços. Por outro lado, e decorrente da aprovação de financiamento por via do programa SAPIEN, no ano de 2025, iremos ter a possibilidade de concretizar investimentos em equipamentos e espaços associados a inovação pedagógica, os quais esperamos tragam novas valências e dinâmicas para a atividade letiva da Escola.

No ano de 2025 aguardamos com expectativa os resultados de avaliação pela FCT, do centro de investigação RESILIENCE, mantendo ao mesmo tempo um apoio a iniciativas e eventos de natureza científica, sempre em articulação com o nosso Conselho Técnico-Científico (CTC). Por outro lado, prevêem-se novas iniciativas ligadas à internacionalização, com destaque para um maior crescimento das ações de “internacionalização em casa”.

São muitos os desafios e as atividades previstas, que consubstanciam o presente plano de atividades para 2025, ano em que se mantêm 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 e todas.

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 2025 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 unidade orgânica 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: Implementação das Reestruturações Curriculares e Consolidação 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 contempla um conjunto de ações que fazem igualmente parte do plano de atividades do IPS para 2025, pelo que o presente documento está enquadrado nas linhas e objetivos estratégicos do IPS, procurando contribuir para a sua concretização. No plano de atividades do IPS, para 2025, são identificados seis eixos estratégicos (tabela 1), decompostos por objetivos

estratégicos e operacionais, abrangendo o contexto global da atividade do Politécnico de Setúbal.

Apesar das ações do plano de atividades da ESCE contribuírem para o plano do IPS, as características próprias das unidades orgânicas, bem como as suas prioridades de atuação, podem apresentar uma contribuição e um nível de incidência bastante diferente em cada um dos eixos estratégicos do IPS.

Tabela 1: Eixos Estratégicos do IPS (Plano de Atividades de 2025)

Eixo Estratégico 1 - Ensino de Qualidade
Eixo Estratégico 2 - Afirmação da Investigação e da Inovação
Eixo Estratégico 3 - Valorização das Pessoas
Eixo Estratégico 4 - Desenvolvimento Regional
Eixo Estratégico 5 - Sustentabilidade Institucional
Eixo Estratégico 6 - Internacionalização

A anteceder a apresentação dos objetivos e metas da ESCE para 2025, é incluindo no plano de atividades, uma parte relativa à apresentação de indicadores que caracterizam as atividade e dimensão da ESCE em diferentes vertentes, sendo a última parte do plano de atividades dedicada à apresentação do orçamento previsto para 2025, bem como um breve comentário à sua evolução.

2. Indicadores ESCE

2.1. Dimensão “Estudantes”

Os indicadores ESCE disponibilizados, resumem duas dimensões centrais das atividades da Escola, designadamente ao nível da dimensão “estudantes”, com dados sobre estudantes e cursos, e ao nível dos “recursos humanos”, com dados sobre a estrutura de corpo docente e não docente, apresentados no ponto seguinte.

Desta forma, na Tabela 2 podem ser observados os principais dados dos últimos três anos letivos, relativos à dimensão “estudantes”, incluindo o 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	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Peso (23/24)	Var. (22-24)
Diplomados	545	563	577	100,0%	5,9%
CTeSP	86	104	126	21,8%	46,5%
Licenciaturas	392	380	361	62,6%	-7,9%
Mestrados	67	79	90	15,6%	34,3%
Estudantes Inscritos	2758	2976	3095	100,0%	12,2%
CTeSP	283	304	314	10,1%	11,0%
Licenciaturas	1919	1879	1836	59,3%	-4,3%
Mestrados	380	449	440	14,2%	15,8%
Pós-Graduações	0	46	75	2,4%	N.A.
Microcredenciais / Cursos Breves	45	120	197	6,4%	337,8%
Mobilidade	99	134	153	4,9%	54,5%
Outros (UC Isoladas)	32	44	80	2,6%	150,0%
Inscritos 1º ano/1ª vez	875	946	898	100,0%	2,6%
CTeSP	151	184	167	19,5%	10,6%
Licenciaturas	542	541	522	57,2%	-3,7%
Mestrados	182	221	209	23,4%	14,8%
Taxa de Preenchimento das Vagas	92,3%	91,8%	87,4%	N.A.	-5,1 pp
CTeSP	92,1%	84,8%	77,0%	N.A.	-15,1 pp
Licenciaturas	102,5%	102,5%	94,1%	N.A.	-8,4 pp
Mestrados	71,4%	77,5%	82,0%	N.A.	10,6 pp

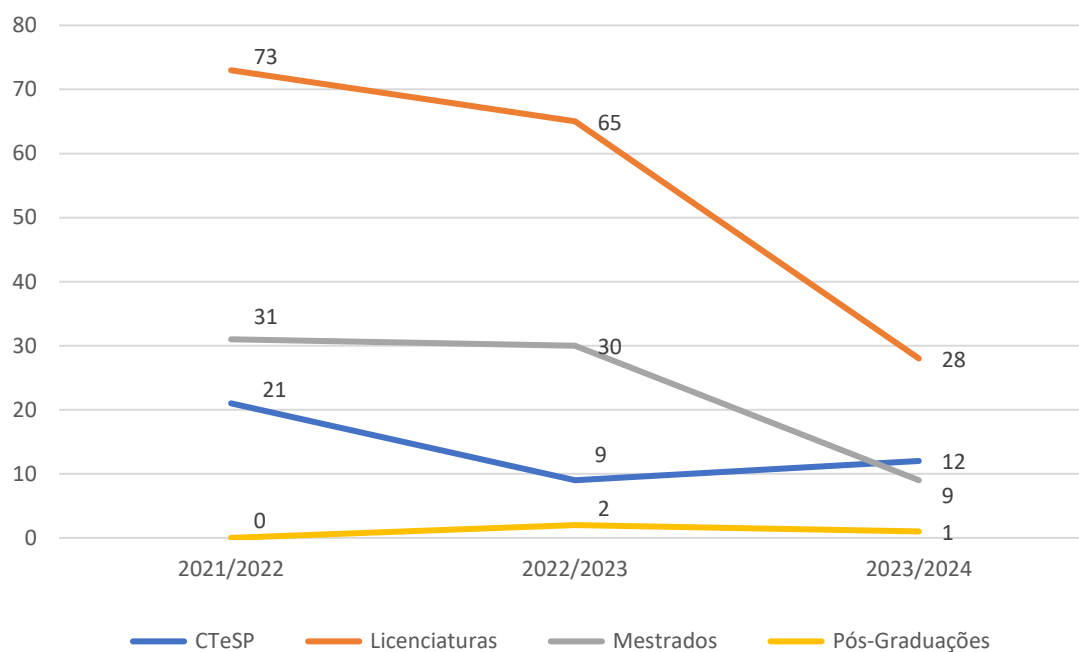
Ao nível da evolução do número total de estudantes no triénio, registou-se um crescimento médio de cerca de 12,2%, tendo-se superado, pela primeira vez, a marca dos 3.000 estudantes. Para este crescimento contribui o aumento dos estudantes nos ciclos de mestrado, CTeSP e de forma exponencial na oferta formativa não graduada, referente a microcredenciais e pós-graduações. Em sentido contrário, registou-se uma diminuição dos estudantes inscritos em licenciaturas, estando em parte associada a uma diminuição dos estudantes que ingressaram pela primeira vez na ESCE (1º ano / 1ª vez). Esta diminuição é essencialmente justificada pela não ocupação de vagas em alguns dos regimes especiais de acesso, pelo que, apesar de pelo concurso nacional de acesso, a taxa de preenchimento de vagas, nas licenciaturas, rondar os 100%, a taxa global ficou em cerca de 94%.

De destacar a manutenção de um número de estudantes em mestrado a rondar os 440, apesar da oferta total de vagas ter diminuído, fazendo com que a taxa de preenchimento deste ciclo de estudos subisse 10,6 pontos percentuais, passando, no ano letivo 2023/2024, a representar uma ocupação de 82,0%. A consolidação deste ciclo de estudos é bastante relevante para a afirmação e notoriedade da nossa oferta formativa, sendo igualmente de realçar o crescimento contínuo do número de diplomados e da eficiência de conclusão destes cursos.

Decorrente da estratégia de diversificação da oferta formativa, as inscrições em cursos breves / microcredenciais ascenderam a 6,4% do número total de estudantes e as inscrições em pós-graduações a 2,4%. Destaca-se ainda o crescimento da atratividade do módulo internacional e da disponibilização de programas curtos de internacionalização, fazendo com que este público tenha subido cerca de 55% no triénio e represente cerca de 5% do total de estudantes.

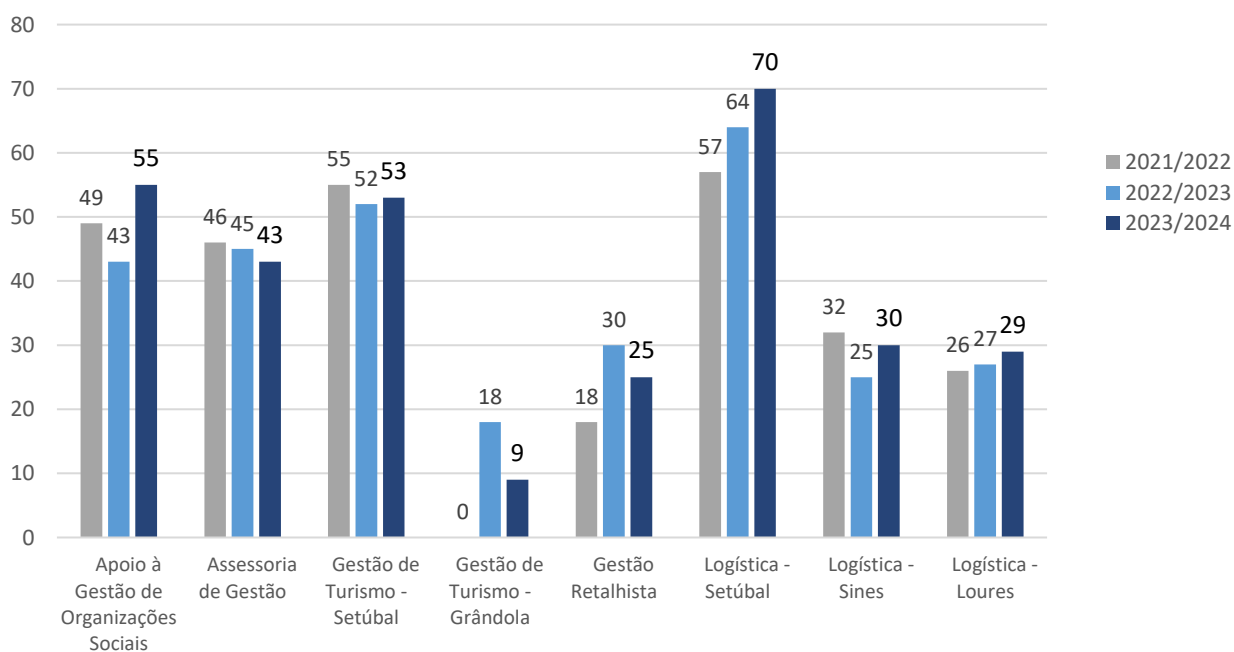
Outra nota relevante prende-se com a evolução positiva do número de anulações de matrícula ao longo dos últimos quatro anos, tal como podemos observar pelo gráfico 1. Nos ciclos de licenciatura e mestrado, em 2023/2024 atingiu-se o número mais baixo do período, representando uma quebra conjugada de cerca de 58% face ao ano letivo anterior.

Gráfico 1: Evolução da anulação de matrículas



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

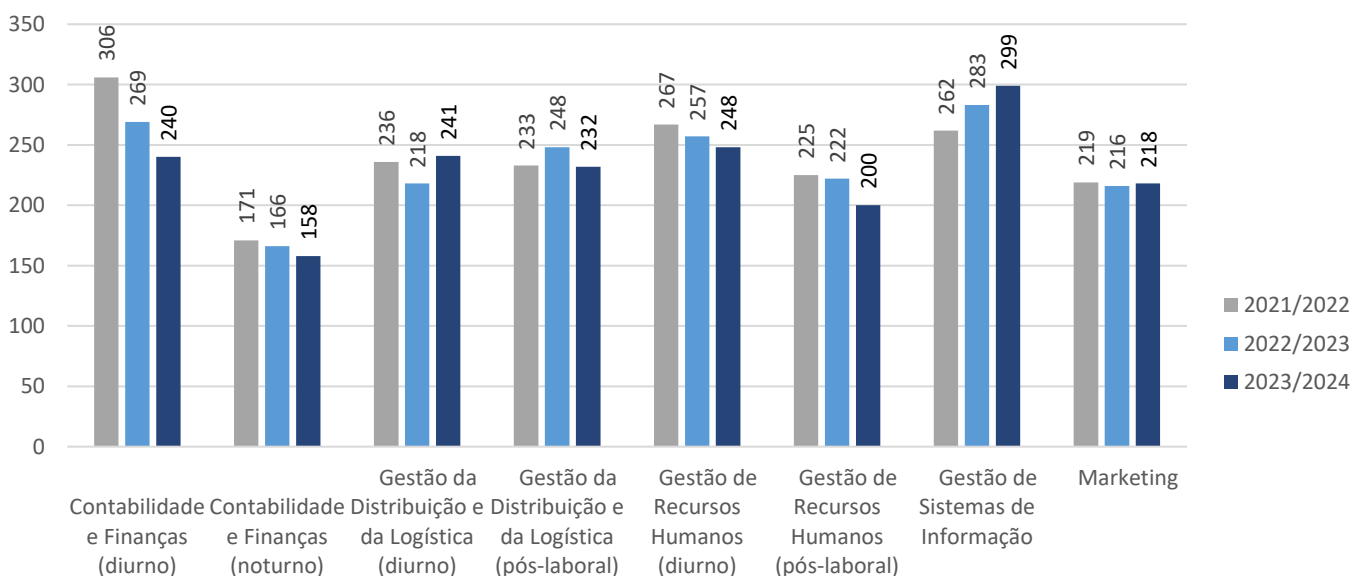
Gráfico 2: Estudantes inscritos em CTeSP



No gráfico 2 é possível identificar o aumento do número de estudantes em CTeSP, que se por um lado, é resultado de uma menor taxa de abandono, por outro, pode representar um aumento da retenção de estudantes nos 1º e 2º anos, essencialmente nos CTeSP de Apoio à Gestão de Organizações Sociais e o de Logística, em Setúbal. De notar a diminuição do número de estudantes no CTeSP em Gestão de Turismo a decorrer em Grândola, fruto da decisão de descontinuar esta formação deslocalizada. Ao invés, a aposta nos CTeSP de Logística em Loures e Sines permitiu no ano letivo de 2023/2024 um ligeiro aumento dos estudantes inscritos.

No ciclo de estudos de licenciatura verificámos, na tabela 1, uma ligeira diminuição do número total de estudantes inscritos ao longo dos 3 anos letivos em análise. Através do gráfico 3, observa-se uma diminuição na maioria dos cursos, com exceção das licenciaturas em Gestão de Sistemas de Informação e em Gestão da Distribuição e da Logística (diurna), sendo que no primeiro caso decorre de um aumento de vagas por transferência de outros cursos. A licenciatura noturna de Contabilidade e Finanças apresenta a maior diminuição no número de estudantes inscritos.

Gráfico 3: Estudantes inscritos em Licenciaturas

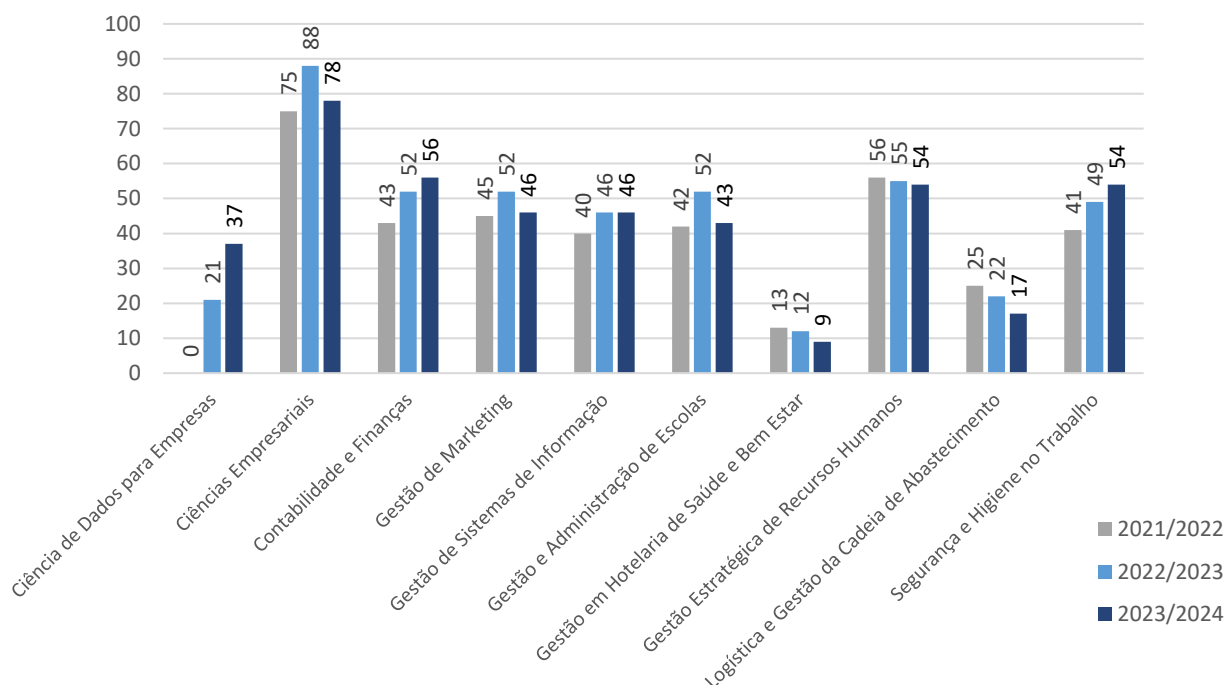


No gráfico 4 são apresentados os dados relativos ao número de inscritos nos cursos de mestrado nos últimos anos letivos. Destaca-se o aumento de estudantes inscritos no mestrado em Ciência de Dados para Empresas, o qual entrou no seu 2º ano de

funcionamento, bem como um crescimento mais acentuado nos mestrados em Contabilidade e Finanças e em Segurança e Higiene no Trabalho.

De referir ainda, que o mestrado de Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento apresenta um número menor de estudantes, em virtude de ser um mestrado profissionalizante, desenvolvido em parceria com a SONAE MC e com duração de 1 ano. Por outro lado, após decisão de descontinuar o mestrado de Gestão em Hotelaria de Saúde e Bem Estar, em 2023/2024 apenas se encontra em funcionamento o 2º ano do curso, pelo que o número de inscritos neste curso é residual.

Gráfico 4: Estudantes inscritos em Mestrados



2.2. Dimensão “Recursos Humanos”

Na tabela 3 é apresentado um conjunto de indicadores relativos à estrutura de recursos humanos docentes, registada no final de cada ano civil. Ao nível do número de docentes, a ESCE registou um ligeiro aumento em 2024, voltando ao nível de 2022. Ao nível departamental, destaque para o departamento de economia e gestão que registou, em 2024, o maior aumento, agregando cerca de 33,6% dos docentes, incluindo também os docentes das áreas científicas de métodos quantitativos e direito. Considerando a

evolução no triénio, as alterações mais significativas registaram-se nos departamentos de sistemas de informação (+10%) e de marketing e logística (-9,3%).

Tabela 3: Indicadores de Recursos Humanos - Docentes

Indicadores	2022	2023	2024	Peso (2024)	Var. (22-24)
Número de Docentes	213	206	214	100,0%	0,5%
Dep. Contabilidade e Finanças	38	36	37	17,3%	-2,6%
Dep. Comportamento Org. e Recursos Humanos	31	33	33	15,4%	6,5%
Dep. Economia e Gestão	71	67	72	33,6%	1,4%
Dep. Marketing e Logística	43	37	39	18,2%	-9,3%
Dep. Gestão de Sistemas de Informação	30	33	33	15,4%	10,0%
Número de Docentes de Carreira	70	68	68	31,8%	-2,9%
Professor Coordenador Principal	1	2	2	0,9%	100,0%
Professor Coordenador	16	15	20	9,3%	25,0%
Professor Adjunto	48	46	41	19,2%	-14,6%
Assistente	5	5	5	2,3%	0,0%
Número de Docentes Especialmente Contratados	146	143	146	68,2%	0,0%
Professor Adjunto Convocado	37	43	49	22,9%	32,4%
Assistente Convocado	109	100	97	45,3%	-11,0%
Número de ETI	138,7	135,05	137,03	100,0%	-1,2%
Docentes de Carreira	65	63	63	46,0%	-3,1%
Docentes Especialmente Contratados	73,7	72,05	74,03	54,0%	0,4%
% ETI dos Docentes de Carreira	46,9%	46,6%	46,0%	-	-1,9%
Número de Docentes Doutorados	70	70	75	35,0%	7,1%
Número de ETI - Doutorados	59,95	60,35	62,8	45,8%	4,8%
Número de Docentes com Título de Especialista	46	43	46	21,5%	0,0%
Número de ETI - Especialistas	30,65	29,85	30,9	22,5%	0,8%
% Docentes de Sexo Feminino (em ETI)	46,49%	45,76%	45,81%	-	-1,5%

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.

Relativamente ao corpo de carreira, o número de docentes manteve-se em 68, tendo existido três entradas por via de concurso, mas igualmente três saídas dos quadros. Contudo, o peso dos docentes de carreira desceu de 33,0% para 31,8%, em virtude de um maior número total de docentes. Ao nível da composição por categoria, houve um aumento do peso dos professores coordenadores, em função da conclusão dos

concursos de promoção interna. Este aumento foi compensado por igual diminuição de docentes na categoria de professor adjunto.

Relativamente aos docentes especialmente contratados (maioria a tempo parcial), estes representam 68,2%, tendo o número total regressado ao valor registado em 2022 (146 docentes). Cerca de dois terços dos docentes especialmente contratados detêm a categoria de assistente convidado, embora se registre um aumento dos professores adjuntos convidados em detrimento da contratação de assistentes.

Analisando a evolução dos ETI docentes, verificamos que no final de 2024, o peso dos docentes de carreira baixou para 46,0%, embora seja uma diminuição pouco expressiva de 0,6 pontos percentuais. A não conclusão esperada dos concursos para a carreira docente e o crescimento de contratações específicas para as novas pós-graduações e microcredenciais, são os principais fatores que contribuem para este resultado.

No geral estes números evidenciam que se mantém 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.

Ao nível das qualificações, nos últimos 3 anos o número de doutorados subiu 7,1% (4,8% em ETI), resultado de uma política mais seletiva de recrutamento, confirmada pelo aumento de professores adjuntos convidados. Por outro lado, assistiu-se igualmente a uma recuperação no número de especialistas em 2024, voltando a ESCE a ter 46 docentes com título de especialistas, representando um peso de 22,5% do total de ETI.

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.

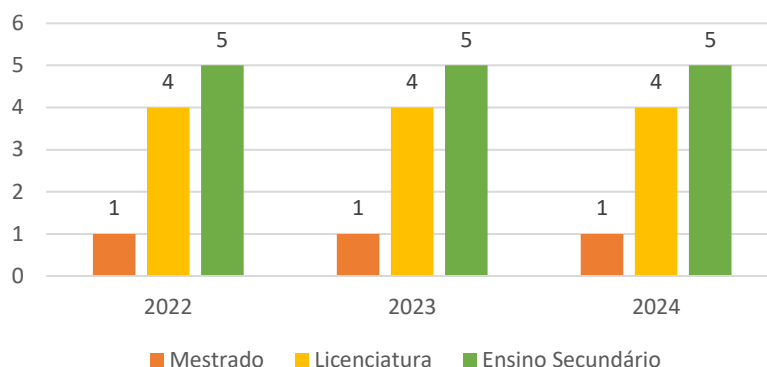
Tabela 4: Indicadores de Recursos Humanos - Não Docentes

Indicadores	2022	2023	2024	Peso (2024)	Var. (22-24)
Número de Não Docentes por Categoria	12	10	10	100,0%	-16,7%
Técnico Superior	3	5	5	50,0%	66,7%
Assistente Técnico	7	5	5	50,0%	-28,6%
Assistente Operacional	0	0	0	0,0%	0,0%
Outros (fora da carreira)	2	0	0	0,0%	-100,0%
Nº de Não Docentes de Carreira p/função	10	10	10	100,0%	0,0%
Secretariado/Assessoria órgãos de gestão	2	3	3	30,0%	50,0%
Serviço de apoio ao estudante	3	3	3	30,0%	0,0%
Serviços de apoio pedagógico	1	3	3	30,0%	200,0%
Imagem, comunicação e relações públicas	1	1	1	10,0%	0,0%
Manutenção das instalações	0	0	0	0,0%	0,0%
Biblioteca e documentação	3	0	0	0,0%	-100,0%
% Docentes de Sexo Feminino	90,0%	100,0%	100,0%	-	11,1%

Se excluirmos o efeito da reafectação organizacional na área das Bibliotecas e documentação, é possível verificar que a estrutura de não docentes de carreira na ESCE subiu de 7 para 10 funcionários no triénio, fruto da integração de novas assistentes técnicas decorrentes de concurso público, mantendo-se estável no último ano. A distribuição por categorias também não sofreu alteração em 2024, após a reintegração de 2 docentes para a categoria de técnico superior e a contratação de 1 técnica superior para a área de comunicação e imagem, no ano de 2023.

Previsto em orçamento de 2025, a ESCE tem intenção de abrir, no próximo ano, um concurso de acesso à categoria de assistente técnico para a área da manutenção, procurando, apesar da dificuldade do mercado de trabalho nesta área, reocupar esta função e resolver um dos problemas atuais da Escola.

Gráfico 4: Evolução dos funcionários não docentes por habilitações



No que toca às habilitações de não docentes do quadro, estas mantêm-se estáveis ao longo do triénio com a entrada de 3 novas funcionárias, compensando a troca de funcionários no ano de 2023, com a passagem da Biblioteca para gestão dos serviços centrais. De referir que da estrutura atual, é expectável que uma das funcionárias conclua a sua licenciatura no ano de 2025.

3. Objetivos, Ações e Metas

3.1. Oferta Formativa e Estudantes

3.1.1. Implementação das Reestruturações Curriculares e Consolidação da Oferta Formativa

Decorrente da aprovação das reestruturações dos cursos de licenciatura e de vários mestrados no final de 2024, bem como da esperada conclusão de todos os processos no início de 2025, os objetivos para o eixo da oferta formativa, centram-se nas ações relativas à implementação dos novos planos de estudo, mantendo-se a estratégia de consolidação da oferta formativa. Relativamente à implementação dos novos planos de estudo, prevê-se a criação de um grupo de trabalho para o efeito e uma responsabilidade de intervenção de todos os órgãos de gestão da ESCE, designadamente a Direção, o Conselho Técnico-Científico (CTC) e o Conselho Pedagógico (CP). As diferentes ações relativas a este processo são previstas no objetivo “implementação das reestruturações curriculares e consolidação da oferta formativa”, mas igualmente nos objetivos, “qualidade de ensino e sucesso dos estudantes” e “governar de forma responsável e transparente”, detalhados mais à frente no presente plano de atividades.

Na tabela 5 são evidenciadas as ações e metas relacionadas com a implementação dos novos planos de estudo, o qual se prevê um processo de mudança de grande dimensão e complexo, abrangendo diversas dimensões da atividade letiva da Escola. Desta forma, no início de 2025 será constituído um grupo de trabalho para gestão de todo o processo de implementação, sendo composto pelos membros da Direção, comissões executivas de CTC e CP, bem como outros docentes nomeados. Para além da gestão do processo de mudança, o grupo ficará responsável pela disseminação e pelo planeamento da metodologia de recolha de contributos de toda a comunidade ESCE. Pretende-se um processo participado e que culmine na implementação de todos os novos planos de estudo, que tenham sido aprovados pela A3ES ou que venham a ser aprovados até 31 de maio de 2025.

Tabela 5: Ações e Metas do Objetivo “Implementação dos Novos Planos de Estudo e Consolidação da Oferta Formativa”

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes
Ação 1: Gerir o processo de implementação das reestruturações de curso aprovadas.	Constituição de grupo de trabalho	Concretização	DIR, CTC, CP
Ação 2: Implementar no ano letivo 2025/2026 todos os novos planos de estudo aprovados pela A3ES até 31 de maio de 2025	Taxa de implementação	100%	DIR, CTC, CP
Ação 3: Promover a revisão dos planos de creditações	Aprovação em CTC de novos planos para todas as licenciaturas e mestrados	Aprovação em CTC até 31 de julho	DIR, CTC
Ação 4: Garantir a submissão na plataforma A3ES dos relatórios de autoavaliação de cursos avaliados em 2025.	Nº de relatórios de autoavaliação submetidos	2	DIR, CTC, CP
Ação 5: Concluir o processo de discussão da oferta formativa e elaboração de guia orientador para aprovação em CTC.	Elaboração de documento orientador	Concretização	DIR, CTC, CP
Ação 6: Concretizar o funcionamento de novas formações não conferentes de grau.	Nº de novas formações disponibilizadas	2	DIR, CTC, CP, DEP
Ação 7: Atingir um aumento do número de estudantes em cursos não conferentes de grau.	Aumento percentual do número de estudantes em cursos não conferentes de grau	+10%	DIR, CC, DEP
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

Num processo paralelo, e tendo presente a estratégia que está a ser discutida para a oferta formativa e integração entre ciclos de estudo, será promovido pelo CTC novas tabelas de creditações, que igualmente considerem o reconhecimento de formações não conferentes de grau (microcredenciais e pós-graduações).

Em 2025, a ESCE estará envolvida em dois processos de autoavaliação, designadamente no mestrado em segurança e higiene no trabalho e no mestrado em logística e gestão da cadeia de abastecimento, pelo que a Direção irá monitorizar e garantir o cumprimento da submissão destes processos. Para além destes, a Direção estará envolvida na submissão de um novo mestrado em parceria com a Escola Superior de Educação (ESE), designadamente em administração escolar e políticas educativas, o qual substituirá o atual mestrado em gestão e administração de escolas.

A ação 5 transita de 2024, onde não foi possível finalizar o processo de discussão da oferta formativa, sendo objetivo retomar este tópico e conseguir finalizá-lo até setembro de 2025 de forma a ser apresentado e discutido em CTC. Ainda ao nível da oferta formativa, no novo ano, pretende-se manter a estabilidade e consolidação dos cursos disponibilizados, sendo expectável a oferta de pelo menos duas novas pós-graduações e/ou microcredenciais que se traduzam também num aumento do número de estudantes em cerca de 10%.

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* da ESCE/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 particulares e públicos mais específicos.

3.1.2. *Qualidade do Ensino e Sucesso dos Estudantes*

Num ambiente de mudança, quer no perfil dos estudantes, quer nas ferramentas de ensino-aprendizagem disponíveis, é importante o desenvolvimento de novas metodologias que permitam aumentar a qualidade da transmissão e aquisição de conhecimento. Assim, é igualmente fundamental o compromisso da Escola nos planos de formação de docentes do IPS, reforçando a partilha de conhecimento entre pares e as suas competências pedagógicas. Na tabela 6 são estabelecidas diversas ações que visam proporcionar um melhor ambiente qualitativo de ensino.

Ao nível dos planos de formação, a Direção continuará a sensibilizar a participação dos seus docentes, quer como formadores, quer como formandos, bem como debater-se pelo reconhecimento e valorização destas atividades. Face a 2024, estabeleceram-se metas superiores para as ações 1 e 2, representando um reforço da participação dos docentes ESCE.

A nível pedagógico, aguarda-se a conclusão em 2025, pelo Conselho Pedagógico (CP), do novo modelo pedagógico da ESCE, que incorpore as novas tendências pedagógicas em alinhamento com a reestruturação dos cursos proposta e o eventual desenvolvimento de novas ofertas formativas. Neste âmbito, de referir ainda a importância deste documento orientador como suporte à adoção de um novo modelo de organização letiva, assente em aulas teórico-práticas.

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

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes
Ação 1: Promover a participação de docentes em ações de formação pedagógica.	Nº de docentes envolvidos em formações pedagógicas	12	DIR, IPS
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	4	DIR, IPS, DEP
Ação 3: Finalização do novo modelo pedagógico da ESCE	Aprovação do documento final em CP	Concretização	CP, DIR
Ação 4: Promover a flexibilidade curricular	Nº de cursos com disponibilização de UC optativas gerais	10	DIR, CTC, CP
Ação 5: Promover e apoiar a apresentação de projetos/atividades de inovação pedagógica	Nº de projetos/atividades	2	DIR, DEP, CP
Ação 6: Promover a disponibilização de módulos de suporte ao sucesso académico e profissional	Nº de módulos	2	DIR, DEP, CTC, CP
Ação 7: Participar na equipa de gestão do Programa de Apoio ao Estudante Finalista.	Participação na gestão do Programa	Participação	DIR, IPS
Ação 8: Promover, em articulação com o CP, atividades de acolhimento e integração de novos estudantes.	Nº de atividades	2	DIR, CP, CC, IPS

Noutra dimensão, a Direção continuará a apoiar projetos e ideias de atividades relacionadas com a inovação pedagógica. Prevê-se a reconversão de pelo menos uma sala de aula para atividades pedagógicas mais inovadoras ou menos convencionais, estando esta ação no objetivo relativo aos investimentos previstos. No que toca a outras atividades previstas, depois de consultadas as coordenações de departamento, foram indicadas diversas iniciativas previstas para 2025, como são exemplo, uma ação em “*inteligência artificial nas práticas pedagógicas*”, o evento “*DML Xperience: crafting solutions for Marketing and Logistics*” ou a ação “*digital skills and jobs*”. Por outro lado,

no contexto da E³UDRES², e apesar de não estar expressa como ação no plano de atividades, a ESCE continuará a incentivar a participação de docentes e estudantes em atividades pedagógicas, como são o exemplo, as atividades “*Bootcamp*” ou “*I Living Labs*”.

Outro aspeto importante, decorrente das reestruturações curriculares, prende-se com a introdução de unidades curriculares de opção geral, permitindo promover a flexibilidade curricular dos estudantes e um alargamento do seu campo de competências. Em 2025/2026, esperamos conseguir criar as condições para a adoção desta política em todas as licenciaturas e em parte dos mestrados.

As ações 6 e 7 prendem-se com atividades diretas de promoção do sucesso académico dos estudantes, quer através da disponibilização de módulos de reforço de competências, como são os casos dos módulos básicos de matemática e de gestão de recursos humanos ou como é o exemplo da workshop “construção de um projeto organizacional na área de GRH”, quer através da integração no programa de apoio ao estudante finalista, permitindo aumentar os índices de sucesso de conclusão dos cursos.

Por fim, de destacar a importância da integração dos nossos estudantes, no espaço académico, para o sucesso do seu percurso escolar, sendo desenvolvidas, em articulação com o IPS, CP e coordenadores de curso, diferentes atividades de acolhimento para os estudantes do próximo ano letivo 2025/2026.

3.2. Recursos Humanos

3.2.1. Consolidar a Estrutura de Recursos Humanos

A consolidação da estrutura de recursos humanos tem sido uma prioridade ao longo do mandato desta Direção, com diversas decisões tomadas no sentido de reforçar o corpo de carreira docente e não docente. Este tem sido um processo longo, em virtude de um ambiente legal complexo e pouco adequado às necessidades atuais de contratação no Ensino Superior. Se ao nível do corpo não docente, foi possível consolidar a estrutura, garantindo maior capacidade de resposta e estabilidade dos recursos, no que toca ao corpo docente o efeito real tem sido muito reduzido, apesar do número elevado de

vagas colocadas a concurso. Por um lado, existem diversos concursos em aberto, mas por outro, tem-se assistido a uma reduzida eficiência dos mesmos, com a saída de docentes após um semestre de contrato, em virtude da entrada em concursos de outras instituições. No final de 2024, existia mais de uma dezena de vagas aprovadas a concurso e em diferentes fases de conclusão, pelo que é esperado que o ano de 2025 registe um impacto positivo relevante na percentagem de ETI de carreira.

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

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes
Ação 1: Apoiar a conclusão de todos concursos externos abertos e que transitam de 2024.	Nº de concursos concluídos	12	DIR, IPS
Ação 2: Garantir a abertura dos concursos para as vagas aprovadas em orçamento para 2025.	Nº de vagas colocadas a concurso	5	DIR, DEP, CTC, IPS
Ação 3: Promover o alargamento do quadro de docentes em sede de orçamento de 2026.	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	+5	DIR, DEP, IPS
Ação 5: Desenvolver ações regulares de acolhimento e de integração do corpo docente.	Nº de ações	2	DIR, DEP
Ação 6: Abertura de concurso externo para uma vaga de assistente técnico.	Abertura de concurso	Concretização	DIR, IPS
Ação 7: Promover a participação dos não docentes em ações de formação.	Nº de ações de formação por funcionário	3	DIR, IPS
Ação 8: Desenvolver atividades que promovam o bem-estar e integração da equipa não docente	Nº de atividades	4	DIR

O elevado número de vagas em concurso tem igualmente condicionado a dotação disponível para a abertura de novos concursos, pelo que temos a expectativa de iniciar os cinco processos previstos, no orçamento de 2025, nos últimos meses do ano e em função da conclusão dos concursos atualmente a decorrer. Adicionalmente, na elaboração do orçamento de 2026, em meados de julho de 2025, é pretensão da Direção dar continuidade à criação de vagas para reforço do quadro, considerando-se cinco novas vagas a concurso.

Com a conclusão destes concursos e com a manutenção de uma política mais seletiva de professores convidados, é esperado um crescimento do número de doutorados no quadro, bem como, de docentes com título de especialista, embora em menor número. Este crescimento traduz-se num reforço geral das qualificações do corpo docente, quer ao nível pedagógico e científico, quer ao nível da experiência prática e ligação ao mercado de trabalho.

A ação 5 prende-se com outra das preocupações da Direção relativa aos recursos humanos docente, sentindo-se a necessidade de reforçar a sua integração e ligação à cultura organizacional. Neste sentido, pretendemos desenvolver um conjunto de ações que visem este objetivo, passando pela integração e apresentação dos novos colegas, bem como, por ações coletivas de convívio e partilha fora do contexto da atividade docente, como por exemplo, promover o dia do convívio docente no final do ano letivo aproveitando o espaço exterior do campus, manter o jantar convívio de aniversário da ESCE ou mesmo desenvolver ações culturais de convívio entre todos.

Relativamente ao pessoal não docente, os últimos anos têm sido caracterizados por alguma estabilidade de funcionários e funções. Contudo, a área da manutenção continua a ser uma preocupação da Escola, pelo que no final de 2024 preparou-se o processo de abertura de concurso para assistente técnico nesta área, o qual será lançado durante o 1º semestre de 2025.

A consolidação do corpo não docente não se resume à estabilidade do mesmo, mas igualmente ao aumento das suas qualificações. Para 2025 estabelecemos um objetivo mais ambicioso, passando de um mínimo, de duas ações de formação por ano para três ações esperadas. De referir que no final de 2024, o rácio formações por cada não docente já superava as 4 ações, incluindo a participação em programas de mobilidade Erasmus+.

Finalmente, prevê-se o desenvolvimento de atividades que promovam o bem-estar, a integração e o espírito de equipa dos funcionários não docentes, quer através de reuniões periódicas, quer através de momentos de convívio e de partilha entre todos, contribuindo para uma maior coesão institucional. Manteve-se para 2025, a meta prevista no plano de atividades do ano anterior.

3.3. Governança

3.3.1. Governar de forma Responsável e Transparente

A tabela 8 identifica as principais ações previstas para 2025, no âmbito de uma gestão responsável, transparente e que promova a eficiência dos serviços internos.

A *accountability* da gestão é um pilar essencial de governação na ESCE, pelo que a Direção mantém, anualmente, a promoção de pelo menos duas reuniões gerais de docente, no sentido de informar e prestar contas sobre as atividades desenvolvidas e em curso, assim como ouvir a comunidade sobre as suas preocupações, expectativas e contributos para a melhoria de funcionamento da Escola. Por outro lado, mantém-se o compromisso de participação ativa nos órgãos de gestão da ESCE, numa gestão partilhada sobre os grandes processos de mudança, articulando e disseminando o trabalho igualmente pelos departamentos e coordenações de curso. A disponibilidade da Direção não se limita a apoiar os processos iniciados pelos órgãos, como também ser responsável em promover nessas unidades, a discussão de tópicos importantes, colocando-os na agenda da Escola.

Um dos principais processos previstos para 2025, prende-se com a necessidade de reorganização da atividade letiva, associada à implementação dos novos planos de estudos dos cursos de licenciatura e a passagem para um modelo de aulas teórico-práticas. Para este efeito será constituído um grupo de trabalho que promova a discussão, entre outros aspetos, sobre a organização do horário letivo e sua articulação com horários de docentes, ou igualmente sobre a gestão dos espaços em sintonia com o novo modelo de aulas.

A implementação dos novos planos de curso irá também exigir uma revisão de vários procedimentos, destacando-se a adaptação do modelo de simulação de turmas, os modelos de distribuição de serviço docente (DSD), a gestão de um maior número de unidades curriculares optativas, entre outros. Ainda ao nível dos processos, o ano de 2025, continuará a ser intenso quanto aos procedimentos de adoção do novo sistema de informação NONIO, obrigando a uma presença permanente e ativa de membros da Direção, nos grupos de trabalho do IPS, garantindo o sucesso da implementação do sistema na Escola, com as devidas adaptações à realidade académica da ESCE.

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

Ações	Indicador	Meta	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, nas Coordenações de Departamentos e nas Coordenações de Curso	Nº de reuniões para disseminação de processos em curso	6	DIR, CTC, CP, DEP, CC
Ação 3: Garantir a implementação de um novo modelo de organização letiva.	Constituição de grupo de trabalho	Concretização	DIR, CTC, CP
Ação 4: Ajustar o modelo de DSD em todos os departamentos.	% de uso do novo modelo pelos departamentos.	100%	DIR, CTC, DEP
Ação 5: Assegurar a correta adoção na ESCE do novo sistema informação académico NONIO.	Nº de membros da Direção em grupos de trabalho	2	DIR, IPS
Ação 6: Garantir a adoção do novo Portal da ESCE e sua integração como o do IPS e com o sistema de informação NONIO	Implementação do novo portal	Concretização	DIR, IPS
Ação 7: Promover ações de sensibilização dos estudantes para a responsabilidade comum, participação cívica e inclusão no contexto da comunidade ESCE	Nº de cursos abrangidos	12	DIR, CC
Ação 8: Elaboração de e-book comemorativo dos 30 anos da ESCE	Elaboração de e-book	Concretização	DIR

Em 2025, está previsto a implementação de um novo portal (wordpress) no IPS e respetivas Escolas, pelo que este será mais um processo relevante e de elevada dimensão que se espera ocorra no primeiro semestre do ano. A Direção e funcionários dos serviços da Escola fazem parte de uma equipa criada para trabalhar a transição para o novo portal, quer ao nível de imagem, quer ao nível de estrutura e conteúdos.

A ação 7 do presente eixo de intervenção, enquadra-se na responsabilidade social da ESCE e consiste na promoção, em 2025, de ações de sensibilização dos estudantes para a responsabilidade comum, participação cívica e inclusão no contexto da comunidade. No próximo ano, contamos que esta ação seja ministrada em todos os CTeSP e Licenciaturas (ambos os regimes), abordando, entre outras temáticas, os direitos e deveres do estudante, o regulamento disciplinar do IPS ou o tema das necessidades educativas específicas. De referir que a ESCE continuará a promover e participar com os

seus recursos em atividades já regulares, como o Projeto Eco-Escolas da ESCE e do IPS, a participação na recolha de bens para o banco alimentar contra a fome, a promoção de feiras solidárias ou como a disponibilização das instalações para recolha de sangue.

A última ação identificada, prende-se com a concretização de mais uma atividade de registo de memória institucional. Após a comemoração dos 30 anos da ESCE no ano de 2024, está previsto para 2025 a edição de um e-book, com testemunhos dos membros da comissão de honra e o registo das diversas atividades desenvolvidas e amplamente participadas pela comunidade estudante, docente, não docente e pelos mais diversos parceiros.

3.3.2. Garantir a Qualidade das Instalações e Equipamentos

A ausência de autonomia financeira por parte das unidades orgânicas do IPS tem dificultado o desenvolvimento de muitas das ações identificadas para melhoria das instalações e equipamentos. A esta limitação, junta-se o número de obras de elevada dimensão em curso ou já comprometida pelo IPS, condicionando a execução de despesa global nestas rubricas.

Assim, mantêm-se em 2025, diversas ações que transitam do plano de atividades de 2024, associadas aos trabalhos de intervenção no auditório nobre e fachadas contíguas, à instalação de rampas para mobilidade reduzida (em auditórios) ou à resolução do problema da manutenção corrente.

Relativamente à intervenção e reparação do auditório nobre e fachadas contíguas, esta iniciou-se em novembro de 2024, tendo transitado para 2025 e também exigido a identificação de trabalhos adicionais que não foi possível inicialmente identificar ou prever. No final de 2024, a previsão aponta para a conclusão das obras em fevereiro de 2025. Associado a este processo foi incluída uma intervenção em diversos gabinetes da ala B do edifício por forma a resolver problemas de infiltração de água, sendo que esta reparação deve ficar concluída também nos primeiros meses do ano.

Pelos motivos já elencados, não foi possível concretizar em 2024 o ajustamento de alguns auditórios em termos de acessos para mobilidade reduzida. Apesar da Direção ter conseguido gerir as suas salas de forma a garantir a satisfação dos estudantes com

mobilidade condicionada, mantem-se a intenção de aumentar o número de salas com rampas de acesso garantindo uma maior capacidade de resposta a este nível.

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

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes
Ação 1: Monitorização dos investimentos com a Presidência do IPS.	Nº de reunião de acompanhamento	2	DIR, IPS
Ação 2: Garantir a intervenção de reparação no auditório nobre e fachadas contíguas.	Reparação efetuada	Concretização	DIR, IPS
Ação 3: Reparação das infiltrações existentes nos gabinetes dos docentes na ala B do edifício	Reparação efetuada	Concretização	DIR, IPS
Ação 4: Resolver o problema de um serviço próprio de manutenção corrente.	Serviço de Manutenção Operacional	Concretização	DIR, IPS
Ação 5: Instalação de rampas para mobilidade reduzida (em auditórios)	Nº de auditórios intervencionados	2	DIR, IPS
Ação 6: Criação de duas salas de aula equipadas para o desenvolvimento de atividades pedagógicas diferenciadas	Nº de salas criadas	2	DIR, IPS, CP
Ação 7: Início do plano de investimento para reconversão da sala “Reserva”	Nº de ações de investimento realizadas	2	DIR, IPS

No que toca à manutenção, este é um problema recorrente e que se tem demonstrado de difícil resolução. Não existindo a possibilidade de encontrar, no imediato, uma solução de *outsourcing* para o IPS, no ano de 2024 e em sede orçamento para o novo ano, previu-se uma vaga adicional para assistente técnico, alocada à área da manutenção. O processo ficou preparado no final do ano, para que em 2025 se inicie o procedimento concursal externo, para o qual esperamos conseguir candidaturas que se enquadrem nos requisitos funcionais por preencher.

Ao nível de investimentos, um dos grandes projetos para 2025, prende-se com a criação de duas salas equipadas com mobiliário diferenciado e equipamentos multimédia, que criem um ambiente pedagógico inovador e criativo. Estes investimentos ocorrem no âmbito de financiamento europeu decorrente de candidatura do IPS ao programa SAPIEN, sendo uma janela de oportunidade única, a qual a Escola não pode deixar de aproveitar. Ainda no âmbito deste programa, no último trimestre de 2024, em reunião

com a Presidência, ficou acordado a reconversão da sala “Reserva” para um o laboratório de inovação pedagógica do IPS. Esta reconversão implicará obras relevantes de requalificação do espaço, a sua divisão em três áreas distintas, incluindo uma sala digital de gravação de conteúdo pedagógicos e de lecionação de aulas on-line para grandes públicos, bem como um laboratório digital. Desta forma e tendo em atenção os prazos de execução do investimento do programa, estima-se que em 2025 se possam iniciar as obras e a aquisição dos diversos equipamentos.

De uma forma geral e apesar dos condicionalismos ao investimento fora de programas específicos, manteremos reuniões regulares com a Divisão de Edificado e Infraestruturas do IPS, bem como, com a Presidência, para acompanhamento e planeamento das intervenções necessárias a este nível.

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 ano de 2024, o RESILIENCE, novo centro de investigação do IPS, associado às ciências empresariais e engenharias, foi submetido para avaliação pela FCT. O processo final de avaliação da candidatura e a divulgação do resultado deve ocorrer durante o ano de 2025. Neste âmbito, a Direção mantém-se disponível para apoiar todas as iniciativas do centro de investigação, dentro dos limites da sua autonomia. Estas iniciativas podem, por exemplo, passar pela organização de eventos científicos utilizando os recursos da ESCE.

A promoção e apoio à organização de eventos de carácter científico, independentemente da sua associação ao RESILIENCE, consiste numa ação regular no plano de atividades, mantendo-se a estimativa de realização de pelo menos 4 eventos científicos com organização de docentes da ESCE. No geral, a realização destes eventos deverá contribuir para um maior índice de produtos científicos dos nossos docentes e igualmente para o alargamento de redes e parcerias na área da investigação.

Contudo, mais especificamente, pretendemos, por exemplo, promover um programa com parceiros internacionais relacionado com a investigação, o qual poderá ser em parte financiado pelo programa Erasmus+, ou apoiar ações concretas estimadas pelos departamentos, tais como a edição de livro científico sobre a temática “*Digitalization and Integration of Marketing and Logistics*” proposto pelo departamento de marketing e logística.

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
Ação 1: Atribuição de horas de dispensa de serviço letivo para coordenadores de projetos, investigadores no âmbito da E ³ UDRES ² ou outros incentivos à investigação.	Nº horas de dispensa de serviço letivo (2ºSEM 24/25 + 1ºSEM 25/26)	12	DIR, IPS
Ação 2: Organizar ou apoiar a organização de eventos de carácter científico.	Nº de eventos organizados na ESCE	4	DIR, CTC, DEP
Ação 3: Colaborar em atividades desenvolvidas pelo Centro de Investigação Resilience	Nº de colaborações	2	DIR, IPS
Ação 4: Continuar a apoiar e viabilizar o desenvolvimento de PSE ou Projetos de apoio à comunidade.	Nº de novas PSE ou Projetos	5	DIR, DEP
Ação 5: Participar no programa de mentoria e de apoio às empresas incubadas na IPS <i>Startup</i>	Nº de docentes envolvidos	4	DIR, DEP, IPS
Ação 6: Desenvolver esforços para incrementar o número de protocolos com empresas e outras organizações	Nº de protocolos celebrados	3	DIR, CC, IPS
Ação 7: Promover ações breves de formação para as comunidades locais e organizações parceiras	Nº de ações realizadas	4	DIR, DEP, CC, IPS
Ação 8: Promover ações culturais e artísticas nos espaços da ESCE abertos à comunidade	Nº de ações realizadas	4	DIR, IPS

Outra das ações regulares, prende-se com a atribuição de horas de dispensa para docentes envolvidos em projetos de investigação ou projetos financiados pelo PRR. Para o período representado pelo 2º semestre de 2024/2025 e 1º semestre de 2025/2026, reforçou-se a meta em 50%, representando uma previsão de conceder pelo menos 12 horas de dispensa de serviço. Esta redução contempla já, os projetos inseridos na E³UDRES², ou os projetos PRR relativos ao desenvolvimento social do Vale da Amoreira

e de Alhos Vedros e à agenda mobilizadora SINES NEXUS. 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.

Nos últimos anos a ESCE apresentou mais de duas dezenas de prestações de serviços ao exterior (PSE), assente na qualidade dos docentes da ESCE em contribuírem para o tecido empresarial e associativo da região, através de produção e transmissão de conhecimento altamente especializado. Desta forma, e não só porque estas prestações de serviço contribuem para a ligação às empresas e região, mas igualmente porque representam um reforço das competências dos docentes envolvidos, matemos o apoio à sua realização, estabelecendo-se a meta mínima de cinco novas PSE.

A ligação à comunidade é uma das preocupações regulares do plano de atividades da ESCE, quer através do desenvolvimento de novas cooperações institucionais com empresas e associações, quer através da disponibilização de ações de formação breves abertas à população (ex.: workshops de literacia financeira ou sobre empreendedorismo, disponibilizados em parceria com a Câmara Municipal de Setúbal) ou de ações breves em escolas secundárias do distrito.

Outra das ações regulares mantida para 2025, consiste no envolvimento da ESCE em ações de empreendedorismo e colaboração com a *IPS StartUp*, apoiando projetos de negócio de estudantes e diplomados. O apoio manter-se-á como uma das bandeiras da Escola, presente nos seus planos de estudo, mas igualmente nas diversas ações e projetos já referidos, com forte impacto na produção e transmissão de conhecimento a este nível. Algumas ações particulares, envolvem o reforço da colaboração com incubadoras de empresas municipais da região ou o desenvolvimento do evento *E-Business Day 2025 Summer Edition*, a decorrer entre junho e julho de 2025.

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 quatro atividades relevantes a este nível, durante o ano de 2025, passando por exposições, atividades com escritores ou mesmo novas edições do torneio de xadrez.

3.4.2. Incrementar os Níveis de Internacionalização

Ao nível do eixo de internacionalização, estima-se que o ano de 2025 continuará a ser um período de crescimento e de sustentabilidade das medidas iniciadas em anos anteriores. A tabela 11 resume as ações gerais previstas para promover os índices de internacionalização da ESCE, representando uma síntese do planeamento de ações elaborado com a Coordenação da Mobilidade.

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

Ações	Indicador	Meta	Intervenientes
Ação 1: Promover a participação de estudantes e docentes em programas de mobilidade	Aumento percentual da participação em mobilidades	5%	DIR, CC, CTC
Ação 2: Promover a participação de docentes e estudantes em atividades da E ³ UDRES ²	Nº de participantes	6	DIR, DEP, IPS
Ação 3: Participar institucionalmente ou incentivar a participação de docentes em redes internacionais	Nº de participações em redes	2	DIR
Ação 4: Disponibilização do módulo internacional a estudantes dos ciclos de estudo de licenciatura	Nº de estudantes com frequência no MI	30	DIR, CC
Ação 5: Promoção de outras atividades de “internacionalização em casa”	Nº de atividades desenvolvidas	4	DIR, CC
Ação 6: Promoção de protocolos de colaboração com instituições de ensino internacionais	Nº de protocolos assinados	2	DIR, IPS
Ação 7: Acolher estudantes internacionais de doutoramento ou pós-doutoramento	Nº de estudantes recebidos	2	DIR

A ação 1, pressupõe o desenvolvimento de medidas que promovam o nível de mobilidades “*outgoing*” de docentes e estudantes, estimando-se um crescimento de cerca de 5%. Este é um aumento que consideramos realista, uma vez que, estas mobilidades estão fortemente limitadas pelo número de bolsas Erasmus atribuídas ao IPS. Uma forma de aumentar o número de mobilidades passa por um maior envolvimento em projetos internacionais com fundos próprios ou na procura de outras linhas de financiamento inseridas no Erasmus. Neste âmbito, existem contactos com uma universidade brasileira para o desenvolvimento de um projeto “*Key-Action (KA) 171*”, o qual se espera poder ficar concluído em 2025.

Uma das ações mais importantes do plano de atividades para a internacionalização, prende-se, em articulação com o CTC, com a reformulação do procedimento de creditações de UC decorrentes de mobilidades semestrais de estudantes. Tendo por objetivo simplificar o processo e garantir uma maior flexibilidade nestas mobilidades regulares, será solicitado aos coordenadores de curso que efetuam uma análise às UC do plano de estudos, distinguindo UC fundamentais de outras que possam ser alvo de um processo de creditação mais aberto.

Em 2025 pretendemos manter o nível de envolvimento de docentes e estudantes em atividades internacionais no âmbito da E³UDRES². Para além da participação em atividades desenvolvidas nos diversos *working packages* do projeto, em 2024 ocorreram diversas mobilidades *staff* de e a parceiros da rede, resultando na identificação de pontos comuns e oportunidades de cooperação. Neste sentido, é esperado que em 2025 se consiga materializar esta aproximação em novas atividades conjuntas, quer ao nível de oferta formativa, quer ao nível de cooperação em projetos financiados.

Ainda no âmbito das redes e parcerias internacionais, em 2025, manteremos a participação em duas redes internacionais que a ESCE participa regularmente, designadamente na rede de *Business Week* e na rede Businet. Por outro lado, continuaremos a apostar no desenvolvimento de parcerias com outras instituições de ensino internacionais, formalizando a perspetiva de cooperação através de protocolos de colaboração.

Ao nível da estratégia de “internacionalização em casa”, pretende-se reforçar os resultados da abertura do módulo internacional a estudantes das licenciaturas. Neste sentido, as UC do módulo internacional oferecidas no 2º semestre de 2024/2025 e no 1º semestre de 2025/2026 ficarão disponíveis para frequência extracurricular, onde pretendemos atingir a meta de 30 estudantes inscritos. Como referido no objetivo de criação desta medida, esta ação visa aumentar as competências linguísticas e multiculturais dos nossos estudantes e igualmente contribuir para uma maior inclusão e integração dos estudantes estrangeiros em Erasmus na ESCE.

Outras das apostas fortes da ESCE para a “internacionalização em casa” tem assentado no desenvolvimento de BIP (*Blended Intensive Programmes*). Para o ano de 2025 estão

previstos quatro BIP, designadamente o BIP FinBank, BIP Exit, BIP BeST e o BIP *Rural Startup Incubators*. Após a realização de dois BIP em 2024, a duplicação destes eventos permitirá aumentar os índices de internacionalização dos novos estudantes e docentes, bem como reforçar parcerias internacionais. No novo ano, destaque ainda para a proposta do departamento de economia e gestão, tendo em vista o desenvolvimento de um COIL (*Collaborative Online International Learning*) com parceiros da rede internacional e previsto para outubro ou novembro.

Por fim, como resultado dos protocolos de colaboração internacional desenvolvidos, especialmente com instituições de ensino brasileiras, estimamos em 2025 acolher pelo menos dois estudantes em mobilidade para trabalhos de doutoramento ou pós-doutoramento. Estes estudantes vêm desenvolver parte dos seus trabalhos na Escola, sendo atribuído coorientadores da ESCE. Para além do contributo para a internacionalização, esta medida tem igualmente um impacto muito positivo no eixo da investigação.

4. Orçamento

Na tabela 12 é apresentado o orçamento previsional para 2025, bem como o orçamento e a execução orçamental do ano anterior, permitindo uma análise evolutiva da situação orçamental.

Tabela 12: Orçamento ESCE 2025

Receitas	Orçamento 2025	Executado 2024	Orçamento 2024
Receita do Orçamento de Estado			
Receita Orçamento Estado	4 022 638 €	2 967 858 €	3 599 912 €
Total da Receita do Orçamento de Estado	4 022 638 €	2 967 858 €	3 599 912 €
Receita de Outras Fontes Financiamento			
Propinas	2 164 454 €	2 203 130 €	2 327 624 €
Emolumentos	281 000 €	325 952 €	300 000 €
Estudos, pareceres, projectos e consultadoria	71 500 €	38 795 €	88 000 €
Outras Receitas	613 721 €	841 169 €	602 399 €
Total da Receita de Outras Fontes Financiamento	3 130 675 €	3 409 047 €	3 318 023 €
Integração de Saldos			
Integração de Saldos	478 919 €	868 317 €	1 750 299 €
Total da Receita	7 632 232 €	7 245 221 €	8 668 234 €
Despesas			
Despesas com o pessoal	6 736 133 €	6 196 003 €	6 459 985 €
Aquisição de bens e serviços	391 980 €	457 288 €	385 850 €
Transferências correntes	0 €	9 001 €	3 000 €
Outras despesas correntes	25 200 €	93 035 €	22 600 €
Aquisição de bens de capital	0 €	10 976 €	46 500 €
Total da Despesa	7 153 313 €	6 766 302 €	6 917 935 €
Saldo	478 919 €	478 919 €	1 750 299 €
Indicadores			
% Receitas Orçamento de Estado:	52,7%	41,0%	41,5%
% Receitas Próprias:	41,0%	47,1%	38,3%
% Saldos Integrados	6,3%	12,0%	20,2%
% Despesas com Pessoal:	94,2%	91,6%	93,4%
% Despesas correntes	5,8%	8,3%	5,9%
% Aquisição de bens de capital	0,0%	0,2%	0,7%

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.

Para o orçamento de 2025, foi considerado um aumento das transferências do orçamento de estado, quer por via do reforço governamental, quer por uma maior afetação pelo IPS ao orçamento da ESCE. A conjugação destes pressupostos representou um crescimento desta rubrica de receita em cerca de 11,7%. Por outro lado, prevê-se uma redução total das receitas próprias em 5,6%, com um abrandamento do valor cobrado de propinas, associado a um menor número de estudantes de licenciatura e não abertura do mestrado de gestão e administração de escolas. No campo das receitas próprias, é importante relevar o valor de “outras receitas” que inclui as verbas decorrentes do financiamento dos CTeSP.

O aumento das receitas por via do orçamento de Estado, é consumido essencialmente no crescimento previsto de despesas com pessoal, estimado em cerca de 276 mil euros e representando um aumento de 4,6% face ao orçamento previsional anterior. Esta estimativa tem como pressuposto a concretização dos vários concursos abertos para a carreira docente, bem como, a atualização salarial para 2025. Destaque ainda para a rubrica de despesas 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. Sobre os saldos de gerência, é importante notar que a sua diminuição exponencial deriva, não de execuções orçamentais desequilibradas, mas sim da transferência de saldos das unidades orgânicas para os IPS, em virtude da necessidade de garantir os compromissos assumidos em obras estruturais de grande relevo, como são o caso das obras nas residências de estudantes e a construção do edifício da Escola Superior de Saúde.