

# BALANÇO DE GESTÃO

---

## **BALANÇO DE GESTÃO** **QUALIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL** **Escola Superior de Ciências Empresariais** **2020**

ELABORADO POR Ana Paula Silva, Luís Barreto  
(GQ/coordenador da UI): .....

Data: Abril 2021  
.....

APROVADO POR .....

Data: Abril 2021  
.....

# BALANÇO DE GESTÃO

---

## INDICE

1. Ações do Balanço anterior-Concretização dos Planos de Ação (apresentados na Matriz de R&O) - GMS-04/03.....	3
2. Adequação da Política de Gestão (Qualidade e Responsabilidade Social) à Unidade .....	11
3. Desempenho dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico (Aplicáveis à Unidade).....	12
4. Desempenho dos Processos (resultado de indicadores Aplicáveis à Unidade) .....	36
5. Apenas UO - Evolução da Oferta Formativa e Desempenho dos Cursos (Planos de Melhoria, Indicadores) .....	46
6. Necessidades e expectativas das Partes Interessadas (PI) .....	47
6.1 Resultados de auscultação das PI (Avaliação da Satisfação), incluindo comunicações.....	48
6.2 Alterações nas necessidades e expectativas das PI relevantes para a Unidade e nos respetivos meios de comunicação - GMS-05/01 .....	50
8. Resultados de inspeções, fiscalizações a atividades e serviços (se aplicável) .....	50
9. Auditorias ao Sistema .....	50
10. Análise de Ocorrências (análise de principais causas, tendências) .....	52
11. Resultados de Rankings, Certificações e Acreditações ou reconhecimentos (de serviço, curso, outros...).....	53
12. Evolução a nível da adequação dos recursos .....	54
12.1 Recursos Humanos (PD/PND): nº e rácios, qualificação e concretização do Plano de Formação .....	54
12.2 Recursos materiais e serviços.....	57
13. Requisitos legais e avaliação de conformidade .....	57
13.1 Impacto de alterações na Legislação, Regulamentação e Normas .....	57
13.2. Cumprimento das Obrigações de Conformidade - GDO-01/03.....	58
14. Aspectos da Responsabilidade Social significativos .....	59
15. Definição de Ações para Matriz de Riscos&Oportunidades (recursos, ações, prazos, metas).....	62
16. Outros dados relacionados com a eficácia e eficiência do SG .....	67
17. Anexos .....	67

## BALANÇO DE GESTÃO

### 1. Ações do Balanço anterior-Concretização dos Planos de Ação (apresentados na Matriz de R&O) - GMS-04/03

#### Riscos:

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO / PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)	NÍVEL de RISCO FINAL
14/11/2019	Ineficácia do sistema de deteção de incêndio da ESCE, por falta de comunicação com o posto de segurança da ESCE	Serviços Técnicos	GEI	Segurança	Danos físicos e materiais	1	3	3- Moderado	Plano atividades	Estabelecer meios de comunicação entre o sistema da ESDL e ESCE e o posto dos SAS		SI		Setembro 2020	Não	Não	3- Moderado
06/01/2020	Atendimento do BAR no horário dos mestrados e pós graduações	Direção	SAS	Serviço de refeições	Qualidade do serviço	2	2	4- Moderado		Estabelecer horários de funcionamento do Bar compatíveis com os horários dos Mestrados e Pós-	Financeiros	Direção e SAS		Setembro 2020	Não	Não	4- Moderado

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controle de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO / PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)	NÍVEL de RISCO FINAL
										graduações							
06/01/2020	Baixo número de corpo docente próprio nas áreas fundamentais dos CE	Gestão de Topo	FOR	Cursos	Não acreditação de cursos	2	3	6- Elevado	DSD	Promover procedimentos concursais	Financeiros	Gestão de Topo (Direção e Presidência)		Dezembro 2020	Não	Não	6- Elevado
06/01/2020	Falta de Alojamento	Gestão de Topo	SAS	Cursos	Aumento do número de abandonos e não matriculados	3	2	6- Elevado		Criar condições para alojamento, conjuntamente com os SAS e o Município de Valença	Financeiros	Direção e SAS		Setembro 2020	Sim	6	9- Elevado
06/01/2020	Falta de notoriedade dos CTESP	Coordenação do curso	PIM	Cursos	Diminuição do número de candidatos	2	2	4- Moderado		Plano de promoção com dados estatísticos sobre estes cursos, nomeadamente sobre a sua empregabilidade	RH	Coordenações de cursos CTESP		Junho 2020	Não	Não	4- Moderado

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO / PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)	NÍVEL de RISCO FINAL
06/01/2020	Centralidade de alguns serviços como a residência e o desporto	Direção	SAS	Alunos	Insatisfação dos alunos relativamente aos serviços proporcionados pelo IPVC nas áreas do desporto, cultura e saúde	3	1	4- Moderado		Encontrar formas de promover, de forma sistemática, iniciativas desportivas, culturais e de saúde.	Parcerias e recursos financeiros	Direção e SAS		Setembro 2020	Não	Não	3- Moderado
06/01/2020	Morosidade na regularização dos novos docentes	GQ	FOR	Cursos	Não cumprimento de procedimentos nas datas previstas	2	2	4- Moderado		Repensar os processos de modo a acomodar situações de exceção na definição do acesso às ferramentas letivas		GQ		Março 2020	Não	Não	4- Moderado
06/01/2020	Altas taxas de abandono nos diversos ciclos de estudo	Coordenação dos cursos	FOR	Cursos	Continuação do número elevado de alunos a abandonar	2	3	6- Elevado		Criar grupos de trabalho por cursos de modo a recolher informação	RH	Comissões de curso		Dezembro 2020	Não	Não	6- Elevado

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO/ PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)	NÍVEL de RISCO FINAL
					os cursos					que permita sistematizar a informação sobre os motivos do abandono							
06/01/2020	Baixo número de pessoal não docente	Direção	RHU	Todos os alunos e colaboradores	Insatisfação dos alunos relativamente aos serviços prestados e sobrecarga do pessoal não docente	3	1	43- Moderado		Perceber de que forma é possível aumentar o número de pessoal não docente. Perceber se é possível redistribuir tarefas e se é possível simplificar alguns serviços	Recursos Financeiros	Presidência, Direção		Dezembro de 2020	Não	Não	3- Moderado
06/01/2020	Baixo nível de internacionalização	Coordenadores de curso e CIN	CIN	Cursos	Proporcionar experiências de internacionalização e de partilha.	3	1	3- Moderado		Procurar perceber, junto das empresas com as quais já temos	Parcerias	Coordenadores de curso Gestor do processo CIN		Dezembro de 2020	Não	Não	3- Moderado

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO/ PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)	NÍVEL de RISCO FINAL
										parcerias, se é possível criar estágios para alunos internacionais da nossa área de formação.							
06/01/2020	Limitação dos espaços desportivos locais	Direção	SAS	Todos os alunos	Contribuir para uma prática desportiva regular	2	2	4- Moderado		Fazer uma intervenção, junto das entidades locais de modo a incluir a ESCE na planificação da distribuição dos espaços desportivos existentes	Parcerias	Direção		Setembro de 2020	Não	Não	1- Baixo

## BALANÇO DE GESTÃO

### Oportunidades:

DATA de ENTRADA OPORTUNIDADE	OPORTUNIDADES/PONTOS FORTES a aproveitar	Responsável de Controlo de OPORT	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	IMPACTO POSITIVO DA OPORTUNIDADE (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NIVEL de OPORTUNIDADE (Campo Automático)	Ações já em desenvolvimento para aproveitar OPORT	AÇÕES de Melhoria/Inovação a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	GANHOS ESPERADOS/RESULTADOS PREVISÍVEIS	PRAZO Implementação das AÇÕES	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)
06/01/2020	Bom ambiente de aprendizagem	Coordenadores de curso	FOR	Todos os alunos e colaboradores	Permitir que as atividades decorram com um sentido de respeito e colaboração	3	3	6- Elevado	Dinamização de diversas atividades que envolvam a colaboração e a participação de toda a comunidade educativa	Estruturar a implementação das atividades de modo a que estas se desenvolvam de forma coordenada	RH	Coordenadores e Direção	Maior participação e menor impacto nas atividades letivas	Outubro de 2020	Sim	Sim
06/01/2020	Altas taxas de satisfação da qualidade de ensino	Coordenadores de curso	FOR	Todos os alunos	Permitir que esta satisfação possa ser divulgada dentro da comunidade e a potenciais candidatos	3	3	6- Elevado	Envolver os alunos na organização de eventos, nomeadamente em eventos que envolvam potenciais candidatos	Direcionar as atividades a públicos específicos de interesse	RH	Coordenadores de curso e Direção	Publicitar as formações da ESCE a um público de interesse	Dezembro de 2020	Sim	Sim



## BALANÇO DE GESTÃO

06/01/2020	Estabilização do corpo docente	Direção	FOR	Comunidade educativa	Contribuir para o desenvolvimento de projetos de média e longa duração	2	2	4- Moderado	Incentivar os docentes a desenvolver projetos em equipa e a envolver alunos da ESCE	Apoiar logisticamente o desenvolvimento desses projetos	Recursos financeiros	Direção	Criar maior envolvimento dos alunos com a investigação	Setembro de 2021	Sim, a decorrer	Sim
06/01/2020	Formações internas regulares	Direção	RHU	Colaboradores	Contribuir para o desenvolvimento de diversas competências dos colaboradores	2	2	4- Moderado	Incentivar os colaboradores a participar nas ações de formação disponibilizadas pelo IPVC.	Sugerir outras formações de acordo com as necessidades da ESCE e com os interesses dos colaboradores	Recursos financeiros	Presidência e Direção	Proporcionar formações mais adequadas ao funcionamento da ESCE e aos interesses dos colaboradores	Dezembro de 2021	Sim, a decorrer	Sim
06/01/2020	Comprometimento dos colaboradores com a gestão e com o bom funcionamento da escola	Direção	GMS	Comunidade educativa	Contribuir para a melhoria contínua dos serviços da ESCE	2	3	6- Elevado	Incluir os colaboradores no processo de gestão da instituição	Melhorar os canais de comunicação	RH	Direção GSI	Facilitar a comunicação entre os diversos intervenientes para que todos se sintam como parte integrante no processo de gestão	Dezembro de 2021	Sim, a decorrer	Sim
06/01/2020	Utilizar empresas parceiras para dinamizar estágios a alunos internacionais	Coordenadores de curso e CIN	CIN FOR	Alunos	Contribuir para o aumento da internacionalização	2	2	4- Moderado	Ter um leque alargado de empresas parceiras	Incluir processos de internacionalização nos pareceres já existentes	RH	Coordenadores de curso e CIN	Aumentar as relações internacionais da ESCE	Dezembro de 2020	Sim	Sim
06/01/2020	Comunidade envolvente comprometida com a escola e com as suas formações	Direção	PIM	Escola	Contribuir para o maior reconhecimento da ESCE na região	2	2	4- Moderado	Envolver a comunidade em iniciativas levadas a cabo na escola	Alargar o leque de instituições locais a colaborar com a escola	Parceiras	Direção	Aumentar a influência da escola na região	Dezembro de 2020	Sim	Sim

## BALANÇO DE GESTÃO

06/01/2020	Crescente procura dos serviços da ESCÉ por parte das instituições e empresas da região	Direção	For	Alunos	Contribuir para uma maior participação dos alunos nas atividades económicas da região	2	3	6-Elevado	Informar os alunos sobre as possibilidades existentes, tanto ao nível dos estágios como ao nível dos empregos	Intensificar a comunicação e auxiliar os alunos na construção de um currículo adequado às suas expectativas	RH	Coordenadores de curso	Preparar os alunos para a entrada no mundo profissional	Setembro de 2020	Sim	Sim
06/01/2020	Crescente número de ex-alunos colocados nos quadros das empresas da região	Direção e coordenações de curso	For	Alunos e ex-alunos	Criar uma plataforma de troca de experiências e de informação entre alunos e ex-alunos	2	3	6-Elevado	Convidar ex-alunos para contar a sua experiência após a conclusão dos seus cursos	Contribuir para a criação de uma associação de ex-alunos da ESCÉ	RH	Direção	Contactar mais facilmente com os ex-alunos de modo a perceber se as formações que fizeram vão ao encontro das suas expectativas e a auxiliar os ex-alunos na entrada no mundo do trabalho	Dezembro de 2021	A decorrer	

## **2. Adequação da Política de Gestão (Qualidade e Responsabilidade Social) à Unidade**

O Sistema de Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (SG-IPVC) tem como finalidade promover e avaliar a Política da Qualidade do IPVC, em todas as vertentes da missão institucional. A Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE), enquanto escola do IPVC, beneficia com a utilização de uma metodologia de melhoria contínua suportada numa política de qualidade adequada, nomeadamente no que diz respeito à informação que é gerada pelo Sistema de Gestão e que permite sustentar medidas de melhoria contínua e de monitorização de ações implementadas.

Com a crescente maturidade do sistema de gestão, tem sido possível direcionar as políticas da qualidade de uma forma mais adequada e realista. Sem deixar de lado o rigor e a exigência, temos vindo a tornar os processos mais simples e eficientes.

A plataforma digital “ON - IPVC”, permite que muitos dos registos necessários à monitorização das atividades sejam feitos de forma automática. Este facto faz com que a gestão da escola e das atividades desenvolvidas sejam feitas de forma mais controlada, transparente e atualizada. Apesar de considerarmos que este é um fator positivo na gestão, temos de ter a consciência de que muitas das fragilidades que sempre nos acompanharam estão mais evidentes e que devem ser contextualizadas as nossas falhas num processo de melhoria contínua.

No ano de 2020, foi feito um esforço adicional por parte da gestão e dos diversos colaboradores para ir ao encontro dos requisitos da norma 4469/2019 de responsabilidade social na situação extrema de pandemia que se viveu e que ainda se mantém. Com o desenvolvimento na implementação da norma 9001, considerou-se que estavam criadas as condições para intensificar o processo de implementação da norma de responsabilidade social. Apesar do empenho dos colaboradores (PD/PND) e da Direção, a atual situação pandémica foi um obstáculo à realização deste objetivo e este processo ainda não está acabado, nem consolidado, sendo necessário, por isso, prosseguir com o trabalho de responder a todos os requisitos desta norma. Estamos plenamente convencidos da importância desta implementação e da melhoria que ela trará ao desenvolvimento das nossas atividades.

## BALANÇO DE GESTÃO

### 3. Desempenho dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico (Aplicáveis à Unidade)

Política de Gestão	Eixo Estratégico	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	PROCESSO SG	Indicador	Histórico IPVC (PE IPVC1519)								PE IPVC2024		Conclusão	Tendência
							2016 2016/17		2017 2017/18		2018 2018/19		2019 2019/20		2020 2020/2021			
Através de redes colaborativas, incentiva o empreendedorismo com vista à empregabilidade, numa lógica de cocriação de valor; produção e transferência de conhecimento que assegure a inovação dos tecidos empresarial e social, do qual deve resultar o retorno do investimento realizado	Eixo 7 - Prestação de Serviços e Desenvolvimento de Projetos de Inovação	17 - Parcerias para a implementação dos Objetivos	Criar um novo enquadramento para as relações com a envolvente (associar P10)	P14 - Aumentar as receitas e os ganhos de eficiência	GIN	% de projetos em parceria	Obj.		Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=85%	Meta atingida	↗
							Real		Real	100,0 %	Real	100,0 %	Real	100,0 %	Real			
			Contribuir para o reforço da capacidade inovadora das empresas e outras entidades do Alto Minho		FOR	Nº de estágios, dissertações ou projetos fim de curso em parceria com Instituições do Alto Minho	Obj.		Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	'>=50% (L) ; >= 20%(M) ; >= 90% (CTES P)	Meta Atingida	↗
									Real	33	Real	40	Real	52	Real	Lic., M. e CTeSP =100%		
Desenvolver e manter uma estratégia para a melhoria contínua da Instituição, em particular da qualidade da oferta formativa, suportada numa prática de investigação aplicada, com vista à contribuição para a sustentabilidade económica, social	Eixo 2 - Formação	4 - Educação de Qualidade	Reformular e adaptar a oferta formativa nos diferentes níveis de ensino em articulação com a investigação desenvolvida	P4 - Reforçar as ligações entre os programas curriculares e os	FOR	Nº de Diplomados - ESCE (por ano)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>110	Meta atingida	↗
							Real	93	Real	110	Real	91	Real	131	Real	131		
							Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>60
Real	57	Real	59	Real	53	Real	88	Real	88									
						Nº de Diplomados - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=20	Meta não atingida	↘
							Real	21	Real	11	Real	16	Real	10	Real	10		

## BALANÇO DE GESTÃO

e ambiental				Objeti- vos de Desen- volvi- mento Susten- tável	Nº de Diplomados - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=10	Meta não atingida	↘				
						Real	6	Real	4	Real	5	Real	4	Real	4						
					Nº de Diplomados - Pós- Graduação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	<=20	Meta atingida	↗
						Real	9	Real	36	Real	17	Real	29	Real	29						
					Taxa de diplomados (em n anos) - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=40%	Meta atingida	↘
						Real	67%	Real	89%	Real	81%	Real		Real	51,2%						
					Taxa de diplomados (em n anos) - Licencia- tura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=45%	Meta atingida	↗
						Real	53%	Real	85%	Real	75%	Real	61,1	Real	61,1%						
					Taxa de diplomados (em n anos) - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=50%	Meta atingida	↘
						Real	100%	Real	91%	Real	100%	Real	53,6%	Real	53,6%						
					Taxa de diplomados (em n anos) - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=15%	Meta não atingida	↗
						Real	11%	Real	19%	Real	5%	Real	6%	Real	6%						
					Índice de satisfação dos estu- dantes com as UC's	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Meta atingida	↗
						Real	80	Real	87	Real	87	Real	94,2	Real	94,2						
Índice de satisfação dos estu- dantes com o Curso	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Meta atingida	↗					
	Real	83	Real	87	Real	89	Real	91,6	Real	91,6											
Índice de satisfação dos estu- dantes com a Escola	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=80%	Meta atingida	↗					
	Real	57,8	Real	68,6	Real	76,4	Real	76,2	Real	87,5%											

## BALANÇO DE GESTÃO

						Índice de satisfação dos estudantes com os Docentes	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Meta atingida	↘
							Real	89	Real	86	Real	93	Real	93,9	Real	89,78
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=180	Meta atingida	↗
							Real	141	Real	212	Real	201	Real	239	Real	243
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Licenciaturas	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=160	Meta atingida	↗
							Real	100	Real	127	Real	129	Real	161	Real	169
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Mestrados	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=16	Meta atingida	↗
							Real	16	Real	19	Real	16	Real	19	Real	24
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Meta não atingida	↗
							Real	13	Real	26	Real	18	Real	23	Real	29
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Pós-Graduações	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Meta não atingida	↘
							Real	12	Real	40	Real	38	Real	36	Real	21
						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Geral ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Meta atingida	↗
							Real	56	Real	73,25	Real	85,25	Real	72,75	Real	80,31
						Taxa de ocupação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Meta atingida	↘

## BALANÇO DE GESTÃO

					(matriculados 1ºano, 1ºvez) - Licenciaturas CNA	Real	69	Real	94	Real	103	Real	105	Real	102		
					Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Licenciaturas Todos os regimes	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Meta atingida	↗
						Real		Real		Real		Real	85	Real	98		
					Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Mestrados	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=60%	Meta atingida	↗
						Real	64	Real	76	Real	72	Real	76	Real	96		
					Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - CTESP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=50%	Meta atingida	↗
						Real	43	Real	43	Real	90	Real	40	Real	58		
					Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Pós-Graduação	Obj.		Obj.		Obj.	Obj.	Obj.		Obj.	>=68%	Meta não atingida	↘
						Real	48	Real	80	Real	Real	Real	70	Real	42		
					N. matriculados final-Licenciatura (todos os regimes, reingressos, transferências)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=125	Meta atingida	↗
						Real	100	Real	127	Real	129	Real	161	Real	166		
					ÍNDICE OCUPAÇÃO:	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Meta atingida	↘

## BALANÇO DE GESTÃO

						nº colocados 1ª fase/vagas (Lic)	Real	60	Real	74	Real	102	Real	99	Real	98		
						INDICE OCUPAÇÃO: nº colocados 1ª fase/1ª opção/vagas (Lic)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30%	Meta atingida	↗
							Real	21	Real	25	Real	36	Real	30	Real	37,7		
						Taxa de aprovação / inscritos por UC (apenas UC's com ≥ 5 alunos inscritos)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=75%	Meta atingida	↗
							Real	84	Real	77	Real	76	Real	81,2	Real	81,2		
						Taxa de aprovação / avaliados (apenas UC's com ≥ 5 alunos avaliados)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>88,5%	Meta atingida	↗
							Real	87	Real	83	Real	84	Real	93,5	Real	93,5		
						Nº de cursos que abriram vagas - Geral ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=7	Meta atingida	↗
							Real	7	Real	8	Real	8	Real	9	Real	9		
						Nº de cursos que abriram vagas - Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=4	Meta atingida	→
							Real	4	Real	4	Real	4	Real	4	Real	4		
						Nº de cursos que abriram vagas - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=1	Meta atingida	→
							Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	1		
						Nº de	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta	→



## BALANÇO DE GESTÃO

						Real	1	Real	2	Real	2	Real	2	Real	2	atingida	
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Meta atingida	→
						Real	1	Real	2	Real	2	Real	2	Real	2		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=11	Meta não atingida	↘
						Real		Real		Real		Real	11	Real	10		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=3	Meta atingida	→
						Real	3	Real	2	Real	3	Real	3	Real	3		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=4	Meta atingida	→
						Real	4	Real	4	Real	4	Real	4	Real	4		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Meta não atingida	→
						Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	1		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Meta não atingida	↘
						Real	1	Real	2	Real	2	Real	2	Real	1		
						Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=3	Meta não atingida	↘
						Real	0	Real	0	Real	1	Real	0	Real	0		

## BALANÇO DE GESTÃO

		17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Disponibilizar uma oferta formativa adaptada às necessidades da envolvente (incluindo empresas e outras entidades)	P3 - Valorizar os programas de estágios	FOR	Estudantes em práticas de contexto de trabalho na região	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=30%	Meta atingida	↗		
							Real	-	Real	33%	Real	40%	Real	44%	Real	-				
		4- Educação de Qualidade	Disponibilizar uma oferta formativa adaptada às necessidades da envolvente (incluindo empresas e outras entidades)	P3 - Valorizar os programas de estágios	CIN	Nº estágios internacionais OUT	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=2	Meta não atingida	↘
								Real	1	Real	5	Real	2	Real	0	Real	-			
					FOR	Nº estágios em Instituições (CTeSP, licenciaturas e mestrados)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=70	Meta atingida	↗
								Real	-	Real	50	Real	68	Real	83	Real	86			
					CRC/FOR	Nº Mestrados em parceria	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=1	Meta atingida	→		
							Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	1				
		17- Parcerias para a implementação dos Objetivos			FOR	Satisfação das entidades de acolhimento de estágio CTESP com todo o processo	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4,5	Meta não atingida	↘		
							Real	-	Real	4,6	Real	4,5	Real	-	Real	-				
			FOR	Taxa de Acreditação de ciclos de estudo em funcionamento (ACEF/PERA)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Meta atingida	↗				
					Real	-	Real	-	Real	-	Real	100	Real	100%						

## BALANÇO DE GESTÃO

				PGE	Nº total de alunos - ESCE	Obj.	-	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=425	Meta atingida	↗
						Real	383	Real	425	Real	449	Real	473	Real	544		
				PGE	Nº total de alunos - Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=350	Meta atingida	↗
						Real	284	Real	304	Real	330	Real	390	Real	432		
				PGE	Nº total de alunos - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=25	Meta atingida	↗
						Real	52	Real	42	Real	40	Real	26	Real	50		
				PGE	Nº total de alunos - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=20	Meta atingida	↗
						Real	35	Real	39	Real	41	Real	22	Real	41		
				PGE	Nº total de alunos - Pós-Graduação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Meta não atingida	↘
						Real	12	Real	40	Real	38	Real	35	Real	21		
				PIM/OBS	Lic com <10% de Índice de atratividade (Nº Candidatos 1ª Fase, 1ª Opção por vaga disponibilizada)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	<3 lic. com < 10% de atratividade	Meta atingida	↘
						Real	1	Real	0	Real	1	Real	0	Real	0		
				PIM/OBS	Índice global de atratividade das licenciaturas ESCE (Total de candidatos 1ª Fase, 1ª Opção por vaga disponibilizada)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>35%	Meta atingida	↘
						Real	21	Real	35	Real	36	Real	30	Real	43,2		

## BALANÇO DE GESTÃO

Assegurar os processos de suporte fundamentais à maior equidade no acesso e frequência ao ensino superior	Eixo 3 - Alunos	17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Disponibilizar um conjunto diversificado de serviços de apoio	P12 - Reforçar o programa de integração e acompanhamento do percurso académico e de carreira	PIM	Criação Plataforma de Rede Alumni	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta não atingida	↘			
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real
		PIM			Nº de alumni integrados na plataforma	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta não atingida	↘
						Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-
		EIN			Alunos envolvidos em projetos Escola inclusiva (ApS)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=5	Obj.	>=5	Meta atingida	→
						Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	5	Real	5	Real	5	Real	5
	EMP	Nº Alunos ou diplomados da ESCE registados no portal de emprego IPVC			Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=25	Obj.	>=25	Meta não atingida	↘	
					Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	
	BOL	% estudantes bolsiros (DGES)			Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=50%	Obj.	>=50%	Meta atingida	↗	
					Real	34%	Real	37%	Real	39%	Real	77,1%	Real		Real		Real		Real		
	BOL	Nº Alunos apoiados com bolsa de apoio social			Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Obj.	>=3	Meta atingida	→	
					Real	14	Real	12	Real	3	Real	0	Real	3	Real	3	Real	3	Real	3	

## BALANÇO DE GESTÃO

		4- Educação de Quali- dade			BIB/GMS	Índice de satisfação dos alunos com servi- ços - Bibli- otecas (IASQE e Inq. BIB)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=65%	Meta atingida	↗
						Real	60%	Real	81%	Real	95%	Real	91%	Real	-			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=85%	Meta atingida	↗	
						Real	-	Real	-	Real	88	Real	94	Real	-			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.5	Meta atingida	↗	
						Real	-	Real	3,78	Real	4,16	Real	3,98	Real	-			
		4- Educação de Quali- dade; 3-			ALI/GMS	Índice de satisfação dos alunos com servi- ços - Bares (ALI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.5	Meta atingida	↗
						Real	-	Real	3,25	Real	3,87	Real	4,05	Real	-			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Meta atingida	↗	
						Real	4,20	Real	4,35	Real	4,40	Real	4,45	Real	-			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Meta atingida	↗	
						Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-			

## BALANÇO DE GESTÃO

		Saúde de Qualidade; 11- Cidades e Comunidades Sustentáveis				constituir grupos semente e pares em cada UO)	Real	-	Real	-	Real	-	Real	39	Real	39					
		4- Educação de Qualidade	Reduzir o abandono e insucesso escolar		FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - CTESP	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=19%	Meta atingida	↗			
						Real	11%	Real	19%	Real	13%	Real	4%	Real	-						
						FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Licenciatura	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=12%	Meta não atingida	↘		
								Real	13%	Real	15%	Real	14%	Real	13,7%	Real	-				
						FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Mestrado	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=30%	Meta não atingida	↘		
		Real	23%	Real	41%			Real	27%	Real	52,5%	Real	-								
		FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Global ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=15%	Meta não atingida	↘						
				Real	13%	Real	18%	Real	15%	Real	23,4%	Real	-								
		OBS	Índice de satisfação dos diplomados com a ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Meta atingida	↗						
				Real	3,8	Real	4,0	Real	4,30	Real	4,38	Real	-								
		4- Educação de Qualidade; 8- Trabalho digno e crescimento econômico	Aproximar os alunos finalistas do mercado de trabalho		FOR/OBS	Taxa de empregabilidade licenciaturas	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>90% (e nenhum curso abaixo de 85%)	Meta atingida	↗			
						Real	88%	Real	91%	Real	92%	Real	93%	Real	-						

## BALANÇO DE GESTÃO

Empenhar na internacionalização através da partilha de conhecimento, formação, mobilidade e desenvolvimento de projetos, sendo reconhecida na cooperação internacional em particular com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa	Eixo 6 - Internacionalização	4- Educação de Qualidade	Aumentar a mobilidade de alunos, docentes e não docentes, e atrair alunos de outros países	P9 - Dinamizar iniciativas de internacionalização, para a globalização da academia e promoção da interculturalidade	CIN	Nº estudantes outgoing	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Meta atingida	↗
							Real	8	Real	9	Real	4	Real	10	Real	-		
					CIN	Nº estudantes incoming	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Meta atingida	↘
							Real	7	Real	16	Real	13	Real	10	Real	-		
					CIN	Nº estudantes internacionais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=12	Meta atingida	↗
							Real	6	Real	9	Real	3	Real	18	Real	-		
					CIN	Nº estudantes estrangeiros (inclui internacionais)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=22	Meta atingida	↗
							Real	13	Real	25	Real	16	Real	28	Real	-		
					CIN	Nº docentes/investigadores em mobilidade in	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Meta não atingida	↘
							Real	7	Real	2	Real	10	Real	2	Real	-		
					CIN	Nº docentes/investigadores em mobilidade out	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Meta não atingida	↘
							Real	2	Real	12	Real	2	Real	0	Real	-		
CIN	Nº staff em mobilidade in	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Meta não atingida	↘					
		Real	1	Real	4	Real	1	Real	0	Real	-							
CIN	Nº staff em mobilidade out	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=2	Meta não atingida	↘					
		Real	3	Real	1	Real	3	Real	0	Real	-							
CIN	Execução de bolsas de mobilidade	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Meta não atingida	↘					
		Real	100%	Real	100%	Real	100%	Real	0%	Real	-							
CIN	Nº de UC lecionadas em inglês (disponíveis)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=1	Meta atingida	↗					
		Real	-	Real	-	Real	-	Real	10	Real	-							
CIN/GMS	Índice de satisfação	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4.5	Meta não	↘					

## BALANÇO DE GESTÃO

						com a mobilidade (docentes e staff)	Real	4,70	Real	4,70	Real	-	Real	-	Real	-	atingida	
		17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Aumentar o seu envolvimento em projetos internacionais		GIN	Nº Projetos internacionais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=0		
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	3	Real	-	Meta atingida	↗
		4- Educação de Qualidade; 17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Promover parcerias com instituições de ensino superior estratégicas		CIN	Nº parcerias internacionais para a mobilidade	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=40	Meta atingida	↗
							Real	40	Real	40	Real	40	Real	40	Real	42		
					PIM	Nº de seguidores nas Redes Sociais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	+10%	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	12423	Real	12598		
Fortalecer na comunidade IPVC práticas socialmente responsáveis para um "Desenvolvimento Sustentável", em todas as suas atividades, em particular no ensino, na investigação e prestação de serviços, na gestão do Campus e suas infraestruturas e na interação com a comunidade	Eixo 9 - Campus Sustentável e Inclusivo	11- Cidades E comunidades sustentáveis; 16- Paz, justiça E instituições eficazes; 17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Reforçar as ações no âmbito da responsabilidade social	P13 - Alinhar a estratégia de sustentabilidade e de responsabilidade social com os ODS	EIN	Nº ações de voluntariado em que a ESCE participa com parceiros	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	2	Meta atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	2	Real			
					EIN	N.º de iniciativas de apoio à comunidade local (recolha de alimentos, caminhadas solidárias,...)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	2	Meta atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	2	Real	-		
EIN	Nº programas de voluntariado	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	2	Meta não atingida	↘					
		Real	-	Real	-	Real	-	Real	0	Real	-							



## BALANÇO DE GESTÃO

					EIN	Nº voluntários envolvidos	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>5	Meta não atingida	↘
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	0	Real	-		
					MSU	Eficiência energética - combustíveis Gás natural	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=255 000 kwh	Meta não atingida	↘
							Real	894 50 kwh	Real	33991 kwh	Real	26139 6 kwh	Real	25638 9 kwh	Real	-		
					MSU	Eficiência energética - combustíveis Combustível auto-móvel	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<805 l	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	792.89	Real	812.51	Real	487		
					GEI	Eficiência energética - eletricidade	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<3500 0€		
							Real	423 46€	Real	31647 €	Real	31922 €	Real	35616 €	Real	20570. 71 €		
					GEI	Eficiência energética - gás natural	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<1500 0€	Meta atingida	↗
							Real	914 4€	Real	21802 €	Real	15108 €	Real	14449 €	Real	-		
GSI	Configurações predefinidas de impressão (frente e verso, baixa qualidade e preto e branco)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Meta atingida	↗					
		Real	-	Real	-	Real	-	Real	100	Real	100							
MSU	Nº de utilizadores da BIRA - ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Meta não atingida	↘					
		Real	-	Real	-	Real	25	Real	7	Real	7							
MSU	Nº de utilizadores do BUS-ACADÉMICO	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=35	Meta não atingida	↘					
		Real	-	Real	38	Real	39	Real	22	Real	22							
		10- Reduzir desigualdades 11-																

## BALANÇO DE GESTÃO

		Cidades e Comunidades Sustentáveis 12- Produção e Consumo Sustentáveis			AMB	Nível de classificação, separação e tratamento de resíduos	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	Melhorar em todas as áreas	Meta não atingida	↘				
		Real				-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-						
		11- Cidades e Comunidades Sustentáveis 12- Produção e Consumo Sustentáveis			Adotar uma política de compras públicas ecológicas	AMB	Consumo de papel e tinteiros: Tinteiros	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=2	Meta não atingida	↘			
							Real	-	Real	-	Real	1	Real	3	Real	3	Real	3						
						AMB	Consumo de papel e tinteiros: Toners	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	10-	Meta atingida	→			
							Real	12	Real	14	Real	10	Real	10	Real	-	Real	-						
						AMB	Consumo de papel e tinteiros: Papel A4	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<395	Meta atingida	↗			
							Real	334	Real	337	Real	287	Real	398	Real	216	Real	216						
						AMB	Consumo de papel e tinteiros: Papel A3	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<3	Meta atingida	↗			
							Real	2	Real	1	Real	3	Real	3	Real	2	Real	2						
Obj.	Eixo 4 - Recursos Humanos	8- Trabalho digno e crescimento econômico 16- Paz, justiça e instituições eficazes	Capacitar as pessoas, valorizar competências e potenciar as funções	P11 - Definir um plano de gestão pessoal	GMS/RHU	Índice de satisfação dos colaboradores - Global	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.8	Meta atingida	↗				
						Real	3,75	Real	3,90	Real	3,90	Real	4,15	Real	4,0	Real	4,0							
					GMS/RHU	Índice de satisfação dos colaboradores aos objetivos atribuídos no âmbito das suas funções	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.5	Meta atingida	↗
						Real	3,45	Real	4,10	Real	3,45	Real	4,15	Real	4,15	Real	4,15							
GMS/BIB	Índice de satisfação	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Meta atingida	↗					

## BALANÇO DE GESTÃO

						dos utilizadores - Bibliotecas - inq. bib	Real	3,0	Real	3,50	Real	3,05	Real	4,5	Real	-			
						RHU	Nº horas de formação/colaborador	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	40h/ano/colaborador	Meta não atingida	↘
								Real	-	Real	-	Real	-	Real	16	Real	-		
						RHU	Docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=26	Meta atingida	↗
								Real	22,98	Real	24,14	Real	24,65	Real	26,18	Real	-		
						RHU	Docentes TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=17	Meta atingida	→
								Real	16	Real	13	Real	14	Real	17	Real	-		
						RHU	Docentes doutorados ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=18	Meta atingida	↗
								Real	16,15	Real	17,24	Real	18,5	Real	18,37	Real	-		
						RHU	Docentes doutorados TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=15	Meta atingida	↗
								Real	14	Real	12	Real	13	Real	15	Real	-		
					Estruturar e valorizar as carreiras numa perspectiva de progressão e rejuvenescimento	RHU	Rácios de docentes doutorados/docentes (curso)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Meta atingida	↗
									Real	0,63 - LIC; 0,82 - MEST	Real	0,63 - LIC; 0,90 - MEST	Real	0,69 - LIC; 0,90 - MEST	Real	0,64 - LIC; 0,91 - MEST	Real	-	

## BALANÇO DE GESTÃO

					RHU	Rátios de docentes doutorados ou especialistas na área fundamental/docentes (curso) ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Meta atingida	→
							Real	0,33 - LIC; 0,65 - MEST	Real	0,32 - LIC; 0,34 - MEST	Real	0,34 - LIC; 0,43 - MEST	Real	0,48 - LIC; 0,69 - MEST	Real	-	-			
					RHU	Rátios corpo docente carreira/docentes (curso) ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥60% Licenciatura; ≥75% Mestrados	Meta não atingida	↘
							Real	0,30 - LIC; 0,22 - MEST	Real	0,43 - LIC; 0,56 - MEST	Real	0,58 - LIC; 0,72 - MEST	Real	0,58 - LIC; 0,70 - MEST	Real	-	-			
					RHU	Rácio de docentes doutorados em TI/docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥15% Licenciaturas; >=40% Mestrados	Meta atingida	↗
							Real	0,38 - LIC; 0,89 - MEST	Real	0,28 - LIC; 0,57 - MEST	Real	0,35 - LIC; 0,14 - MEST	Real	0,38 - LIC; 0,46 - MEST	Real	-	-			
					RHU	Rácio de docentes doutorados em TI/docentes TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0.84	Meta atingida	↗
							Real	0,88	Real	0,92	Real	0,93	Real	0,88	Real	-	-			

## BALANÇO DE GESTÃO

					RHU	Rácio de docentes doutorados ETI/total docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50%	Meta atingida	↗
							Real	70,27%	Real	71,4%	Real	75,1%	Real	70,2%	Real	-		
					RHU	Rácio corpo docente carreira/docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥60% Licenciaturas; >=75% Mestrados	Meta atingida	↗
							Real	30,5%	Real	41,%	Real	48,8%	Real	53,5%	Real	-		
					RHU	Rácio docentes doutorados de carreira/ docentes de carreira ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% docentes de carreira	Meta atingida	↗
							Real	100%	Real	100%	Real	100%	Real	100%	Real	-		
					RHU/OBS	Rácio aluno/docente doutorado TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Meta não atingida	↘
							Real	25,36%	Real	31,8%	Real	30,8%	Real	30,93%	Real	-		
					RHU/OBS	Rácio aluno/docente doutorado ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Meta atingida	↗
							Real	21,98%	Real	22,1%	Real	21,62%	Real	25,26%	Real	-		
					RHU/OBS	Rácio aluno/docente doutorado + especialista ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Meta atingida	↗
							Real	19,03%	Real	19,2%	Real	18,96%	Real	21,12%	Real	-		
					RHU	Rácio especialista	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥35%	Meta não atingida	↘

## BALANÇO DE GESTÃO

						ETI / total docentes ETI	Real	11%	Real	10,8%	Real	10,6%	Real	13,8%	Real	-	atingida		
						RHU	Rácio coordenadores de carreira / Total docentes carreira	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤50%	Meta atingida	↗
							Real	0%	Real	10%	Real	15,4%	Real	21,4%	Real	-			
						RHU	Rácio de PND com formação superior	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥ 66%	Meta atingida	↗
							Real	83%	Real	83%	Real	83%	Real	83%	Real	-			
						RHU	Índice de envelhecimento Docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<170	Meta atingida	↗
							Real	54,55	Real	57,10	Real	66,70	Real	86,70	Real	114,29%			
						RHU	Índice de envelhecimento Não Docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥100	Meta atingida	→
							Real	100%	Real	200%	Real	200%	Real	200%	Real	100%			
						RHU	Nº de ações de formação pedagógica docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Meta não atingida	↘
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	0	Real	-			
						RHU	Taxa de absentismo	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤5%	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	2%	Real	-			
						RHU	Acidentes em serviço	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<1%	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	0	Real	-			
						GIN	Nº de docentes com ficha curricular publicada (TI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>90%	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	95%	Real	-			
		16- Paz, justiça e instituições eficazes																	

## BALANÇO DE GESTÃO

					GIN	Nº de docentes com obras no repositório	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>5%	Meta não atingida	↘
							Real	-	Real	-	Real	-	Real	2%	Real	-		
					GIN/OBS	Nº de publicações - global	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥30	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	40	Real	68	Real	39	Real	59		
					GIN/OBS	Nº de publicações - Webofknowledge	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥10	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	22	Real	18	Real	9	Real	13		
					GIN/OBS	Nº de publicações - Scopus	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥15	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	21	Real	27	Real	27	Real	46		
					GIN/OBS	Rácio publicação por docente - global	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,7	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	1,11	Real	1,62	Real	1,05	Real	1,55		
GIN/OBS	Rácio publicação por docente - Webofknowledge	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,1	Meta atingida	↗					
		Real	-	Real	0,61	Real	0,43	Real	0,24	Real	0,34							
GIN/OBS	Rácio publicação por docente - Scopus	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,5	Meta atingida	↗					
		Real	-	Real	0,58	Real	0,64	Real	0,73	Real	1,21							
GIN	Nº projetos financiados (em curso)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Meta atingida	↗					
		Real	-	Real	2	Real	2	Real	2	Real	-							
	4- Educação	Estudar as iniciativas de	FOR/GIN	Nº de doutora-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Meta não	↘				

BALANÇO DE GESTÃO

---

		de Qualidade; 17-Parcerias para a implementação dos Objetivos	formação e desenvolver ao nível do 3º ciclo			mentos em consórcio	Real	-	Real	-	Real	-	Real	0	Real	-	atingida	
--	--	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	--	--	---------------------	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	----------	--



- Não atingiu meta (se a tendência é de melhorar ↗ se a tendência é de piorar ↘).
- Atingiu meta (se a tendência é de melhorar ↗ se a tendência é de piorar ↘).
- Indicador que exige especial atenção; meta no limite.

Numa análise mais detalhada da oferta formativa de modo a perceber a sua atratividade, podemos afirmar que os objetivos identificados foram plenamente cumpridos. O número de vagas disponíveis nos diferentes CE das licenciaturas da ESCE, manteve-se estável. Convém, no entanto, referir que o número de candidatos CNA 1ª fase/1ª opção situa-se entre os 37% e os 68% dos disponíveis, em todas as licenciaturas e o número total de candidatos CNA na 1ª fase foi largamente superior ao número de vagas em todas as licenciaturas.

O evento “ESCE Welcome Week - BootCamp Paredes de Coura”, uma iniciativa organizada para os alunos que ingressaram na ESCE pela 1ª vez no ano letivo 2019/2020 promoveu uma maior aproximação entre os estudantes dos diferentes CE, bem como o contacto com a região e o maior conhecimento do tecido empresarial do Alto Minho, promovido pela visita às empresas (Kyaia e Doureca) de Paredes de Coura, tendo sido referido como um importante mecanismo de inclusão por parte dos novos alunos na ESCE e como forma de conhecerem a região em que a ESCE se encontra. Dada a situação pandémica que ainda se vivia em setembro de 2020, não foi possível realizar o evento referido para os alunos que ingressaram pela 1ª vez na ESCE. Esta situação pandémica também foi um dos fatores da não abertura da Pós-Graduação em Gestão da Qualidade, já que muitas empresas entraram em lay-off e os possíveis candidatos, muitos oriundos da indústria, não tinham condições, sobretudo financeiras, para se inscreverem na referida Pós-Graduação.

Acreditamos que é importante continuar a investir no desenvolvimento de estratégias de ligação entre todos os intervenientes da cadeia de valor, desde os principais candidatos ao ensino superior até às empresas e organizações que serão, mais a jusante, os principais empregadores dos nossos licenciados.

O crescente número de alunos deixa-nos também alguns desafios que teremos de enfrentar, como, por exemplo, o desafio de melhorar a oferta do número de alojamentos na cidade de Valença, preferencialmente com a instalação de uma residência para estudantes. Esta situação foi agravada com a situação pandémica que se vive desde março de 2020. No entanto, existiu também um esforço por parte dos nossos Serviços de Ação Social (SAS) através da realização de diversos protocolos de colaboração com diversas unidades hoteleiras de Valença, no âmbito do projeto do Governo para o Alojamento Universitário. Outra situação que se agravou com a pandemia foi a maior dificuldade de mobilidade, nomeadamente entre as residências domiciliárias dos alunos e a ESCE. Este facto, deveu-se às restrições impostas pela DGS em termos de lotação dos veículos de transporte de passageiros, levando esta situação à redução número de lugares disponíveis para utilização no BUS Académico o que resultou na redução da qualidade do serviço.

Podemos também referir que os índices de satisfação que os alunos apresentam, relativamente aos docentes, é muito elevado, sendo aproximadamente de 90% no ano letivo 2019-2020. Este índice tem sido sistematicamente elevado e não se notam quaisquer tendências evolutivas. Relativamente à empregabilidade podemos verificar que continua com uma taxa muito elevada, sendo de aproximadamente de 93,2%

para os CE que dispomos de dados. O que significa que tal como no ano letivo 2018/2019 a taxa de empregabilidade foi superior a 93,1% em todos os CE sobre os quais dispomos de dados.

No que ao abandono diz respeito podemos verificar que a taxa se encontra com os níveis do ano letivo 2018-2019, não tendo havido uma evolução positiva. Apesar dos esforços feitos ainda não foi possível mitigar este problema de uma forma consistente e sistemática. Têm sido levados a cabo contactos de forma a perceber os principais motivos de abandono para posteriormente delinear estratégias mais direcionadas a esses motivos, nomeadamente pela equipa de mediação. A falta de financiamento e de recursos humanos tem dificultado o apoio a um grupo de trabalho que leve a cabo, de uma forma mais sistematizada, uma investigação sobre este tema.

Relativamente à taxa de conclusão de curso, nota-se um agravamento da mesma no ano letivo 2019-2020, podendo ser a situação pandémica, complementada pelo ensino a distância, os principais fatores que poderão justificar esse agravamento.

As “unidades de investigação” criadas pelo IPVC ainda estão numa fase de amadurecimento, sendo que os docentes do IPVC, e os da ESCE em particular, têm desenvolvido a generalidade da sua investigação no seguimento das suas formações académicas avançadas, e em articulação com os conteúdos programáticos das UCs lecionadas na ESCE, tendo também conseguido no último ano fazer investigação nos Mestrados lecionados na ESCE. O IPVC delineou algumas linhas de investigação estratégicas de acordo com a formação que ministra e com as áreas científicas dos docentes da instituição.

O corpo docente próprio da ESCE, embora reforçado em 2018 com novos elementos, fruto dos concursos de pessoal docente que, entretanto, finalizaram, ainda não é suficiente sobretudo no que concerne às áreas fundamentais dos CE. Os valores dos rácios de docentes por curso necessários para cumprir com o estipulado foram alterados recentemente, pelo decreto-lei 65/2018. Apesar dos recentes concursos é importante perspetivar as necessidades dos próximos anos, de modo a preparar atempadamente eventuais necessidades a suprir sobretudo a necessidade do corpo docente próprio em áreas fundamentais, nomeadamente nas áreas da Logística e da Contabilidade. Espera-se assim conseguir estabilizar e melhorar as equipas multidisciplinares de trabalho e investigação, permitindo dessa forma desenvolver trabalhos nas áreas que o IPVC definiu como principais. Adicionalmente também se espera que seja possível incluir mais alunos nestes grupos de trabalho, de modo a contribuir para o seu desenvolvimento na dimensão da investigação.

Devido à situação pandémica que o Mundo atravessa, não foi possível durante o ano letivo 2019-2020 promover atividades culturais, desportivas e de bem-estar, tal como as que foram promovidas em anos letivos anteriores. Dado o contexto antes referido, apenas durante o 1º semestre foram feitos almoços acústicos, nos quais alguns alunos da ESCE brindam os seus colegas com mini concertos ao vivo. O projeto da TUNESCE continuou a crescer e conta já com um número interessante de elementos.

O emprego e o empreendedorismo são dois dos principais temas trabalhados ao longo das atividades letivas, com início no 1º semestre do 1º ano, sendo reforçados no âmbito do desenvolvimento do Projeto Integrado- Leaders For The Future. Durante o ano, foram dinamizadas iniciativas relacionadas com ambos os temas, com prevalência de workshops e atividades em formato virtual (webinars e videoconfe-

rências). Foram convidadas várias instituições, empresas e personalidades parceiras que nos ajudaram a enriquecer a qualidade dos temas abordados. Para além do que é trabalhado nas aulas, foram proporcionadas aprendizagens de competências essenciais relacionadas com o emprego e com o empreendedorismo.

A mobilidade internacional tem vindo a ser fomentada e tem sido possível proporcionar aos nossos alunos experiências internacionais. Acreditamos, no entanto, que o Estágio internacional pode ainda ser reforçado. Devemos procurar parceiros internacionais que recebam os nossos alunos em estágio. Pretendemos também realizar parcerias de modo a proporcionar que alunos estrangeiros possam usufruir de estágios em empresas portuguesas parceiras. Convém referir que, mais uma vez, a situação pandémica do Mundo fez recuar os progressos anteriormente conseguidos neste aspeto.

## BALANÇO DE GESTÃO

### 4. Desempenho dos Processos (resultado de indicadores Aplicáveis à Unidade)

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
ACA	Emitir certidões/ Diplomas de conclusão de unidades curriculares efetuadas	data de pedido/data emissão (por amostragem geral)	ACA	Anual	5 dias úteis	2016: 100% 2017: 90% 2018: 95% 2019: 95% 2020: 100%	Meta atingida		↗
	Disponibilizar conteúdos programáticos	data de pedido/data disponibilização	ACA	Anual	8 dias úteis	2019: 100% 2020: 100%	Meta atingida		→
	Taxa de análise dos processos individuais, no âmbito do plano GRCIC	por amostragem verificar a conformidade dos processos individuais/documentos emitidos, por curso	ACA	Anual	100%	2019: 100% 2020: 100%	Meta atingida	SAC e equipa auditora nomeada	→
	Índice de Satisfação dos alunos pelos SAC	Resultados da avaliação dos SAC no inquérito de opinião IASQE, por ACA/escola	Observatório	Anual	Todos >70%	Licenc. 19/20: 95,45% 18/19: 90,51%  Mestrados 19/20: 86,67% 18/19: 63,63%  CTESP 19/20: 100,00% 18/19: 91,66%	Meta atingida		↗
BAR-EAR	1- N.º de reclamações relacionadas com o atendimento telefónico e presencial	N.º. de reclamações por U.O.	F.O/ Livro de reclamações	Semestral	≤ 3	2018- 0 2019- 0 2020- 0	Meta atingida	GIP	→
	2- N.º. de documentos pedidos para consulta e não satisfeitos	N.º. de pedidos não satisfeitos por U.O.	Impresso EAR/04	Semestral	≤ 5	2018- 0 2019- 0 2020- 0	Meta atingida	GIP	→
FOR	Calendarização das avaliações (exames) - cumpridas	(n.º calendários efetuados no prazo/n.º total calendários)	Direção/ Coordenação	semestral	100%	2016:100% S1 -100%	Meta atingida	Direção/ Coordenação de Curso	→

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
	amento do prazo estipulado	previstos)*100	de Curso			S2 - 100% 2017:100% S1 - 100% S2 - 100% 2018:100% S1 - 100% S2 - 100% 2019:100% S1 - 100% S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100%			
	Criação/atualização dos programas	(n.º programas efetuados/n.º total de programas previstos)*100	Coordenador de Curso	semestral	100%	2016: 98,9% S1 - 100% S2 - 97,8% 2017: 100% S1 - 100% S2 - 100% 2018: 100% S1 - 100% S2 - 100% 2019:100% S1 - 100% S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Coordenador de Curso	→
	Taxa de disponibilização dos sumários	(n.º sumários efetuados/n.º total sumários previstos)*100	Gestão Plataforma ON:IPVC	semestral	100%	2016:97,85% S1 - 100% S2 - 95,7% 2017:100% S1 - 100% S2 - 100% 2018: 99,4% S1 - 100% S2 - 98,8% 2019:100% S1 - 100%	Meta atingida	Gestão Plataforma ON:IPVC	→

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100%			
	Taxa de lançamento das classificações finais das UCs	(n.º de avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas)*100	Serviços Acadêmicos	semestral	100%	2016:100% S1 - 100% S2 - 100% 2017:100% S1 - 100% S2 - 100% 2018:100% S1 - 100% S2 - 100% 2019:100% S1 - 100% S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Serviços Acadêmicos	→
	Taxa de lançamento da classificação estágios /ensinos clínicos/IPP/projeto de dissertação	(n.º de avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas)*100	Serviços Acadêmicos	semestral	100%	2016:100% S1 - 100% S2 - 100% 2017: 100% S1 - 100% S2 - 100% 2018: 100% S1 - 100% S2 - 100% 2019:100% S1 - 100% S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Serviços Acadêmicos	→
	Taxa de lançamento da classificação de mobilidade	(n.º avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas)*100	Serviços Acadêmicos	semestral	100%	2016: 100% S1 - 100% S2 - 100% 2017: 100% S1 - 100%	Meta atingida	Serviços Acadêmicos	→

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						S2 - 100% <b>2018: 100%</b> S1 - 100% S2 - 100% <b>2019: 100%</b> S1 - 100% S2 - 100% <b>2020: 100%</b> S1 - 100% S2 - 100%			
	Grau de satisfação relativamente ao curso	% de respostas positivas	Gestores de topo/GAQ	anual	>70%	2016: 77,16% Ctesp 97,5% Lic. 73,97% Mest. 60,0%  2017: 83,14% Ctesp 85,83% Lic. 81,76% Mest. 81,82%  2018: 87,53% Ctesp 85,71% Lic. 89,35% Mest. n.a.  2019: 90,95% <u>S1 (92.3%)</u> Ctesp 98,5% Lic 93,2% Mest. 85,4% <u>S2 (89,6%)</u> CTesp 100% Lic. 93,82% Mest. 75,00%  2020: 93,99% <u>S1 (96.35%)</u> Ctesp 97,5% Lic 98,17%	Meta atingida	Direção e Conselho Pedagógico	↗

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						Mest. 93,4% S2 (91,63%) CTesp 97,92% Lic. 90,31% Mest. 86,67%			
	Grau de satisfação relativamente aos docentes	% de respostas positivas	Gestores de topo/GAQ	semestral	>70%	<b>2016: 89,02%</b> S1 (90,93%) Ctesp 94,5% Lic 89,9% Mest. 88,4% S2 (87,1%) CTesp 90,6% Lic. 87,4% Mest. 83,3%  <b>2017: 88,73%</b> S1 (92,08%) Ctesp 87,78% Lic. 91,92% Mest. 96,53% S2 (85,39%) Ctesp 75,52% Lic. 87,32% Mest. 93,32%  <b>2018: 85,62%</b> S1 (81,40%) Ctesp 88,92% Lic. 90,99% Mest. 64,29% S2 (89,84%) Ctesp 91,15% Lic. 88,52% Mest. n.a.  <b>2019: 93,45%</b> S1 (93,10%) Ctesp 93,78% Lic. 92,96%	Meta atingida	Direção e Conselho Pedagógico	↓



## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						Mest. 92,57% S2 (93,81%) Ctesp 91,67% Lic. 89,75% Mest. 100%  <b>2020: 92,23%</b> S1 (90,26%) Ctesp 95,22% Lic. 90,47% Mest. 85,1% S2 (94,19%) Ctesp 99,2% Lic. 92,5% Mest. 90,87%			
	Grau de satisfação relativamente às UCs	% de respostas positivas	Gestores de topo/GAQ	semestral	>70%	<b>2016: 85,80%</b> S1 (86,43%) Ctesp 92,6% Lic. 85,1% Mest. 81,6% S2 (85,17%) Ctesp 89,8% Lic. 85,7% Mest. 80,0%  <b>2017: 80,78%</b> S1 (83,20%) Ctesp 83,11% Lic. 79,40% Mest. 87,10% S2 (78,36%) Ctesp 70,47% Lic. 80,46% Mest. 84,16%  <b>2018: 86,91%</b> S1 (81,82%) Ctesp 91,38% Lic. 89,44%	Meta atingida	Direção e Conselho Pedagógico	↘

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						Mest. 64,65% S2 (92,00%) Ctesp 96,88% Lic. 87,11% Mest. n.a.  2019: 92,62% S1 (93,24%) Ctesp 94,84% Lic. 93,69% Mest. 91,19% S2 (92,02%) Ctesp 94,44% Lic. 88,72% Mest. 92,89  2020: 92,06% S1 (89,96%) Ctesp 95,73% Lic. 90,44% Mest. 83,72% S2 (94,16%) Ctesp 98,56% Lic. 89,86% Mest. 94,06			
	Taxa de apresentação do relatório da UC	$(n.º \text{ de RUCs efetuados} / n.º \text{ total de RUCs previstos}) * 100$	Coordenador do curso	semestral	100%	2016: 96,75% S1 - 100% S2 - 93,5%  2017: 94,63% S1 - 96,60% S2 - 92,66%  2018: 98,95% S1 - 99,3% S2 - 98,6%  2019: 99,45%	Meta não atingida	Coordenador do curso	↗

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
						S1 - 100% S2 - 98,9%			
	Taxa de entrega do relatório anual de curso (RAC)	(n.º de RACs efetuados/n.º total de RACs previstos)*100	Direção/CP	anual	100%	2020: 99,80% S1 - 100% S2 - 99,6%	Meta atingida	Coordenador do curso	→
	Taxa de conclusão de curso em estudantes regulares de Lic. e de CTesP	% de conclusão do curso em N anos (N=anos de duração do curso)	Direções/SAC	anual	>70%	2016: 34,7%  2017: 76,3% Ctesp: 100% Lic.: 52,60%  2018: 86%  2019: 87,74% Ctesp: 100% Lic.: 75,47%  2020: 88,47% Ctesp: 97,41% Lic.: 79,52%	Meta atingida	Direção/Serviços Académicos/Coordenador de curso	↗
EIN	N.º Instituições parceiras-destinatários de projetos ApS	N.º	Repositório IPVC	anual	>=1 por UO	1	Meta atingida	GP	→
	N.º total projetos ApS e N.º projetos/UO	N.º		anual	>= ano anterior	1	Meta atingida	GP	→
	N.º cursos com projetos ApS	N.º (CTESP, Lic., Mestrado)		anual	>= ano anterior	1	Meta atingida	GP	→
	UO envolvidas no projeto (diagnostico; constituição de grupo semente)- INPEC+	N.º UO		Anual	6	4	Meta não atingida	GP	↗
	N.º de elementos nos grupos sementes em cada Escola (PD, PND, Estudan-	N.º		anual	>= ano anterior	Pessoal Docente: 4; Pessoal Não	Meta atingida	GP	↗

## BALANÇO DE GESTÃO

Processo / Subprocesso	Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte de Dados	Periodicidade	Meta	Resultados anteriores (se aplicável) e Atual	Conclusão	Responsável de Dados	Tendência
	tes) - INPEC+					Docente: 1; Estudantes: 7 + 32 =39			
	Ações de Formação Pares - INPEC+	N.º		anual	6	5	Meta não atingida	GP	
	% Abandono	Taxa de abandono IPVC/ano letivo/curso		anual	< ano anterior (metas diferenciadas por CTESP, Lic., Mestrado)	<b>2016: 13%</b> Ctesp: 11% Lic.: 13% Mest.: 23%  <b>2017: 18%</b> Ctesp: 19% Lic.: 15% Mest.: 41%  <b>2018: 15%</b> Ctesp: 13% Lic.: 14% Mest.: 27%  <b>2019: 23,4%</b> Ctesp: 4% Lic.: 13,7% Mest.: 52,5%	Meta não atingida	GP	↗
	N.º Ações Voluntariado	N.º de ações	Ver link- apoio loja social	anual	4	1	Meta Atingida	GP	↘
	N.º Ações de formação sobre voluntariado e participantes /colaboradores e estudantes			anual	4	0	Meta Atingida	GP	↘

→ Não atingiu meta (se a tendência é de melhorar ↗ se a tendência é de piorar ↘).

## BALANÇO DE GESTÃO

---

- Atingiu meta (se a tendência é de melhorar ↗ se a tendência é de piorar ↘).
- Indicador que exige especial atenção; meta no limite.

Praticamente todas as metas definidas nos processos foram atingidas, tendo ficado por alcançar apenas uma meta no processo FOR, e duas metas no processo recente EIN.

Num ano particularmente difícil pelo contexto da pandemia COVID, que exigiu uma intensa dedicação e profissionalismo de todos os técnicos dos SAC, é de enaltecer a melhoria dos níveis de satisfação no âmbito do processo ACA. Também no processo FOR se observou uma melhoria dos níveis de satisfação médios em relação ao curso. No entanto, registou-se um decréscimo no nível de satisfação, muito ténue relativamente às UCs, mas mais acentuado relativamente aos docentes. Em ambos os casos este decréscimo respeita especificamente às licenciaturas e mestrados (já que ao nível dos CTEsP houve inclusive melhoria da satisfação), e não se poderá atribuir à pandemia uma vez que se fez sentir no 1.º semestre, tendo havido uma recuperação dos níveis de satisfação respetivos no 2.º semestre. Não obstante, os níveis de satisfação do processo FOR mantiveram-se altos em 2020, e substancialmente acima da meta.

A taxa de apresentação do relatório da UC (RUC) tem vindo a registar uma tendência persistente de melhoria em resultado dos esforços desenvolvidos pelas coordenações de curso, encontrando-se muito próxima da meta dos 100% (99,80%). As situações pontuais de incumprimento registam-se no 2.º semestre e relacionam-se com o término dos contratos de serviço docente.

O processo EIN é reportado pela primeira vez em 2020 no BG da ESCE. Assim, atendendo ao estágio inicial da sua implementação, é de enaltecer o alcance de diversas metas já em 2020. Conforme explanado na secção 3, apesar dos esforços desenvolvidos, não se tem conseguido alcançar a meta relativa ao abandono escolar.

#### 5. Apenas UO - Evolução da Oferta Formativa e Desempenho dos Cursos (Planos de Melhoria, Indicadores)

No ano letivo 2019/2020 foram abertas quatro licenciaturas, verificando-se que, tal como no ano letivo anterior, todas as vagas foram preenchidas na 1ª fase do concurso e que a procura excedeu largamente a oferta. Esta situação nem sempre se verificou em anos anteriores, mas estes dados permitem afirmar que temos conseguido melhorar sustentadamente os números da atratividade.

No que aos CTEsP diz respeito, temos vindo a adotar uma política de abertura de vagas decidida ano-a-ano. Assim, nem todos os CTEsP abrem todos os anos letivos, sendo que o número de vagas disponíveis para cada CTEsP é também diferente. O CTEsP de Contabilidade e Gestão para Pequenas e Médias Empresas tem 30 vagas, o CTEsP de Gestão da Qualidade tem 20 vagas e o CTEsP de Transportes e Logística tem 30 vagas. A procura por estes ciclos de estudo não tem sido consistente e é mais baixa do que o desejável, como podemos verificar pelas seguintes tabelas:

CTEsP TL	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Vagas	-	30	-	30
Matriculados	-	16	-	14

CTeSP CG para PME	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Vagas	30	30	-	30
Matriculados	15	12	-	11

CTeSP GQ	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Vagas	-	-	20	-
Matriculados	-	-	18	-

Por um lado, esta tipologia de ciclos de estudo ainda não está devidamente reconhecida pela sociedade civil e empresarial. Por outro, o facto de um ciclo de estudos não se manter aberto em anos consecutivos dificulta que este ganhe notoriedade. Consideramos que esta situação deve ser repensada, de modo a procurar soluções dentro do quadro orçamental de que dispomos.

Também no que diz respeito aos mestrados tem-se optado por não abrir vagas para os dois mestrados disponíveis na ESCE em simultâneo. Ambos os mestrados têm tido um nível de procura muito semelhante tal como se pode ver nas seguintes tabelas:

Mestrado de Logística	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Vagas	-	25	25		25
Matriculados	-	19	18		24

Mestrado de Marketing	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Vagas	25	-	-	25	-
Matriculados	16	-	-	19	-

Nos Mestrados a estratégia de alternar a oferta formativa tem sido eficaz no que concerne ao número de vagas preenchidas, já que é possível, dada a especificidade dos Mestrados, manter a relação oferta/procura com a alternância de abertura de vagas. A continuidade da abertura de vagas em simultâneo para ambos os Mestrados poderia significar a redução da procura em certos momentos.

## 6. Necessidades e expectativas das Partes Interessadas (PI)

Dado os condicionalismos vividos no ano 2020 pela situação pandémica no país, daremos, nesta secção, especial atenção aos alunos.

No que aos cursos diz respeito, já verificamos noutra secção que o grau de satisfação dos alunos é elevado, tanto no que diz respeito aos docentes como no que diz respeito às unidades curriculares. Assim, daremos alguma atenção a outros aspetos da relação que temos com esta parte interessada.

Não serão também tidos em conta os resultados referentes à auscultação dos alunos relativamente às residências nem ao subprocesso desporto pois os alunos da ESCE não têm possibilidade de usufruir desses serviços dada a sua inexistência. Também não serão aqui explorados os serviços nos quais não foram apresentados os resultados das respostas por escola.

## BALANÇO DE GESTÃO

### 6.1 Resultados de auscultação das PI (Avaliação da Satisfação), incluindo comunicações

No seguinte quadro podemos ver a evolução da satisfação de alguns aspetos relativamente ao ano anterior nas diferentes tipologias de ciclos de estudo.

	2020				2019				2018		
	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO
Grau de satisfação Serviços e Infraestruturas	93,81%	89,98%	78,74%	--	95,24%	91,08%	80,13%	75,42%	87,89%	83,61%	52,08%
Grau de satisfação Ambiente Académico	100%	98,17%	93,98%	--	99,17%	97,97%	86,67%	93,33%	95,90%	94,83%	60,00%
Grau de satisfação Unidades Curriculares (1ºS)	95,73%	90,44%	83,72%	--	94,84%	93,69%	91,19%	87,92%	--	--	--
Grau de satisfação Unidades Curriculares (2ºS)	98,56%	89,86%	94,96%	--	94,44%	88,62%	98,89%	--	--	--	--
Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos (1ºS)	97,89%	93,32%	84,78%	--	96,97%	96,20%	98,11%	90,00%	92,77%	88,24%	54,55%
Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos (2ºS)	100%	86,90%	98,61%	--	83,33%	88,98%	100,00%	---	100,00%	89,16%	---
Grau de satisfação Serviços Académicos	100%	95,45%	86,67%	--	100,00%	91,08%	77,78%	83,33%	100,00%	95,69%	66,67%
Grau de satisfação Biblioteca	100%	96,05%	76,47%	--	95,45%	93,63%	90,00%	100,00%	96,00%	89,66%	66,67%
Grau de satisfação Informática/Audiovisuais	100%	94,08%	82,35%	--	95,65%	93,67%	100,00%	100,00%	78,26%	60,53%	33,33%
Grau de satisfação Bar	100%	94,16%	76,47%	--	95,83%	97,45%	54,55%	20,00%	96,00%	91,38%	66,67%
Grau de satisfação Cantina	93,33%	96,67%	53,33%	--	100,00%	93,51%	44,44%	25,00%	86,96%	77,98%	50,00%



Como é possível verificar, na grande generalidade dos aspetos avaliados, houve uma evolução positiva. Nesta evolução destaca-se claramente o grau de satisfação com a informática e os audiovisuais. Em 2018 tínhamos sinalizado quatro aspetos com valorização inferior a 60% (a amarelo) e a 40% (a vermelho), dos quais apenas um permanece sinalizado a amarelo. Não é possível analisar a evolução dos valores dos alunos das pós-graduações pois em 2018 os inquéritos ainda não eram aplicados a este tipo de alunos.

Tal como em 2019, nos mestrados e pós-graduações, no ano 2020, destacam-se pela negativa os aspetos associados ao serviço de bar e cantina. Estes valores explicam-se pelo facto de, apesar do horário alargado de sexta-feira, não ser possível manter o bar aberto na totalidade do horário em que estes ciclos de estudo funcionam, e não ter horário ao sábado. A natureza dos alunos destes cursos não permite que estes funcionem em horário diurno nos dias úteis e a falta de recursos económico-financeiros não permite alargar o horário destes serviços, de forma a ser possível melhorar esses aspetos. A Direção da ESCE e as coordenações de curso têm trabalhado afincadamente para tentar resolver o problema, no entanto a situação pandémica que atravessou a quase totalidade do ano 2020 introduziu ainda mais constrangimentos o que não permitiu melhorar esses aspetos. A Direção da ESCE continua atenta a essas questões tentando encontrar formas de mitigar estes problemas, nomeadamente pela disponibilização de 2 micro-ondas na zona de convívio e a sensibilização junto dos funcionários desses serviços para o reforço de alimentos na máquina de vending.

Uma vez que não dispomos de residência, muitos dos nossos alunos são utilizadores do Bus Académico, pelo que, a sua avaliação deste serviço é muito importante para percebermos de que forma o podemos melhorar. No entanto, no ano de 2020, dada a pandemia, este serviço teve que ser cancelado durante o segundo semestre do ano letivo 2019-2020, e no ano letivo 2020-2021, devido às recomendações da DGS, o mesmo teve que ser reajustado, tal como anteriormente referido. Tendo em conta a especificidade de cada escola, nomeadamente a sua localização, consideramos que esse aspeto é fundamental para uma análise rigorosa. De qualquer forma, parece-nos que é possível tirar algumas ilações das respostas gerais dos alunos.

No ano 2020, a situação pandémica vivida fez com que os alunos não utilizassem a BIRA. Julgamos que esta é uma situação circunstancial dado o atual momento, e tal como referido em 2019 seria importante no futuro que a utilização da BIRA, no nosso entender, fosse feita por escola.

No que diz respeito à satisfação dos alunos Erasmus Incoming, no ano letivo 2019-2020, apesar de termos recebido alunos Erasmus não obtivemos qualquer resposta no inquérito de satisfação. Dado os constrangimentos que o contexto pandémico trouxe, pode ser um dos motivos que justifique a ausência de participação nos inquéritos de satisfação.

Relativamente aos inquéritos de satisfação aos colaboradores docentes (PD) e não docentes (PND), dado o número reduzido de participantes PD (=13,2%), consideramos que os resultados são insuficientes para se retirar conclusões. No que se refere aos colaboradores PND obteve-se uma participação de 28,6%, sendo os resultados médios obtidos em cada item sempre superiores à média do IPVC. Nestes resultados pode-se destacar: ambiente de trabalho; horário de trabalho e flexibilidade para conciliar com a vida pes-

soal e familiar; adequação da carga de trabalho e envolvimento dos colaboradores nas atividades de melhoria e sugestões.

#### 6.2 Alterações nas necessidades e expectativas das PI relevantes para a Unidade e nos respetivos meios de comunicação - GMS-05/01

Relativamente a este ponto, e dado que o ano de 2020 foi vivido sobretudo em contexto de pandemia, não sendo por isso possível fazer uma avaliação totalmente sustentada e suportada, achamos que não são necessárias alterações ao nível das PI identificadas na perspetiva da ESCE, continuando a ser adequado o que é comunicado e o nível de participação definido.

#### 7. Avaliação de Fornecedores/Prestadores de Serviços (se aplicável)

A avaliação de fornecedores é uma atividade realizada pelo requerente da aquisição de bens, serviços e empreitadas e pelo serviço de aprovisionamento/balcão único sendo, essencialmente, da competência do IPVC pois as aquisições encontram-se centralizadas no IPVC.

#### 8. Resultados de inspeções, fiscalizações a atividades e serviços (se aplicável)

Não houve, no ano de 2020 quaisquer atos de inspeção ou fiscalização de atividades ou serviços associados à ESCE.

#### 9. Auditorias ao Sistema

Processo - Subprocesso	Interna/ Externa?	Data da Auditoria	Relatório de Auditoria Interna		FO efetivamente abertas pelo Processo		N. Processo em ON.IPVC
			OBS	NC	OBS	NC	
FOR	Interna	27/01/2020	--	1	--	--	2020/006834
FOR	Interna	27/01/2020	2	1	--	--	2020/006835
BIB	Interna	27/01/2020	--	4	--	--	2020/002067
BIB	Interna	27/01/2020	--	5	--	--	2020/002068
BIB	Interna	27/01/2020	--	6	--	--	2020/002070
GEI	Externa	19/06/2020	--	1	--	--	2020/006473
GEI	Externa	19/06/2020	--	2	--	--	2020/006474
GEI	Externa	19/06/2020	--	3	--	--	2020/006475
GEI	Externa	19/06/2020	--	4	--	--	2020/006476
GEI	Externa	19/06/2020	--	5	--	--	2020/006477
GEI	Externa	19/06/2020	--	6	--	--	2020/006478
GEI	Externa	19/06/2020	--	7	--	--	2020/006479
GEI	Externa	19/06/2020	--	8	--	--	2020/006480
GEI	Externa	19/06/2020	--	9	--	--	2020/006481
GEI	Externa	19/06/2020	--	10	--	--	2020/006483
GEI	Externa	19/06/2020	--	11	--	--	2020/006484
GEI	Externa	19/06/2020	--	12	--	--	2020/006485
GEI	Externa	19/06/2020	--	13	--	--	2020/006486
GEI	Externa	19/06/2020	--	14	--	--	2020/006487
GEI	Interna	09/07/2020	--	--	--	1	2020/006977

No ano em análise, registaram-se duas ocorrências no processo FOR, ambas relacionadas com a ausência de divulgação de PUCs de UCs do semestre 1 (2019/20). Apesar dos esforços envidados na sensibili-

zação dos docentes para o cumprimento das regras estabelecidas, e do escrutínio dos coordenadores de curso, esta é uma ocorrência que, embora em decrescendo, tem persistido ao longo dos vários anos letivos. Assim, a não publicação de alguns PUC de forma atempada é um assunto que tem vindo a ser debatido recorrentemente no âmbito do processo FOR. Consideramos oportuna a introdução de novos instrumentos de controlo a este nível, nomeadamente a disponibilização de avisos ao coordenador sempre que um docente submete um PUC, e aos docentes sempre que o seu PUC não for aprovado; adicionalmente, o coordenador poderia ser coadjuvado por um elemento da coordenação de curso no que respeita ao controlo da elaboração destes documentos. Ainda no que respeita ao processo FOR, foi efetuada uma observação (OBS 2) sobre a falta de acesso do GP-FOR e do GQ-ESCE ao Moodle para cumprimento das suas funções no SG. Considerando-se imprescindível este acesso, foi aberta uma FO.

As restantes NC identificadas na auditoria interna de 27/01/2020 disseram respeito ao processo BIB. A NC 4 respeita a um assunto que tem estado recorrentemente descrito no Balanço de gestão e que merece, por parte da Direção da ESCE, a maior atenção: a não elaboração do inventário, nomeadamente por falta de investimento em software específico. A auditoria interna identificou ainda a falta de elaboração e difusão do Boletim Bibliográfico (NC 5). O Gabinete da qualidade da ESCE considera que, em sede de processo BIB-IPVC se deve definir quais as informações a incluir no Boletim. Considera também que se deve refletir sobre a necessidade de se publicar um boletim quando não existe informação importante para publicar, já que a ESCE não tem tido novas obras. Finalmente, a auditoria interna identificou a ausência de formações vocacionadas para auxiliar os estudantes na utilização das ferramentas disponibilizadas pelo IPVC no âmbito do processo BIB (NC 6), situação a ser colmatada pelo processo BIB-ESCE.

Na auditoria interna de 27/01/2020 foram efetuadas 3 observações que não deram origem à abertura de qualquer ficha de ocorrência - nos processos ACA (OBS 3), BIB (OBS 7) e GMS (OBS 8). No caso do processo ACA a observação dizia respeito à ausência de discriminação dos critérios de seleção/seriação (% a atribuir a cada item) nos editais de abertura e nas atas de mestrados, tendo o Gabinete de qualidade da ESCE considerado que o assunto deveria ser reencaminhado para as respetivas comissões de curso. No que respeita ao processo BIB, a observação incidia sobre um lapso na apresentação de um indicador no mapa de indicadores da Matriz do processo, tendo os gestores da ESCE remetido a sua correção para o processo BIB-IPVC. Finalmente, a observação relativa ao processo GMS versava a incorreção da identificação das causas das ocorrências que originaram a abertura de duas FO em 2019. O GQ-ESCE prestará especial atenção a esta etapa das fichas de ocorrência.

O ano 2020 foi marcado pela pandemia COVID-19, que obrigou à suspensão de toda a atividade presencial entre meados de março e meados de junho. O desconfinamento global e a retoma da atividade presencial obrigaram à elaboração de um Plano de desconfinamento por parte das UOs do IPVC, seguindo as orientações da ACT, DGS, OIT, OMS e legislação associada. Assim, foi efetuada uma auditoria ao referido Plano da ESCE, realizada no dia 19/06/2020. Desta auditoria resultaram 14 NC no processo GEI, todas elas tempestivamente ultrapassadas. Houve ainda uma outra ocorrência no processo GEI, não relacionada

com nenhuma auditoria, e cuja FO foi aberta na sequência de erros na central de alarmes. Entretanto, o respetivo fecho do processo já foi realizado.

#### 10. Análise de Ocorrências (análise de principais causas, tendências)

15 Agrupamentos	ESCE					
	Tipo Estatística	FOR	BIB	GEI	SAU	TOTAL
Reclamação	N.º Total Reclamações	0	0	0	0	0
Sugestão	N.º Total Sugestões	0	0	0	0	0
Não Conformidade	N.º Total NC	2	3	15	4	24
Observação	N.º Total Observações	1	0	0	0	1
Elogio	N.º Total Elogios	0	0	0	0	0
PNC	N.º Total PNC					
	<b>N.º Total OCORRÊNCIAS</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
Reclamação	N. Dias resposta Reclam. (15 d desde entrada na on.ipvc.pt)	0	0	0	0	
Reclamação	N. Total de reclamações sem resposta	0	0	0	0	0
	N.º Total de Correções	0	0	14	0	14
	N.º Total de Ações Correctivas	2	0	0	0	2
	N.º Total de Ações Preventivas	6	3	0	0	9
	Taxa de acções “fechadas”	100%	100%	100%	0%	
	Taxa de acções “fechadas-eficazes”	100%	100%	100%	0%	

O número total de ocorrências registadas em 2020 foi bastante superior ao de 2019 unicamente devido ao contexto pandémico COVID-19 que obrigou a uma adaptação inédita das infraestruturas (76% das ocorrências totais), envolvendo os processos GEI e SAU. Não fosse esta situação, teria havido uma redução em 45% no número de ocorrências em 2020 comparativamente com 2019 ( $n=11/2019$ ;  $n=6/2020$ ). Por sua vez, em 2019 já se tinha operado uma redução significativa do n.º de ocorrências face ao ano anterior ( $n=37/2018$ ), podendo concluir-se por uma tendência positiva confirmada em 2020 se descartarmos a singularidade do contexto COVID-19.

O Gráfico 1 permite visualizar a evolução dos processos com ocorrências em 2020, considerando um horizonte temporal compreendido entre 2018 e 2020. A sua leitura evidencia que o processo FOR é aquele que invariavelmente regista ocorrências nos anos em análise, embora delineando uma evolução francamente positiva. A tendência inversa tem sido traçada pelo processo BIB, o qual regista uma ocorrência pela primeira vez em 2019, e três ocorrências em 2020. A evolução dos processos GEI e SAU deve ser lida com precaução atendendo à pandemia COVID-19. Em anos anteriores a 2020 vários outros processos registaram ocorrências (ACA, ALI, AHS, EAR, CIN, GMS, ASS, GRH), indicando uma diversidade de problemas entretanto ultrapassados.

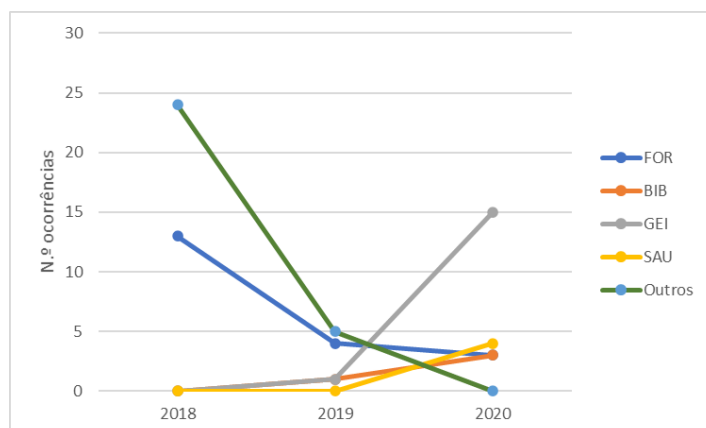


Gráfico 1- Evolução das ocorrências nos Processos.

### 11. Resultados de Rankings, Certificações e Acreditações ou reconhecimentos (de serviço, curso, outros...)

No ano de 2020 não houve, por parte da ESCE, qualquer Pedido de Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos (PAPNCE), nem Autoavaliação de Ciclo de Estudos em Funcionamento (ACEF), nem ainda qualquer Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos (PERA). Refletindo o esforço realizado pela ESCE e pelo IPVC na melhoria das condições do corpo docente e na melhoria das condições pedagógicas. Três das quatro licenciaturas da ESCE encontram-se acreditados por 6 anos e será submetido novo PERA apenas em 2023/24 (Contabilidade e Fiscalidade; Marketing e Comunicação Empresarial; Organização e Gestão Empresariais). Em 2020, foi conhecido o resultado do PERA 2017/18 relativo ao CE em Gestão da Distribuição e Logística, tendo sido acreditado por 1 ano a contar desde setembro de 2020. Este resultado reflete a necessidade de reforçar o corpo docente próprio e o número de doutores e especialistas nas áreas científicas predominantes do CE (Gestão Logística). Entretanto, a Direção em articulação com a Presidência do IPVC, encontra-se a diligenciar no sentido de dar resposta a este requisito mediante a abertura de edital para concurso público.

Em termos de acreditações por parte das Ordens profissionais, a licenciatura em Contabilidade e Fiscalidade consubstancia habilitação reconhecida para inscrição como Contabilista Certificado, encontrando-se igualmente protocolada para dispensa de estágio no acesso à Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC).

De referir ainda que a ESCE é detentora do selo Health & Safety - Covid Free Audited. Conforme anteriormente referido, o ano 2020 foi marcado pela singularidade do contexto pandémico COVID-19, que obrigou a novas práticas para cumprimento das orientações da ACT, DGS, OIT, OMS e legislação associada. Neste contexto, o IPVC e as suas unidades orgânicas e funcionais foram auditados em junho de 2020 para auxiliar na definição das medidas corretivas relevantes. No caso da ESCE foram identificadas 14 NC, todas elas devidamente e atempadamente corrigidas.

Em resultado do trabalho desenvolvido em prol da educação dos seus alunos para a cidadania ambiental e sustentabilidade, em setembro de 2020 a ESCE foi galardoada com Bandeira Verde Eco-Escolas,

atribuída pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE), secção portuguesa da Foundation for Environmental Education (FEE). O programa Eco-Escolas põe em prática todos os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030, com o objetivo de encorajar ações e reconhecer o trabalho desenvolvido pelas escolas, no âmbito da Educação Ambiental para a Sustentabilidade.

## 12. Evolução a nível da adequação dos recursos

### 12.1 Recursos Humanos (PD/PND): nº e rácios, qualificação e concretização do Plano de Formação

No seguinte quadro apresentamos a evolução do pessoal docente da ESCE, relativamente à qualificação:

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Doutoramento	21	27	26	22	30
<b>ETI</b>	<b>17,05</b>	<b>18,15</b>	<b>18,90</b>	<b>18,10</b>	<b>26,00</b>
Especialistas	4	5	5	5	5
<b>ETI</b>	<b>2,50</b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>3,60</b>	<b>3,40</b>
Mestrado	9	13	6	9	16
<b>ETI</b>	<b>3,48</b>	<b>4,55</b>	<b>2,65</b>	<b>5,15</b>	<b>6,60</b>
Licenciatura	7	5	5	7	10
<b>ETI</b>	<b>3,95</b>	<b>2,45</b>	<b>2,75</b>	<b>3,33</b>	<b>5,40</b>
Total Docentes	37	45	37	38	56
<b>Total ETI</b>	<b>24,48</b>	<b>25,15</b>	<b>24,30</b>	<b>26,58</b>	<b>38,00</b>

Em 2020/2021 verifica-se um aumento acentuado do total de docentes com colaborações na ESCE, em número absoluto e em ETI. A oferta formativa determinou maiores necessidades de serviço docente (contrariamente aos anos letivos anteriores, em 2020/21 funcionam em simultâneo o 1.º ano e o 2.º ano do CTeSP em Transportes e Logística). Por outro lado, a distribuição do serviço docente para os cursos conferentes de grau ministrados na ESCE foi orientada pelo objetivo de cumprimento dos rácios impostos pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto. Assim, o corpo docente próprio e os doutorados/especialistas na(s) área(s) respetiva(s) foram estrategicamente alocados preferencialmente aos cursos de 1.º ciclo e 2.º ciclo, tendo os CTeSP preenchido uma parte muito substancial das suas necessidades de serviço docente através de uma diversidade de docentes a tempo parcial. Consequentemente, pode constatar-se um crescimento maior no número total de docentes (de 38 para 56; 47%) comparativamente com o número total de ETI (de 26,58 para 38,00; 43%), ou seja, verifica-se um maior desfaseamento entre o número de docentes e o respetivo total em ETI em 2020/21 comparativamente aos anos letivos anteriores. De destacar ainda o elevado grau de qualificação do corpo docente, na medida em que os docentes doutorados representam, em 2020/21, 68% dos ETI (tal como em 2019/20, não obstante o reforço do corpo docente doutorado, em número e em ETI).

A distribuição de pessoal docente por categoria encontra-se na seguinte tabela:

## BALANÇO DE GESTÃO

<b>Categoria</b>	<b>2017/2018 N.º/ETI</b>	<b>2018/2019 N.º/ETI</b>	<b>2019/2020 N.º/ETI</b>	<b>2020/2021 N.º/ETI</b>
Assistente convidado	25/8,15	17/6,45	15/5,8	28/11,8
Equiparado a Assistente do 2.º Triénio	1/1	1/1	0	0
Equiparado a Assistente do 2.º Triénio c/ M. ou D.	0	0	0	0
Professor Adjunto	7/7	11/11	12/12	15/15
Professor Adjunto Convidado	10/7	7/3,85	8/5,8	10/8,2
Equiparado Professor Adjunto	0	0	0	0
Professor Coordenador	2/2	2/2	2/2	2/2
Professor Coordenador Principal	0	0	0	0
PQND	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>45/25,15</b>	<b>38/24,3</b>	<b>37/25,6</b>	<b>56/38,00</b>

Em 2020/21 confirmou-se a tendência de crescimento, embora ténue, da categoria de Professor Adjunto convidado. Este facto traz maior estabilidade ao corpo docente e permite criar um ambiente de maior envolvimento, acompanhamento didático aos alunos e produção científica consertada, melhorando dessa forma todo o processo educativo e formativo. Destaca-se, no entanto, um crescimento bem mais expressivo na categoria de Assistente convidado. Esta situação reflete, por um lado, constrangimentos de natureza financeira, e, por outro, as opções tomadas no âmbito da distribuição de serviço docente conforme anteriormente explanado, e que desaguaram na satisfação das necessidades de serviço docente dos CTeSP maioritariamente através de assistentes convidados.

No que concerne ao pessoal não docente, consideramos que existem ainda algumas limitações. Repare-se na seguinte distribuição por categoria:

<b>Categorias</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administrador				
Diretor Serviços				
Chefe Divisão				
Técnico Superior	3	4	4	4
Especialista Inf. G2 N1				
Especialista Inf G1 N1				
Técnico Inf G3 N1				
Técnico Inf G2 N1				
Técnico Inf G1 N2				
Técnico Inf G1 N1				
Coordenador técnico				
Assistente técnico	2	2	2	1
Assistente Operacional	1			1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

A implementação dos novos Estatutos do IPVC, conduziu a uma reestruturação transversal, com a centralização nos Serviços Centrais dos seguintes serviços: Direção de Serviços Administrativos e Financeiros, Direção de Serviços informáticos, Divisão de Serviços Técnicos, Divisão de Serviços Académicos, Divisão de Recursos Humanos, Gabinete de Comunicação e Imagem, Gabinete da Mobilidade e Cooperação Internacional, Gabinete de Avaliação e Qualidade e a OTIC. De referir ainda os funcionários dos SAS (Gabinete de Saúde, Bolsas, Residências, Cantinas e bares). A ESCE conta com vários serviços para apoio das suas atividades de ensino, com pessoal não docente devidamente qualificado, e em regime de exclusividade, nomeadamente nos serviços de Secretariado e Balcão Único, Serviços Académicos, Biblioteca, Gabinete de Apoio aos Cursos, Gestão dos Espaços Educativos e Serviços de Informática. A ESCE tem, assim, 6 efetivos do pessoal não docente em regime de Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, designadamente: 1 licenciada (técnico superior) afeta aos serviços de Secretariado e Balcão Único; 1 licenciada (técnico superior) afeta aos Serviços Académicos; 1 licenciada (técnico superior) afeta ao serviço do Gabinete de Apoio aos Cursos; 1 licenciado (técnico superior) afeto aos Serviços de Informática; 1 bacharel (assistente técnico), afeta aos Serviços Académicos e Biblioteca; a ESCE conta ainda com 1 assistente operacional (12º ano de escolaridade).

Dado o crescimento continuado da ESCE, o rácio de alunos por funcionário tem-se agravado pois o número de colaboradores não docentes, tendo-se mantido estável, não acompanhou o aumento do número de alunos. Assim, os colaboradores existentes estão neste momento com sobrecarga de trabalho. Temos vindo a recorrer a alguns alunos, através da bolsa e colaboradores dos SAS, para colmatar algumas falhas, mas esta situação não é a ideal.

No ano de 2020, não há registo de frequência de qualquer ação de formação, interna ou externa, por parte do pessoal docente ou não docente afeto à ESCE. Este vazio poderá refletir, pelo menos parcialmente, o contexto pandémico COVID-19. Além disso, é sabido que alguns docentes realizam ações de formação por iniciativa e por conta própria, não efetuando o respetivo reporte.

A tabela infra apresenta o índice de envelhecimento do pessoal docente e não docente da ESCE:

	2020
<b>Pessoal Docente</b>	
>=50	8
<=39	7
<b>IE</b>	<b>114,29</b>
<b>Pessoal não docente</b>	
>=50	2
<=39	2
<b>IE</b>	<b>100</b>

Pode concluir-se pela existência de diversidade etária, quer ao nível do pessoal docente, quer não docente. No caso do pessoal docente, considerando-se o número total de docentes, conclui-se que o grupo etário predominante é aquele compreendido entre os 40 e os 49 anos. Já no caso do pessoal não docente, verifica-se uma distribuição perfeitamente harmoniosa pelos vários grupos etários considerados.



## 12.2 Recursos materiais e serviços

Tal como já foi analisado anteriormente, o grau de satisfação que os alunos apresentam com os recursos disponibilizados pela ESCE é elevado. O IPVC tem tentado proporcionar aos seus alunos cada vez mais e melhores condições, tanto no que diz respeito à utilização dos espaços educativos como no que diz respeito às necessidades de alojamento e mobilidade. São exemplo disso, a criação do Bus Académico e a disponibilização da bicicleta BIRA através do projeto U-bike. Dada a situação de especial escassez de oferta de alojamento para estudantes do ensino superior devido à Pandemia Covid-19, os Serviços de Ação Social do IPVC celebraram protocolo com a Residencial S.Gião, e com o Hotel Val Flores, ambos em Valença, permitindo alojar alunos da ESCE com as comodidades existentes na residencial/no hotel, a partir do ano letivo 2020/21. A criação destes novos espaços de alojamento por via dos protocolos veio minorar o problema da inexistência de uma Residência de estudantes em Valença.

Ainda durante o ano de 2020 foi equipado mais um laboratório de informática, tendo sido adquiridos 25 novos computadores All-in-One. Adicionalmente foram instalados 8 sistemas de videoconferência que permitem lecionar aulas em regime misto, ou seja presencialmente para um conjunto de alunos e remotamente para outro conjunto, nomeadamente para aqueles que estão em isolamento profilático devido ao COVID-19

Ainda, decorrente do contexto da pandemia do Covid-19, houve necessidade de adaptação do espaço físico às atividades não letivas presenciais, tendo sido colocado, em 2020, um toldo no espaço exterior adjacente à cantina, ampliando-se assim o espaço disponível para refeições e convívio, abrigado da chuva.

Pretendemos continuar a criar condições de excelência e a contribuir para que os nossos alunos possam evoluir académica e socialmente.

2020 - Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos							
1.º Semestre				2.º Semestre			
CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO
97.89%	93.32%	84.78%	---	100.00%	86.90%	98.61%	---

## 13. Requisitos legais e avaliação de conformidade

### 13.1 Impacto de alterações na Legislação, Regulamentação e Normas

A tabela seguinte apresenta a nova legislação associada aos processos que foram considerados mais relevantes durante o ano letivo 2019-2020. Muita dessa legislação decorreu da situação pandémica e teve como principal objetivo regulamentar o funcionamento do ensino superior em termos de atividades letivas e não letivas, nomeadamente na passagem do ensino presencial para a distância e do trabalho presencial para o regime de teletrabalho. Essa legislação também foi o suporte para a definição dos planos de

contingência, e suas atualizações, ao longo do ano. Também foi aprovado em 2020 o Regulamento de organização do tempo de trabalho no Instituto Politécnico de Viana do Castelo, um importante instrumento que valoriza e organiza o trabalho do pessoal não docente. Este regulamento permite a todos os coladores não docentes do IPVC melhorar a forma como organizam o seu trabalho, permitindo uma maior flexibilidade para conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar.

Processo	Diploma	Descrição	Evidências	Avaliação Conformidade Legal
ASO	DESPACHO N.º 2836-A/2020 - DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 43/2020, 2º SUPLEMENTO, SÉRIE II DE 2020-03-02	Ordena aos empregadores públicos a elaboração de um plano de contingência alinhado com as orientações emanadas pela Direção-Geral da Saúde, no âmbito da prevenção e controlo de infeção por novo Coronavírus (COVID-19)	Definição do plano de contingência elaborado pelo IPVC.	Cumprido
	DECRETO-LEI N.º 10-A/2020 - DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 52/2020, 1º SUPLEMENTO, SÉRIE I DE 2020-03-13	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19	Fecho de espaços frequentados pelos alunos	Cumprido
BIB	Bibliotecas durante a pandemia de Covid-19	Orientações para as Bibliotecas Públicas sobre o manuseamento de Documentos face à Pandemia de Covid-19 da DGLAB (24-04-2020 )	Divulgação das orientações: <a href="http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/noticias/Paginas/orientacoesdocumentosocovid19.aspx">http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/noticias/Paginas/orientacoesdocumentosocovid19.aspx</a>	Cumprido
FOR	Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março; Decreto n.º 14-A/2020, de 18 de março; Decreto-Lei n.º 17-A/2020 de 2 de abril,	Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19 e renova as medidas; Estabelece a participação por meios telemáticos, designadamente vídeo ou teleconferência,	Aulas em formato de ensino a distância	Cumprido
	MCTES recomendação 30 abril	Recomendação relativamente à cessação do estado de emergência motivado pela pandemia COVID-19		Cumprido
	MCTES recomendação 15 maio	Recomendação sobre processo de reativação faseada e responsável das atividades presenciais	Exames de época normal e de recurso realizados de forma presencial: Requisitos par a realização de exames presenciais na ESCE (19 de junho de 2020); Plano de atuação para o funcionamento das atividades na ESCE (17 de setembro de 2020)	Cumprido
	Orientações Comissão Nacional de Proteção de Dados	Orientações para utilização de tecnologias de suporte ao ensino à distância		Não cumprido
	Orientações Comissão Nacional de Proteção de Dados	Orientações sobre avaliação à distância nos estabelecimentos de ensino superior		Não cumprido
	Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto	Quinta alteração ao decreto-lei 74/2006 de 24 de março que regulamenta o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior	Rácio do corpo docente	Não cumprido
GIN	Prémio de Estímulo à Produção Científica. Despacho IPVC-P-79-2019	Prémio à produção científica de autores IPVC em Scopus e Web of Science	Publicação newsletter OTIC com artigos de afiliação IPVC	Cumprido
GRH	Despacho n.º 5792/2020	Aprova o Regulamento de organização do tempo de trabalho no Instituto Politécnico de Viana do Castelo		Cumprido

### 13.2. Cumprimento das Obrigações de Conformidade - GDO-01/03

Relativamente ao incumprimento de legislação, tal como se pode verificar na tabela anterior, da legislação que consideramos relevante no contexto da ESCE, apenas existem três situações de incumprimento, que dizem respeito às Orientações da Comissão Nacional de Proteção de Dados sobre os processos de avaliação e ensino a distância e relativamente ao cumprimento de rácios docentes que está definido no

Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto, Quinta alteração ao decreto-lei 74/2006 de 24 de março que regulamenta o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior.

No que diz respeito ao incumprimento dos rácios, convém referir que os mesmos estão a ser parcialmente cumpridos, mas que é importante desenvolver todos os esforços necessários para o cumprimento dos mesmos, nomeadamente no reforço da estabilidade do corpo docente reforçando o número de docentes de carreira qualificado nas áreas de formação fundamentais da Contabilidade e da Logística, já que são essas áreas que apresentam um défice de docentes de carreira. Este é um aspeto importante, já que pode ter impactos na acreditação dos nossos CE.

#### **14. Aspetos da Responsabilidade Social significativos**

No que se refere à responsabilidade social a direção e a gestora da qualidade analisaram os aspetos que foram considerados como significativos, concordando com os que estão definidos no impresso GMS-05-02 - “Aspetos de Responsabilidade Social n.º 2”. No entanto, consideram também, no contexto das atividades da ESCE, que seria importante incluir como aspetos de responsabilidade social significativos os seguintes: Estágios profissionais e curriculares, já que é um dos aspetos que mais se valoriza nas nossas licenciaturas e que é uma forma eficaz de promover a integração no mercado de trabalho dos nossos alunos, assim como aumentar o reconhecimento da oferta formativa da ESCE; Parcerias para o desenvolvimento de novos produtos (tecnologias, serviços), já que no âmbito do nosso PI- “Projeto Leaders For the Future” é um dos seus objetivos estratégicos e globais; Saúde pública/bem-estar, já que a ESCE é uma das escolas parceiras, que integra o programa da Rede Ibero-Americana das universidades promotoras da saúde, da Organização Mundial da Saúde (OMS) e Organização Pan-Americana da Saúde, e promove, mesmo no contexto de pandemia, o desenvolvimento de atividades no âmbito do projeto INPEC+- Intervenção, Promoção, Estilos de vida, Cidadania; Contratação local, já que consideramos que sendo uma instituição instalada numa zona periférica e afastada dos grandes centros urbanos, é importante promover a cooperação e a colaboração com empresas locais, promovendo dessa forma o desenvolvimento local.

Identificação de Riscos e Oportunidades para a Unidade (SWOT)

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acreditação dos CE;</li> <li>- Corpo docente qualificado e especializado;</li> <li>- Índice de procura dos cursos da ESCE.</li> <li>- Clima relacional e formativo de grande proximidade, entre alunos, colaboradores (PD/PND) e parceiros, que promove o sucesso académico e uma favorável imagem institucional, profissional e social;</li> <li>- Relação próxima e muito dinâmica com a comunidade e o tecido empresarial envolvente;</li> <li>Comprometimento dos colaboradores (PD/PND) com a gestão e com o bom funcionamento da escola;</li> <li>Promoção de atividades de inclusão, bem-estar e saúde;</li> <li>Programa Eco-Escolas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Strengths Forças</b></p>	<div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">W</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo número de docentes de carreira nas áreas fundamentais dos CE e número elevado de docentes a tempo parcial, com implicações em termos de acreditação dos CE;</li> <li>Ligação ao exterior ainda pouco estruturada (feedback dos empregadores, dos alumni);</li> <li>- Escassez de recursos humanos PND e consequente sobrecarga do trabalho;</li> <li>- Dificuldade em contratar especialistas (de provas públicas);</li> <li>- Processo de contratações associada à bolsa de recrutamento e respetiva calendarização causam dificuldades ao início atempado das atividades;</li> <li>- Integração e melhoria dos Sistemas de Informação para uma melhor gestão da atividade letiva (relatórios de sumários em atraso, aulas não lecionadas, PUC não submetidos, etc.)</li> <li>Falta de uma residência;</li> <li>Falta de recursos para assegurar o funcionamento do serviço de bar e cantina, nos horários de mestrados e pós-graduações;</li> <li>Baixa participação no preenchimento dos inquéritos de satisfação;</li> <li>- Falta de laboratórios de informática, para uma melhoria do processo ensino-aprendizagem capaz de responder às necessidades digitais/tecnológicas do mercado de trabalho;</li> <li>- Dificuldades de mobilidade (transportes) para os alunos.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Weaknesses Fraquezas</b></p>

<b>FATORES EXTERNOS</b>	O	T
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidades de formação ao longo da vida;</li> <li>- Novas metodologias/frameworks para o ensino a distância;</li> <li>- Potencial de crescimento na captação de estudantes internacionais;</li> <li>- Cooperação com empresas parceiras para dinamizar estágios internacionais;</li> <li>- Cooperação com Instituições do Ensino Superior estrangeiras;</li> <li>- Necessidade da oferta formativa ao nível dos mestrados e pós-graduações.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Opportunities Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questões demográficas (redução da população jovem);</li> <li>- Financiamento das IES;</li> <li>- Competitividade (outras IES com ofertas formativas do âmbito da ESCE);</li> </ul> <p>Incremento do custo de vida, nomeadamente do alojamento na cidade</p> <p>Sistema da qualidade ainda complexo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Threats Ameaças</b></p>

## BALANÇO DE GESTÃO

### 15. Definição de Ações para Matriz de Riscos&Oportunidades (recursos, ações, prazos, metas)

#### RISCOS

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO/ PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES
Janeiro de 2021	Baixo número de docentes de carreira nas áreas fundamentais dos CE e número elevado de docentes a tempo parcial, com implicações em termos de acreditação dos CE (critérios legislados no DL n.º65/2018)	Gestão de topo, Direção, RH e Coordenadores de Curso	FOR	Acreditação dos cursos	Cursos não acreditados	3	3	9- Elevado	DSD ON-IPVC	Levantamento dos rácios em função dos critérios legislados (critérios legislados No DLn.º65/2018 ) nos RAC	Promover procedimentos concursais para recrutamento de docentes nas áreas fundamentais dos CE	Coordenadores de Curso, CTC, RH, GT e FOR		Julho 2021
Janeiro de 2021	Escassez de recursos humanos PND e consequente sobrecarga do trabalho	Gestão de topo, Direção	GRH	Todos os serviços de apoio	Mal funcionamento da escola	2	2	4 - Moderado		Abertura de Concursos para Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos		Gestão de Topo, Direção, RH		Dezembro 2021
Janeiro 2021	Falta de recursos para assegu-	Direção, SAS	SAS	Serviço de refeições e bar	Qualidade do serviço	2	2	4- Moderado		Estabelecer horários de	Financeiros	Direção e SAS		Dezembro

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controle de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO/ PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES
	rar o funcionamento do serviço de bar e cantina, nos horários de mestrados e pós-graduações									funcionamento do Bar compatíveis com os horários dos Mestrados e Pós-graduações				de 2021
Janeiro 2021	Integração e melhoria dos Sistemas de Informação para uma melhor gestão da atividade letiva (relatórios de sumários em atraso, aulas não lecionadas, PUC não submetidos, etc.)	Gestão de Topo, Direção, FOR	GSI/FOR	Atividade letiva	Qualidade do serviço	2	2	4- Moderado	Monitorização por parte do Gestor de Processo FOR (final de cada semestre)	Alertar Direção e coordenadores de curso, em tempo útil, para situações de incumprimento ou desvios-RUCS/PUCs/Sumários/Aulas Não Lecionadas- (sistema de alerta automático),				Dezembro de 2021
Janeiro 2021	Falta de Residência	Gestão de Topo, Direção, SAS	SAS	Cursos	Aumento do número de abandonos e não matriculados	3	3	9- Elevado		Criar condições para alojamento, conjuntamente com os SAS	Financeiros	Direção e SAS		Dezembro de 2021

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA do RISCO	IDENTIFICAÇÃO do RISCO	Responsável de Controlo de RISCO	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	SEVERIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NIVEL de RISCO	CONTROLOS já EXISTENTES	AÇÕES de MITIGAÇÃO/ PREVENÇÃO / CORREÇÃO a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	RISCO RESIDUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES
Janeiro 2021	Falta de laboratórios de informática, para uma melhoria do processo ensino-aprendizagem capaz de responder às necessidades digitais/tecnológicas do mercado de trabalho	Gestão de Topo e Direção	FOR	Atividade Letiva	Redução da qualidade de ensino	2	2	4- Moderado		Criar condições para uma maior utilização das ferramentas digitais como suporte ao processo ensino-aprendizagem	Computadores e Aplicações informáticas	Gestão de Topo e Direção, Coordenadores de Curso		Dezembro de 2021
	Dificuldades de mobilidade (transportes) para os alunos.	Direção, SAS	SAS	Cursos	Redução do número de alunos/ aumento do abandono escolar	2	2	4- moderado	N.º utilizadores do BUS Académico	Aumentar a frequência de horários do BUS Académico	Financeiros	Direção, SAS e Gestão de Topo		Agosto de 2021



## BALANÇO DE GESTÃO

### OPORTUNIDADES

DATA de ENTRADA OPORTUNIDADE	OPORTUNIDADES/PONTOS FORTES a aproveitar	Responsável de Controlo de OPORT	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Orgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	IMPACTO POSITIVO DA OPORTUNIDADE (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NÍVEL de OPORTUNIDADE (Campo Automático)	Ações já em desenvolvimento para aproveitar OPORT	AÇÕES de Melhoria/Inovação a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	GANHOS ESPERADOS/RESULTADOS PREVISTOS	PRAZO Implementação das AÇÕES
Janeiro 2021	- Clima relacional e formativo de grande proximidade, entre alunos, colaboradores (PD/PND) e parceiros, que promove o sucesso académico e uma favorável imagem institucional, profissional e social	Direção, Coordenadores de curso	FOR	Todos os alunos e colaboradores	Permitir que as atividades decorram com um sentido de respeito e colaboração	3	3	9- Elevado	Dinamização de diversas atividades que envolvam a colaboração e a participação de toda a comunidade educativa	Estruturar a implementação das atividades de modo a que estas se desenvolvam de forma coordenada.	Colaboradores e alunos	Coordenadores de curso e Direção	Maior participação e menor impacto nas atividades letivas. Melhor integração dos alunos e redução do abandono escolar.	Outubro de 2021
Janeiro 2021	Novas metodologias/frameworks para o ensino a distância	Direção e Coordenadores de Curso e Conselho Pedagógico	FOR	Qualidade de Ensino/ Cursos	Melhoria do processo ensino aprendizagem	2	2	4- Moderado	Projeto OCDE e Formação Contínua EaD	Promover a participação e a utilização dessas novas metodologias como forma de promoção da carreira	Docentes	Coordenadores de curso e Direção, Conselho Pedagógico e docentes	Aumento da qualidade do processo ensino aprendizagem	Dezembro de 2021

## BALANÇO DE GESTÃO

DATA de ENTRADA OPORTUNIDADE	OPORTUNIDADES/PONTOS FORTES a aproveitar	Responsável de Controlo de OPORT	PROCESSO associado	Áreas de IMPACTO, (Ex. Serviços, Gabinetes, Cursos, Órgãos, Infraestruturas, Áreas de atuação do IPVC,...)	IMPACTO (Quantitativo e/ou Qualitativo)	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	IMPACTO POSITIVO DA OPORTUNIDADE (1-BAIXA, 2-MÉDIA, 3-ALTA)	NIVEL de OPORTUNIDADE (Campo Automático)	Ações já em desenvolvimento para aproveitar OPORT	AÇÕES de Melhoria/Inovação a IMPLEMENTAR	RECURSOS necessários	PARTES ENVOLVIDAS nas AÇÕES	GANHOS ESPERADOS/RESULTADOS PREVISTOS	PRAZO Implementação das AÇÕES
Janeiro 2021	Cooperação com empresas parceiras para dinamizar estágios internacionais	Direção, Coordenadores de Curso	FOR/CIN	Cursos	Aumento da notoriedade dos cursos	2	2	4- Moderado	Divulgação e angariação de estágios internacionais	Estabelecer novos protocolos de cooperação internacional	Parcerias	Direção, coordenadores de curso e alunos, CIN	Aumentar as relações internacionais da ESCE e aumento da internacionalização da ESCE e IPVC	Dezembro 2021
Janeiro 2021	Comprometimento dos colaboradores (PD/PND) com a gestão e com o bom funcionamento da escola	Direção	GMS	Comunidade educativa	Contribuir para a melhoria contínua dos serviços da ESCE	2	2	4- Moderado	Incluir os colaboradores no processo de gestão da instituição	Melhorar os canais de comunicação	RH	Direção GSI	Facilitar a comunicação entre os diversos intervenientes para que todos se sintam como parte integrante no processo de gestão	Dezembro de 2021
Janeiro 2021	Necessidades de formação ao longo da vida	Direção	FOR/PGE	Áreas de Atuação da ESCE/IPVC	Aumento da notoriedade da ESCE	2	2	4- Moderado	Think Tank Alto Minho Business Scholl. realizado em fevereiro de 2021	Estabelecer novos protocolos de cooperação	Parcerias	Direção, Coordenadores de curso e docentes	Aumentar o reconhecimento da ESCE e aumentar as parcerias	Dezembro de 2021

### **16. Outros dados relacionados com a eficácia e eficiência do SG**

A norma ISO 9001/2015 está já implementada há alguns anos e os diversos colaboradores já se sentem à vontade na sua implementação. Apesar de ser importante continuar a reforçar a importância do aperfeiçoamento dos processos e das diversas informações e documentos que a eles estão associados, muitas das atividades diárias são já realizadas de acordo com esta norma, de forma natural.

O IPVC considerou importante incluir outras normas e referenciais na gestão da instituição e ao longo de 2019 foi feito um grande esforço para iniciar a utilização da norma 4469/2019 e do referencial EFQM.

Verificou-se que parte das atividades já desenvolvidas poderiam já ser enquadradas nestes novos parâmetros, mas que para ser possível atingir os patamares pretendidos seria necessário ainda algum trabalho. Este trabalho passa por uma primeira fase de sistematização e registo das atividades já desenvolvidas e uma segunda fase de adaptação e desenvolvimento dos procedimentos existentes.

No ano 2021 vai-se continuar a trabalhar no sentido de ir ao encontro destes novos referenciais.

### **17. Anexos**

Nada a acrescentar.