



**BALANÇO DE GESTÃO**  
**QUALIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL**  
**Escola Superior de Ciências Empresariais**  
**2021**

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

Data: Fevereiro 2022  
.....

APROVADO POR .....

Data: Abril 2022  
.....



## 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 .....	8
3. Desempenho dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico (Aplicáveis à Unidade).....	10
3.1. Seguimento do Balanced Scorecard .....	10
3.2. Ponto de situação de ações previstas no plano de atividades.....	33
3.2.1 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 1 (Estruturas de Gestão - EST) .....	34
3.2.2 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 2 (Formação - FOR) .....	34
3.2.3 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 3 (Alunos- ALU) .....	35
3.2.4 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 4 (Recursos Humanos- REC).....	35
3.2.5 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 5 (I&D- INV).....	36
3.2.6 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 6 (Internacionalização- INT) .....	36
3.2.7 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 7 (Prestação de Serviços e Desenvolvimento de Projetos de Inovação- PSI).....	36
3.2.8 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 8 (Sustentabilidade Financeira- FIN).....	36
3.2.9 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 9 (Campus Sustentável e Inclusivo- SUS .....	37
4. Desempenho dos Processos (resultado de indicadores Aplicáveis à Unidade) .....	38
5. Apenas UO - Evolução da Oferta Formativa e Desempenho dos Cursos (Planos de Melhoria, Indicadores) .....	51
6. Necessidades e expectativas das Partes Interessadas (PI) .....	53
6.1 Resultados de auscultação das PI (Avaliação da Satisfação), incluindo comunicações.....	54
6.2 Alterações nas necessidades e expectativas das PI relevantes para a Unidade e nos respetivos meios de comunicação - GMS-05/01 .....	55
8. Resultados de inspeções, fiscalizações a atividades e serviços (se aplicável) .....	56
9. Auditorias ao Sistema .....	56
10. Análise de Ocorrências (análise de principais causas, tendências) .....	59
11. Resultados de Rankings, Certificações e Acreditações ou reconhecimentos (de serviço, curso, outros...).....	60
12. Evolução a nível da adequação dos recursos .....	61
12.1 Recursos Humanos (PD/PND): nº e rácios, qualificação e concretização do Plano de Formação .....	61
12.2 Recursos materiais e serviços.....	65
13. Requisitos legais e avaliação de conformidade .....	66
13.1 Impacto de alterações na Legislação, Regulamentação e Normas .....	66
13.2. Cumprimento das Obrigações de Conformidade - GDO-01/03.....	68
14. Aspetos da Responsabilidade Social significativos .....	68
15. Definição de Ações para Matriz de Riscos & Oportunidades (recursos, ações, prazos, metas) .....	72
16. Outros dados relacionados com a eficácia e eficiência do SG .....	77
17. Anexos .....	77



## 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
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	Não	Não	9- Elevado
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	Não	Não	9- Elevado
Janeiro 2021	Falta de recursos para assegurar o funcionamento do serviço de bar e cantina, nos horários de mestrados e pós-graduações	Direção, SAS	SAS	Serviço de refeições e bar	Qualidade do serviço	2	2	4- Moderado		Estabelecer horários de funcionamento do Bar compatíveis com os horários dos Mestrados e Pós-graduações	Financeiros	Direção e SAS		Dezembro de 2021	Sim	Não	4 - Moderado
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	Sim	Sim	2- Reduzido
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	Não	Não	9- Elevado
Janeiro 2021	Falta de laboratórios de informática, para uma melhoria do processo ensino	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-	Computadores e Aplicações informáticas	Gestão de Topo e Direção, Coordenadores		Dezembro de 2021	Sim	Sim	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
	aprendizagem capaz de responder às necessidades digitais/tecnológicas do mercado de trabalho									aprendizagem		de Curso					
	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	Não	Não	9- Elevado



### 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)	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	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)
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	Sim	Sim



## 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, 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)	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	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)
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	Sim	Não
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	Sim	Sim
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	Dezembro de 2021	Sim	Sim



## 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, 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)	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	IMPLEMENTADO? (Resultados Obtidos)	EFICAZ? (Sim/Não)
													no processo de gestão			
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 School. 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	Sim	Sim

No que diz respeito às atividades programadas para o ano 2021, o balanço pode ser considerado como muito positivo. Dado ser ainda um ano vivido em contexto de pandemia muitas das atividades programadas foram realizadas em formato a distância, sendo de destacar a realização do EIJE2021 e dos Open Days da ESCE nesse tipo de formato. As jornadas organizadas pelas diversas licenciaturas da ESCE, consideradas por toda a comunidade académica como atividades fundamentais e pilares de desenvolvimento e de partilha de conhecimento, não foram realizadas no ano 2021, devido ao contexto pandémico ainda vivido. No entanto, destacam-se a realização de pelo menos uma Digital Talk por mês. Em termos de contributos para os ODS, a atividade da ESCE está mais centrada e potencia o ODS 4 - Educação de Qualidade, sendo esse, sem dúvida, o principal foco da atividade, tanto letiva como não letiva, da ESCE. O projeto Eco Escolas, já bem sedimentado na ESCE, claramente contribui para o ODS 13- Ação climática. No que ainda diz respeito aos ODS, um dos projetos basilares da ESCE, o Projeto Integrado “Leaders For The Future” promove para além do ODS 4, o ODS 8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico.

### 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.

Nesse sentido podemos concluir que a política de gestão (Qualidade e Responsabilidade Social) adequa-se à ESCE-IPVC, na medida em que o SG-IPVC se constitui como uma ferramenta de apoio ao planeamento, operacionalização, avaliação e melhoria contínua, contribuindo assim para:

- i) Manter um adequado planeamento estratégico e empenho na liderança institucional;
- ii) Desenvolver e manter uma estratégia para a melhoria contínua, em particular da qualidade da oferta formativa, suportada numa prática de investigação aplicada, com vista à contribuição para a sustentabilidade económica, social e ambiental;
- iii) Manter uma atitude de reflexão e melhoria contínua do Sistema de Gestão (SG), que integre a gestão da qualidade com a responsabilidade social, em articulação com as práticas e atividades pedagógicas, técnico-científicas e de gestão da ESCE-IPVC;
- iv) Assegurar a adequada comunicação junto da Comunidade da ESCE, em particular, e do IPVC, em geral, considerando a centralidade dos estudantes e a garantia da qualidade do ensino e sua melhoria;
- v) Garantir as condições necessárias à prossecução dos objetivos da ESCE-IPVC, em articulação com os objetivos estratégicos do IPVC;
- vi) Promover a valorização, o reconhecimento de mérito e a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar das pessoas da ESCE-IPVC, promovendo medidas nos domínios das Boas Práticas Laborais, Apoio Profissional e de Desenvolvimento Pessoal;
- vii) Compreender o contexto organizacional, as necessidades e expectativas das partes interessadas (internas e externas), assegurando o seu envolvimento e participação ativa e sistemática, reconhecendo o direito em serem ouvidas e procurando aumentar a sua satisfação, em sintonia com os desígnios e pretensões da Região e do País;
- viii) Reforçar as condições de apoio a uma política e a uma prática de investigação aplicada da qual resulte a produção e transferência de conhecimento que assegure a inovação dos tecidos empresarial e social, do qual deve resultar o retorno do investimento realizado;
- ix) Assegurar os processos de suporte fundamentais à maior equidade no acesso e frequência ao ensino superior;



x) Fortalecer na comunidade da ESCE- 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;

xl) Cumprir os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis, garantir o respeito pelas convenções reconhecidas internacionalmente e a adoção do princípio da precaução e da não regressão e da transparência.

A plataforma digital “ON - IPVC” tem contribuído para um mais eficaz desenvolvimento da política de gestão, já que permite que muitos dos registos necessários à monitorização das atividades sejam feitos de forma automática. Isto permite que a gestão da escola e das atividades desenvolvidas seja feita de forma mais controlada, transparente e atualizada. No entanto, também temos que ter consciência 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 seguimento da aplicação dos requisitos da norma 4469/2019 de responsabilidade social desde 2002, convém referir que também no ano de 2021 foi feito um esforço adicional por parte da gestão e dos diversos colaboradores para ir ao encontro desses requisitos. Foi também consolidada a implementação da norma 9001. Apesar do empenho dos colaboradores (PD/PND) e da Direção, a influência da situação pandémica e o evidente deficit de colaboradores não docentes na Unidade Orgânica têm-se afigurado como obstáculos importantes à resposta plena aos requisitos da norma de responsabilidade social. Torna-se necessário, por isso, prosseguir com o árduo trabalho e grande esforço de todos os colaboradores. Apesar de estarmos convencidos da importância da sua implementação e da melhoria que ela trará ao desenvolvimento das nossas atividades, alertamos para o facto de que a sua implementação deve ser realizada de forma a não sobrecarregar os recursos humanos disponíveis.



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

#### 3.1. Seguimento do Balanced Scorecard

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		
							2017 2017/18		2018 2018/19		2019 2019/20		2020 2020/2021				2021 2021/2022	
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.	>=85%	Obj.	>=87%	Meta atingida	→
							Real	100,0 %	Real	100,0 %	Real	100,0 %	Real	100%	Real	100%		
			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.	'>50% (L) ; >= 20%(M); >= 90% (CTESP)	Obj.	'>50% (L) ; >= 20%(M); >= 90% (CTESP)	Meta Atingida	↗
							Real	33	Real	40	Real	52	Real	Lic., M. e CTeSP=100%	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 e ambiental	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 Objetivos	FOR	Nº de Diplomados - ESCE (por ano)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>110	Obj.	>125	Meta não atingida	↘
							Real	110	Real	91	Real	131	Real	131	Real	110		
							Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>60	Obj.	>70	Meta atingida	↘
						Nº de Diplomados - Licenciatura	Real	59	Real	53	Real	88	Real	88	Real	79		
						Nº de Diplomados - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=20	Obj.	>=25	Meta não atingida	↗
							Real	11	Real	16	Real	10	Real	10	Real	19		



## BALANÇO DE GESTÃO

vos de Desenvolvimento Sustentável	Nº de Diplomas - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=10	Obj.	>=11	Meta não atingida	↘
		Real	4	Real	5	Real	4	Real	4	Real	1		
	Nº de Diplomas - Pós-Graduação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=20	Obj.	>=16	Meta não atingida	↘
		Real	36	Real	17	Real	29	Real	29	Real	11		
	Taxa de diplomados (em n anos) - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	≥40%	Obj.	≥41%	Meta atingida	↗
		Real	89%	Real	81%	Real		Real	51,2%	Real	80,91%		
	Taxa de diplomados (em n anos) - Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=45%	Obj.	≥46%	Meta atingida	↗
		Real	85%	Real	75%	Real	61,1	Real	61,1%	Real	79,85%		
	Taxa de diplomados (em n anos) - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=50%	Obj.	≥55%	Meta atingida	↗
		Real	91%	Real	100%	Real	53,6%	Real	53,6%	Real	67%		
	Taxa de diplomados (em n anos) - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=15%	Obj.	>=17%	Meta não atingida	↘
		Real	19%	Real	5%	Real	6%	Real	6%	Real	0%		
	Índice de satisfação dos estudantes com as UC's	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Obj.	≥85%	Meta atingida	↗
		Real	87	Real	87	Real	94,2	Real	94,2	Real	97,15%		
Índice de satisfação dos estudantes com o Curso	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Obj.	≥85%	Meta atingida	↘	
	Real	87	Real	89	Real	91,6	Real	91,6	Real	88,7%			
Índice de	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=80%	Obj.	≥82%	Meta	↗	
	Real		Real		Real		Real		Real				



## BALANÇO DE GESTÃO

						satisfação dos estudantes com a Escola	Real	68,6	Real	76,4	Real	76,2	Real	87,5%	Real	93,4%	atingida	
						Índice de satisfação dos estudantes com os Docentes	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=85%	Obj.	≥85%	Meta atingida	↗
							Real	86	Real	93	Real	93,9	Real	89,78	Real	95,4%		
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=180	Obj.	≥185	Meta atingida	↗
							Real	212	Real	201	Real	239	Real	243	Real	330		
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Licenciaturas	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=160	Obj.	≥160	Meta atingida	↗
							Real	127	Real	129	Real	161	Real	169	Real	201		
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Mestrados	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=16	Obj.	≥16	Meta atingida	↗
							Real	19	Real	16	Real	19	Real	24	Real	46		
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - CTESP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Obj.	≥30	Meta atingida	↗
							Real	26	Real	18	Real	23	Real	29	Real	45		
						Nº de matriculados 1ºano, 1ºvez - Pós-Graduações	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Obj.	≥30	Meta atingida	↗
							Real	40	Real	38	Real	36	Real	21	Real	38		



## BALANÇO DE GESTÃO

						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Geral ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Obj.	≥72%	Meta atingida	↗
							Real	73,25	Real	85,25	Real	72,75	Real	80,31	Real	99%		
						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Licenciaturas CNA	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Obj.	≥70,5%	Meta atingida	→
							Real	94	Real	103	Real	105	Real	102	Real	102		
						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Licenciaturas Todos os regimes	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=70%	Obj.	≥72%	Meta atingida	↘
							Real		Real		Real	85	Real	98	Real	87%		
						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - Mestrados	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=60%	Obj.	≥65%	Meta atingida	↗
							Real	76	Real	72	Real	76	Real	96	Real	102%		
						Taxa de ocupação (matriculados 1ºano, 1ºvez) - CTESP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=50%	Obj.	≥50%	Meta atingida	↗
							Real	43	Real	90	Real	40	Real	56	Real	90%		
						Taxa de ocupação	Obj.		Obj.	Obj.	Obj.		Obj.	>=68%	Obj.	≥68,5%	Meta atingida	↗



## BALANÇO DE GESTÃO

					(matriculados 1ºano, 1ºvez) - Pós-Graduação	Real	80	Real	Real	Real	70	Real	42	Real	76%		
					N. matriculados final-Licenciatura (todos os regimes, reingressos, transferências)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	≥125	Obj.	>127	Meta atingida	↗
						Real	127	Real	129	Real	161	Real	166	Real	176		
					INDICE OCUPAÇÃO: nº colocados 1ªfase/vagas (Lic)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	≥70%	Obj.	≥71%	Meta atingida	↘
						Real	74	Real	102	Real	99	Real	98	Real	95%		
					INDICE OCUPAÇÃO: nº colocados 1ªfase/1ªopção/vagas (Lic)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	≥30%	Obj.	≥31%	Meta atingida	↗
						Real	25	Real	36	Real	30	Real	37,7	Real	39%		
					Taxa de aprovação / inscritos por UC (apenas UC's com ≥ 5 alunos inscritos)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	≥75%	Obj.	≥76%	Meta atingida	↘
						Real	77	Real	76	Real	81,2	Real	81,2	Real	77,8%		
					Taxa de aprovação / avaliados (apenas UC's com ≥ 5 alunos avaliados)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>88,5%	Obj.	≥88,6%	Meta atingida	↗
						Real	83	Real	84	Real	93,5	Real	93,5	Real	98%		



## BALANÇO DE GESTÃO

						Nº de cursos que abriam vagas - Geral ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=7	Obj.	>=7	Meta atingida	↗
							Real	8	Real	8	Real	9	Real	9	Real	10		
						Nº de cursos que abriam vagas - Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=4	Obj.	>=4	Meta atingida	→
							Real	4	Real	4	Real	4	Real	4	Real	4		
						Nº de cursos que abriam vagas - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=1	Obj.	>=1	Meta atingida	↗
							Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	2		
						Nº de cursos que abriam vagas - CTeSP	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=2	Obj.	>=2	Meta atingida	→
							Real	2	Real	2	Real	2	Real	2	Real	2		
						Nº de cursos que abriam vagas - Pós-Graduações	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Obj.	>=2	Meta atingida	→
							Real	2	Real	2	Real	2	Real	2	Real	2		
						Nº de cursos em funcionamento - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=11	Obj.	>=11	Meta não atingida	→
							Real		Real		Real	11	Real	10	Real	10		
						Nº de cursos em funcionamento CTESP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=3	Obj.	>=3	Meta não atingida	↘
							Real	2	Real	3	Real	3	Real	3	Real	2		
						Nº de cursos em funcionamento Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=4	Obj.	>=4	Meta atingida	→
							Real	4	Real	4	Real	4	Real	4	Real	4		



## BALANÇO DE GESTÃO

						Nº de cursos em funcionamento Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Obj.	>=2	Meta atingida	↗
						Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	2			
						Nº de cursos em funcionamento Pós-Graduação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=2	Obj.	>=2	Meta atingida	↗
						Real	2	Real	2	Real	2	Real	1	Real	2			
						Nº de cursos de curta duração (formação especializada)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=3	Obj.	>=3	Meta não atingida	↘
						Real	0	Real	1	Real	0	Real	0	Real	0			
		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.	>=30%	Obj.	>=32%	Meta atingida	↗
							Real	33%	Real	40%	Real	44%	Real	45%	Real	46%		
		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.	>=2	Obj.	>=2	Meta atingida	↗
							Real	5	Real	2	Real	0	Real	3	Real	7		
					FOR	Nº estágios em Instituições (CTeSP, licenciaturas e mestrados)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=70	Obj.	>=70	Meta atingida	↗
							Real	50	Real	68	Real	83	Real	86	Real	88		
CRC/FOR	Nº Mestrados em parceria	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=1	Obj.	>=1	Meta atingida	→					





## BALANÇO DE GESTÃO

						Real	1	Real	1	Real	1	Real	1	Real	1		
				FOR	Satisfação das entidades de acolhimento de estágio CTESP com todo o processo	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4,5	Obj.	>=4,5	Meta não atingida	↘
						Real	4,6	Real	4,5	Real	-	Real		Real			
				FOR	Taxa de Acreditação de ciclos de estudo em funcionamento (ACEF/PE RA)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Obj.	100%	Meta atingida	→
						Real	-	Real	-	Real	100	Real	100%	Real	100%		
				PGE	Nº total de alunos - ESCE	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=425	Obj.	≥445	Meta atingida	↗
						Real	425	Real	449	Real	473	Real	544	Real	697		
				PGE	Nº total de alunos - Licenciatura	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=350	Obj.	≥350	Meta atingida	↗
						Real	304	Real	330	Real	390	Real	432	Real	514		
				PGE	Nº total de alunos - CTeSP	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=25	Obj.	≥25	Meta atingida	↗
						Real	42	Real	40	Real	26	Real	50	Real	64		
				PGE	Nº total de alunos - Mestrado	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=20	Obj.	≥20	Meta atingida	↗
						Real	39	Real	41	Real	22	Real	41	Real	81		
				PGE	Nº total de alunos - Pós-Graduação	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>=30	Obj.	≥30	Meta atingida	↗
						Real	40	Real	38	Real	35	Real	21	Real	38		



## BALANÇO DE GESTÃO

					PIM/OBS	Lic com <10% de Índice de atratividade (Nº Candidatos 1ª Fase, 1ª Opção por vaga disponibilizada)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	<3 lic. com < 10% de atratividade	Obj.	<3 lic. com < 10% de atratividade	Meta atingida	→
							Real		Real		Real		Real		Real			
					PIM/OBS	Índice global de atratividade das licenciaturas ESCE (Total de candidatos 1ª Fase, 1ª Opção por vaga disponibilizada)	Obj.		Obj.		Obj.		Obj.	>35%	Obj.	>35%	Meta atingida	↗
					Real	35%	Real	36%	Real	30%	Real	43,2%	Real	48,5%				
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	PIM	Criação Plataforma de Rede Alumni	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta não atingida	↘
					Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-				
		PIM			Nº de alumni integrados na plataforma	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta não atingida	↘	
		Real			-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-					
		4- Educação de Qualidade; 10- Reduzir			EIN	Alunos envolvidos em projetos Escola inclusiva	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=5	Obj.	>=6	Meta atingida	↗



## BALANÇO DE GESTÃO

		desigualdades; 17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	percurso académico e de carreira	(ApS)	Real	-	Real	-	Real	5	Real	5	Real	6			
		8- Trabalho digno e crescimento económico		EMP	Nº Alunos ou diplomados da ESCE registados no portal de emprego IPVC	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥25	Obj.	≥26		
						Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real			
		BOL		% estudantes bolseiros (DGES)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50%	Obj.	≥50%			
					Real	37%	Real	39%	Real	77,1%	Real		Real				
		BOL		Nº Alunos apoiados com bolsa de apoio social	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥3	Obj.	≥5	Meta não atingida	↘	
					Real	12	Real	3	Real	0	Real	3	Real	0			
		4- Educação de Qualidade		BIB/GMS	Índice de satisfação dos alunos com serviços - Bibliotecas (IASQE e Inq. BIB)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥65%	Obj.	≥66%	Meta atingida	↗
						Real	81%	Real	95%	Real	91%	Real	90,84%	Real	96,5%		
		ACA/GMS		Índice de satisfação dos alunos com serviços - Académicos (IASQE)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥85%	Obj.	≥85%	Meta atingida	↗	
					Real	-	Real	88	Real	94	Real	94%	Real	95,62%			



## BALANÇO DE GESTÃO

		4- Educação de Qualidade; 3- Saúde de Qualidade; 11- Cidades e Comunidades Sustentáveis			ALI/GMS	Índice de satisfação dos alunos com serviços - Bares (ALI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.5	Obj.	≥3,5	Meta atingida	↗
						Real	3,78	Real	4,16	Real	3,98	Real	-	Real	3,95			
					ALI/GMS	Índice de satisfação dos alunos com serviços - Cantinas (ALI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3.5	Obj.	≥3,5	Meta atingida	↗
						Real	3,25	Real	3,87	Real	4,05	Real	-	Real	4,15			
					CIN/GMS	Índice de satisfação dos alunos com serviços - Programa Mobilidade (GMCI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Obj.	≥4	Meta atingida	↗
						Real	4,35	Real	4,40	Real	4,45	Real	-	Real				
		EIN-INPEC+	Alunos envolvidos no Programa INPEC+ constituir grupos semente e pares em cada UO)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Obj.	≥3	Meta atingida	↗			
			Real	-	Real	-	Real	39	Real	39	Real	42						
		FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - CTESP	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=19%	Obj.	<=19%	Meta não atingida	↘			
			Real	19%	Real	13%	Real	4%	Real	23,08%	Real							
		FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Licenciatura	Obj.	-	Obj.	-	Obj.		Obj.	<=12%	Obj.		Meta não atingida	↘			
			Real	15%	Real	14%	Real	13,7% %	Real	13,3	Real							



## BALANÇO DE GESTÃO

					FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Mestrado	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=30%	Obj.		Meta atingida	↗
						Real	41%	Real	27%	Real	52,5%	Real	28,30	Real				
					FOR/EIN/OBS	Taxa de abandono curso - Global ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=15%	Obj.		Meta não atingida	↘
						Real	18%	Real	15%	Real	23,4%	Real	17,82%	Real				
					OBS	Índice de satisfação dos diplomados com a ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Obj.		Meta atingida	↗
							Real	4,0	Real	4,30	Real	4,38	Real	-	Real			
					FOR/OBS	Taxa de empregabilidade licenciaturas	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>90% (e nenhum curso abaixo de 85%)	Obj.	>90% (e nenhum curso abaixo de 85%)	Meta não atingida	↘
							Real	91%	Real	92%	Real	93%	Real	90%	Real	88%		
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 inter-	CIN	Nº estudantes outgoing	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Obj.	≥11	Meta não atingida	↘
						Real	9	Real	4	Real	10	Real	4	Real	0			
					CIN	Nº estudantes incoming	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Obj.	≥10	Meta atingida	↗
							Real	16	Real	13	Real	10	Real	9	Real	12		
					CIN	Nº estudantes internacionais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=12	Obj.	≥12	Meta atingida	↗
Real	9	Real	3	Real			18	Real	15	Real	24							
CIN	Nº estudantes estrangeiros (inclui internacionais)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=22	Obj.	≥22	Meta atingida	↗					
Real	25	Real	16	Real	28	Real	24	Real	36									
CIN	Nº docentes/invest	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Obj.	≥3	Meta não	→					
Real		Real		Real		Real		Real		Real								



## BALANÇO DE GESTÃO

				cultu- ralida- de		igadores em mobi- lidade in	Real	2	Real	10	Real	2	Real	1	Real	1	atingida	
					CIN	Nº docen- tes/invest igadores em mobi- lidade out	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4	Obj.	≥4	Meta não atingida	→
							Real	12	Real	2	Real	0	Real	2	Real	2		
					CIN	Nº staff em mobi- lidade in	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=3	Obj.	≥3	Meta não atingida	→
							Real	4	Real	1	Real	0	Real	0	Real	0		
					CIN	Nº staff em mobi- lidade out	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=2	Obj.	≥2	Meta não atingida	→
							Real	1	Real	3	Real	0	Real	0	Real	0		
					CIN	Execução de bolsas de mobili- dade	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Obj.	100%	Meta não atingida	↘
							Real	100%	Real	100%	Real	0%	Real	-	Real			
					CIN	Nº de UC lecionadas em inglês (disponí- veis)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=1	Obj.	≥1	Meta atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	10	Real	8	Real	8		
					CIN/GMS	Índice de satisfação com a mobili- dade (do- centes e staff)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=4,5	Obj.	≥4,5		
							Real	4,70	Real	-	Real	-	Real	-	Real			
		17- Par- cerias para a im- plementação dos Objeto- tivos	Aumentar o seu envolvi- mento em projetos internacio- nais		GIN	Nº Proje- tos inter- nacionais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=0	Obj.	≥0	Meta não atingida	↘
							Real	-	Real	-	Real	3	Real	-	Real	0		
		4- Educação	Promover parcerias		CIN	Nº parce- rias inter-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=40	Obj.	≥40	Meta atingida	→



## BALANÇO DE GESTÃO

		de Qualidade; 17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	com instituições de ensino superior estratégicas			nacionais para a mobilidade	Real	40	Real	40	Real	40	Real	42	Real	42		
					PIM	Nº de seguidores nas Redes Sociais	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	+10%	Obj.	+10%	Meta não atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	12423	Real	12598	Real	12912		
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.	2	Obj.	2	Meta não atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	2	Real	1	Real	1		
					EIN	N.º de iniciativas de apoio à comunidade local (recolha de alimentos, caminhadas solidárias,....)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	2	Obj.	2/ano	Meta não atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	2	Real	1	Real	1		
					EIN	Nº programas de voluntariado	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	2	Obj.	2/ano	Meta não atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	0	Real	-	Real	1		
					EIN	Nº voluntários envolvidos	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>5	Obj.	>6	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	0	Real	-	Real	9		
MSU	Eficiência energética - combustíveis Gás natural	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<=255000 kwh	Obj.	<=255000 kwh	Meta atingida	↗					
		Real	33991 kwh	Real	261396 kwh	Real	256389 kwh	Real	-	Real	208424,28 kWh							



## BALANÇO DE GESTÃO

		dades Sustentáveis 12- Produção e Consumo Sustentáveis	MSU	Eficiência energética - combustíveis Combustível automóvel	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<805 l	Obj.	<805 l	Meta atingida	↗
					Real	-	Real	792.89	Real	812.51	Real	487	Real	390,26		
			GEI	Eficiência energética - eletricidade	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<35000€	Obj.	<35000€	Meta atingida	↗
					Real	31647 €	Real	31922 €	Real	35616 €	Real	20570.71 €	Real	21618,70 €		
			GEI	Eficiência energética - gás natural	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<15000€	Obj.	<15000	Meta atingida	↗
					Real	21802 €	Real	15108 €	Real	14449 €	Real	10674,27 €	Real	9731,27 €		
		GSI	Configurações predefinidas de impressão (frente e verso, baixa qualidade e preto e branco)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	100%	Obj.	100%	Meta atingida	→	
				Real	-	Real	-	Real	100	Real	100%	Real	100%			
		MSU	Nº de utilizadores da BIRA - ESCE	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=10	Obj.	>=10	Meta não atingida	↘	
				Real	-	Real	25	Real	7	Real	7	Real	0			
MSU	Nº de utilizadores do BUS-ACADÉMICO	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=35	Obj.	>=37	Meta não atingida	↘			
		Real	38	Real	39	Real	22	Real	40	Real	30					
AMB	Nível de classificação, separação e tratamento de resíduos	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	Melhorar em todas as áreas	Obj.	melhorar em todas as áreas	Meta não atingida	↘			
		Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real						
		10- Reduzir desigualdades 11- Cidades e Comunidades Sustentáveis 12- Produção e Consumo Sustentáveis			Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Meta não atingida	↘
					Real	-	Real	-	Real	-	Real	-	Real	-		





## BALANÇO DE GESTÃO

Obj.		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.	≤2	Obj.	≤2	Meta atingida	↗	
						Real	-	Real	1	Real	3	Real	3	Real	2				
					AMB	Consumo de papel e tinteiros: Toners	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤10-	Obj.	≤10	Meta atingida	→	
						Real	14	Real	10	Real	10	Real	-	Real					
	AMB	Consumo de papel e tinteiros: Papel A4	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤395	Obj.	≤392	Meta atingida	↗					
		Real	337	Real	287	Real	398	Real	216	Real									
	AMB	Consumo de papel e tinteiros Papel A3	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤3	Obj.	≤3	Meta atingida	→					
		Real	1	Real	3	Real	3	Real	2	Real	2								
	Obj.	Eixo 4 - Recursos Humanos	8- Trabalho digno e crescimento económico 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.	≥3,8	Obj.	≥3,8	Meta atingida	→
							Real	3,90	Real	3,90	Real	4,15	Real	4,0	Real				
						GMS/RHU	Índice de satisfação dos colaboradores aos objetivos atribuídos no âmbito das suas funções	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥3,5	Obj.	≥3,5	Meta atingida	→
							Real	4,10	Real	3,45	Real	4,15	Real	4,15	Real				
GMS/BIB						Índice de satisfação dos utilizadores - Bibliotecas - inq. bib	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥3,0	Obj.	≥3,0	Meta atingida	↗	
						Real	3,50	Real	3,05	Real	4,5	Real	-	Real	4,8				
RHU						Nº horas de formação/colaborador	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	40h/ano/colaborador	Obj.	40h/ano/colaborador	Meta não atingida	↘	
						Real	-	Real	-	Real	16	Real	-	Real	12				



## BALANÇO DE GESTÃO

					RHU	Docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=26	Obj.	≥26	Meta atingida	→
							Real	24,14	Real	24,65	Real	26,18	Real	-	Real	26		
					RHU	Docentes TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=17	Obj.	≥17	Meta atingida	→
							Real	13	Real	14	Real	17	Real	17	Real	17		
					RHU	Docentes doutorados ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=18	Obj.	≥18	Meta atingida	↗
							Real	17,24	Real	18,5	Real	18,37	Real	-	Real	19,05		
					RHU	Docentes doutorados TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>=15	Obj.	≥15	Meta atingida	→
							Real	12	Real	13	Real	15	Real	16	Real	16		
					RHU	Rácios de docentes doutorados/docentes (curso)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Meta atingida	→
							Real	0,63-LIC; 0,90-MEST	Real	0,69-LIC; 0,90-MEST	Real	0,64-LIC; 0,91-MEST	Real	0,64-LIC; 0,91-MEST -	Real	0,64-LIC; 0,91-MEST		
					RHU	Rácios de docentes doutorados ou especialistas na área fundamental/docentes (curso) ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Obj.	≥50% Licenciatura; ≥50% Mestrados	Meta Não atingida	→
							Real	0,32-LIC; 0,34-MEST	Real	0,34-LIC; 0,43-MEST	Real	0,48-LIC; 0,69-MEST	Real	0,48-LIC; 0,69-MEST	Real	0,48-LIC; 0,69-MEST		



## BALANÇO DE GESTÃO

					RHU	Rátios corpo docente carreiras/docentes (curso) ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥60% Licenciatura; ≥75% Mestrados	Obj.	≥60% Licenciatura; ≥75% Mestrados	Meta não atingida	→
							Real	0,43-LIC; 0,56-MEST	Real	0,58-LIC; 0,72-MEST	Real	0,58-LIC; 0,70-MEST	Real	0,58-LIC; 0,70-MEST	Real	0,58-LIC; 0,70-MEST		
					RHU	Rácio de docentes doutorados em TI/docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥15% Licenciaturas; "≥40 Mestrados	Obj.	≥15% Licenciaturas; "≥40 Mestrados	Meta atingida	→
							Real	0,28-LIC; 0,57-MEST	Real	0,35-LIC; 0,14-MEST	Real	0,38-LIC; 0,46-MEST	Real	0,38-LIC; 0,46-MEST	Real	0,38-LIC; 0,46-MEST		
					RHU	Rácio de docentes doutorados em TI/docentes TI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥84%	Obj.	≥84%	Meta atingida	↗
							Real	92%	Real	93%	Real	88%	Real	94%	Real	94%		
					RHU	Rácio de docentes doutorados ETI/total docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50%	Obj.	≥50%	Meta atingida	↗
							Real	71,4%	Real	75,1%	Real	70,2%	Real	73%	Real	76,2%		
					RHU	Rácio corpo docente carreiras/docentes ETI	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥60% Licenciaturas; >=75% Mestrados	Obj.	≥60% Licenciaturas; >=75% Mestrados	Meta não atingida	→
							Real	41,%	Real	48,8%	Real	53,5%	Real	56%	Real	56%-LIC; 46%-MEST		
					RHU	Rácio docentes doutora-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥50% docentes de carreira	Obj.	≥50% docentes de carreira	Meta atingida	→



## BALANÇO DE GESTÃO

						Real	100%	Real	100%	Real	100%	Real	100%	Real	100%			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Obj.	≤30	Meta não atingida	↘	
						Real	31,8%	Real	30,8%	Real	30,93%	Real	35	Real	37,17			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Obj.	≤30	Meta não atingida	↘	
						Real	22,1%	Real	21,62%	Real	25,26%	Real	30,3	Real	31,2			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤30	Obj.	≤30	Meta atingida	↘	
						Real	19,2%	Real	18,96%	Real	21,12%	Real	28	Real	28,1			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥35%	Obj.	≥35%	Meta não atingida	↘	
						Real	10,8%	Real	10,6%	Real	13,8%	Real	11%	Real	8%			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤50%	Obj.	≤50%	Meta atingida	→	
						Real	10%	Real	15,4%	Real	21,4%	Real	21,4%	Real	21,4%			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥66%	Obj.	≥66%	Meta atingida	→	
						Real	83%	Real	83%	Real	83%	Real	83%	Real	83%			
						Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<170	Obj.	<170	Meta não atingida	↘	
						Real	57,10	Real	66,70	Real	86,70	Real	114,29%	Real	500%			



## BALANÇO DE GESTÃO

		16- Paz, justiça e instituições eficazes			RHU	Índice de envelhecimento Não Docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤100	Obj.	≤100	Meta não atingida	↘
						Real	200%	Real	200%	Real	200%	Real	100%	Real	200%			
					RHU	Nº de ações de formação pedagógica docentes	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Obj.	≥1	Meta não atingida	↘
							Real	-	Real	-	Real	0	Real	-	Real	-		
					RHU	Taxa de absentismo	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≤5%	Obj.	≤5%	Meta atingida	↗
							Real	-	Real	-	Real	2%	Real	-	Real	1,5%		
					RHU	Acidentes em serviço	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	<1%	Obj.	<0,8%	Meta atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	0	Real	-	Real	-		
					GIN	Nº de docentes com ficha curricular publicada (TI)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>90%	Obj.	>92%	Meta atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	95%	Real	-	Real	95%		
					GIN	Nº de docentes com obras no repositório	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	>5%	Obj.	>25%	Meta não atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	2%	Real	2%	Real	2%		
					GIN/OBS	Nº de publicações - global	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥30	Obj.	≥35	Meta atingida	↗
							Real	40	Real	68	Real	39	Real	59	Real	70		
GIN/OBS	Nº de publicações - Web of knowledge	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥10	Obj.	≥11	Meta atingida	↘					
		Real	22	Real	18	Real	9	Real	13	Real	11							
GIN/OBS	Nº de publicações - Scopus	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥15	Obj.	≥15	Meta atingida	↘					
		Real	21	Real	27	Real	27	Real	46	Real	16							



## BALANÇO DE GESTÃO

					GIN/OBS	Rácio publicação por docente - global	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,7	Obj.	≥0,7	Meta atingida	↗
						Real	1,11	Real	1,62	Real	1,05	Real	1,55	Real	1,9			
					GIN/OBS	Rácio publicação por docente - Web of knowledge	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,1	Obj.	≥0,15	Meta atingida	↗
						Real	0,61	Real	0,43	Real	0,24	Real	0,34	Real	0,44			
					GIN/OBS	Rácio publicação por docente - Scopus	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥0,5	Obj.	≥0,55	Meta atingida	↘
						Real	0,58	Real	0,64	Real	0,73	Real	1,21	Real	0,64			
					GIN	Nº projetos financiados (em curso)	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Obj.	≥1	Meta não atingida	↘
						Real	2	Real	2	Real	2	Real	-	Real	-			
					FOR/GIN	Nº de doutoramentos em consórcio	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	-	Obj.	≥1	Obj.	≥1	Meta não atingida	→
							Real	-	Real	-	Real	0	Real	-				
4- Educação de Qualidade; 17- Parcerias para a implementação dos Objetivos	Estudar as iniciativas de formação e desenvolver ao nível do 3º ciclo																	

- 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 53% e os 67% 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 em 2020/2021 nem em 2021/2022. 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 95% no ano letivo 2020/2021. Este índice tem sido sistematicamente elevado, sendo ainda evidente uma tendência de melhoria. Relativamente à empregabilidade podemos verificar que, não obstante uma ligeira redução, mantém-se bastante elevada, rondando os 88% para as licenciaturas da ESCE.

No que ao abandono diz respeito podemos verificar uma evolução positiva, situando-se a taxa de abandono global em 17,82%. 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.

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 no âmbito dos 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 n.º 65/2018, de 16 de agosto. A abertura de alguns concursos no curto/médio prazo perspetiva 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 2020/2021 promover atividades culturais, desportivas e de bem-estar, tal como as que foram promovidas em anos letivos anteriores. Ainda assim 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 videoconferências). 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 es-



---

tágios em empresas portuguesas parceiras. Convém referir que, mais uma vez, a situação pandémica do mundo fez recuar os progressos anteriormente conseguidos neste aspeto.

### 3.2. Ponto de situação de ações previstas no plano de atividades

No que diz respeito às atividades programadas para o ano 2021, o balanço pode ser considerado como muito positivo. Dado ser ainda um ano vivido em contexto de pandemia muitas das atividades programadas foram realizadas em formato a distância, sendo de destacar a realização do EIJE2021 e dos Open Days da ESCE nesse tipo de formato. As jornadas organizadas pelas diversas licenciaturas da ESCE, consideradas por toda a comunidade académica como atividades fundamentais e pilares de desenvolvimento e de partilha de conhecimento, não foram realizadas no ano 2021, devido ao contexto pandémico ainda vivido. No entanto, destacam-se a realização de pelo menos uma *Digital Talk* por mês. Em termos de contributos para os ODS, a atividade da ESCE está mais centrada e potencia o ODS 4 - Educação de Qualidade, sendo esse, sem dúvida, o principal foco da atividade, tanto letiva como não letiva, da ESCE. O projeto Eco-Escolas, já bem sedimentado na ESCE, claramente contribui para o ODS 13- Ação climática. No que ainda diz respeito aos ODS, um dos projetos basilares da ESCE, o Projeto Integrado “*Leaders For The Future*” promove para além do ODS 4, o ODS 8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico.



### 3.2.1 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 1 (Estruturas de Gestão - EST)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Realizar Conferências de Valença	Maio	Direção	FOR/ GE	Não realizado	Situação pandémica
Realizar Conferência de Marketing Digital	Março	Coord. Lic. Marketing e Comunicação Empresarial e PG Marketing Digital e E-business	FOR/ GE	SIM	
Realizar ESCE Digital Talks	Janeiro a Maio	Coord. Lic. Marketing e Comunicação Empresarial e PG Marketing Digital e E-business	FOR/ GE	SIM	
Realizar ESCE Open's Days	Fev-Março	Direção e CC	FOR/ GE	Sim (em formato online)	
Realizar EIJE - Encontro Internacional de Jovens Empreendedores	Março	Direção e CC	FOR/ GE	Sim (em formato online)	
Realizar Jornadas de Organização e Gestão do Minho	Dezembro	Coord. Curso OGE	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Realizar Jornadas de Gestão da Distribuição e Logística	Dezembro	Coordenação de Curso de GDL	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Realizar Jornadas de Marketing	Maio	Coord. Curso MCE e PG Marketing Digital	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Realizar Jornadas Ibéricas de Contabilidade e Fiscalidade	Março	Coord. Curso CF	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Realizar International Forum on Quality and Improvement	Julho	Coord CTeSP e PG Melhoria Contínua	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Comemorar Dia da ESCE e Caminho da "ESCElência"	Novembro	Direção	FOR/ GE	Sim	

### 3.2.2 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 2 (Formação - FOR)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Emprego à mesa	Julho	Direção, AE, CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Encontros semestrais com empresários da região	Maio-Dezembro	Direção, AE, CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Webinars sobre novas abordagens à formação	Dezembro	Direção e CC	FOR/ GE / RHU	Não	Situação pandémica
ESCE Digital Talks	Janeiro-Maio	Coord. Lic. Marketing e Comunicação Empresarial e da PG Marketing	FOR/ GE	Sim	



		Digital e E-business			
Divulgar e promover o gabinete de saúde do IPVC	Dezembro	Direção AE, CC e Gab. Apoio aos Cusos	FOR/ GE	Sim	
Primeira fase de criação da rede ALUMNI ESCE	Dezembro	Direção, CP, AE, PD e PND	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Concurso de frases e cartazes para o Eco-código da ESCE	Janeiro-Dezembro	Direção e Conselho Eco-Escola	FOR/ GE	Sim	
Dia de promoção de atividades de inclusão para os idosos do Concelho de Valença	Junho	Direção, PND, AE	FOR/ EIN / GE	Não	Situação pandémica

### 3.2.3 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 3 (Alunos- ALU)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Emprego à mesa	Julho	Direção e Coordenações de cursos	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Primeira fase de criação da rede ALUMNI ESCE	Dezembro	Direção, CP/AE, colaboradores docentes e não docentes	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Encontros semestrais com empresários da região	Maior- Dezembro	Direção, AE/CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Organização de Visitas de Estudo	Dezembro	Direção e CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Divulgação da Feira de Emprego	Março	Direção e CC	FOR/ GE	Sim	
Programa “à Boleia da ESCE”	Dezembro	Direção, CC/AE e Conselho Eco-Escolas	FOR/ PGE / EIN	Sim	
Caminho da “ESCElência”	Novembro	Direção	FOR/ PGE	Sim	

### 3.2.4 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 4 (Recursos Humanos- REC)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Webinars sobre novas abordagens à formação	Dezembro	Direção e CC	FOR/ GE / RHU	Sim	
Realização e promoção de ações de formação e requalificação para os colaboradores não docentes	Dezembro	Direção	FOR/ GE / RHU	Não	Situação pandémica
Promover a participação em atividades, no âmbito da responsabilidade social do IPVC, com reconhecimento interno, e envolvendo a comunidade dos colaboradores não docentes	Dezembro	Direção	FOR/ GE / RHU / EIN	Não	Situação pandémica



### 3.2.5 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 5 (I&D- INV)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Realizar Encontros semestrais com empresários da região	Maio- Dez	Direção, AE/CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica
Elaborar Plano de criação/desenvolvimento de Mestrados profissionais, em parceria com as empresas	Dezembro	Direção e CC	FOR/ GE / CRC	Não	Situação pandémica

### 3.2.6 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 6 (Internacionalização- INT)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Divulgação dos programas de mobilidade internacional, apoiadas com a partilha de experiências por alunos que já tenham participado nesses programas	Dezembro	Direção, AE/CC Coordenador Erasmus e Gabinete Internacional do IPVC	FOR/ GE /CIN	Sim	
Estabelecer contatos com novas instituições de ensino superior estrangeiras	Dezembro	Direção, Coordenador Erasmus e CC	FOR/ GE /CIN	Não	Situação pandémica
Divulgação de estágios internacionais	Dezembro	Direção, AE/CC Coordenador Erasmus e Gabinete Internacional do IPVC	FOR/ GE /CIN	Sim	

### 3.2.7 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 7 (Prestação de Serviços e Desenvolvimento de Projetos de Inovação- PSI)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Realizar Encontros semestrais com empresários da região	Maio- Dez	Direção, AE/CC	FOR/ GE	Não	Situação pandémica

### 3.2.8 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 8 (Sustentabilidade Financeira- FIN)

Nota: sem atividades definidas.



### 3.2.9 Atividades da ESCE -IPVC 2021 do Eixo 9 (Campus Sustentável e Inclusivo- SUS)

Ações a desenvolver em 2021	Prazo 2020	Respons.	Processo	Indicar se: Realizado/ Não Realizado/ Em Curso	Justificação se Não Realizado ou em Curso
Programa “à Boleia da ESCE”	Dezembro	Direção, CC/AE e Conselho Eco-Escolas	FOR/ GE / EIN	Sim	
Dia de promoção de atividades de inclusão para os idosos do Concelho de Valença	Junho	Direção, Colaboradores não docentes, Associação de Estudantes	FOR /EIN	Não	Situação pandémica
Natal Solidário	Dezembro	Direção, Docentes, CC/AE	FOR/ EIN	Não	Situação pandémica
U-Bike	Dezembro	Direção, CC/AE	PGE/ EIN	Não	Situação pandémica
Projeto Escola Inclusiva	Dezembro	Direção, Conselho Eco-Escolas, Equipa Semente INPEC+, CC/AE	PGE / EIN	Sim	
Projeto Eco-Escolas	Dezembro	Direção, Conselho Eco-Escolas, CC/AE	PGE / EIN	Sim	



### 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% 2021: 100%	Meta atingida		→
	Disponibilizar conteúdos programáticos	data de pedido/data disponibilização	ACA	Anual	8 dias úteis	2019: 100% 2020: 100% 2021: 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% 2021: 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	Semestral	> 60% / semestre (satisfeito  muito satisfeito  totalmente satisfeito)	Licenc. 18/19: 90,51% 19/20: 95,45% 20/21: 95,94%  Mestrados 18/19: 63,63% 19/20: 86,67% 20/21: 90,91%  CTESP 18/19: 91,66% 19/20: 100,00% 20/21: 100,00%	Meta atingida	GIP	↗
	Número de queixas, reclamações, ocorrências de não conformidade relacionadas a práticas laborais		ACA	Semestral	< 6 queixas, reclamações, ocorrências de não conformidade, formalmente apresentadas / ano	20/21: 0		GIP	



## 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
BAR-EAR	1- Nº de reclamações relacionadas com o atendimento telefónico e presencial	Nº. de reclamações por U.O.	F.O/ Livro de reclamações	Semestral	≤ 3	2018- 0 2019- 0 2020- 0 2021- 0	Meta atingida	GP	→
	2- Nº. de documentos pedidos para consulta e não satisfeitos	Nº. de pedidos não satisfeitos por U.O.	Impresso EAR/04	Semestral	≤ 5	2018- 0 2019- 0 2020- 0 2021- 0	Meta atingida	GP	→
FOR	Calendarização das avaliações (exames) - cumprimento do prazo estipulado	(n.º calendários efetuados no prazo/n.º total calendários previstos)*100	Direção/ Coordenação de Curso	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% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Direção/ Coordenação de Curso	→
	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%	Meta atingida	Coordenador 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
						S2 - 100% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%			
	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: 99,40% S1 - 100% S2 - 98,8% 2019:100% S1 - 100% S2 - 100% 2020:100% S1 - 100% S2 - 100% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Gestão Plataforma ON:IPVC	→
	Taxa de lançamento das classificações finais das UCs	(n.º de avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas)*100	Serviços Académicos	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% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Serviços Académicos	→





## 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
	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 Académicos	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% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Serviços Académicos	→
	Taxa de lançamento da classificação de mobilidade	(n.º avaliações lançadas/n.º total de avaliações previstas)*100	Serviços Académicos	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% 2021:100% S1 - 100% S2 - 100%	Meta atingida	Serviços Académicos	→
	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%	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
						<p><b>2017: 83,14%</b> Ctesp 85,83% Lic. 81,76% Mest. 81,82%</p> <p><b>2018: 87,53%</b> Ctesp 85,71% Lic. 89,35% Mest. n.a.</p> <p><b>2019: 90,95%</b> <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%</p> <p><b>2020: 93,99%</b> <u>S1 (96.35%)</u> Ctesp 97,5% Lic 98,17% Mest. 93,4% <u>S2 (91,63%)</u> CTesp 97,92% Lic. 90,31% Mest. 86,67%</p> <p><b>2021: 93,40%</b> <u>S1 (98.12%)</u> Ctesp 98,5% Lic 98,47% Mest. 97,4% <u>S2 (88,69%)</u> CTesp 97,5% Lic. 87,34% Mest. 81,25%</p>			
	Grau de satisfação relativamente aos	% de respostas positivas	Gestores de topo/GAQ	semestral	>70%	<b>2016: 89,02%</b> <u>S1 (90.93%)</u>	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
	docentes					Ctesp 94,5% Lic 89,9% Mest. 88,4% <u>S2 (87,1%)</u> CTesp 90,6% Lic. 87,4% Mest. 83,3%  <b>2017: 88,73%</b> <u>S1 (92,08%)</u> Ctesp 87,78% Lic. 91,92% Mest. 96,53% <u>S2 (85,39%)</u> Ctesp 75,52% Lic. 87,32% Mest. 93,32%  <b>2018: 85,62%</b> <u>S1 (81,40%)</u> Ctesp 88,92% Lic. 90,99% Mest. 64,29% <u>S2 (89,84%)</u> Ctesp 91,15% Lic. 88,52% Mest. n.a.  <b>2019: 93,45%</b> <u>S1 (93,10%)</u> Ctesp 93,78% Lic. 92,96% Mest. 92,57% <u>S2 (93,81%)</u> Ctesp 91,67% Lic. 89,75% Mest. 100%  <b>2020: 92,23%</b> <u>S1 (90,26%)</u> Ctesp 95,22%			



## 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
						Lic. 90,47% Mest. 85,1% <u>S2 (94,19%)</u> Ctesp 99,2% Lic. 92,5% Mest. 90,87%  <b>2021: 95,42%</b> S1 (95,13%) Ctesp 96,89% Lic. 94,08% Mest. 94,44% <u>S2 (95,71%)</u> Ctesp 95,01% Lic. 93,52% Mest. 98,6%			
	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% <u>S2 (85,17%)</u> Ctesp 89,8% Lic. 85,7% Mest. 80,0%  <b>2017: 80,78%</b> <u>S1 (83,20%)</u> Ctesp 83,11% Lic. 79,40% Mest. 87,10% <u>S2 (78,36%)</u> Ctesp 70,47% Lic. 80,46% Mest. 84,16%  <b>2018: 86,91%</b> S1 (81,82%) Ctesp 91,38% Lic. 89,44% Mest. 64,65%	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
						<p><u>S2 (92,00%)</u> Ctesp 96,88% Lic. 87,11% Mest. n.a.</p> <p><b>2019: 92,62%</b> <u>S1 (93,24%)</u> Ctesp 94,84% Lic. 93,69% Mest. 91,19% <u>S2 (92,02%)</u> Ctesp 94,44% Lic. 88,72% Mest. 92,89</p> <p><b>2020: 92,06%</b> <u>S1 (89,96%)</u> Ctesp 95,73% Lic. 90,44% Mest. 83,72% <u>S2 (94,16%)</u> Ctesp 98,56% Lic. 89,86% Mest. 94,06</p> <p><b>2021: 94,85%</b> <u>S1 (97,15%)</u> Ctesp 98,42% Lic. 93,94% Mest. 99,09% <u>S2 (92,55%)</u> Ctesp 96,3% Lic. 92,28% Mest. 89,09%</p>			
	Taxa de apresentação do relatório da UC	(n.º de RUCs efetuados/n.º total de RUCs previstos)*100	Coordenador do curso	semestral	100%	<p><b>2016: 96,75%</b> S1 - 100% S2 - 93,5%</p> <p><b>2017: 94,63%</b> S1 - 96,60%</p>	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
						S2 - 92,66%  <b>2018: 98,95%</b> S1 - 99,3% S2 - 98,6%  <b>2019: 99,45%</b> S1 - 100% S2 - 98,9%  <b>2020: 99,80%</b> S1 - 100% S2 - 99,6%  <b>2021: 99,80%</b> S1 - 99,9% S2 - 99,6%			
	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%	<b>2016: 100%</b> <b>2017: 100%</b> <b>2018: 100%</b> <b>2019: 100%</b> <b>2020: 100%</b> <b>2021: 100%</b> Em curso	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%	<b>2016: 34,7%</b>  <b>2017: 76,3%</b> Ctesp: 100% Lic.: 52,60%  <b>2018: 86%</b>  <b>2019: 87,74%</b> Ctesp: 100% Lic.: 75,47%  <b>2020: 88,47%</b> Ctesp: 97,41% Lic.: 79,52%  <b>2021: 76,58%</b> Ctesp: 100,00%	Meta atingida	Direção/Serviços Académicos/Coordenador 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
						Lic.: 79,75% Mest.: 50%			
EIN	N.º Instituições parceiras-destinatários de projetos ApS	N.º	Repositório IPVC	Anual	>=1 por UO	2020: 1 2021: 2	Meta atingida	GP	↗
	N.º total projetos ApS e N.º projetos/UO	N.º		Anual	>= ano anterior	2020: 1 2021: 2	Meta atingida	GP	↗
	N.º cursos com projetos ApS	N.º (CTESP, Lic., Mestrado)		Anual	>= ano anterior	2020: 1 2021: 2	Meta atingida	GP	↗
	UO envolvidas no projeto (diagnóstico; constituição de grupo semente)-INPEC+	N.º UO		Anual	6	2020: 4 2021: 6	Meta atingida	GP	↗
	N.º de elementos nos grupos sementes em cada Escola (PD, PND, Estudantes) - INPEC+	N.º		Anual	>= ano anterior	2020/21: Pessoal Docente: 4; Pessoal Não Docente: 1; Estudantes: 7 + 32 =39		GP	
	Ações de Formação Pares - INPEC+	N.º		Anual	6	2020: 5 2021: 0	Meta não atingida	GP	↘
	% Abandono	Taxa de abandono IPVC/ano letivo/curso	ON.IPVC	Anual	< ano anterior (metas diferenciadas por CTESP, Lic., Mestrado)	2016: 13% Ctesp: 11% Lic.: 13% Mest.: 23%  2017: 18% Ctesp: 19% Lic.: 15% Mest.: 41%  2018: 15% Ctesp: 13% Lic.: 14% Mest.: 27%  2019: 23,4%	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
						Ctesp: 4% Lic.: 13,7% Mest.: 52,5%  2020: 17,82% Ctesp: 23,08% Lic.: 13,33% Mest.: 28,30%			
	N.º Ações Voluntariado	N.º de ações	Ver link- apoio loja social	Anual	4	2020: 1 2021: 5	Meta atingida	GP	↗
	N.º Ações de formação sobre voluntariado e participantes /colaboradores e estudantes			Anual	4	2020: 0 2021: 0	Meta não atingida	GP	→
	N. voluntários que participaram em Ações dinamizadas pelo IPVC ou com registo via IPVC	n.º voluntários				2021: Caminhada para a vida - 91; Banco alimentar - 7; Recolha de tampinhas - indefinido (o donativo é anónimo); Recolha de roupas e outros bens - indefinido (o donativo é anónimo)	Meta atingida	GP	
PIM	N.º de Visitas às Escolas Secundárias e Profissionais (escolas e IPVC)	N.º de Visitas no NUT 1 - Minho - Lima/ Nº de escolas totais	GCI+UO	Anual	>90%	0	Meta não atingida	GCI+UO	
		N.º de Visitas no NUT 2 - Cávado/ Nº de escolas totais	GCI+UO	Anual	>50%	0	Meta não atingida	GCI+UO	





## 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
		N.º de Visitas no NUT 3 - Ave / N.º de escolas totais	GCI+UO	Anual	>40%	0	Meta não atingida	GCI+UO	
	Escolas que visitam as UO (open days, visitas de estudo, Terra. Eco, etc)	N.º escolas que visitam as UO (open days, visitas, etc.)	GCI+UO	Anual	>=30	2021: Participaram 11 escolas nos Open days, 540 alunos (realizado online)	Meta não atingida	GCI+UO	
PAT	N.º de bens inventariáveis existentes fisicamente e não registados contabilisticamente	(N.º de bens não registados/ N.º de bens inventariáveis existentes fisicamente) *100	Auditorias internas realizadas pelo SAF-Património/BU	Anual	< 10%	2021: 3%	Meta atingida	BU	
	N.º de bens inventariáveis registados contabilisticamente e não existentes fisicamente na localização em análise	(N.º de bens não existentes fisicamente na localização em análise/N.º de bens inventariáveis registados contabilisticamente) *100	Auditorias internas realizadas pelo SAF-Património/BU	Anual	< 10%	2021: 2%	Meta atingida	BU	
APR	Taxa de incumprimentos	Total de Deméritos/Total fornecimentos ou meses de contrato	Impresso APR-01/06	Semestral	< 5%	2021: $\frac{S1}{0}$ $\frac{S2}{0}$	Meta atingida	BU	
	Rutura de stocks	N.º de ruturas	Aplicações informáticas (esigeduc e excel)	Semestral	< 5	2021: $\frac{S1}{2}$ $\frac{S2}{1}$	Meta atingida	BU	
CIN	Número de Parcerias Internacionais para mobilidade	N.º de protocolos efetivos / N.º de protocolos ativos	GP	Anual	30%	2020/2021: 5 / 5 = 1	Meta não 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
	Envio de estudantes em mobilidade	Nº. Bolsas de estudo executadas / N.º Bolsas de estudo atribuídas	GP	Anual	>1	2020/2021: 4 / 4 = 1	Meta não atingida	GP	
		Nº. bolsas de estágio executadas / N.º. Bolsas estágio atribuídas	GP	Anual	>1	2020/2021: 0	Meta não atingida	GP	
	Receção de estudantes em mobilidade	Nº. estudantes recebidos (IN) no ano em curso / N.º. estudantes recebidos (IN) no ano transato	GP	Anual	>1	2020/2021: 9/10 = 0,9	Meta não atingida	GP	
	Envio de Docentes / Não Docentes em Mobilidade	Nº. bolsas STA/STT executadas / N.º. bolsas STA/STT atribuídas	GP	Anual	>1	2020/2021: 5 / 5 = 1	Meta não atingida	GP	

- 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.

Praticamente todas as metas definidas nos processos foram atingidas, tendo ficado por alcançar apenas uma meta no processo FOR (taxa de apresentação do relatório da UC, embora muito próxima da meta de 100%), duas metas no processo ainda recente EIN (ambas relacionadas com ações de formação), e quatro metas no processo PIM. Neste último caso, o contexto da pandemia COVID inviabilizou a realização de visitas às escolas secundárias e profissionais, e determinou um número pouco expressivo de escolas a participar nos ESCE Open Days (excecionalmente em formato online) comparativamente com anos anteriores. Relativamente à taxa de conclusão de curso, mantém-se elevada e acima da meta, não obstante um agravamento da mesma no ano letivo 2020/2021 (76,58%), podendo ser a situação pandémica, complementada pelo ensino a distância, os principais fatores que poderão justificar esse agravamento.

Num ano particularmente difícil pelo contexto da pandemia COVID, que exigiu uma intensa dedicação e profissionalismo de todos os técnicos dos SAC, é de exaltar a contínua melhoria dos níveis de satisfação no âmbito do processo ACA.

Não obstante as adversidades e desafios colocados pela pandemia, no processo FOR observou-se uma melhoria dos níveis de satisfação médios relativamente aos docentes e relativamente às UCs, a contrastar com um ligeiríssimo decréscimo do grau de satisfação relativamente ao curso, especificamente no 2.º semestre, mas ainda assim elevado e claramente acima da meta. Tais resultados poderão refletir o bem-acolhido regresso ao ensino presencial no início do ano letivo 2020/2021, e a experiência dos docentes entretanto adquirida com o ensino a distância; no entanto, o novo confinamento no final do 1.º semestre e durante cerca de metade do 2.º semestre (entre 18 de janeiro e 19 de abril de 2021) poderá justificar o menor grau de satisfação dos estudantes no 2.º semestre.

De enaltecer que não obstante o processo EIN se encontrar ainda num estágio relativamente inicial de implementação, tendo sido reportado pela primeira vez em 2020 no BG da ESCE, apresenta uma elevada taxa de cumprimento de metas. Destaca-se ainda a melhoria operada ao nível da taxa de abandono global à custa de um menor abandono ao nível dos mestrados. No entanto, a taxa de abandono ao nível dos CTeSP degradou-se, e a das licenciaturas registou um decréscimo mínimo de 13,7% para 13,33%.

Finalmente, e conforme seria expectável em face do desenvolvimento da pandemia ao longo do ano letivo 2020/2021, os indicadores do processo CIN ficaram genericamente aquém das metas respetivas. A mobilidade “out” dos estudantes foi inclusive cancelada no 2.º semestre de 2020/2021 devido ao COVID.

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

No ano letivo 2020/2021 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, com uma taxa de ocupação de matrículas superior a 85%. Esta situação, que nem sempre se verificou, tem vindo a ser, nos últimos dois anos uma realidade e estes dados permitem afirmar que temos conseguido e de forma sustentada manter os números da atratividade. No quadro e no gráfico seguintes, também é possível observar um contínuo aumento do número de alunos de licenciatura, tendo sido reforçado no ano letivo 2021-2022.



## BALANÇO DE GESTÃO

Licenciaturas	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Vagas	127	163	184	202
Matriculados	128	160	165	176
Taxa de Ocupação	100%	98%	89%	87%
Número de Alunos em Licenciatura	241	424	450	515

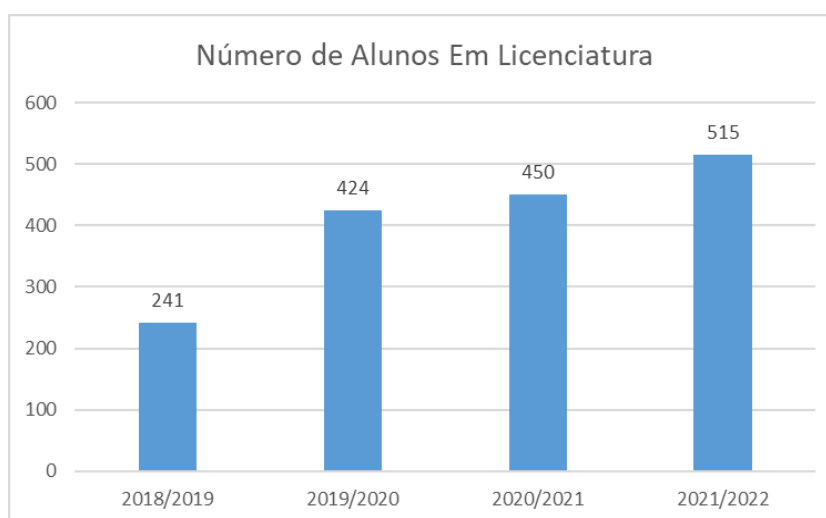


Gráfico 1- Evolução do número de alunos em licenciatura.

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 (CGPME) tem 30 vagas, o CTeSP de Gestão e Melhoria Contínua nas Empresas (GMCE)-que veio substituir o CTeSP de Gestão da Qualidade- tem 20 vagas, e o CTeSP de Transportes e Logística (TL) tem 30 vagas. No que concerne ao ano letivo 2020/2021, os CTeSP que abriram vagas foram o CTeSP de Transportes e Logística e o CTeSP de Gestão e Melhoria Contínua nas Empresas. A procura por estes ciclos de estudo não tem sido de alguma forma consistente, embora mais baixa do que o desejável, como podemos verificar pelas seguintes tabelas:

CTeSP TL	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Vagas	-	30	-	30	30	30
Matriculados	-	16	-	14	13	24

CTeSP CGPME	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Vagas	30	30	-	30	30	30
Matriculados	15	12	-	11	-	-

CTeSP GQ/ GMCE	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Vagas	-	-	20	-	20	20
Matriculados	-	-	18	-	15	21

Por um lado, esta tipologia de ciclos de estudo ainda carece de algum reconhecimento e de notoriedade pela sociedade civil e, sobretudo, pelo meio empresarial. Por outro, o facto de um ciclo de estudos não se manter aberto em anos consecutivos dificulta que a sua notoriedade aumente. Consideramos que esta situação deve ser analisada com a presidência do IPVC, de modo a procurar soluções dentro do quadro orçamental de que dispomos.

Também no que diz respeito aos Mestrados optou-se, nos últimos anos, por não abrir vagas para os dois mestrados disponíveis na ESCE em simultâneo. Mas dada a consistência da procura verificada e evidenciada pelos mesmos, nestes últimos anos, esta estratégia foi analisada pela Direção da ESCE e foram disponibilizadas vagas para os dois Mestrados disponíveis na ESCE no ano letivo 2021/2022. 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	2021/2022
Vagas	-	25	25		25	25
Matriculados	-	19	18		24	26

Mestrado de Marketing	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Vagas	25	-	-	25	-	25
Matriculados	16	-	-	19	-	20

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

Dado os condicionalismos pandémicos que ainda se viveram durante o ano 2021, vamos continuar a dar especial atenção, nesta secção, 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 (ambos com graus de satisfação superiores a 90%). 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.

### 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.

	2021				2020				2019			
	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO
Grau de satisfação Serviços e Infraestruturas	95,35%	93,26%	91,67%	77,08%	93,81%	89,98%	78,74%	--	95,24%	91,08%	80,13%	75,42%
Grau de satisfação Ambiente Académico	99,26%	95,26%	96,30%	89,74%	100%	98,17%	93,98%	--	99,17%	97,97%	86,67%	93,33%
Grau de satisfação Unidades Curriculares (1ºS)	98,42%	93,94%	99,09%	96,60%	95,73%	90,44%	83,72%	--	94,84%	93,69%	91,19%	87,92%
Grau de satisfação Unidades Curriculares (2ºS)	96,30%	92,28%	89,08%		98,56%	89,86%	94,96%	--	94,44%	88,62%	98,89%	--
Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos (1ºS)	98,82%	95,69%	100,00%	92,31%	97,89%	93,32%	84,78%	--	96,97%	96,20%	98,11%	90,00%
Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos (2ºS)	97,44%	92,86%	89,47%		100%	86,90%	98,61%	--	83,33%	88,98%	100,00%	---
Grau de satisfação Serviços Académicos	100,00%	95,94%	90,91%	87,50%	100%	95,45%	86,67%	--	100,00%	91,08%	77,78%	83,33%
Grau de satisfação Biblioteca	92,86%	96,68%	100,00%	100,00%	100%	96,05%	76,47%	--	95,45%	93,63%	90,00%	100,00%
Grau de satisfação Informática/Audiovisuais	96,43%	95,62%	100,00%	83,33%	100%	94,08%	82,35%	--	95,65%	93,67%	100,00%	100,00%
Grau de satisfação Bar	96,43%	94,91%	81,82%	42,86%	100%	94,16%	76,47%	--	95,83%	97,45%	54,55%	20,00%
Grau de satisfação Cantina	100,00%	98,46%	90,91%	42,86%	93,33%	96,67%	53,33%	--	100,00%	93,51%	44,44%	25,00%

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 2019 tínhamos sinalizado quatro aspetos com valorização inferior a 60% (a amarelo) e a 40% (a vermelho), dos quais apenas dois permanecem sinalizados a amarelo.

Tal como em 2020, e nas pós-graduações, no ano 2021 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. Acresce que a cantina não serve refeições ao jantar, nem no almoço de 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, particularmente da cantina, de forma a ser possível melhorar estes aspetos. A Direção da ESCE e as coordenações de curso têm, em estreita colaboração e cooperação, trabalhado afincadamente para tentar resolver o problema, no entanto dados os constrangimentos existentes ainda não foi possível melhorar estes aspetos. A Direção da ESCE continua atenta a estas questões tentando encontrar formas de mitigar estes problemas, nomeadamente pela disponibilização de 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. A sua análise permitiria, tendo em conta a especificidade de cada escola, como, por exemplo, a sua localização, complementar a avaliação às partes interessadas.

No ano 2021, dado ainda se manter a situação pandémica, não houve alunos a utilizar o serviço BIRA. Continuamos a pensar que esta é uma situação que reflete a circunstância pandémica, e, tal como referido em 2019 e em 2020, seria importante no futuro que a utilização da BIRA, e os seus dados, no nosso entender, fosse feita por unidade orgânica.

No ano de 2021, e no que diz respeito à satisfação dos alunos Erasmus *Incoming* não foi possível ter resultados para efetuar uma análise para se retirar conclusões. Também no que concerne aos inquéritos de satisfação aos colaboradores docentes (PD) e não docentes (PND) consideramos que os resultados, consequência ainda da situação pandémica, não foi possível retirar conclusões.

### **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, achamos que não são necessárias alterações ao nível das PI identificadas na perspetiva da ESCE, continuando a ser adequado o que é comunicado.

### **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 2021 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	11/01/2021	--	1	--	--	2021/001999
FOR	Interna	11/01/2021	--	1	--	--	2021/002000
FOR	Interna	11/01/2021	--	1	--	--	2021/002001
ACA	Interna	11/01/2021	1	--	--	--	2021/004862
ACA	Interna	11/01/2021	--	1	--	--	2021/004863
ALI	Interna	22/06/2021	--	--	--	1	2021/007277
ALI <sup>(1)</sup>	Interna	27/09/2021	--	--	--	1 <sup>(1)</sup>	2021/007758
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012296
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012297
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012391
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012392
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012396
GRH	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012397
GSI	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012401
GSI	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012403
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012833
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012834
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012835
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012836
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012837
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012838
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012839
ACA	Externa	21/07/2021	--	1	--	--	2021/012840
GEI	Externa	22/09/2021	--	1	--	--	2021/011379
GEI	Externa	22/09/2021	--	1	--	--	2021/011380
GEI	Externa	22/09/2021	--	1	--	--	2021/011383

<sup>(1)</sup> FO indevidamente aberta como "Reclamação" no processo ACA.

No ano em análise, e em resultado da auditoria interna à ESCE no dia 11/01/2021, registaram-se 3 não conformidades (NC) no processo FOR detetadas no âmbito do CTeSP em Transporte e Logística. Uma NC foi proveniente da falta de publicação na plataforma Moodle do horário de atendimento de um docente de uma UC - problema que poderia ser vigiado e minimizado se o coordenador de cada curso, bem como os docentes da respetiva comissão de curso, tivessem acesso ao moodle de cada UC (acessos a atribuir/rever anualmente). As restantes duas NC relacionam-se com a falta de publicação atempada PUCs de UCs (um PUC encontrava-se no estado "edição", e dois outros no estado "novo") - uma ocorrência que, embora em decrescendo, tem persistido ao longo dos vários anos letivos, não obstante os esforços envidados na sensibilização dos docentes para o cumprimento das regras estabelecidas, e do escrutínio dos coordenadores de curso. Entretanto, tratando-se de um assunto que tem vindo a ser debatido recorrentemente no âmbito do processo FOR, enaltece-se a implementação, em 2021/2022, de um conjunto de avisos automáticos da ON aos docentes e coordenadores de curso sobre alterações ao estado dos PUC, aguardando-se um impacto positivo deste novo instrumento de controlo.



No que respeita ao processo ACA, e no seguimento da mesma auditoria interna à ESCE de 11/01/2021, foi aberta uma ficha de ocorrência (FO) na sequência de uma observação que reflete um problema recorrente já identificado a partir do relatório preliminar da inspeção IGEC de junho de 2018 e reportado na sequência da auditoria interna de 27/01/2020, e que respeita à ausência de discriminação dos critérios de seleção/seriação (percentagem a atribuir a cada item) nos editais de abertura de candidaturas das pós-graduações (auditoria de 2021) / dos mestrados (auditoria de 2020). Assim, a FO foi aberta face ao reconhecimento da necessidade de os coordenadores/comissões de curso criarem um modelo uniformizado para todos os editais “de modo a garantir a fundamentação das classificações finais atribuídas pelos júris e, conseqüentemente, garantir a legalidade das decisões proferidas nos concursos de acesso e ingresso no 2.º ciclo de estudos, da responsabilidade da instituição e uma outra na sequência de uma não conformidade” (Relatório IGEC, junho 2018). No processo ACA foi aberta uma outra FO, desta feita na sequência de uma NC atinente à falta de documentação obrigatória no processo de um estudante internacional. No caso em questão, o estudante ainda não tinha vindo para Portugal. Esta NC resulta da flexibilidade com que os processos de candidatura internacional têm vindo a ser tratados, no sentido de otimizar o nível de internacionalização. Reconhece-se que o problema seria inexistente se os júris excluíssem de imediato todos os candidatos que, no momento da candidatura, não apresentassem todos os documentos requeridos no edital.

Ainda na sequência da auditoria interna à ESCE de 11/01/2021 foram identificadas duas oportunidades de melhoria (OM) que não deram lugar à abertura de fichas de ocorrência por se tratar de situações que ultrapassavam o âmbito de atuação da ESCE: uma OM no âmbito do processo ACA (rever o “Regulamento Geral de Propinas e Prescrições do IPVC” no sentido de passar a contemplar a figura da “suspensão” de inscrição/matricula e assim contribuir para minimizar a taxa de abandono), e uma OM no processo FOR/GSI (criar um mecanismo para arquivo a partir da plataforma Moodle de documentos digitais utilizados no processo de ensino).

Em 2021 houve 2 FO que não resultaram de qualquer auditoria, mas antes de encravamentos na máquina de carregamento dos cartões, pelo que se referem ao processo ALI.

No seguimento da Auditoria Diagnóstico (*Gap-Analysis*) RGPD ao IPVC, ocorrida na ESCE no dia 21/07/2021, resultou a abertura de 16 FO referentes a requisitos RGPD/ISO 27701 em que o nível de cumprimento era  $\leq 3$  (*compliance*  $\leq 3$ ). Todas estas FO encontram-se no estado ‘aberto’, o que denota que efetivamente o exercício de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) tem-se revelado de grande complexidade para as diversas instituições, públicas e privadas, em Portugal. As 16 FO abertas distribuem-se da seguinte forma: 6 no processo GRH, 2 no processo GSI, e 8 no processo ACA.

Relativamente ao processo GRH, foram abertas 2 FO (2021/012296 e 2021/012297) na sequência do diagnóstico de um nível de *compliance* 2 com o RGPD art.º 5. alínea f) Princípios relativos ao tratamento de dados pessoais e ISO 27701 - 6.8.2.9 Política de secretária limpa: apesar de o secretariado ficar sempre fechado quando não se encontra ninguém, deve-se tentar adotar uma política de secretária limpa, até porque outras pessoas acedem ao gabinete (pessoal da limpeza e possivelmente o segurança). Neste âmbito, a Direção da ESCE sugeriu promover formação e sensibilização dos funcionários no âmbito do RGPD. Duas outras FO abertas no processo GRH (2021/012391 e 2021/012396) resultam de um nível de

*compliance* 2 com o RGPD art.º 30 Registos das atividades de tratamento, RGPD (recital 82) e ISO 27701 7.2.8, nomeadamente da inexistência de RATs desenvolvidos, apesar de serem comunicadas algumas atividades de tratamento. A situação encontra-se em análise. As restantes duas FO no processo GRH (2021/012392 e 2021/012397) resultam de um nível de *compliance* 1 com o RGPD art.º32- Segurança do tratamento, pelo que se encontra em análise a necessidade de aquisição de uma destruidora de papel.

No que respeita ao processo GSI, uma das FO resulta de um nível de *compliance* 3 com o RGPD art.º32.2 Segurança do tratamento, devido à necessidade de ir aos postos do laboratório apagar os ficheiros “esquecidos” pelos utilizadores, alguns com dados pessoais - uma tarefa manual com probabilidade de poder não ser realizada. No relatório da auditoria sugeriu-se ponderar o uso de tecnologia que elimine automaticamente os ficheiros. A outra FO aberta no processo GSI decorre da existência de 25 câmaras de videovigilância na ESCE onde a monitorização é feita pela empresa SESI, resultando um nível de *compliance* 2 com o RGPD art.º35- Avaliação de Impacto sobre a Proteção de Dados e Regulamento CNPD n.º1/2018 relativo à lista de tratamentos de dados pessoais sujeitos a AIPD. Ambas as NC do processo GSI encontram-se em análise.

Finalmente, no processo ACA, de entre os 9 requisitos RGPD/ISO 27701 avaliados, 8 apresentavam um nível de *compliance* exíguo, de 1 (#4), 2 (#2) e 3 (#2). Assim, foram abertas 8 FO, todas elas referentes a situações em análise. Algumas destas situações coincidem com os problemas diagnosticados no âmbito de outros processos, nomeadamente a inexistência de RATs desenvolvidos (FO 2021/12833) e de uma destruidora de papel (FO 2021/012839). Outras situações referem-se à falta de consentimentos relativos ao check-in e check-out dos estudantes (FO 2021/12834); a duplicação física dos processos online dos estudantes (FO 2021/012835 e FO 2021/012836); a existência de processos individuais de alunos desde 2004 sem que haja a sua pseudoanonimização (FO 2021/012837); necessidade de cedência de dados pessoais a outras partes interessadas sem acompanhamento de advertência de destruição dos mesmos no fim do processamento (FO 2021/012838); e necessidade de revisão dos processos/requerimentos dos SAC à luz do RGPD (FO 2021/012840).

Por último, o arranque do ano letivo 2021/2022 foi, mais uma vez, marcado pela pandemia COVID-19, o que despoletou a Auditoria Covid-free à ESCE em 22/09/2021 para verificação das medidas implementadas de acordo com orientações da ACT, DGS, OIT, OMS e legislação associada para a prevenção da propagação do vírus SARS-Cov-2, com o intuito de preparar o arranque do novo ano letivo e renovar a certificação emitida pela XZ-Consultores relativamente ao selo *Health & Safety - Covid Free*. Desta auditoria resultaram 3 NC no processo GEI, todas elas já tempestivamente ultrapassadas. Para ultrapassar a NC1 - falta de garantia do afastamento social nas salas de estudo - removeram-se cadeiras das referidas salas assegurando-se assim o devido distanciamento físico. Para ultrapassar a NC2 - ausência de identificação/rotulagem do produto químico disponibilizado a todos os utentes das instalações para desinfeção de superfícies e equipamentos - foram colocados rótulos nos recipientes das soluções desinfetantes. Finalmente, e no seguimento da NC3 - O plano de contingência não estava disponível no local de isolamento conforme o plano de contingência estabelecido pelo IPVC e atualizado conforme as normas e orientações da DGS - removeu-se o referido plano para atualização, encontrando-se já devidamente disponível (não obstante a respetiva FO não ter sido ainda fechada na ON).

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

15		FOR	ACA	GSI	ALI	GRH	GEI	Total
<b>Agrupamentos</b>	<b>Tipo Estatística</b>							
Reclamação	N.º Total Reclamações	0	1 <sup>(1)</sup>	0	1	0	0	1
Sugestão	N.º Total Sugestões	0	0	0	0	0	0	0
Não Conformidade	N.º Total NC	3	9	2	1	6	3	24
Observação	N.º Total Observações	0	1	0	0	0	0	1
Elogio	N.º Total Elogios	0	0	0	0	0	0	0
PNC	Nº Total PNC							
	<b>Nº Total OCORRÊNCIAS</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>26</b>
Reclamação	N. Dias resposta Reclam. (15 d desde entrada na on.ipvc.pt)	0	94	0	0	0	0	
Reclamação	N. Total de reclamações sem resposta	0	0	0	0	0	0	0
	N.º Total de Correções	1	0	0	0	0	0	1
	N.º Total de Ações Corretivas	2	1	0	1	0	4	8
	N.º Total de Ações Preventivas	0	0	0	1	2	0	3
	Taxa de ações “fechadas”	100%	0%	0%	100%	0%	50%	
	Taxa de ações “fechadas-eficazes”	100%	0%	0%	100%	0%	100%	

<sup>(1)</sup> Conforme referido na secção 9, há uma NC no processo ALI cuja FO foi indevidamente aberta como reclamação no processo ACA

O número total de ocorrências em 2021 é semelhante ao do ano 2020 (n=25/2020; n=26/2021), contrariando a tendência decrescente que se vinha registando até ao ano 2019 (n=37/2018; n=11/2019). O crescimento do número de ocorrências deve, no entanto, ser interpretado à luz dos novos desafios que se têm colocado ao IPVC em geral, e à ESCE em particular. Se em 2020 foi o contexto pandémico COVID-19 que foi responsável pela maioria das ocorrências (67%, na sequência de uma necessidade de adaptação inédita das infraestruturas), já em 2021 apenas 12% das ocorrências totais foram despoletadas pela Auditoria Covid-free (3 NC no processo GEI). Em 2021 foi a Auditoria Diagnóstico (*Gap-Analysis*) RGPD ao IPVC que desencadeou 62% do total das ocorrências (16 NC repartidas pelos processos GRH, GSI, e ACA).

O Gráfico 1 permite visualizar a evolução dos processos com ocorrências em 2021, desde 2018. A sua leitura evidencia que o processo FOR é o único que invariavelmente regista ocorrências nos anos em análise, embora delineando uma evolução francamente positiva/decrescente. A tendência inversa desenhou-se pelos processos ACA, GRH e GSI, que em 2021 atingiram valores máximos de ocorrências em resultado do árduo exercício de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), ainda em estágio incipiente. Finalmente, destaca-se o crescimento exponencial das ocorrências no processo GEI em 2020, fruto da necessidade de adaptação das infraestruturas ao contexto pandémico, e a sua rápida contração em 2021 fruto das medidas já implementadas e *know-how* entretanto adquirido.

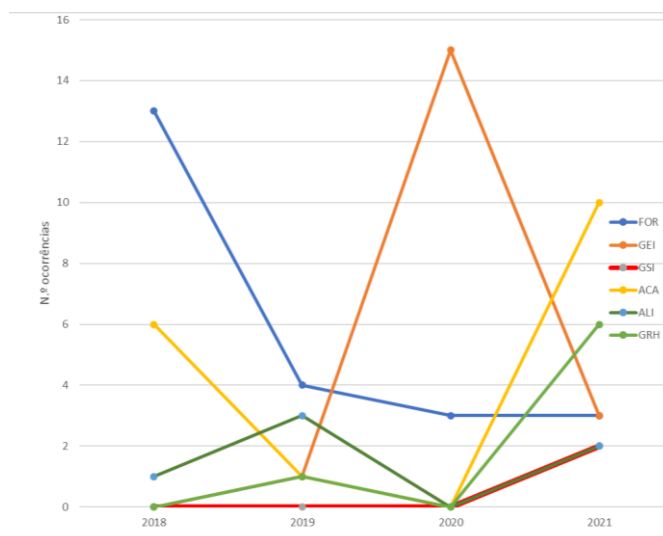


Gráfico 2- Evolução das ocorrências nos Processos.

### 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 acreditadas por 6 anos e será submetido novo processo de renovação da acreditação - ACEF 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 à licenciatura em Gestão da Distribuição e Logística, tendo sido acreditada por 1 ano a contar desde setembro de 2020. Até à data aguarda-se o *follow up* por parte da A3ES. 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, e para responder a esta condição, foi aprovada a abertura de edital para concurso público para Professor Adjunto em Logística, tendo o Conselho Técnico-científico da ESCE, em janeiro de 2022, deliberado sobre a proposta de constituição do respetivo júri.

Também em relação aos mestrados ministrados na ESCE - mestrado em Marketing e mestrado em Logística - será submetido novo processo de renovação da acreditação - ACEF apenas em 2023/24.

Em termos de acreditações por parte das Ordens profissionais, a licenciatura em Contabilidade e Fiscalidade consubstancia “formação reconhecida como suficiente” para acesso à profissão de Contabilista Certificado, encontrando-se igualmente protocolada para dispensa de estágio profissional na inscrição na Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) até ao ano letivo 2020/2021. Entretanto, a OCC manifestou intenção de visitar a ESCE, previsivelmente em março de 2022, com o intuito de se certificar sobre a manutenção das condições para renovação deste protocolo.

Em 2021, a ESCE renovou a sua certificação relativamente ao selo *Health & Safety - Covid Free*, atestando assim a continuidade da adequabilidade das suas instalações e das suas práticas às orientações da ACT, DGS, OIT, OMS e legislação associada para a prevenção da propagação do vírus SARS-Cov-2.

Em resultado do trabalho desenvolvido em prol da educação dos seus alunos para a cidadania ambiental e sustentabilidade, em 2020/2021 a ESCE foi novamente galardoada com Bandeira Verde Eco-Escolas, atribuída pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE), secção portuguesa da *Foundation for Environmental Education* (FEE), encontrando-se novamente inscrita no programa em 2021/2022. 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	2021/2022
Doutoramento	21	27	26	22	30	32
<b>ETI</b>	<b>17,05</b>	<b>18,15</b>	<b>18,90</b>	<b>18,10</b>	<b>26,00</b>	<b>28,55</b>
Especialistas	4	5	5	5	5	7
<b>ETI</b>	<b>2,50</b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>3,60</b>	<b>3,40</b>	<b>5,05</b>
Mestrado	9	13	6	9	16	16
<b>ETI</b>	<b>3,48</b>	<b>4,55</b>	<b>2,65</b>	<b>5,15</b>	<b>6,60</b>	<b>5,95</b>
Licenciatura	7	5	5	7	10	29
<b>ETI</b>	<b>3,95</b>	<b>2,45</b>	<b>2,75</b>	<b>3,33</b>	<b>5,40</b>	<b>11,25</b>
Total Docentes	37	45	37	38	56	77
<b>Total ETI</b>	<b>24,48</b>	<b>25,15</b>	<b>24,30</b>	<b>26,58</b>	<b>38,00</b>	<b>45,75</b>

Tal como já havia sucedido em 2020/2021, em 2021/2022 voltou a verificou-se um aumento acentuado do total de docentes com colaborações na ESCE, em número absoluto e em ETI. As crescentes necessidades de serviço docente decorrem da expansão gradual da oferta formativa da ESCE. Em particular, em 2021/2022 abriram dois mestrados (M. Marketing, e M. Logística) que até então funcionavam alternadamente.

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 e as Pós-graduações 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 56 para 77; 38%) comparativamente com o número total de ETI (de 38,00 para 45,75; 20%), ou seja, verifica-se um maior desfasamento entre o número de docentes e o res-

petivo total em ETI em 2021/2022 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 2021/2022, 62% dos ETI.

No âmbito da estratégia de Responsabilidade Social do IPVC, encontra-se em curso o Projeto IPVConcilia, no âmbito do qual se teve em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, em especial o Objetivo 5, Igualdade de Género, a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 Portugal + Igual (ENIND) estabelecida por Resolução do Conselho de Ministros nº 61/2018, de 21 de maio, o Projeto Igualdade de Género nas Instituições do Ensino Superior, o programa GEAR - *Gender for Equality in Academia and Research* do *European Institute for Gender Quality*, e as diretrizes da Direção Geral para Investigação e Inovação da Comissão Europeia e do seu plano estratégico 2020-2024 que estabelece metas concretas em termos de competitividade internacional para as instituições de ensino superior, nomeadamente ao nível da igualdade e não discriminação. Com este enquadramento, apresenta-se na tabela seguinte a informação atinente ao pessoal docente da ESCE e sua qualificação em 2021/2022, desagregada por género:

	2021/2022		
	Género Masculino	Género Feminino	Total
Doutoramento	12	20	32
<b>ETI</b>	<b>10,85</b>	<b>17,7</b>	<b>28,55</b>
Especialistas	5	2	7
<b>ETI</b>	<b>3,05</b>	<b>2,0</b>	<b>5,05</b>
Mestrado	11	5	16
<b>ETI</b>	<b>3,85</b>	<b>2,1</b>	<b>5,95</b>
Licenciatura	22	7	29
<b>ETI</b>	<b>8,6</b>	<b>2,65</b>	<b>11,25</b>
Total Docentes	45	32	77
<b>Total ETI</b>	<b>23,30</b>	<b>22,45</b>	<b>45,75</b>

A informação apresentada evidencia um equilíbrio bastante harmonioso entre géneros ao nível do total de docentes em ETI (23,3 do género masculino; 22,45 do género feminino). No entanto, os docentes do género feminino destacam-se por um maior nível de qualificação relativo (maior prevalência de doutorados, e menor prevalência de licenciados).

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

Categoria	2017/2018 N.º/ETI	2018/2019 N.º/ETI	2019/2020 N.º/ETI	2020/2021 N.º/ETI	2021/2022 N.º/ETI
Assistente convidado	25/8,15	17/6,45	15/5,8	28/11,8	43/15
Equiparado a Assistente do 2.º Triénio	1/1	1/1	0	0	0
Equiparado a Assistente do 2.º Triénio c/ M. ou D.	0	0	0	0	0
Professor Adjunto	7/7	11/11	12/12	15/15	18/18
Professor Adjunto Convidado	10/7	7/3,85	8/5,8	10/8,2	12/8,75
Equiparado Professor Adjunto	0	0	0	0	0

Professor Coordenador	2/2	2/2	2/2	3/3	4/4
Professor Coordenador Principal	0	0	0	0	0
PQND	0	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>	<b>77/45,75</b>

A análise da tabela supra ilustra que o crescimento acentuado do corpo docente da ESCE (em número e em ETI) verificou-se essencialmente através da contratação de docentes com a categoria de assistente convidado. Em 2021/2022 a ESCE conta com mais 21 docentes do que no ano letivo transato (76% de crescimento em número absoluto), crescimento este que se reparte pelas categorias da seguinte forma: mais 15 docentes assistentes convidados (15/21=71%); mais 3 professores adjuntos (3/21=14%); mais 2 professores adjuntos convidados (2/21=10%); e mais 1 professor coordenador (1/21=5%). Se a mesma análise for realizada em termos de ETI, continua a ser evidente a prevalência do crescimento da categoria de assistente convidado, embora se perceba um crescimento pouco aquém na categoria de professor adjunto. Em concreto, 2021/2022 contou com mais 7,75 ETI comparativamente com o ano letivo anterior, crescimento este que se reparte pelas categorias de assistente convidado (3,2/7,75=41%), professor adjunto (3/7,75=39%), professor adjunto convidado (0,55/7,75=7%), e professor coordenador (1/7,75=13%).

O crescimento acentuado na categoria de assistente convidado 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 e das pós-graduações maioritariamente através de assistentes convidados. No entanto, de enaltecer o crescimento da prevalência da categoria de professor adjunto e professor adjunto convidado que, em conjunto e em ETI, suplantaram o crescimento dos assistentes convidados (3,55 ETI contra 3,2 ETI). 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.

No contexto da consciência do IPVC relativamente às matérias da igualdade de género, conforme anteriormente explanado, reproduz-se a distribuição do pessoal docente da ESCE em 2021/2022 por categoria e por género:

Categoria	2021/2022		
	Género Masculino N.º/ETI	Género Feminino N.º/ETI	Total N.º/ETI
Assistente convidado	29/9,75	14/5,25	43/15
Professor Adjunto	6/6	12/12	18/18
Professor Adjunto Convidado	8/5,55	4/3,2	12/8,75
Professor Coordenador	2/2	2/2	4/4
<b>Total</b>	<b>45/23,3</b>	<b>32/22,45</b>	<b>77/45,75</b>

A tabela supra é consistente com o maior nível de qualificação relativo dos docentes do género feminino anteriormente relatado, uma vez que a categoria mais baixa é preenchida maioritariamente por docentes do género masculino.

De seguida apresenta-se informação relativamente ao pessoal não docente da ESCE, por categoria:



<b>Categorias</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Administrador					
Diretor Serviços					
Chefe Divisão					
Técnico Superior	3	4	4	4	5
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	2
Assistente Operacional	1			1	
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

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, Informática e Gestão de Energia e das Instalações elétricas. A ESCE tem, assim, 7 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; 1 mestre (técnico superior), responsável pela Gestão de Energia e pelas instalações elétricas. A ESCE conta ainda com 1 telefonista (assistente técnico), com o 12º ano de escolaridade. Cinco dos funcionários não docentes (71%) são do género feminino.

Dado o crescimento continuado da ESCE, quer em termos de abrangência da sua oferta formativa, quer em termos de número de estudantes, o rácio de alunos por funcionário tem-se deteriorado pois o número de colaboradores não docentes, tendo-se mantido estável, não acompanhou o aumento do número de alunos. Assim, os colaboradores disponíveis encontram-se com sobrecarga de trabalho, situação esta agravada pelo facto da licenciada (técnico superior) afeta aos Serviços Académicos ter entrado de baixa médica no 2.º semestre de 2021. Concluindo, considera-se pertinente o reforço do exíguo número de colaboradores não docentes por forma a responder mais eficazmente ao crescimento da ESCE.

No plano da formação, durante o ano 2021 apenas dois funcionários não docentes da ESCE (29%) frequentaram ações de formação, ministradas por entidades externas: 1 assistente técnico, que frequentou um total de 5 ações de formação repartidas por áreas diversas (informática, direito, engenharia, e desenvolvimento pessoal), totalizando 16 horas; e 1 técnico superior, que frequentou uma ação de formação com a duração de 1 hora no âmbito do desenvolvimento pessoal. Já no que respeita ao pessoal docente da



ESCE, há informação de 8 docentes envolvidos em pelo menos uma ação de formação, todos eles docentes dos quadros a tempo integral. Estas ações de formação incidiram principalmente, e por ordem decrescente, nas áreas das ciências empresariais, do desenvolvimento pessoal, e da informática, totalizando 71 horas. Decorreram ao longo de todo o ano civil 2021, abarcando assim, os anos letivos 2020/2021 (2.º semestre) e 2021/2022 (1.º semestre). Se se considerar que o número de docentes em cada um dos anos letivos referidos oscilou entre 56 e 77, e o número de ETI oscilou entre 38 e 45.75, conclui-se por uma baixa taxa de frequência de ações de formação por parte do pessoal docente. Contudo, deve-se salientar que esta falta de expressividade poderá ser mais aparente do que real uma vez que é sabido que alguns docentes realizam ações de formação por iniciativa e por conta própria, nomeadamente nas respetivas áreas mais técnicas de conhecimento, não efetuando o respetivo reporte.

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

	2020	2021
Pessoal Docente		
>=50	8	15
<i>Género masculino</i>	-	11
<i>Género feminino</i>	-	4
<=39	7	3
<i>Género masculino</i>	-	1
<i>Género feminino</i>	-	2
IE	114,29	500
Pessoal não docente		
>=50	2	2
<i>Género masculino</i>	-	0
<i>Género feminino</i>	-	2
<=39	2	1
<i>Género masculino</i>	-	1
<i>Género feminino</i>	-	0
IE	100	200

Pode constatar-se o crescimento do índice de envelhecimento de 2020 para 2021, quer ao nível do pessoal docente, quer do pessoal não docente da ESCE. Segregando a informação referente a 2021 por género, verifica-se um maior envelhecimento dos docentes do género masculino, contrariamente ao sucedido no que respeita ao pessoal não docente. O grupo etário predominante em 2021 é aquele compreendido entre 40 e 49 anos de idade, quer ao nível do pessoal docente (#27), quer não docente (#4).

### 12.2 Recursos materiais e serviços

O grau de satisfação que os alunos apresentam com os recursos disponibilizados pela ESCE é elevado. Além disso, tem exibido tendência ascendente, com exceção do 2.º semestre dos cursos de CTeSP e Mestrado, em que o grau de satisfação decaiu ligeiramente em 2020/2021 face ao ano letivo transato, não obstante ter-se mantido elevado:

Grau de satisfação Recursos Didático-Pedagógicos	
1.º Semestre	2.º Semestre

	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO	CTESP	LICENCIATURA	MESTRADO	PÓS-GRADUAÇÃO
2019/2020	97.89%	93.32%	84.78%	---	100.00%	86.90%	98.61%	---
2020/2021	98.82%	95.69%	100.00%	92.31%	97.44%	92.86%	89.47%	---

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 2020/2021. A criação destes novos espaços de alojamento por via dos protocolos veio minorar o problema da inexistência de uma Residência de estudantes em Valença.

Em resposta ao contexto pandémico COVID-19 surgiu a necessidade de se lecionar em regime misto (ou seja, presencialmente para um conjunto de alunos e a distância para estudantes em isolamento). Para potenciar a qualidade do ensino a distância, durante o ano letivo 2020/2021 as salas de aula foram apetrechadas com 8 câmaras de videoconferência fixas, modelo Aver VC520 Conference Camera, tendo sido também adquiridas 6 câmaras de videoconferência portáteis, modelo Logitech BCC950 ConferenceCam.

Ainda, decorrente do contexto da pandemia do Covid-19, houve necessidade de adaptação do espaço físico às atividades não letivas presenciais. Em 2020/2021 foram colocados separadores acrílicos entre os computadores fixos de todos os laboratórios da ESCE, bem como em todos os pontos de atendimento ao público.

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

### 13. Requisitos legais e avaliação de conformidade

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

A tabela seguinte apresenta a legislação associada aos processos que foram considerados mais relevantes durante o ano letivo 2020/2021. Parte dessa legislação decorreu ainda da situação pandémica vivida 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 foram aprovados em 2021 os novos Estatutos do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (Despacho Normativo n.º 17/2021, publicado no Diário da República, 2ª série, de 28 de junho de 2021) e os novos Estatutos da Escola Superior de Ciências Empresariais (Despacho n.º 9270/2021, publicado no Diário da República, 2ª série, de 20 de setembro de 2021) - instrumentos de cariz muito importante que estabelecem a nova forma de organização da instituição, nomeadamente em termos da constituição de um órgão



de carácter técnico científico por unidade orgânica, o conselho técnico científico da escola, e a promoção de eleições para os coordenadores de curso.

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/noticias/Paginas/orientacoesdocumentosocovid19.aspx">http://bibliotecas.dglab.gov.pt/noticias/Paginas/orientacoesdocumentosocovid19.aspx</a>	Cumprido
	Reabertura dos Arquivos e Bibliotecas durante a pandemia de COVID-19	Recomendações de boas práticas na reabertura das bibliotecas da rede nacional de bibliotecas públicas durante a pandemia de covid-19 DGLAB (atualizado a 05-05-2020)	Divulgação: <a href="https://dglab.gov.pt/wp-content/uploads/2020/05/Recomendacoes_reabertura_bibliotecas_RNBP_v4.pdf">https://dglab.gov.pt/wp-content/uploads/2020/05/Recomendacoes_reabertura_bibliotecas_RNBP_v4.pdf</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 da Comissão Nacional de Proteção de Dados	Orientações para utilização de tecnologias de suporte ao ensino à distância		Não cumprido
	Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto	Quinta alteração ao Decreto-lei n.º 74/2006 de 24 de março que regulamenta o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior	Rátios do corpo docente	Não cumprido
	Decreto-Lei n.º 8-B/2021 - Diário da República n.º 15/2021, 1º Suplemento, Série I de 2021-01-22154946852	Estabelece um conjunto de medidas de apoio no âmbito da suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais	Aulas em formato de ensino a distância	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
	Decreto-Lei n.º 8-B/2021, de 22 de janeiro	Estabelece um conjunto de medidas de apoio no âmbito da suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais	Diploma aplicado na totalidade	Cumprido
	Decreto-Lei n.º 14-B/2021, de 22 de fevereiro	Alarga o apoio excecional à família no âmbito da suspensão das atividades letivas e não letivas presenciais	Diploma aplicado na totalidade	Cumprido
	Decreto-Lei n.º 22-A/2021, de 17 de março	Prorroga prazos e estabelece medidas excecionais e temporárias no âmbito da pandemia da doença COVID-19	Diploma aplicado na totalidade	Cumprido

	Decreto-Lei n.º 25-A/2021, de 30 de março	Prorroga o regime excecional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção da doença COVID-19 no âmbito das relações laborais	Diploma aplicado na totalidade	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 duas situações de incumprimento, nomeadamente, relativas (i) às Orientações da Comissão Nacional de Proteção de Dados sobre a utilização de tecnologias de suporte ao ensino à distância, e (ii) ao cumprimento dos rácios do corpo docente definidos no Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto (quinta alteração ao Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de março, que regulamenta o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior).

No que diz respeito aos rácios do corpo docente, convém referir que embora estejam a ser parcialmente cumpridos, ainda existe um número reduzido de docentes de carreira nas áreas fundamentais dos ciclos de estudo da ESCE, sendo, por isso, 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: (i) Estágios profissionais e curriculares, já que é um dos aspetos que mais se valoriza nas nossas licenciaturas constituindo uma forma eficaz de promover a integração no mercado de trabalho dos nossos alunos, assim como aumentar o reconhecimento da oferta formativa da ESCE; (ii) Parcerias para o desenvolvimento de novos produtos (tecnologias, serviços), já que constitui um dos seus objetivos estratégicos e globais do nosso PI- “Projeto Integrado - *Leaders for the Future*”; (iii) 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; (iv) Contratação local, já que consideramos que sendo uma instituição instalada numa zona periférica e afastada dos grandes centros urbanos, é im-



---

portante promover a cooperação e a colaboração com empresas locais, promovendo dessa foram o desenvolvimento local.



### Identificação de Riscos e Oportunidades para a Unidade (SWOT)

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<b>FATORES INTERNOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <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>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <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>- Rede Alumni não implementada;</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 associado à bolsa de recrutamento e respetiva calendarização dificultam o início atempado das atividades letivas no arranque de cada ano letivo;</li><li>- Dificuldade em conseguir, com os recursos disponíveis, dar seguimento a todos os processos, nomeadamente ao nível do SG;</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>	<h1>O</h1>	<h1>T</h1>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- PRR e Necessidades de formação ao longo da vida;</li><li>- Potencial das 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, definidas no PRR.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Questões demográficas (redução da população jovem);</li><li>- Financiamento das IES;</li><li>- Falta de estratégia nacional em termos de oferta formativa e da organização da mesma;</li><li>- Competitividade (outras IES com ofertas formativas do âmbito da ESCE);</li><li>- Incremento do custo de vida, nomeadamente do Alojamento na cidade;</li><li>- Sistema de Gestão cada vez mais complexo e com mais áreas de atuação (responsabilidade social, objetivos de desenvolvimento sustentável e conciliação).</li></ul>
	<b>Opportunities Oportunidades</b>	<b>Threats Ameaças</b>



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 RE-SI-DUAL	PRAZO Implementação das AÇÕES
Janeiro de 2022	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 2022
Janeiro de 2022	Escassez de recursos humanos PND e consequente sobrecarga do trabalho	Gestão de topo, Direção	GRH	Todos os serviços de apoio	Mal funcionamento da escola	3	3	9- Elevado		Abertura de Concursos para Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos		Gestão de Topo, Direção, RH		Dezembro 2022
Janeiro 2022	Falta de recursos para assegurar o funcionamento do serviço de bar e	Direção, SAS	SAS	Serviço de refeições e bar	Qualidade do serviço	2	2	4- Moderado		Estabelecer horários de funcionamento do Bar compatíveis	Financeiros	Direção e SAS		Dezembro de 2022





## 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
	cantina, nos horários de mestrados e pós-graduações									com os horários dos Mestrados e Pós-graduações				
Janeiro 2022	Integração e melhoria dos Sistemas de Informação para uma melhor gestão da atividade letiva, com alertas automatizados (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/S umários/Aulas Não Lecionadas- (sistema de alerta automático),				Dezembro de 2022
Janeiro 2022	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 2022
Janeiro 2022	Falta de laboratórios de informática, para uma melhoria do processo ensino-	Gestão de Topo e Direção	FOR	Atividade Letiva	Redução da qualidade de ensino	2	3	6- Moderado		Criar condições para uma maior utilização das ferramentas digitais como	Computadores e Aplicações informáticas	Gestão de Topo e Direção, Coordenadores		Dezembro de 2022



## 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
	aprendizagem capaz de responder às necessidades digitais/tecnológicas do mercado de trabalho e à conciliação com novas metodologias de ensino									suporte ao processo ensino-aprendizagem		de Curso		
Janeiro 2022	Dificuldades de mobilidade (transportes) para os alunos, aprofundados ainda mais com a pandemia	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		Dezembro de 2022



### 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)	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 2022	- 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 2022
Janeiro 2022	Aprofundar a utilização de 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 2022
Janeiro 2022	Aumentar a 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 2022



## 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, 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)	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 2022	Atitude cooperante 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 2022
Janeiro 2022	PRR e 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 2024

### 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 com os seus requisitos. Apesar de ser importante continuar a reforçar a importância do aperfeiçoamento dos processos e das diversas informações e documentos que à norma estão associados, muitas das atividades diárias são já realizadas em conformidade com a mesma, 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 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.

Convém, no entanto, referir que esta inclusão de novas normas e referenciais pode também ser um fator negativo, já que implica uma maior necessidade de RH e de uma mais simples gestão, o que não tem sido totalmente conseguido, e que, muitas vezes, é um grande fator de desmotivação entre todos os colaboradores, PD e PND, da ESCE.

Contudo, espera-se que no ano 2022 se continue a trabalhar, embora com muitas limitações, no sentido de ir ao encontro destes novos referenciais.

### 17. Anexos

Nada a acrescentar.