



PLANO DE ATIVIDADES 2015

“Uma Escola de Todos Construída por Todos”



A apresentar ao Conselho de Representantes

a 4 Fevereiro de 2015

Com Contributos do Conselho de Representantes
de 16 de Fevereiro de 2015

Índice

1. Enquadramento económico, social e institucional da ESS/IPS para 2015	3
2. Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	9
3. Metas a Alcançar e Atividades a Desenvolver em 2015	10
3.1 Eixo 1 - Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida.....	10
3.2 Eixo 2 – Centro promotor de conhecimento e inovação	14
3.3 Eixo 3 – Comunidade aberta e internacional	17
3.4 Eixo 4 – Gestão inclusiva e sustentável.....	20

1. Enquadramento económico, social e institucional da ESS/IPS para 2015

O Plano de Atividades da ESS/IPS para o ano de 2015 tem por base as principais propostas constantes no Programa de Ação da Candidatura à Direção, para o quadriénio 2014-2018 e, ainda, as linhas apontadas no Plano de Atividades do IPS para 2015, seguindo a mesma apresentação/organização.

A conjuntura económica e social ao nível nacional e regional mantém-se dificultadora de grandes desenvolvimentos. A procura ao nível da formação pós-graduada segue a tendência para a redução, prevendo-se uma continuação da diminuição das transferências do Orçamento de Estado para as Instituições de Ensino Superior em 2015. Concretamente, no caso da ESS/IPS, esta tendência representa um decréscimo de 3.5%. A isto, acresce o facto da taxa de eficácia referente ao valor cobrado das propinas ser cada vez mais reduzida.

No ano letivo 2014/2015 temos a funcionar na ESS/IPS:

- 3 Licenciaturas: Enfermagem, Fisioterapia e Terapia da Fala;
- 5 Mestrados: Enfermagem Médico-Cirúrgica, Desenvolvimento e Perturbações da Linguagem na Criança¹, (Re)Habilitação Vocal, Fisioterapia² e Engenharia Biomédica – Desporto e Reabilitação³;
- 1 Curso de Pós-Graduação (Saúde Sexual e Reprodutiva: Mutilação Genital Feminina)⁴.

Conforme podemos aferir na tabela I, em dezembro de 2014 encontravam-se inscritos 554 estudantes, o que representa um decréscimo global de 7.7% face ao ano anterior. Em relação aos estudantes de licenciatura tivemos uma diminuição de 2.9% e, no caso dos estudantes de mestrado, um decréscimo de 2.4%.

Tabela I – Evolução dos estudantes da ESS/IPS por tipologia de formação⁵

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Licenciatura	495	487	473
Mestrado	126	83	81
Pós-Graduação	0	30	0
Total	621	600	554

Fonte: Plano de Atividades do IPS (Dados recolhidos a 18/12/2014)

¹ Em associação com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

² Em associação com a Universidade Nova de Lisboa (Faculdade de Ciências Médicas e Escola Nacional de Saúde Pública).

³ Em associação com a Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do IPS.

⁴ 30 estudantes, dados ainda não inseridos no sistema.

A taxa de eficácia global de preenchimento das vagas foi de 106,9%, conforme tabela II.

Tabela II – Eficácia global do preenchimento de vagas nas licenciaturas

	Vagas CNA (14/15)	Vagas Totais (14/15)	Matriculados 2013/2014	Matriculados 2014/2015	Eficácia em sentido restrito (face às vagas CNA)	Eficácia global (face às vagas totais)
Enfermagem	44	50	52	53	120.5%	106.0%
Fisioterapia	42	48	50	53	126.1%	110.0%
Terapia da Fala	27	32	31	33	122.2%	103.3%
ESS	113	130	133	139	123.0%	106.9%

No que respeita aos cursos de mestrado, ocorreu um decréscimo de 9,6% do número de estudantes inscritos. Este decréscimo deve-se à redução do número de novos estudantes admitidos no Mestrado de Desenvolvimento e Perturbações da Linguagem na Criança, que foi descontinuado e, também, ao não preenchimento de vagas que permitisse viabilizar os cursos de Saúde Mental e Psiquiatria e (Re)Habilitação Vocal.

Tabela III – Matriculados nos mestrados | 2013-2014 e 2014-2015

	Matriculados 2013/14	Matriculados 2014/15	Nº Mestrados que admitiram candidatos (2013- 14)	Nº Mestrados que admitiram candidatos (2014- 15)	Evolução matriculados mestrados
EMC⁶	38	53	1	1	+39.5%
ESMP⁷	0	0	0	0	0%
EPO⁸	7	6	0	0	-14.3%
Fisioterapia	24	22	1	1	-8.3%
DPLC⁹	10	8 ¹⁰	1	0	-20.0%
RV¹¹	9	2	1	0	-77.8%
EB-DR¹²	6	0	0	0	-100%
Total	94	91	4	2	-3.2%

Conjugando as tabelas anteriores, existem dois desafios essenciais que a ESS/IPS deverá dar resposta. O primeiro incide na captação de novos estudantes, essencialmente de ensino pós-graduado. Por esta razão foi reestruturado o Núcleo de Formação e Inovação da ESS/IPS com a coordenação de um elemento designado e a participação de um representante de cada

⁶ Enfermagem Médico-Cirúrgica.

⁷ Enfermagem Saúde mental e Psiquiatria.

⁸ Enfermagem Perioperatória.

⁹ Desenvolvimento e Perturbações da Linguagem na Criança.

¹⁰ 2 estudantes inscritos na ESS/IPS e 6 na Universidade Nova de Lisboa (Aguardamos informação oficial dos dados).

¹¹ (Re) Habilitação Vocal.

¹² Engenharia Biomédica – Desporto e Reabilitação.

Departamento da ESS/IPS. Este núcleo tem como objetivo propor a matriz organizativa dos cursos, bem como as orientações de funcionamento dos mesmos, além da dinamização interdepartamental e transversal da formação a realizar. O segundo desafio centra-se na prevenção do abandono escolar que constitui também uma das causas da diminuição de estudantes. A tabela IV revela-nos os dados existentes relativos à anulação de matrículas e abandono (desistência) por curso e por ano letivo, respetivamente em 2011-12 e 2012-13.

Tabela IV – Dados referentes ao abandono escolar (anulações de matrícula¹³ e abandono¹⁴)

	Ano Letivo 2011-12		Ano Letivo 2012-13	
	Anulação	Abandono	Anulação	Abandono
Licenciatura Enfermagem	4	15	2	7
Licenciatura Fisioterapia	4	13	8	13
Licenciatura em Terapia da Fala	7	9	1	5
Mestrado em Enfermagem Médico-Cirúrgica	0	24	2	15
Mestrado em Enfermagem Saúde Mental e Psiquiatria	0	30	0	8
Mestrado em Enfermagem Perioperatória	0	0	1	15
Mestrado Fisioterapia	0	13	3	13
Mestrado de Desenvolvimento e Perturbações da Linguagem na Criança	3	13	0	4

Na tabela V apresentamos os dados referentes ao número de Unidades Curriculares Problema identificadas na avaliação do Processo Educativo, no decorrer do 2º semestre do ano letivo de 2012-2013 e 1º semestre de 2013-2014 (referentes aos primeiros ciclos de formação). Estes dados servem de linha de base para poder traçar objetivos futuros.

Tabela V – Dados referentes à identificação de Unidades Curriculares Problema no âmbito do processo de avaliação da qualidade educativa

	Ano Letivo 2012-13 2º semestre	Ano Letivo 2013-14 1º semestre
Licenciatura Enfermagem	5 ¹⁵	7 ¹⁶
Licenciatura Fisioterapia	3 ¹⁷	3 ¹⁸
Licenciatura em Terapia da Fala	18 ¹⁹	3 ²⁰
Total	26	13

¹³ Dados do Portal IPS

¹⁴Abandono escolar, segundo o Glossário IPS significa estudante que, com uma inscrição válida num curso do IPS no ano letivo n/n+1, não o termina ou solicita a anulação da inscrição durante o ano letivo, ou que não executa todas as formalidades associadas à inscrição no ano letivo n+1/n+2. Dados extraídos dos Relatórios de Monitorização e confirmados pelos Coordenadores de Curso.

¹⁵ (1 unidade curricular <75% e 4 UC com dimensões <3.5)

¹⁶ (5 unidades curriculares com taxa de sucesso <75%, 1 dimensão de inquérito pedagógico <3.5 e 1 ambos)

¹⁷ (1 unidade curricular com taxa de sucesso <75% e 2 UC com dimensões <3.5)

¹⁸ (2 unidades curriculares com dimensão <3.5 e taxa de sucesso <75%)

¹⁹ (10 UC com taxa de sucesso <75%)

²⁰ (3 unidades curriculares com dimensão <3.5)

Na ESS/IPS assistimos nos últimos anos à promoção da investigação, onde vários docentes terminaram a sua formação avançada de doutoramento e realizaram provas de especialista, como podemos observar na tabela VI:

Tabela VI – Número de doutores e especialistas por departamento

	2012/13		2013/14		2014/15	
	Especialistas	Doutores	Especialista	Doutores	Especialistas	Doutores
Biomédicas	0	1	0	1	1	1
Ciências da CL²¹	0	3	5	6	4	3
Ciências SH²²	0	4	1	6	1	6
Enfermagem	3	5	7	8	10	7
Fisioterapia	2	3	6	3	9	3
Total	5	16	19	24	25	20

Salientamos ainda a dinamização do Núcleo de Investigação (NI) da ESS/IPS, coordenado por um membro da Direção e com a participação de um elemento de cada departamento da Escola. O NI tem a missão de contribuir para o desenvolvimento científico na área da saúde e outras relacionadas, aplicação e difusão dos seus produtos junto do público em geral, bem como da comunidade académica e científica, nacional e internacional. No que respeita a produções científicas na ESS/IPS é de referir que estas passaram de um total de **111** registos em 2012-2013 para **115** em 2013-2014, de acordo com os dados extraídos da Plataforma DeGóis. Este aumento, ainda que reduzido, possivelmente não corresponde ao número exato, devido à falta de atualização dos dados nesta plataforma. Salientamos ainda a existência de 3 artigos com fator de indexação *Scopus*.

Na relação com a envolvente, salientamos o empenho e a elevada atividade da ESS/IPS nos projetos com a comunidade. Na tabela VII apresentamos os dados dos projetos existentes por departamento com a comunidade no momento atual. É também relevante a participação da ESS/IPS no núcleo executivo do Conselho Local Ação Social (CLAS) de Setúbal, a participação em inúmeros projetos das plataformas supraconcelhias, nomeadamente ao nível da promoção da saúde mental e ainda a relação existente com diferentes autarquias, instituições prestadoras de cuidados e empresas da região.

²¹ Comunicação e da Linguagem

²² Sociais e Humanas

Tabela VII – Número de projetos com a comunidade envolvente por departamento

Departamentos	Nº Projetos
ESS/IPS (Transversais)	2
Ciências da Comunicação e da Linguagem	11
Ciências Sociais e Humanas	3
Ciências Biomédicas	1
Enfermagem	11
Fisioterapia	23
Total	51

No que respeita à área da internacionalização, na ESS/IPS, temos assistido, nos últimos anos, a uma aposta na mobilidade internacional, quer de estudantes, docentes e funcionários não docentes. Também tem sido feita uma aposta nos cursos de curta-duração auto-financiados, que pretendem substituir os *International Programs* (IP's) que foram realizados no decorrer dos últimos anos através de financiamento da União Europeia.

Foi criada a Unidade de Internacionalização (UlInter), que conta com uma coordenadora institucional, e um conjunto de elementos indicados pelos diferentes departamentos. Esta unidade articula diretamente com a Direção da ESS/IPS, promovendo o desenvolvimento estratégico desta área, bem como a organização e divulgação da mesma.

Ainda no âmbito da internacionalização, a realização da semana internacional do IPS é habitualmente uma atividade que traz até nós vários docentes e estudantes de outras instituições congêneres da Europa e não só. Este ano, a ESS/IPS participa ativamente no planeamento desta iniciativa, através da UlInter, tendo como objetivo a sua rentabilização para o desenvolvimento de futuras parcerias e iniciativas. Os dados desta área podem ser vistos na tabela VIII.

Tabela VIII – Dados da internacionalização de estudantes, docentes e funcionários não docentes

	2012-13		2013-14	
	Incoming	Outgoing	Incoming	Outgoing
Estudantes	168	56	115	74
Docentes e Não docentes	32	21	29	18
Total	200	77	144	92

No último ano a ESS/IPS iniciou o processo de avaliação pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) de dois cursos de Licenciatura (Fisioterapia e Terapia da Fala) e um de Mestrado (Fisioterapia). Ainda este ano, daremos início ao processo de avaliação de um curso de Licenciatura em Enfermagem e dois de Mestrado (Médico-Cirúrgica e Saúde Mental e Psiquiatria).

A gestão da qualidade na ESS/IPS é uma tarefa transversal a todas as suas estruturas, órgãos e serviços. Requer um envolvimento de toda a comunidade, de forma a reforçar o processo de melhoria contínua das atividades desenvolvidas, tanto ao nível do ensino e formação, como na investigação e ligação com a envolvente. O processo de avaliação interna deve basear-se em profissionais motivados e qualificados, quer docentes quer funcionários não docentes. O regulamento de avaliação dos docentes foi aprovado e está em vias de ser implementado. Devemos continuar a desenvolver a avaliação dos funcionários não docentes, juntando-lhe também o reforço das suas competências profissionais.

Ao nível das infraestruturas, na ESS/IPS deparamo-nos com algumas situações que necessitam de um olhar atento para a promoção da qualidade do ensino, como sejam a existência de salas de aula suficientes e pré-destinadas no edifício da ESCE/ESS ou ainda na EST-Set. ou num outro espaço pré-definido. São necessárias salas para estudo e trabalhos em grupo que promovam as metodologias de ensino aprendizagem preconizadas nos planos de estudo. Necessitamos de reforçar a otimização dos laboratórios, continuando a equipá-los com materiais modernos e atualizados, promovendo, desta forma, melhores condições de ensino-aprendizagem e de investigação.

A promoção de atividades de cariz informativo, formativo e cultural, tanto a nível individual, como em parceria com a ESCE e o próprio IPS, também fazem parte dos objetivos da ESS/IPS, pois pretendemos promover o bem estar da nossa comunidade.

De uma forma sucinta, o Plano de Atividade para 2015 pretende dar resposta aos seguintes desafios:

- Aumentar o número de estudantes;
- Promover o sucesso escolar e diminuir o abandono escolar;
- Desenvolver a investigação;
- Aumentar a participação em projetos de investigação e o seu financiamento;
- Reforçar a relação com a comunidade;
- Reforçar o processo de internacionalização da ESS/IPS;
- Fortalecer uma cultura de qualidade a todos os níveis;
- Incentivar a qualificação profissional dos funcionários não docentes;
- Melhorar o clima social na ESS- IPS;
- Melhorar as infraestruturas físicas e os serviços disponibilizados.

2. Objetivos Estratégicos e Operacionais

Apresentam-se, no quadro infra, os Objetivos Estratégicos e Operacionais para 2015.

Eixo Estratégico 1 | Ensino e Aprendizagem de Qualidade Reconhecida

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE1.1 Desenvolver o ensino na ESS/IPS considerando o mercado regional, nacional e internacional	OO1.1.1 Aumentar o número de estudantes da ESS/IPS OO1.1.2 Ampliar a oferta formativa (PG, Mestrado, Cursos de Curta Duração e CTeSP) OO1.1.3 Garantir a qualidade das formações ministradas
OE1.2. Promover o sucesso escolar e prevenir o abandono escolar	OO1.2.1 Melhorar o sucesso académico OO1.2.2 Implementar medidas ativas de combate ao abandono escolar OO1.2.3 Incrementar a utilização de metodologias de e-learning e b-learning

Eixo Estratégico 2 | Centro Promotor de Conhecimento e Inovação

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE2.1 Reforçar a capacidade e visibilidade da investigação realizada na ESS/IPS em articulação com outras organizações	OO2.1.1 Promover a investigação em rede, em articulação com instituições de ensino superior e de investigação, empresas e outras organizações, quer nacionais quer internacionais OO2.1.2 Potenciar a publicação, divulgação e visibilidade da investigação realizada na ESS/IPS

Eixo Estratégico 3 | Comunidade Aberta e Internacional

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE3.1 Incrementar a ligação e notoriedade da ESS- IPS junto do meio envolvente	OO3.1.1 Reforçar a participação e visibilidade da ESS/IPS na comunidade envolvente, nos meios digitais e junto das organizações
OE3.2. Reforçar e diversificar o processo de internacionalização da ESS/IPS	OO3.2.1 Manter a mobilidade internacional da ESS/IPS OO3.2.2 Concretizar novos projetos de internacionalização para além da mobilidade

Eixo Estratégico 4 | Gestão Inclusiva e Sustentável

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE4.1 Reforçar uma cultura de qualidade na ESS/IPS	OO4.1.1 Participar no Sistema Interno de Gestão da Qualidade a certificar pela A3ES OO4.1.2 Otimizar o funcionamento geral da ESS/IPS
OE4.2. Promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes e funcionários não docentes	OO4.2.1 Implementar e melhorar os sistemas de avaliação de desempenho OO4.2.2 Aumentar as competências profissionais dos trabalhadores não docentes OO4.2.3 Desenvolver atividades culturais e sociais
OE4.3 Promover a qualidade e eficiência das infraestruturas e equipamentos	OO4.3.1 Realizar obras nos espaços da ESS/IPS e reequipar laboratórios OO4.3.2 Melhorar a eficiência na utilização dos recursos

3. Metas a Alcançar e Atividades a Desenvolver em 2015

Neste capítulo apresentamos, em cada eixo, as metas e atividades a desenvolver, bem como a explicitação das responsabilidades que lhes estão associadas.

3.1 Eixo 1 - Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida

O ensino-aprendizagem e formação contínua são a missão principal da ESS/IPS e é necessário manter a sua sustentabilidade. Além da acreditação dos ciclos de estudo em funcionamento, é importante encontrar alternativas para os ciclos de estudo que foram descontinuados, através da sua reestruturação, e apresentar novas ofertas formativas. Neste sentido, foram apresentadas novas propostas de cursos de mestrado em parceria. Este esforço vai continuar em 2015, com apresentação de novas propostas de mestrados à A3ES, e Cursos de Pós-Graduações, potenciando sinergias entre a ESS/IPS e outras instituições parceiras.

Durante o ano de 2014 existiu a participação de um grupo de trabalho nomeado pelo Conselho Técnico Científico (CTC) nos trabalhos conducentes à criação de Cursos de Técnico Superior Profissional do IPS. Participámos na construção de 2 propostas, ficando com a responsabilidade de algumas Unidades Curriculares. Esta nova oferta, desenvolvida em articulação com as empresas e demais organizações da região, bem como com as escolas secundárias, profissionais e tecnológicas, pode criar novas oportunidades para atração de estudantes, não apenas para estes cursos, mas também para os cursos de licenciatura existentes em funcionamento na ESS/IPS. Este tema, apesar da elevada sensibilidade na área da saúde, será uma área a explorar num futuro próximo.

Cada vez mais, a formação de adultos ganha com a aposta nas estratégias de ensino à distância, quer *e-learning*, quer *b-learning*. Esta é também uma área que nos parece de extrema importância com necessidade de um maior investimento por parte de todos. Neste momento temos um curso de licenciatura que utiliza já algumas estratégias, existindo alguns programas (licenças de software) que permitem facilitar a elaboração de conteúdos nesta área. Acreditamos que com investimento em recursos e formação de docentes e de funcionários não docentes, poderemos ser mais competitivos nesta área em particular e na oferta formativa no geral.

A concretização dos diferentes tipos de formação enunciados anteriormente exige também um aumento do esforço de divulgação e uma sistematização do mesmo. Para atingirmos esta finalidade, temos de nos organizar internamente e de promover os cursos com maior intervalo de

tempo e de forma mais articulada. Em 2015 continuaremos a participar em atividades de promoção e comunicação da oferta formativa junto dos diferentes públicos alvo, em conjunto com o Gi.Com.

Todas as atividades referidas só serão possíveis baseando-nos na estreita relação que se estabelece entre os diferentes órgãos da ESS/IPS, tendo sempre como fim a qualidade dos processos educativos e a promoção do sucesso académico e a prevenção do abandono escolar dos nossos estudantes.

Contamos participar num processo transversal ao IPS acerca da estruturação das Unidades de Melhoria Contínua da Qualidade a nível global (estruturas e processos, nomeadamente a normalização de todos os procedimentos nas diferentes áreas) e não só a qualidade do processo educativo como já desenvolvemos, sendo que objetivo subjacente é o reconhecimento pela A3ES.

Relativamente à promoção da inserção da vida ativa dos diplomados desenvolvemos, na ESS/IPS e no âmbito dos cursos de licenciatura, um conjunto de atividades que promovem ativamente as competências relacionadas com a empregabilidade dos diplomados. Estes esforços continuarão a ser desenvolvidos em 2015, através da participação na realização da Semana da Empregabilidade do IPS. Esta iniciativa incluirá uma série de atividades relacionadas com a empregabilidade, como a Feira de Emprego, apresentação de empresas, workshops para desenvolvimento de competências relacionadas com a empregabilidade dos estudantes e seminários, entre outras.

Apresentamos agora, para cada objetivo estratégico, dois quadros resumo. No primeiro constam os objetivos operacionais e as metas a alcançar em 2015. No segundo expomos para cada meta, as principais atividades a desenvolver, bem como os responsáveis organizacionais, no âmbito da área de atuação do Eixo 1 – Ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida.

OE1.1 Desenvolver o ensino na ESS/IPS considerando o mercado regional, nacional e internacional

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO1.1.1 Aumentar o número de estudantes da ESS/IPS	M1.1.1.1 – Aumentar o número total de estudantes em 10% M1.1.1.2 – Incrementar o número de estudantes matriculados em mestrado em 7.5%
OO1.1.2 Ampliar a oferta formativa (PG, Mestrado, Cursos de Curta Duração e CtesP)	M1.1.2.1 – Realizar 2 cursos de curta duração M1.1.2.2 – Realizar 2 cursos Pós-Graduado M1.1.2.3 – Propor 1 curso de Mestrado
OO1.1.3 Garantir a qualidade das formações ministradas	M1.1.3.1 – Obter a acreditação de 100% dos cursos submetidos M1.1.3.2 – Divulgar os resultados da aplicação do sistema de garantia da qualidade da ESS/IPS no período previsto

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Aumentar o número total de estudantes em 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar novos cursos de Pós-Graduação, Curta-Duração, Segundos ciclos; • Preparar CTesP na área da Saúde; • Colaborar em campanhas de divulgação para atração de estudantes internacionais; • Promover a divulgação da oferta formativa da ESS/IPS junto das escolas secundárias e da comunidade. 	Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Núcleo de Formação e Inovação; Departamentos	Setembro Dezembro
Incrementar o número de estudantes matriculados em mestrado em 7.5%	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar novas propostas de mestrado junto da A3ES; • Reforçar a divulgação dos cursos de Mestrado junto do público-alvo; • Promover o reingresso dos estudantes que não concluem o curso. 	Presidência, Direção das Escolas, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico, Departamentos, Núcleo de Formação e Inovação, Coordenadores de Curso	Dezembro
Realizar um curso de curta duração	<ul style="list-style-type: none"> • Criar documentos orientadores; • Identificar possibilidades de cursos de curta-duração a partir da oferta formativa da ESS/IPS. 	Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Núcleo de Formação e Inovação, Departamentos	Setembro Dezembro
Realizar um curso de Formação Pós-Graduada	<ul style="list-style-type: none"> • Criar documentos orientadores; • Estar atento ao mercado e às suas necessidades; • Auscultar os parceiros da comunidade. 	Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Núcleo de Formação e Inovação, Departamentos	Setembro Dezembro
Realizar um novo curso de Mestrado	<ul style="list-style-type: none"> • Criar documentos orientadores; • Estar atento ao mercado e às suas necessidades; • Auscultar os parceiros da comunidade e das outras instituições de ensino superior. 	Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Núcleo de Formação e Inovação, Departamentos	Setembro Dezembro
Obter a acreditação de 100% dos cursos submetidos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar relatórios de monitorização • Incentivar os docentes à obtenção do grau de doutor e título de especialista 	Presidência, Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Coordenadores de Curso	Dezembro
Divulgar os resultados da aplicação do sistema de garantia da qualidade da ESS/IPS no período previsto	<ul style="list-style-type: none"> • Articular a UMC e o CP; • Analisar e tratar os resultados; • Articular com as comissões de curso; • Elaborar os relatórios com os dados globais; • Elaborar os relatórios de curso; • Elaborar o relatório final. 	Direção, UMC, Conselho Pedagógico, Departamentos, Coordenadores de Curso e Estudantes	Março Setembro

OE1.2. Promover o sucesso escolar e prevenir o abandono escolar

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO1.2.1 Melhorar o sucesso académico	M1.2.1.1 – Reduzir 30% das UC com taxa de sucesso <75% para em relação ao ano letivo 2013-2014
OO1.2.2 Implementar medidas ativas de combate ao abandono escolar	M1.2.2.1 – Reduzir em 10% o abandono escolar (licenciaturas e mestrados)
001.2.3 Incrementar a utilização de metodologias de e-learning e b-learning	M1.2.3.1 – Formar 20% de docentes a Tempo Integral na área de e-learning e b-learning

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Reducir 30% das UC com taxa de sucesso <75% em relação ao ano letivo 2013-2014	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a adoção de práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas • Realizar workshops dirigidos aos estudantes sobre métodos de trabalho e estudo • Partilhar práticas pedagógicas entre as escolas e docentes • Otimizar o Programa de Integração da ESS/IPS • Participar nas ações de formação realizadas pelo GARDOC 	Direção, SAS, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Departamentos; Coordenadores de Curso, Responsáveis de Unidades Curriculares e Docentes	Março Setembro
Reducir em 10% o abandono escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as UC problema • Identificar medidas de melhoria nos relatórios de curso • Implementar as medidas • Avaliar as medidas implementadas 	Direção, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Responsáveis de Unidades Curriculares e Docentes	Março Setembro
Formar 30% de docentes a Tempo Integral na área de e-learning e b-learning	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a realização de ações de formação nesta área • Incentivar os docentes a participarem na formação institucional 	Direção, Departamentos, Coordenadores de Curso e Docentes	Dezembro

3.2 Eixo 2 – Centro promotor de conhecimento e inovação

Na área da investigação, existem atualmente novas possibilidades, com novos programas de financiamento a nível europeu. No entanto, estes são mais exigentes nas suas metas e implicam a necessidade de constituição de parcerias, quer com outras instituições de ensino superior e de investigação, quer ainda com empresas e demais organizações da comunidade.

A elaboração de candidaturas e desenvolvimento de projetos de investigação necessita de massa crítica e de apoio institucional nas questões financeiras e administrativas. A ESS/IPS conta com o apoio das estruturas centrais, nomeadamente a Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo (UAIIDE).

Os dados de que dispomos, apontam para a existência em 2014 de 3 projetos de investigação financiados em parceria com outras instituições:

- Savonia University of Applied Sciences;
- Universidade de Aveiro;
- Fundação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Existem também uma série de projetos não financiados nas diferentes áreas, como se pode ver na tabela IX.

Tabela IX – Projetos de investigação ESS/IPS (financiados e não financiados)

Departamentos	2013/2014		2013/2014	
	Com Financiamento		Sem Financiamento	
	Âmbito Doutoramento	Outro	Âmbito Doutoramento	Outro
Transversais	0	0	0	2
Ciências da Comunicação e da Ling.	2	2	6	17
Ciências Sociais e Humanas	0	1	3	3
Ciências Biomédicas	0	1	0	1
Enfermagem	2	0	4	2
Fisioterapia	4	0	1	9

Além da capacidade instalada na área de investigação, necessitamos de reforçar a divulgação e visibilidade da mesma. É necessário continuar a estimular os docentes para que enviem os seus trabalhos para colocação no Repositório Científico e mantenham atualizados os seus dados de cariz científico na Plataforma DeGóis. Atualmente, e em dezembro de 2014, segundo dados constantes no relatório fornecido pela mesma plataforma, temos um total de **115** produções científicas e **39**

artigos científicos publicados em revista, **53** trabalhos publicados em eventos e **16** livros e capítulos de livro.

De seguida apresentamos, para cada objetivo estratégico, dois quadros resumo. No primeiro constam os objetivos operacionais e as metas a alcançar em 2015. No segundo elencamos, para cada meta, as principais atividades a desenvolver, bem como os respetivos responsáveis organizacionais, no âmbito da área de atuação do Eixo 2 – Centro promotor de conhecimento e inovação.

OE2.1 Reforçar a capacidade e visibilidade da investigação realizada na ESS/IPS, em articulação com outras organizações

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO2.1.1 Promover a investigação em rede, em articulação com instituições de ensino superior e de investigação, empresas, outras organizações, quer nacionais quer internacionais	<p>M2.1.1.1 – Participar na candidatura de 6 projetos aos vários programas de apoio, nacionais e internacionais (pelo menos 2 financiados)</p> <p>M2.1.1.2 – Participar na criação de um Centro de Investigação e Prestação de Serviços do IPS</p>
OO2.1.2 Potenciar a publicação, divulgação e visibilidade da investigação realizada na ESS/IPS	<p>M2.1.2.1 – Aumentar em 20% os documentos disponibilizados no Repositório do IPS</p> <p>M2.1.2.2 – Aumentar o número de artigos científicos, em 20%</p> <p>M2.1.2.3 – Incrementar o registo de publicações científicas na Plataforma DeGóis em 10%</p>

Metas	Principais Atividades a Desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Participar na candidatura de 6 projetos aos vários programas de apoio, nacionais e internacionais (pelo menos 2 financiados)	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a ligação a redes nacionais e internacionais • Proceder à identificação de parceiros estratégicos • Participar em sessões de esclarecimentos dos programas de financiamento • Articular com a UAIDE • Dinamizar o núcleo de investigação 	Direção, NI, Docentes	Setembro Dezembro
Participar na criação de um Centro de Investigação e Prestação de Serviços do IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Articular com outras unidades orgânicas do IPS • Auscultar os docentes da UO • Participar na elaboração de propostas 	Direção, CTC, NI, Docentes	Dezembro
Aumentar em 20% os documentos disponibilizados no Repositório do IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a todos os docentes a necessidade de proceder ao depósito de documentos • Informar sobre o circuito para colocação dos documentos 	Presidência e Direção das Escolas	Dezembro
Aumentar o número de artigos científicos em 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a divulgação das datas de candidatura para Apoio à Divulgação dos Resultados de Investigação (participação em eventos científicos e publicação de trabalhos) • Apoiar a organização de eventos científicos realizados na ESS • Reforçar a necessidade de atualização dos dados 	Direção, NI e Docentes	Dezembro

Incrementar o registo de produção científica na Plataforma DeGóis em 10%	<ul style="list-style-type: none">• Reforçar a necessidade de atualização dos dados da produção científica na Plataforma (Lembretes)• Articular com a UAIIDE para esclarecimentos na área	Direção, NI, UAIIDE e Docentes	Dezembro
---	--	--------------------------------	-----------------

3.3 Eixo 3 – Comunidade aberta e internacional

A ESS/IPS tem vindo a afirmar, nos últimos anos, a sua posição formativa e a relação com a envolvente. Apresenta nos seus estatutos uma Unidade de Prestação de Serviços e Extensão na Comunidade (UPSEC). Esta unidade integra o Núcleo de Extensão na Comunidade (coordenado pela Diretora e constituído por uma docente e uma funcionária não docente) e a Clínica (coordenado por uma Subdirectora em ligação com um docente de cada Departamento, nomeado pelo mesmo).

O núcleo de extensão na comunidade, em dezembro de 2014 contou com 119 protocolos, 27 entre instituições prestadoras de cuidados e inúmeros entre diferentes associações profissionais, empresas e organizações. Temos a decorrer 51 projetos de relação com a comunidade (dados já apresentados na tabela VII). Necessitamos de continuar a reforçar o nosso posicionamento, através da participação ativa nas associações regionais e na divulgação de conhecimento relevante da e para a região.

O grupo de trabalho da área da Clínica tem trabalhado para planejar e organizar um modelo de Clínica ESS/IPS com desenvolvimento assente em três eixos e objetivos de atuação:

- pedagógicos;
- clínicos;
- científicos.

Pretendemos assim providenciar serviços especializados em saúde à comunidade do IPS e Península de Setúbal nas valências que existem em algumas áreas de Terapia da Fala, Enfermagem e Fisioterapia. O trabalho tem estado a ser articulado com a Administradora do IPS para aferição das questões legais e processuais.

Participamos no núcleo executivo do CLAS e, actualmente, dinamizamos a construção do Plano de Desenvolvimento Social de Setúbal (PDS) para os próximos anos (2014 a 2018). Este é um instrumento que orienta respostas a necessidades individuais e coletivas. O seu objetivo é servir de enquadramento a todas as intervenções que contribuam para a promoção do desenvolvimento social, quer sejam elaboradas no âmbito da operacionalização do Plano do CLAS, quer sejam propostas fora do mesmo. Neste sentido o PDS procura vincular as iniciativas de todos os agentes

cujo âmbito de atuação tem repercussões no desenvolvimento social do concelho²³. Têm sido efetuadas reuniões com todos os parceiros para a operacionalização do Plano nos seus eixos estratégicos:

- Organizações e Trabalho em Rede;
- Demografia e População;
- Famílias e Redes de Apoio Social;
- Educação, Emprego e Qualificação Profissional;
- Saúde e Bem-Estar.

Assumimos para a ESS/IPS que a presença nos meios digitais é, presentemente, um meio essencial de promoção e reconhecimento nacional e internacional. Em 2014 marcamos a nossa presença nas redes sociais, passando a estar presentes no Facebook, meio de grande divulgação de todo o tipo de atividades desenvolvidas.

Neste eixo (Comunidade aberta e internacional) cruzam-se essencialmente duas dimensões: a da comunidade regional e nacional e a da internacionalização. Neste último aspeto, contamos com a proatividade da UInter e dos seus elementos. Em 2015 pretendemos manter, e até mesmo reforçar, o nosso processo de internacionalização. Para além das atividades relacionadas com a mobilidade internacional, será importante ampliar as iniciativas de internacionalização, especialmente as que possibilitem a realização de projetos em cooperação com outras instituições e, ainda, a criação de cursos também em parceria, nomeadamente os auto-financiados.

Pretendemos participar ativamente na programação e desenvolvimento da semana internacional do IPS, para reforço das redes internacionais e promoção de projetos de cooperação.

Apresentada que está a síntese da realidade neste contexto, colocamos de seguida um quadro resumo por objetivo estratégico, com os objetivos operacionais e metas a desenvolver em 2015. Ainda outro quadro com as metas e principais atividades, bem como os respetivos responsáveis organizacionais, no âmbito da área de atuação do Eixo 3 – Comunidade Aberta e Internacional.

OE3.1 Incrementar a ligação e notoriedade da ESS/IPS junto do meio envolvente

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO3.1.1 Reforçar a participação e visibilidade da ESS/IPS na comunidade envolvente, nos meios digitais e junto das organizações	M3.1.1.1 – Aumentar em 10% o número de protocolos existentes M3.1.2.2 - Participar em mais 3 projetos na comunidade envolvente (sendo pelo menos 1 no âmbito ERASMUS +) M3.1.2.3 – Aumentar a visibilidade da ESS/IPS nos meios de comunicação e plataformas digitais

²³Câmara Municipal de Setúbal - Plano de Desenvolvimento Social de Setúbal (2014-2018). Julho de 2014.

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Aumentar em 10% o número de protocolos existente	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder à identificação de parceiros estratégicos na comunidade • Estabelecer contactos • Desenvolver negociações acerca dos aspetos a considerar • Proceder à celebração dos protocolos • Divulgar os protocolos 	Direção, Gabinete de Comunicação e Relação com o Exterior, Departamentos	Setembro Dezembro
Participar em mais 3 projetos na comunidade envolvente (sendo que pelo menos 1 no âmbito ERASMUS +)	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir a relevância das propostas apresentadas à ESS/IPS • Articular com os parceiros selecionados • Promover ligações para projetos criados na ESS/IPS • Preparar as candidaturas ao ERASMUS + 	Direção, Departamentos	Setembro Dezembro
Aumentar a visibilidade da ESS/IPS nos meios de comunicação e plataformas digitais	<ul style="list-style-type: none"> • Participar no projeto IPS TV • Participar na reestruturação do Portal da Escola • Dinamizar Facebook da ESS/IPS • Colaborar com os Jornais da Região e a Rádio com artigos e entrevistas de opinião • Articular com o GI.COM, estruturando um plano de comunicação a nível nacional para a ESS/IPS 	Direção, GI.Com, Gabinete de Comunicação e Relação com o Exterior, Docentes	Setembro Dezembro

OE3.2. Reforçar e diversificar o processo de internacionalização da ESS/IPS

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO3.2.1 Manter a mobilidade internacional	<p>M3.2.1.1 – Manter a participação dos estudantes, docentes e não docentes nos programas de mobilidade</p> <p>M3.2.1.2 – Aumentar o número de estudantes estrangeiros em 2%</p>
OO3.2.2 Concretizar novos projetos de internacionalização para além da mobilidade	M3.2.2.1 – Realizar pelo menos um curso intensivo de curta duração (como entidade coordenadora)

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Manter a participação dos estudantes, docentes e não docentes nos programas de mobilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar apoios institucionais para apoio à mobilidade de estudantes, docentes e não docentes • Reforçar a relevância da mobilidade internacional junto dos estudantes e diplomados • Colaborar na realização da Semana Internacional do IPS • Participar e promover as iniciativas da COHERE • Participar e promover as iniciativas da Busynet 	Direção, Núcleo de Internacionalização, Docentes	Setembro Dezembro
Aumentar o número de estudantes estrangeiros em 2%	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer Unidades Curriculares lecionadas em inglês • Divulgar guia do estudante internacional, em português e inglês • Apoiar a criação de uma rede regional de apoio à internacionalização 	Direção, CTC, CP, Núcleo de Internacionalização	Setembro Dezembro

Realizar pelo menos um curso intensivo de curta duração (como entidade coordenadora)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar parceiros estratégicos • Participar nas reuniões da COHERE e Busynet • Promover ligação a redes internacionais • Participar na semana Internacional do IPS • Elaborar e submeter a proposta de cursos 	Direção, CTC, Núcleo de Internacionalização	Setembro Dezembro
---	---	---	------------------------------------

3.4 Eixo 4 – Gestão inclusiva e sustentável

No âmbito da área de atuação do Eixo 4, Gestão inclusiva e Sustentável, pretendemos reforçar na ESS/IPS uma cultura de qualidade e bem-estar, pelo que pretendemos participar ativamente nas ações necessárias para a candidatura do IPS à certificação do sistema interno de gestão da qualidade, junto da A3ES.

A comunicação interna entre a Direção e os Docentes e Funcionários não Docentes tem sido reforçada através da publicação das *Breves da Saúde*, que visam a partilha de informação clara e regular na comunidade ESS/IPS. Foram enviados até agora 4 números via mail. Pretendemos manter esta forma de comunicação, com periodicidade no mínimo mensal ou bimensal (ainda estamos em avaliação).

Esperamos vir a concretizar o processo de avaliação dos docentes e sedimentar o processo de avaliação dos funcionários não docentes. Cremos que será em 2015 que poderemos usufruir e participar no programa de segurança, higiene e saúde no trabalho para os docentes e funcionários não docentes. Salientamos a existência atual de algumas valências médicas nos serviços do SAS para toda a comunidade académica (psicologia, nutrição).

A ESS/IPS tem participado, esporadicamente, num conjunto de atividades de voluntariado e de responsabilidade social dinamizadas pelo núcleo do voluntariado do IPS (IPS Solidário). Em breve, esperamos vir a participar de forma mais ativa e sistemática num programa integrado de responsabilidade social e voluntariado do IPS.

A nossa escola tem também preocupações ecológicas, que vão desde a separação dos lixos, à política do paper-free para docentes, funcionários não docentes e estudantes. Devemos recorrer cada vez menos à impressão de trabalhos e abolir a impressão a cores (essencialmente por questões económicas). Reforçamos os dados de 2014, onde foram impressas 360 mil cópias.

A cultura é uma área necessária em todas as comunidades, sendo que a académica não deve ser exceção, muito pelo contrário, pelo que esperamos participar e desenvolver atividades culturais na ESS/IPS, potenciando as competências e recursos internos existentes ou a criar, bem como a nossa

rede de parceiros. Ainda a este respeito, temos contado, e pretendemos continuar a fazê-lo, com o envolvimento dos estudantes em diferentes atividades, nomeadamente a participação os *SemperTunos* em inúmeras iniciativas da ESS/IPS e do IPS no geral. A Direção tem apoiado o desenvolvimento deste grupo de estudantes, através da cedência de espaço para ensaio, e disponibilização de uma vitrina (junto ao Anfiteatro ESS) para exposição dos troféus.

A avaliação da satisfação, a nível global da ESS/IPS, é também uma área que necessita de investimento, pois só conhecendo os dados, “ouvindo” as sugestões, podemos melhorar e ser cada vez mais uma Escola onde as pessoas se sintam bem.

No âmbito da área de atuação do Eixo 4 – Gestão inclusiva e sustentável, apresentamos um quadro resumo onde constam, por objetivo estratégico, as metas a alcançar em 2015. E, no quadro seguinte, mostramos como para cada meta se explicitarão as principais atividades a desenvolver em 2015, bem como os respetivos responsáveis organizacionais

OE4.1 Reforçar uma cultura de qualidade e gestão estratégica na ESS/IPS

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO4.1.1 Participar no Sistema Interno de Gestão da Qualidade a certificar pela A3ES	M2.1.1.1 –Estruturar a UMC da ESS/IPS
OO4.1.2 Otimizar o funcionamento geral da ESS/IPS	M2.1.2.1 – Avaliar a satisfação da comunidade académica da ESS/IPS M2.1.2.2 – Reorganizar o funcionamento da ESS/IPS

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Estruturar a UMC da ESS/IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Nomear os elementos para a UMC • Seguir as diretrizes institucionais • Adequar as normas e procedimentos globais à realidade da ESS/IPS • Construir o Manual de Procedimentos Interno de Qualidade • Divulgar procedimentos • Avaliar os resultados 	Direção, UMC, Docentes, Funcionários não Docentes	Setembro Dezembro
Avaliar a satisfação da comunidade académica da ESS/IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar um questionário de satisfação transversal • Aplicar o questionário • Tratar os dados • Divulgar os resultados 	Direção, Núcleo de Informática	Dezembro

Reorganizar o funcionamento da ESS/IPS	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar meios de comunicação entre a Direção e diferentes participantes na estrutura organizativa da ESS/IPS (Breves da Saúde) Auscultar o Conselho Consultivo sobre as alterações à estrutura Propor reestruturação a CTC Avaliar o impacto de alterações na estrutura da ESS/IPS Aferir as funções do pessoal não docente Contratar mais um funcionário não docente para apoio às atividades pedagógicas Apoiar a criação do Serviço de Segurança, Higiene e Saúde no trabalho no IPS Criar Modelo de Clínica ESS/IPS com enfoque na área pedagógica, clínica e de investigação 	Direção, Conselho Consultivo, CTC, Núcleo da Clínica da ESS/IPS
---	---	---

OE4.2. Promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários docentes e não docentes

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO4.2.1 Implementar e melhorar os sistemas de avaliação de desempenho	M4.2.1.1 – Proceder à avaliação dos docentes e funcionários não docentes da ESS/IPS
OO4.2.2 Aumentar as competências profissionais dos funcionários não docentes	M4.2.2.1 – Garantir a participação de todos os funcionários não docentes em pelo menos 1 ação de formação/ano
OO4.2.3 Desenvolver atividades culturais e sociais	M4.2.3.1 – Realizar pelo menos duas atividades culturais M4.2.3.2 – Manter a participação nas ações de responsabilidade social e voluntariado do IPS

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Proceder à avaliação dos trabalhadores docentes e não docentes da ESS/IPS	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a Avaliação prevista no SIADAP para os trabalhadores não docentes Realizar avaliação aos docentes da ESS/IPS através de plataforma informática 	Direção, Conselho Técnico Científicos, Docentes	Setembro Dezembro
Garantir a participação de todos os funcionários não docentes em pelo menos 1 ação de formação/ano	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o Plano de Formação Incentivar à Participação na formação adequada ao desenvolvimento de capacidades e competências dos funcionários Registrar a participação em mapa 	Direção, Coordenadora dos Funcionários não Docentes, Funcionários não Docentes	Setembro Dezembro
Realizar pelo menos duas atividades culturais	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o Grupo de Teatro do IPS Divulgar o coro do IPS Promover a realização de exposições, concertos, recitais Apoiar o desenvolvimento da Tuna da ESS/IPS 	Direção, Responsável pela Dinamização cultural, Docentes, Funcionários não Docentes	Setembro Dezembro
Manter a participação nas ações de responsabilidade social e voluntariado do IPS	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar o programa de Voluntariado do IPS Participar no programa de voluntariado do IPS Desenvolver ações que tenham a ver com temas específicos da saúde 	Direção, Núcleo de Voluntariado do IPS, Docentes, Funcionários não Docentes, Estudantes	Setembro Dezembro

OE4.3 Promover a qualidade e eficiência das infraestruturas e equipamentos

Objetivos Operacionais	Metas a Alcançar em 2015
OO4.3.1 Realizar obras nos espaços da ESS/IPS e reequipar laboratórios	M4.3.1.1 – Concretizar as obras de melhoramento das instalações alocadas à ESS/IPS M4.3.1.2 – Reequipar 1 laboratório
OO4.3.2 Melhorar a eficiência na utilização dos recursos	M4.3.2.1 – Reduzir o consumo de fotocópias em 5%

Metas	Principais Atividades a desenvolver	Responsabilidade	Cronograma
Concretizar as obras de melhoramento das instalações alocadas à ESS/IPS	<ul style="list-style-type: none"> • Proceder ao levantamento das necessidades • Pedir orçamentos • Selecionar propostas • Realizar obras 	Direção, Manutenção, Empresas selecionadas	Setembro Dezembro
Reequipar 1 laboratório	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necessidades • Elaborar um projeto • Apresentar candidatura a programas de financiamento • Adquirir equipamentos e materiais 	Direção, Clinica ESS/IPS, Departamentos, Manutenção, Empresas selecionadas	Setembro Dezembro
Reducir o consumo de fotocopias em 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar os docentes e funcionários não docentes para uma escola paper-free • Sensibilizar para os custos • Alocar cotas individuais 	Direção, Docentes	Dezembro