Aprovado em reunião de Conselho Escolar de 3 Novembro 2026

3/Novembro/2026



Plano de Atividades e Orçamento | 2027

Universidade Politécnica de Coimbra

esec
Universidade Politécnica de Coimbra

TÍTULO

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO ESEC – *2027*

COORDENAÇÃO

Presidente: **Ricardo Manuel da Conceição Rodrigues**

Vice-Presidente: **Carla Susana Ribeiro Patrão**

Vice-Presidente: **Ricardo Miguel Matias Gomes**

EDIÇÃO

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE COIMBRA

REDAÇÃO E REVISÃO

Fátima Isabel Marreca Correia de Oliveira

DATA: outubro/2026

PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO DA ESEC (PAO-ESEC)

Ricardo Rodrigues
Carla Patrão
Ricardo Gomes
Fátima Oliveira
João Santos
Estela Silva
Carla Dias

Índice

Sumário Executivo 1

Missão, Visão e Valores 2

Modelo de Governo 4

ESEC em números 5

Análise SWOT 6

Mapa Estratégico 7

Enquadramento Estratégico 8

Atividades 9

Atividades específicas da ESEC 33

Orçamento ESEC 34

Índice de figuras

Figura 1 – Organigrama da ESEC 4
Figura 2 – Infografia *ESEC em números* 5
Figura 3 – Mapa Estratégico da Instituição para 2025-2029 7

Índice de quadros

Quadro 1 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 1 - *Promover uma gestão participada e transparente* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 9
Quadro 2 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 2 - *Reforçar a captação e diversidade de fontes de financiamento* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 11
Quadro 3 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 3 - *Estabelecer uma relação de proximidade* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 12
Quadro 4 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 4 - *Promover uma cultura da qualidade e melhoria contínua* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 13
Quadro 5 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 5 - *Promover uma gestão inovadora e sustentável* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 14
Quadro 6 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 6 - *Promover o bem-estar integral da comunidade* do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade* 16
Quadro 7 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 7 - *Promover ambientes de ensino-aprendizagem inovadores* do Eixo Estratégico 2 - *Excelência Pedagógica e Académica* 17
Quadro 8 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 8 - *Modernizar a oferta formativa* do Eixo Estratégico 2 - *Excelência Pedagógica e Académica* 18
Quadro 9 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 9 - *Implementar uma agenda de investigação e inovação da Instituição* do Eixo Estratégico 3 - *Investigação, Inovação e Transferência de Conhecimento* 21
Quadro 10 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 10 - *Melhorar a Rede de Parcerias Internacionais* do Eixo Estratégico 4 - *Internacionalização* 23
Quadro 11 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 11 - *Melhorar as políticas de integração de estudantes, bolseiros, docentes, não docentes e investigadores internacionais* do Eixo Estratégico 4 - *Internacionalização* 25
Quadro 12 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 12 - *Garantir a renovação e o desenvolvimento do talento* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 26
Quadro 13 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 13 - *Promover a inclusão e a cultura de mérito* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 27
Quadro 14 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 14 - *Garantir a transição geracional dos trabalhadores* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 28
Quadro 15 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 15 - *Estruturar programas de acolhimento aos novos trabalhadores* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 29
Quadro 16 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 16 - *Garantir as condições de equidade da comunidade* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 30
Quadro 17 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 17 - *Garantir a transformação digital* do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais* 31
Quadro 18 – Atividades específicas da ESEC 33

Quadro 19 – Orçamento inicial afeto à ESEC para 2027 35

Quadro 20 – Previsões de receita afetas à ESEC – 2027 36

Quadro 21 – Dotações de despesa afetas à ESEC – 2027 37

Quadro 22 – Mapa de pessoal da ESEC, por carreira/categoria do grupo SIOE – 2027 39

Quadro 23 – Mapa de pessoal docente afeto à ESEC – 2027 40

Quadro 24 – Mapa de pessoal – dirigentes, pessoal não docente e investigador da ESEC – 2027 41

Sumário Executivo

O Plano de Atividades e Orçamento define as prioridades estratégicas da Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC) para o ano de 2027, em total alinhamento com o Plano Estratégico do IPC 2025-2029.

O documento visa reforçar a qualidade da formação, modernizar a oferta educativa, promover a inovação pedagógica e científica, intensificar a ligação à comunidade e consolidar a internacionalização. Em paralelo, aposta-se de forma transversal na sustentabilidade, na transformação digital, na eficiência organizacional e na valorização dos recursos humanos.

Não obstante, constata-se que a dotação orçamental atual se revela insuficiente face aos objetivos propostos. Por essa razão, a concretização da maioria das ações dependerá da utilização de recursos próprios (humanos e materiais). Excetuam-se apenas as iniciativas consideradas de valor acrescentado direto para a ESEC e, em simultâneo, decorrentes das opções estratégicas fundamentais da Universidade Politécnica de Coimbra, cuja exequibilidade permanece condicionada à obtenção de financiamento adicional.

Missão, Visão e Valores

MISSÃO

A ESEC tem por missão promover uma formação de elevado nível, adequada às necessidades da sociedade moderna, visando um desempenho profissional de sucesso.

VISÃO

A ESEC tem como visão ser reconhecida como escola de referência nacional na formação de profissionais de educação, comunicação, artes, intervenção social, turismo e desporto, capaz de:

a) combinar uma oferta formativa plural e sustentável com elevada qualidade pedagógica e científica;

b) manter uma comunidade académica coesa, participativa e articulada entre gerações e entre os diferentes corpos — trabalhadores docentes, trabalhadores não docentes e estudantes;

c) aprofundar a sua inserção territorial, reforçando a ligação a outras instituições de ensino, autarquias, associações e organizações da sociedade civil;

d) afirmar a sua identidade própria no quadro da Universidade Politécnica de Coimbra (UPCoimbra), contribuindo de forma clara e visível para a missão e visão institucionais.

PRINCÍPIOS E VALORES

A ESEC rege-se pelos princípios de democraticidade e participação de todos os corpos escolares, de acordo com o estabelecido no artigo 4.º dos estatutos da UPCoimbra, tendo em vista:

a) Favorecer a livre expressão da pluralidade de ideias e opiniões;

b) Garantir a liberdade de criação cultural, científica, artística e tecnológica;

c) Criar e assegurar as condições necessárias a uma atitude permanente de inovação científica e pedagógica no respeito pelos valores da liberdade académica;

d) Garantir que a definição da vontade institucional é feita nos diferentes níveis da organização, através de órgãos colegiais onde estejam representadas diferentes opiniões e sensibilidades;

e) Assegurar que o exercício das competências dos órgãos de gestão se rege pelos princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade;

f) Promover a responsabilização individual e coletiva pela qualidade da gestão e pelo desempenho das funções que são próprias ao respetivo estatuto profissional ou estudantil;

g) Assegurar a diversidade nas atividades de formação, investigação e prestação de serviço, bem como nos métodos e abordagens pedagógicas e científicas, nas soluções organizativas e nas opções de gestão;

h) Garantir que as áreas e domínios pelos quais se reparte a atividade da escola, designadamente as atividades de ensino, investigação e prestação de serviços, sem prejuízo da consideração de especificidades, sejam consideradas com idêntica valorização;

i) Promover uma atitude de solidariedade institucional entre as unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Coimbra;

j) Assegurar transparência em todos os processos decisórios, administrativos, pedagógicos e científicos, através de uma adequada publicitação das decisões e dos seus fundamentos.

Modelo de Governo

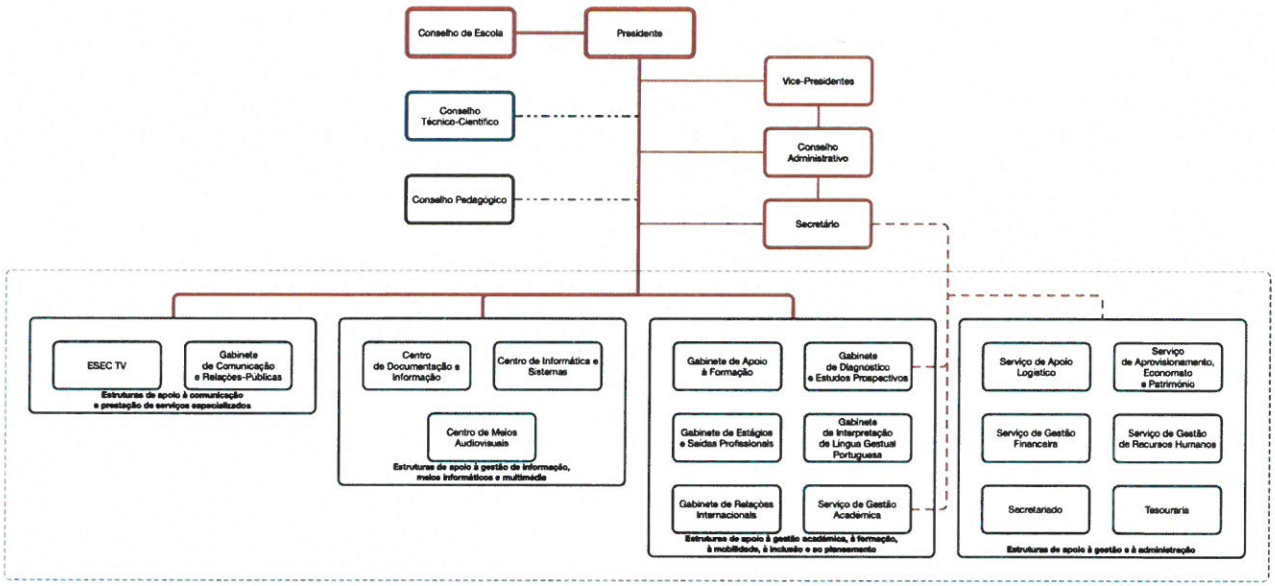


Figura 1 – Organigrama da ESEC

Universidade Politécnica de Coimbra

esec Universidade Politécnica de Coimbra

ESEC em números

2026/27

Dados a 23 Outubro 2026



Figura 2 – Infografia *ESEC em números*

Análise SWOT

PONTOS FORTES / FORÇAS:

- *Oferta Formativa diversa e plural (com todos os níveis até ao doutoramento)*
- *Ligação histórica à região e rede*
- *Empenho de docentes e não docentes*
- *Boa empregabilidade em várias áreas*
- *Formação contínua e serviços*
- *Centros de investigação bem avaliados (pertença a, com polos de gestão)*
- *Habilitações académicas elevadas*

OPORTUNIDADES:

- *Quadro estratégico da UPC*
- *Financiamento nacional e europeu*
- *Doutoramentos nas Universidades Politécnicas*
- *Procura de formação ao longo da vida*

PONTOS FRACOS / FRAQUEZAS:

- *Instalações degradadas e insuficientes*
- *Investigação aquém do potencial*
- *Pouca articulação ensino-investigação*
- *Constrangimentos nas carreiras (fazendo perigar o corpo próprio e especializado)*
- *Burocracia excessiva*

AMEAÇAS:

- *Declínio demográfico*
- *Concorrência regional e nacional*
- *Incerteza do financiamento público*
- *Transformação tecnológica e IA*

Universidade Politécnica de Coimbra

esec Universidade Politécnica de Coimbra

Mapa Estratégico

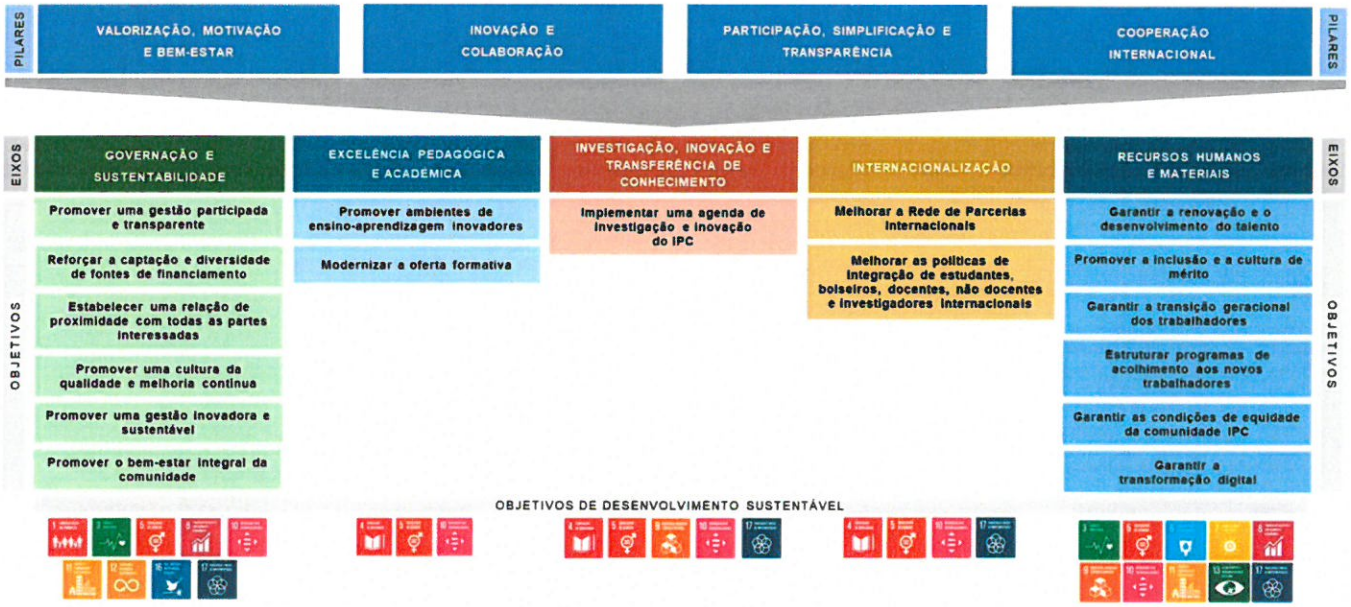


Figura 3 – Mapa Estratégico da Instituição para 2025-2029

Enquadramento Estratégico

O PAO-ESEC para 2027 alinha-se com o Plano Estratégico da Instituição para o quadriénio 2025-2029, estruturado em cinco eixos estratégicos (EE) e 17 objetivos estratégicos (OE):

EE1. Governação e Sustentabilidade

- OE1. Promover uma gestão participada e transparente
- OE2. Reforçar a captação e diversidade de fontes de financiamento
- OE3. Estabelecer uma relação de proximidade com todas as partes interessadas
- OE4. Promover uma cultura da qualidade e melhoria contínua
- OE5. Promover uma gestão inovadora e sustentável
- OE6. Promover o bem-estar integral da comunidade

EE2. Excelência Pedagógica e Académica

- OE7. Promover ambientes de ensino-aprendizagem inovadores
- OE8. Modernizar a oferta formativa

EE3. Investigação, Inovação e Transferência de Conhecimento

- OE9. Implementar uma agenda de investigação e inovação da Instituição

EE4. Internacionalização

- OE10. Melhorar a Rede de Parcerias Internacionais
- OE11. Melhorar as políticas de integração de estudantes, bolseiros, docentes, não docentes e investigadores internacionais

EE5. Recursos Humanos e Materiais

- OE12. Garantir a renovação e o desenvolvimento do talento
- OE13. Promover a inclusão e a cultura de mérito
- OE14. Garantir a transição geracional dos trabalhadores
- OE15. Estruturar programas de acolhimento aos novos trabalhadores
- OE16. Garantir as condições de equidade da comunidade
- OE17. Garantir a transformação digital

Atividades

Nesta secção do PAO-ESEC para 2027 apresentam-se as atividades planeadas em alinhamento com a estratégia e os Estatutos da Instituição:

Quadro 1 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 1 - *Promover uma gestão participada e transparente*[1] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[2] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
1. Reforço das políticas para fomentar uma cultura de abertura e responsabilidade institucional	*Promover reuniões regulares com as Presidências dos Órgãos, responsáveis pelos Serviços/Gabinetes/ Centros, AEESEC e Direções de Curso, visando a identificação de prioridades, a concertação de estratégias e a promoção de uma atuação integrada em alinhamento com os objetivos institucionais.*	10 reuniões regulares realizadas	X		Conciliação de agendas	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC	N.º de reuniões	Atas de reunião 31/12/2027
2. Disseminação de melhores práticas de comunicação	*Publicar em tempo útil convocatórias, atas e súmulas*	80% de atas e convocatórias		X	N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC	Taxa de concretização	Registos 31/12/2027
	Criar sistema digital que disponibilize e agregue informação da Escola, com digests mensais	1 sistema	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC Centro de Informática e Sistemas	Sistema implementado	Registos 31/12/2027
	Definir plano de comunicação da ESEC	1 plano de comunicação	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	Plano criado	Registos 31/12/2027
3. Implementação de políticas e medidas no âmbito do	*Acompanhar a* implementação *das*	60% das medidas recomendadas	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC	Taxa de concretização	Registos 31/12/2027

[1] Compromisso para o OE1: *Garantir o acesso de informação objetiva, acessível e atempada para construir uma cutura de comunicação clara e aberta através de uma governação colaborativa, com maior transparência e melhores decisões institucionais, fortalecendo a confiança de toda a comunidade.*

[2] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[2] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
planeamento e da auditoria Interna	*recomendações resultantes de auditorias internas*								Interlocutor da Qualidade Coordenador do Macroprocesso		

Quadro 2 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 2 - *Reforçar a captação e diversidade de fontes de financiamento*[3] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[4] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
4. Definição de políticas para captação de fontes de financiamento diversificadas	*Definir uma solução institucional para facilitar a prestação de serviços e criar uma rede de serviços especializados que gere e dinamize o aumento receitas próprias*	Criação de 1 Estrutura de "Balcão Único"	X		N/A	Existentes	Existentes	Existentes	Presidência da ESEC	Estrutura criada	Presidência 31/12/2027
5. Consolidação de uma estrutura central de apoio na instituição, dedicada à prospeção de oportunidades, preparação de candidaturas competitivas e gestão eficiente de projetos	*Operacionalizar gabinete de apoio através de diagnósticos regulares sobre evolução demográfica, procura, empregabilidade e necessidades de qualificação, fornecendo cenários para a oferta formativa e identificando fontes de financiamento*	1 estrutura de apoio	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC	Estrutura / Gabinete em operação	Presidência 31/12/2027

[3] Compromisso para o OE2: *Aumento de receita própria obtida através de fontes de financiamento diversificadas para reforço da capacidade institucional, contribuindo para a sustentabilidade financeira e para a afirmação da instituição como um parceiro estratégico de referência em redes e iniciativas de investigação, inovação, desenvolvimento e cooperação.*

[4] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 3 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 3 - *Estabelecer uma relação de proximidade*[5] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[6] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade (Departamento/Serviço)	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
6. Promoção da identidade e reputação institucional	*Promover iniciativas regulares que reforcem a identidade da Escola (eventos culturais, científicos, desportivos bem como momentos de reflexão coletiva)*	5 iniciativas conjuntas	X		Conciliação de agendas Restrições financeiras	Existentes	Existentes	*Adicionais*	Presidência da ESEC Comissões Científicas de Departamento AEESEC	N.º de ações conjuntas	Registos 31/12/2027
7. Desenvolvimento de campanhas/ações para sensibilização/captação de estudantes nacionais e internacionais	*Desenvolver ações de divulgação da oferta formativa (feiras nacionais, visitas a escolas)*	Desenvolver pelo menos 10 ações de divulgação	X		Dificuldade de agendamento com as Escolas Secundárias Restrições financeiras	Existentes	Existentes	Adicionais	Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	Nº de ações	Mapa de registos de Eventos 31/12/2027
	Criação da Semana Aberta da ESEC (acolhimento de visitas de escolas)	1 semana aberta	X		Dificuldade de agendamento com as Escolas Secundárias	Existentes	Existentes	*N/A*	Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	Concretização da semana da ESEC	Registos 31/12/2027
8. Reforço da confiança mútua e da cooperação com todas as partes interessadas	*Potenciar a participação de novos docentes em Redes onde a Escola já se insere*	Aumento da participação em 10%	X		Disponibilidade dos docentes Restrições financeiras	Existentes	Existentes	Adicionais	Presidência da ESEC Comissões Científicas de Departamento	*Taxa de incremento da participação*	Registos 31/12/2027

[5] Compromisso para o OE3: *Comunidade com sentimento de pertença e identidade institucional, de todas as pessoas para todas as pessoas, promovendo uma dinâmica mais interventiva, agregadora, inovadora, global e resiliente.*

[6] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 4 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 4 - *Promover uma cultura da qualidade e melhoria contínua*[7] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que comprometem(a) atividade(s)	RECURSOS[8] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
9. Revisão e simplificação dos processos no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade	*Colaborar com o DPQAI da UPCoimbra na dinamização da revisão/simplificação de processos do SIGQ*	Participação em 2 reuniões	X		N/A.	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC *DPQAI*	N.º de reuniões/ano	Relatório de Avaliação Setorial do *DPQAI*
10. Certificação no âmbito da Norma ISO 9001:2015, dos procedimentos administrativos dos Serviços Centrais	N.A.	-	-		-	-	-	-	-	-	-
11. Certificação no âmbito da Norma ISO 56001:2024 na gestão eficaz da inovação	N.A.	-	-		-	-	-	-	-	-	-
12. Certificação no âmbito da Norma NP 4552:2022 para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	N.A.	-	-		-	-	-	-	-	-	-

[7] Compromisso para o OE4: *Reforço das políticas de governação na Instituição que mitiguem a carga burocrática.*

[8] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 5 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 5 - *Promover uma gestão inovadora e sustentável*[9] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[10] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
13. Reforço das práticas de responsabilidade social e cidadania	*Promover iniciativas de cidadania e voluntariado em articulação com a comunidade envolvente e a Associação de Estudantes*	*2 iniciativas*	X		Baixa participação da comunidade académica	Existentes	N/A	N/A	*Associação de Estudantes* Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	N.º de iniciativas	Mapa de registos de Eventos 31/12/2027
14. Implementação do *Human-Centered Innovation Hub*	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Formação, informação e sensibilização em matéria de eficiência no uso de recursos junto da comunidade	*Reforçar o apelo à poupança de eletricidade e água.*	*100%*	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Coordenação do Projeto Eco-Escolas da ESEC	*N.º de acções realizadas*	Atas / Plano de ação Eco-Escolas
	Manter a certificação Eco-Escolas	*100%*	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Coordenação do Projeto Eco-Escolas da ESEC	*Manutenção da certificação*	Atas / Plano de ação Eco-Escolas
16. Adoção de tecnologias eficientes e de baixo consumo carbónico	*Substituir progressivamente o parque informático das salas de Informática 1 e 2 por equipamentos energeticamente mais eficientes.*	*Substituição dos computadores de 1 das salas de informática*	X	-	Restrições Orçamentais	Existentes	Existentes	Adicionais	*Centro de Informática e Sistemas* *Serviço de Gestão Financeira*	Nº de computadores substituídos	Serviços de Gestão Financeira 31/12/2027

[9] Compromisso para o OE5: *Capacitar a instituição de práticas de governação e gestão inovadoras, assumindo um compromisso e responsabilidade para o contributo efetivo com o desenvolvimento sustentável (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias).*

[10] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[10] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
17. Monitorização da eficiência no uso de recursos	*Monitorizar o consumo de água com base nas faturas para detetar precocemente fugas e/ou consumos anómalos*	Redução de consumo em 10%	X		Leituras em falta ou atrasadas	Existentes	Existentes	Existentes	Serviço de Aprovisionamento, Economato e Património Serviço de Apoio Logístico	M3 consumidos / M3 consumidos no ano anterior	Mapa de registos de consumo *31/12/2027*
	Reduzir o consumo de papel	Redução em 5%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Serviço de Aprovisionamento, Economato e Património Serviço de Apoio Logístico	Papel consumido / Papel consumido no ano anterior	Mapa de registos de consumo *31/12/2027*
18. Racionalização no uso de materiais e consumíveis e incorporação de critérios ecológicos nos processos de aquisição de bens e serviços	*Estabelecer critérios de eficiência e sustentabilidade nos procedimentos de aquisição de bens e serviços.*	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Serviço de Aprovisionamento, Economato e Património	Número de Procedimentos desenvolvidos com critérios de eficiência e sustentabilidade / Número de Procedimentos desenvolvidos	Peças processuais 31/12/2027

Quadro 6 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 6 - *Promover o bem-estar integral da comunidade*[11] do Eixo Estratégico 1 - *Governação e Sustentabilidade*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que comprometer(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[12] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
19. Promoção do acesso aos serviços de saúde integral	*Apoiar e divulgar junto da comunidade da ESEC as iniciativas na área da saúde, promovidas pelos serviços da UPCoimbra/ UOE*	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	-	-
20. Promoção de práticas desportivas e atividade física	*Apoiar e divulgar junto da comunidade da ESEC as iniciativas na área da atividade física e desportiva promovidas pelos serviços da UPCoimbra/ UOE*	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	-	-
21. Criação e promoção de programas culturais	*Criação de canais de comunicação específicos e uma agenda cultural unificada dedicada à divulgação sistemática de recitais, concertos, peças de teatro, performances e mostras artísticas desenvolvidas pelos estudantes*	Criação de 1 canal	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas *ESEC TV*	Canal em funcionamento	Canal criado 31/12/2027

[11] Compromisso para o OE6: *Dinamizar a saúde, o desporto e a cultura em parceria com todas as partes interessadas, visando a inclusão e educação.*

[12] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 7 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 7 - *Promover ambientes de ensino-aprendizagem inovadores*[13] do Eixo Estratégico 2 - *Excelência Pedagógica e Académica*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[14] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
22. Criação de um ambiente de valorização da inovação pedagógica	*Organizar formação orientada para o desenvolvimento de competências pedagógicas dos Docentes, procurando a modernização das práticas pedagógicas e uso de ferramentas de Inteligência artificial*	2 ações de formação pedagógica	X		Constrangimentos financeiros Disponibilidade dos Docentes	*Existentes + Adicionais*	*N/A*	Adicionais	Vice-Presidente da área académica Conselho Pedagógico	Nº de ações de formação pedagógica)	Mapa de formação e folhas de presenças 31/12/2026
23. Implementação do prémio de mérito pedagógico	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[13] Compromisso para o OE7: *Promover a existência de uma cultura de autorreflexão e melhoria constante na inovação pedagógica.*

[14] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 8 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 8 - *Modernizar a oferta formativa*[15] do Eixo Estratégico 2 - *Excelência Pedagógica e Académica*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[16] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
24. Adaptação dos planos de estudo às exigências do mundo atual	*Promover reuniões com as direções de curso para analisar as reestruturações efetuadas ou a efetuar e a sua adaptação às necessidades e exigências do mercado de trabalho*	1 reunião com cada ciclo de estudos	X		Disponibilidade das direções de curso	Existentes	N/A	Presidência /A	Presidência	Número de reuniões/ciclo de estudos	Atas de reunião 31/12/2027
25. Promoção da formação alinhada com as necessidades do mercado de trabalho	*Desenvolver oferta formativa em modalidades flexíveis (b-learning, ensino a distância) de forma a alcançar:* * novos públicos geograficamente deslocalizados * maior n.º de estudantes-trabalhadores	1 curso	X			Existentes	Existentes	N/A	Comissões Científicas de Departamento	N.º de novos cursos criados no ano	Registos académicos
26.	*Contactos regulares com alunos em mobilidades Erasmus*	100% dos alunos contactados em pelo menos dois momentos distintos	X		Disponibilidade dos alunos	Existentes	N/A	N/A	Gabinete de Relações Internacionais	% de alunos contactos duas vezes	Registos 31/12/2027
	Detetar precocemente estudantes com desempenho	50% dos estudantes contactados	X		Insucesso nos contactos	Existentes	N/A	N/A	SGA GDEP Vice-Presidente da área	% de alunos contactos	Registos 31/12/2027

[15] Compromisso para o OE8: *Garantir a atualização da oferta formativa da Instituição alinhada com as exigências do mercado de trabalho e as tendências científicas e tecnológicas.*

[16] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[16] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade (Departamento/Serviço)	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
	insuficiente ou risco de abandono, possibilitando intervenção personalizada e acompanhamento dedicado								académica Conselho Pedagógico		
	Apoiar as atividades promovidas pela UPCoimbra ao nível da Empregabilidade (Trilhos, Job Summits, outros)	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais	-	-
27. Monitorização do percurso profissional dos diplomados	*Efetuar levantamento Periódico de Percursos Profissionais: realizar inquéritos regulares aos diplomados sobre empregabilidade, funções, setores de atividade e progressão na carreira, recolhendo dados quantitativos e qualitativos.*	Aplicação de 1 inquérito decorridos 6 meses e 1 ano após a conclusão do curso	x		Baixa adesão aos inquéritos	Existentes	Existentes	N/A	Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais	Aplicação de 2 inquéritos por ano	*Registos dos inquéritos 31/12/2027*
	Criação e divulgação de plataforma de bolsa de emprego	1 plataforma	X		Baixa adesão de recém-licenciados e entidades empregadoras	Existentes	Existentes	N/A	Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas	Criação da plataforma	*Registos 31/12/2026*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[16] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
									Centro de Informática e Sistemas		

Quadro 9 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 9 - *Implementar uma agenda de investigação e inovação da Instituição*[17] do Eixo Estratégico 3 - *Investigação, Inovação e Transferência de Conhecimento*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[18] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
28. Reforço de parcerias nacionais e internacionais com instituições de investigação de referência, potenciando redes de cooperação e a transferência de conhecimento	*Participar em iniciativas com instituições de investigação de referência*	2 iniciativas	X		Restrições Financeiras	Existentes	Existentes	Adicionais	Direções de curso Comissões Científicas de Departamento Gabinete de Relações Internacionais	Número de iniciativas	Mapa de registo de eventos 31/12/2027
29. Criação de estruturas laboratoriais em rede em cada Unidade Orgânica de Ensino, acessíveis a docentes e investigadores de diferentes áreas científicas	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30. Reforço das políticas de incentivo à investigação	*Fazer o levantamento da integração de cada docente em centros de investigação*	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC CTC	Levantamento concluído	Presidência 31/12/2027
31. Fortalecimento da qualidade científica e da sustentabilidade dos centros e polos de centros de investigação	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[17] Compromisso para o OE9: *Definir e consolidar uma agenda institucional de investigação e inovação clara, reconhecida e alinhada com prioridades nacionais, europeias e globais.*

[18] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[18] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
32. Consolidação das práticas de Ciência Aberta e de acesso aberto na Instituição, promovendo transparência, reutilização e impacto da investigação produzida	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
33. Integração dos estudantes em atividades de I&D+I, potenciando o desenvolvimento das suas competências científicas e transversais	Integrar a investigação na componente formativa, através do estágios e/ou práticas supervisionadas articuladas com projetos de investigação em curso	10 publicações ou comunicações conjuntas de docentes e discentes	X		Baixa adesão de discentes	Existentes	Existentes	N/A	Direções de curso	Número de publicações ou comunicações	Registos académicos

Quadro 10 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 10 - *Melhorar a Rede de Parcerias Internacionais*[19] do Eixo Estratégico 4 - *Internacionalização*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[20] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
34. Desenvolvimento de acordos bilaterais e multilaterais que fortaleçam a rede de parcerias internacionais	*Promover contactos preparatórios com vista à celebração de novos acordos que fortaleçam a rede de parcerias internacionais*	1 nova parceria	*X*		N/A	Existentes	N/A	Adicionais	Gabinete de Relações Internacionais	Número de contactos	Mapa de registos de Protocolos 31/12/2027
35. Capacitação da comunidade com competências para atuar em contextos institucionais de âmbito internacional	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36. Promoção da mobilidade académica	*Realizar iniciativas de promoção e divulgação dos programas de mobilidade*	2 iniciativas	X		N/A	Existentes	Existentes	Existentes	Gabinete de Relações Internacionais	Número de iniciativas	Gabinete de Relações Internacionais 31/12/2027
37. Promoção de ambientes inclusivos e multiculturais	*Realizar iniciativas de sensibilização e convivência multicultural*	1 iniciativa	X		Baixa participação; dificuldades de mobilização dos estudantes	Existentes	N/A	N/A	Associação de Estudantes Gabinete de Relações Internacionais	Nº de iniciativas realizadas no ano	Registos institucionais 31/12/2027

[19] Compromisso para o OE10: *Expansão e reforço da Rede de Parcerias Internacionais para potenciar o ensino, a investigação e a inovação da Instituição.*

[20] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[20] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
									Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas		

Quadro 11 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 11 - *Melhorar as políticas de integração de estudantes, bolseiros, docentes, não docentes e investigadores internacionais*[21] do Eixo Estratégico 4 - *Internacionalização*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[22] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
38. Revisão e reforço das políticas e medidas para uma integração eficaz dos estudantes, bolseiros, docentes, não docentes e investigadores internacionais	*Dinamizar ações de acolhimento e integração*	*2 ações de acolhimento*	X		*N/A*	*Existentes*	*Existentes*	*N/A*	*Conselho Pedagógico* *Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas* *Gabinete Apoio ao Estudante dos SAS* *Gabinete de Relações Internacionais*	*Número de ações de acolhimento*	*Mapa de registos de eventos 31/12/2027*

[21] Compromisso para o OE11: *Atrair e reter mais estudantes, bolseiros, docentes, não docentes e investigadores internacionais.*

[22] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 12 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 12 - *Garantir a renovação e o desenvolvimento do talento*[23] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[24] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
39. Definição de políticas para a promoção e divulgação do reconhecimento	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40. Promoção de ações de formação transversais e/ou específicas adequadas aos perfis dos trabalhadores	*Colaborar na elaboração do plano anual de formação dos trabalhadores não docentes e sua divulgação*	*≥ 25h de formação por trabalhador não docente/ano*	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Secretário Serviços de Gestão de Recursos Humanos Serviço de Avaliação de Desempenho, Formação e Valorização Profissional da UPCoimbra	N.º médio de horas de formação por trabalhador não docente/ano	Serviço de Avaliação de Desempenho, Formação e Valorização Profissional da UPCoimbra 31/12/2027
41. Aumento da ligação à comunidade, com participação de especialistas de outras entidades	*Promover e organizar seminários, conferências, workshops e ações temáticas com participação de especialistas de outras entidades abertas à comunidade académica e externa*	*5 iniciativas*	X		Limitações de agenda Restrições Financeiras	Existentes	N/A	Adicionais	Presidência da ESEC Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas Coordenadores dos Grupos Científicos e Disciplinares	N.º de iniciativas por ano	Mapa de registo de eventos 31/12/2027

[23] Compromisso para o OE12: *Atrair e reter talento em todos os corpos profissionais da Instituição.*

[24] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 13 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 13 - *Promover a inclusão e a cultura de mérito*[25] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[26] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
42. Revisão e atualização do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, investigadores e do pessoal não docente	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[25] Compromisso para o OE13: *Integração de mecanismos que distingam, valorizem e reconheçam o desempenho profissional dos trabalhadores.*

[26] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 14 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 14 - *Garantir a transição geracional dos trabalhadores*[27] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[28] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
43. Definição de políticas e medidas que garantam a transferência do conhecimento e experiência	*Realizar ações de partilha de boas práticas, experiências profissionais e projetos desenvolvidos por docentes e trabalhadores.*	*≥ 2 sessões*	X		Baixa adesão; indisponibilidade dos participantes; constrangimentos de agenda	Existentes	Existentes	N/A	*Presidência da ESEC* *Estruturas de Apoio* *Conselho Técnico-Científico*	N.º de sessões	Registos institucionais 31/12/2027
44. Criação de programas de mentoria para docentes, investigadores e não docentes	*N/A: Não Aplicável*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

[27] Compromisso para o OE14: *Facilitar a transferência do conhecimento crítico acumulado para uma transição fluída e eficaz.*

[28] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 15 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 15 - *Estruturar programas de acolhimento aos novos trabalhadores*[29] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[30] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
45. Implementação de mecanismos de partilha de conhecimento/ experiência	*Realizar sessões de partilha de experiência e conhecimento: Show and Tell*	≥ *1* sessão (com múltiplos participantes)	X		N/A	Existentes	Existentes	Existentes	Presidência da ESEC CTC	Número de sessões	Registos institucionais 31/12/2027

[29] Compromisso para o OE15: *Integração dos trabalhadores no exercício de novas funções conforme a política institucional.*

[30] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 16 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 16 - *Garantir as condições de equidade da comunidade*[31] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[32] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
46. Registo completo do património da Instituição	*Verificação física e etiquetagem dos equipamentos fixos adquiridos pela ESEC afetos às salas de aula*	100%	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Serviço de Aprovisionamento Economato e Património	Taxa de cumprimento	Salas de aulas 31/12/2027
47. Estabelecimento de parcerias com autoridades de ordenamento local/regional para melhorar a interação com a comunidade/*campi*	*Estabelecer e dinamizar novas parcerias com escolas profissionais, agrupamentos de escolas, municípios, instituições culturais, organizações desportivas e outras entidades com atividades afins à matriz da ESEC*	2 novas parcerias	X		N/A	Existentes	Existentes	N/A	Presidência da ESEC	Número de novas parcerias	Mapa de registo de protocolos 31/12/2027
48. Execução de projetos financiados de reabilitação e beneficiação de edifícios, infraestruturas e espaços	*Substituir equipamentos AC com vista à melhoria da eficiência energética do edifício*	2 equipamentos	X		Restrições financeiras	N/A	N/A	Adicionais	Serviços de Administração e Finanças	Número de equipamentos instalados	Registos contabilísticos 31/12/2027

[31] Compromisso para o OE16: *Governação justa dos campi para assegurar ambientes físicos de trabalho, aprendizagem, lazer e alojamento que permitam uma qualidade de vida e bem-estar da comunidade.*

[32] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Quadro 17 – Atividades no âmbito do Objetivo Estratégico 17 - *Garantir a transformação digital*[33] do Eixo Estratégico 5 - *Recursos Humanos e Materiais*

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[34] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
49. Desmaterialização da documentação	*Promover a utilização ponderada e estratégica de ferramentas digitais no suporte à gestão pedagógica, à comunicação interna e à relação com o meio envolvente, garantindo escrupulosamente a proteção de dados e a segurança da informação*	20%	X	X	*N/A*	Existentes	Adicionais	Existentes + Adicionais	Presidência Estruturas de Apoio em geral Centro de Informática e Sistemas em particular	Percentagem de documentos que passam a circular exclusivamente em modo digital	Estruturas de apoio 31/12/2027
50. Promoção e garantia da interoperabilidade com os sistemas informáticos nucleares	*Identificar as principais necessidades de interoperabilidade entre os sistemas da ESEC e os da UPCoimbra*	*1* relatório técnico identificativo do elenco aplicativo e potenciais pontos de interoperabilidade			N/A	Existentes	N/A	N/A	*Centro de Informática e Sistemas*	N.º de relatórios técnicos emitidos	*Checklist por Serviço / Aplicação* 31/12/2027
51. Promoção da transformação digital com infraestruturas modernas e resilientes	*Adquirir computadores, servidores, storage e networking para reforçar a infraestrutura tecnológica da ESEC.*	25% dos pontos críticos de falha eliminados	X		Restrições Financeiras	Existentes	Adicionais	Existentes + Adicionais	Centro de Informática e Sistemas	Nº de pontos de falha intervencionados/ Nº de pontos de falha existentes	Inventário de ativos
52. Melhoria dos mecanismos de cibersegurança	*Promover ações de sensibilização para a cibersegurança, com vista à diminuição da*	2 ações			N/A	Existentes	Existentes	N/A	*Centro de Informática e Sistemas*	N.º de ações/ano	Registo de eventos 31/12/2027

[33] Compromisso para o OE17: *Adotar plataformas digitais integradas que permitam a desburocratização e a otimização dos recursos.*

[34] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Ações Estratégicas	Atividades Previstas	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[34] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
	permeabilidade ao risco de cibercriminalidade (phishing, ransomware, outros) - Netiqueta.										

Atividades específicas da ESEC

Nesta secção serão descritas as atividades específicas prevista para 2027 em alinhamento com os Objetivos Estratégicos estabelecidos pela ESEC:

Quadro 18 – Atividades específicas da ESEC

Alinhamento com o PE da UO	Atividades a desenvolver	Resultado Esperado/Meta Ano	Atividade Plurianual?		Risco(s) que compromete(m) a(s) atividade(s)	RECURSOS[25] (Afetos às atividades previstas para o ano)			Responsabilidade *(Departamento/Serviço)*	Critérios de Monitorização	
			Não	Sim		Humanos	Materiais	Financeiros		Indicador de Desempenho	Fonte de Informação
Favorecimento da utilização de software open-source e gratuito	Sensibilização da comunidade e disponibilização de computadores para teste	*20% dos programas utilizados passarem a ser open source e gratuitos*	X		Software proprietário muito específico	*Existentes*	*Adicionais*	*N/A*	*Centro de Informática e Sistemas* *Direções de curso*	N.º programas open source *gratuito* / N.º total de programas	*Centro de Informática e Sistemas* *31/12/2027*
Participação de docentes e investigadores estrangeiros em acções que envolvam os polos/centros de investigação em que a ESEC participa	*International Teaching & Research Days*	Primeira edição do evento	X		Restrições financeiras	*Existentes*	*Existentes*	*Adicionais*	*Gabinete de Relações Internacionais*	Realização do evento	*Registos 31/12/027*

[25] ***Existentes***: a atividade é realizada apenas com os recursos já disponíveis no/a serviço/equipa. ***Adicionais***: é necessária a inclusão de novos recursos (externos ou internos). ***N/A***: Não Aplicável, a atividade não envolve recursos ou são inexistentes. ***Existentes+Adicionais***: a atividade envolve recursos já disponíveis, complementados com apoio/recrutamento adicional.

Orçamento ESEC

Receitas previstas e dotações orçamentais de despesa – 2027[36]

A proposta de Orçamento da ESEC para o ano de 2027 foi preparada de acordo com as normas aplicáveis, em particular com o Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública (SNC-AP), a Lei de Enquadramento Orçamental e a Circular da Direção Geral do Orçamento contendo as Instruções de preparação do Orçamento do Estado para 2027.

O total de receitas previstas para 2027 afetas à ESEC foi fixada em 7.492.600 €. As dotações de despesa previstas sustentam-se nas atividades previstas da ESEC e nas receitas previstas que lhe estão afetas em 2027.

As previsões de receita desdobram-se em várias fontes de financiamento:

- Receitas de Impostos não afetas a projetos cofinanciados (Plafond do ano de OE);
- Receitas de autofinanciamento (receitas próprias do ano);
- Receitas resultantes de financiamentos da U.E., de projetos cofinanciados e de transferências entre organismos do Estado, com destaque para as receitas previstas de PRR.

As dotações de despesa desdobram-se em:

- Pessoal;
- Bens e Serviços;
- Transferências correntes;
- Outras despesas correntes;
- Juros e outros encargos
- Aquisição de bens de capital;
- Transferências de capital.

De acordo com as Instruções de preparação do Orçamento do Estado para 2027, as verbas apresentadas nos orçamentos das entidades beneficiárias têm de coincidir com as verbas apresentadas nos orçamentos das respetivas entidades dadoras, vigorando os valores das entidades dadoras em caso de divergência.

[36] ***Fonte de informação***: Departamento de Gestão Financeira

Quadro 19 – Orçamento inicial afeto à ESEC para 2027

	Montante	%
PREVISÃO DE RECEITAS		
Plafond OE	5 305 770 €	71%
Receitas de autofinanciamento	2 104 500 €	28%
Receitas resultantes de financiamentos da U.E., de projetos cofinanciados e de transferências entre organismos do Estado	82 330 €	1%
Total de receitas previstas	**7 492 600 €**	**100%**
Das quais:		
Receitas previstas de PRR	0 €	0%
DOTAÇÕES DE DESPESA		
Despesas com pessoal	6 970 941 €	94%
Aquisição de bens e serviços	294 708 €	4%
Transferências correntes concedidas	88 942 €	1%
Outras despesas correntes	42 250 €	1%
Juros e outros encargos	0 €	0%
Aquisição de bens de capital	0 €	0%
Transferências de capital	0 €	0%
Total de dotações de despesa	**7 396 841 €**	**100%**
Das quais:		
Dotações para PRR (Pessoal)	0 €	0%
Dotações para PRR (Outras despesas correntes)	0 €	0%
Dotações para PRR (Investimento)	0 €	0%
Dotações para A2ES_SAS-UPCoimbra	76 437 €	1%

Previsões de receitas e dotações de despesas afetas à ESEC - 2027

Quadro 20 – Previsões de receita afetas à ESEC – 2027

Prog.	Med.	F.F.	Classificação			Montante (€)
			Código	Al. S. Al.	Designação	
014	018	311	060301	99.78	RI -Estado-Outras-Adm Ctral	5 305 770,00 €
014	018	445	060901	03.78	RP - Fundo Soc Europeu	82 330,00 €
014	018	513	040122	01.78	RP -1 Ciclo-Ensino Sup_Licenciatura	1 031 000,00 €
014	018	513	040122	02.78	RP -2 Ciclo-Ensino Sup_Mestrado	516 000,00 €
014	018	513	040122	05.78	RP - ENSINO SUPERIOR - INTERNACIONAL	14 000,00 €
014	018	513	040122	06.78	RP -Ensino Sup_Pos Graduacoes	39 000,00 €
014	018	513	040122	99.78	RP -Outras propinas	204 000,00 €
014	018	513	040199	02.78	RP -Emolumentos-Tx diversas	269 000,00 €
014	018	513	040201	01.78	RP -Juros de mora	10 000,00 €
014	018	513	070201	01.78	RP -Aluguer espacos e equipam	1 000,00 €
014	018	513	070202	99.78	RP -Outros-Estudos parec proj consult	5 000,00 €
014	018	513	070299	99.78	RP - Outros-Outr servicos	15 000,00 €
014	018	513	080199	99.78	RP -Outras-Out recorrentes	500,00 €
					Total	**7 492 600,00 €**

Quadro 21 – Dotações de despesa afetas à ESEC – 2027

Prog.	Med.	F.F.	At.	Func.	Classificação			Montante (€)
					Código	Al. S. Al.	Designação	
014	018	311	570	0094	010103	A0.00	PESSOAL DOS QUADROS - REGIME DE FUNÇÃO PÚBLICA - PESSOAL EM FUNÇÕES	2 830 855,00 €
014	018	311	570	0094	010106	A0.00	PESSOAL CONTRATADO A TERMO - PESSOAL EM FUNÇÕES	21 852,00 €
014	018	311	570	0094	010108	A0.00		10 722,00 €
014	018	311	570	0094	010111	A0.00	REPRESENTAÇÃO - PESSOAL EM FUNÇÕES	4 097,00 €
014	018	311	570	0094	010112	A0.00	SUPLEMENTOS E PRÉMIOS - PESSOAL EM FUNÇÕES	25 895,00 €
014	018	311	570	0094	010113	A0.00	SUBSIDIO DE REFEIÇÃO - PESSOAL EM FUNÇÕES	193 750,00 €
014	018	311	570	0094	010114	SF.A0	SUBSIDIO DE FÉRIAS - PESSOAL EM FUNÇÕES	400 796,00 €
014	018	311	570	0094	010114	SN.A0	SUBSIDIO DE NATAL - PESSOAL EM FUNÇÕES	403 245,00 €
014	018	311	570	0094	010204		AJUDAS DE CUSTO	4 472,00 €
014	018	311	570	0094	010207		COLABORAÇÃO TÉCNICA E ESPECIALIZADA	9 392,00 €
014	018	311	570	0094	010212		ABONOS DEVIDOS PELA CESSAÇÃO DA RELAÇÃO	1 811,00 €
014	018	311	570	0094	010303		SUBSIDIO FAMILIAR A CRIANÇAS E JOVENS	1 914,00 €
014	018	311	570	0094	010304		OUTRAS PRESTAÇÕES FAMILIARES	5 155,00 €
014	018	311	570	0094	010305	A0.A0	CAIXA GERAL DE APOSENTACOES	777 666,00 €
014	018	311	570	0094	010305	A0.B0	SEGURANCA SOCIAL	518 389,00 €
014	018	445	570	0094	010103	A0.00	PESSOAL DOS QUADROS - REGIME DE FUNÇÃO PÚBLICA - PESSOAL EM FUNÇÕES	82 330,00 €
014	018	513	570	0094	010103	A0.00	PESSOAL DOS QUADROS - REGIME DE FUNÇÃO PÚBLICA - PESSOAL EM FUNÇÕES	1 678 600,00 €
014	018	513	570	0094	020102		COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	291,00 €
014	018	513	570	0094	020104		LIMPEZA E HIGIENE	1 811,00 €
014	018	513	570	0094	020108	A0.00	PAPEL	1 876,00 €
014	018	513	570	0094	020108	C0.00	OUTROS	1 704,00 €
014	018	513	570	0094	020120		MATERIAL DE EDUCAÇÃO, CULTURA E RECREIO	8 937,00 €
014	018	513	570	0094	020121		OUTROS BENS	14 908,00 €
014	018	513	570	0094	020201	B0.00	ENCARGOS DAS INSTALAÇÕES	84 255,00 €

Prog.	Med.	F.F.	At.	Func.	Classificação			Montante (€)
					Código	Al. S. Al.	Designação	
014	018	513	570	0094	020202		LIMPEZA E HIGIENE	66 503,00 €
014	018	513	570	0094	020203		CONSERVAÇÃO DE BENS	2 835,00 €
014	018	513	570	0094	020208		LOCAÇÃO DE OUTROS BENS	6 818,00 €
014	018	513	570	0094	020209	B0.00	COMUNICACOES FIXAS DE DADOS	266,00 €
014	018	513	570	0094	020209	D0.00	COMUNICACOES MOVEIS	820,00 €
014	018	513	570	0094	020209	F0.00	OUTROS SERVICOS DE COMUNICACOES	497,00 €
014	018	513	570	0094	020210		TRANSPORTES	7 180,00 €
014	018	513	570	0094	020211		REPRESENTAÇÃO DOS SERVIÇOS	104,00 €
014	018	513	570	0094	020212	B0.00	OUTRAS	5 816,00 €
014	018	513	570	0094	020213		DESLOCAÇÕES E ESTADAS	10 479,00 €
014	018	513	570	0094	020215	B0.00	OUTRAS	9 974,00 €
014	018	513	570	0094	020217	A0.00	PUBLICIDADE OBRIGATORIA	2 510,00 €
014	018	513	570	0094	020217	B0.A0	EM TERRITORIO NACIONAL	4 133,00 €
014	018	513	570	0094	020217	C0.00	OUTRA	874,00 €
014	018	513	570	0094	020218		VIGILÂNCIA E SEGURANÇA	42 106,00 €
014	018	513	570	0094	020219	A0.A0	IMPRESSORAS/FOTOCOPIADORAS/SCANNER	4 261,00 €
014	018	513	570	0094	020219	B0.00	SOFTWARE INFORMATICO	1 593,00 €
014	018	513	570	0094	020219	C0.00	OUTROS	5 282,00 €
014	018	513	570	0094	020220	A0.C0	OUTROS	3 014,00 €
014	018	513	570	0094	020220	E0.00	OUTROS	5 861,00 €
014	018	513	570	0094	040305	00.00	SFA - SASIPC	76 437,00 €
014	018	513	570	0094	040802	B0.00	OUTRAS	12 505,00 €
014	018	513	570	0094	060201		IMPOSTOS E TAXAS	12 511,00 €
014	018	513	570	0094	060203	O0.00	OUTRAS	29 739,00 €
							Total	**7 396 841,00 €**

Mapas de pessoal afeto à ESEC – 2027[37]

Quadro 22 – Mapa de pessoal da ESEC, por carreira/categoria do grupo SIOE – 2027

	Efetivos a 31.12.2025		Efetivos previstos 31.12.2026		Efetivos previstos 31.12.2027	
Carreira/ Categoria - Grupo SIOE	**N.º**	**ETI**	**N.º**	**ETI**	**N.º**	**ETI**
02 Dirigente Superior de 1º Grau						
03 Dirigente Superior de 2º Grau						
04 Dirigente Intermédio de 1.º Grau	1	1,0	1	1,0	1	1,0
05 Dirigente Intermédio de 2º Grau						
06 Dirigente Intermédio de 3º Grau e Seguintes	5	5,0	4	4,0	4	4,0
07 Técnico Superior	34	34,0	36	36,0	33	33,0
08 Assistente Técnico, Técnico de Nível Intermédio, Pessoal Administrativo	11	11,0	11	11,0	10	10,0
09 Assistente Operacional, Operário, Pessoal, Auxiliar	5	5,0	5	5,0	6	6,0
11 Informático	3	3,0	3	3,0	3	3,0
17 Pessoal de Investigação Científica						
19 Docente Ensino Superior Politécnico	164	121,3	180	127,3	100	96,0
82 Contratos Emprego-Inserção/Pepac						
Total	**223**	**180,3**	**240**	**187,3**	**▼ 157**	**▼ 153,0**

▼ Variação prevista para os efetivos a 31 de dezembro de 2027, face ao ano anterior.

[37] ***Fonte de informação***: Departamento de Gestão de Recursos Humanos

Quadro 23 – Mapa de pessoal docente afeto à ESEC – 2027

Atribuições/Competências/Atividades	Carreira/categoria	2026				2027				Variação (2026 e 2027)			
		Existentes		A Preencher		Existentes		A Preencher		Existentes		A Preencher	
		N.º	ETI	N.º	ETI	N.º	ETI	N.º	ETI	N.º	ETI	N.º	ETI
Prestação de serviço docente e acompanhamento e orientação dos estudantes; Realização de atividades de investigação, de criação cultural ou de desenvolvimento experimental; Participação em tarefas de extensão, de divulgação científica e tecnológica e de valorização económica e social do conhecimento; Participação na gestão da instituição de ensino superior; Participação em outras tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão e que se incluam no âmbito da atividade de docente do ensino superior politécnico.	Professor Coordenador Principal	4	4,0			4	4,0			0	0,0		
	Professor Coordenador	25	25,0			24	24,0			- 1	- 1,0		
	Professor Adjunto	45	45,0	3	3,0	46	46,0	4	4,0	1	1,0	1	1,0
	Assistente												
	Professor Coordenador Convidado												
	Professor Adjunto Convidado	67	38,4			26	22,0	43	16,9	- 41	- 16,4	43	16,9
	Assistente Convidado	39	14,9					35	12,9	- 39	- 14,9	35	12,9
	Monitor												
Total ESEC		**180**	**127,3**	**3**	**3,0**	**100**	**96,0**	**82**	**33,08**	**- 80**	**- 31,3**	**79**	**30,8**
Total ETI ESEC					**130,3**				**129,8**				**- 0,5**
Total Lugares ESEC					**183**				**182**				**- 1**

Quadro **24** – Mapa de pessoal – dirigentes, pessoal não docente e investigador da ESEC – 2027

			2026			2027			Variação (2026 e 2027)		
-	Secretário	-	1			1			0		
-	Coordenador de Serviço 3º Grau	-	4			4			0		
-	Coordenador de Serviço 4º Grau	-									
Investigação	Investigador Auxiliar	-									
	Investigador Auxiliar Convidado	-									
	Investigador Doutorado	-									
Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão nas seguintes áreas: gestão financeira, aprovisionamento e património, gestão de recursos humanos, gestão académica, gestão do património e infraestruturas, projetos, secretariado e apoio à gestão, biblioteca e arquivo, assessoria jurídico- administrativa, gestão da qualidade, estudos, planeamento/ projetos/avaliação e relações externas, audiovisuais, apoio à atividade docente, apoio a novos diplomados, relações internacionais, comunicação e imagem. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas diferentes áreas de atuação.	Técnico superior	Arquitetura, Engenharia									
		Direito									
		Higiene e Segurança no Trabalho									
		Biblioteca e Documentação/ Arquivo	1			1			0		
	Técnico superior	-	32	9	3	32	9		0	0	-3
Funções de conceção e aplicação na área informática	Especialista de informática	Informática	1			1			0		
Funções de aplicação e execução na área informática	Técnico de informática	-	2			2			0		
Funções de chefia técnica e administrativa.	Coordenador técnico	-	1			1			0		
Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, nas áreas financeira, patrimonial, tesouraria, economato, aprovisionamento, recursos humanos, académica, qualidade, documentação e informação, biblioteca, apoio à atividade docente, audiovisuais, relações internacionais, comunicação e imagem, relações-públicas, património e infraestruturas, secretariado e receção, expediente e arquivo.	Assistente técnico	Biblioteca e documentação	1			1			0		
	Assistente técnico	-	7		2	7		1	0		-1
Funções de chefia e coordenação de tarefas	Encarregado geral operacional	-									
Funções de coordenação	Encarregado operacional	-									
Execução de tarefas de apoio às diferentes áreas.	Assistente operacional	-	5			5		1	0		1