



# PLANO DE ATIVIDADES 2025



ESCOLA SUPERIOR DE  
TECNOLOGIA DA SAÚDE  
DE LISBOA

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

## Ficha Técnica

Título: Plano de Atividades 2025

Autoria: Presidência da Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa

Edição: Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa (ESTeSL)

Aprovado pelo Conselho de Representantes da Escola em 10 de março de dois mil e vinte e cinco no cumprimento da alínea e) do art.º 13º dos Estatutos da Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa (ESTeSL)

## Índice

<b>1. Nota Introdutória</b> .....	7
<b>2. Mensagem da Presidente da ESTeSL</b> .....	9
<b>3. Enquadramento Estratégico</b> .....	11
3.1. Análise SWOT da ESTeSL .....	11
3.2. A ESTeSL em Números .....	12
<b>4. Eixos Estratégicos, Objetivos e Ações para 2025</b> .....	15
4.1. Incrementar e Reforçar a Oferta Educativa e Formativa (ObE1).....	16
4.2. Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes (ObE2) .....	18
4.3. Promover a Investigação com impacto clínico e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional (ObE3).....	19
Tabela 7 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Promover a Investigação com impacto clínico .....	20
e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional (ObE3) .....	20
4.4. Reforçar a Internacionalização (ObE4) .....	21
4.5. Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social (ObE5).....	22
4.6. Promover a Comunicação e a Imagem Institucional (ObE6) .....	23
4.7. Valorizar os Recursos Humanos (ObE7).....	25
4.8. Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos (ObE8) .....	26
4.9. Alcançar o Equilíbrio Orçamental (ObE9) .....	27
4.10. Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) (ObE10).....	28
4.11. Reforçar o Planeamento (ObE11) .....	30
<b>Anexo I - Missão, Atribuições e Princípios/Valores</b> .....	32
<b>Anexo II - Órgãos de Governo, Serviços Técnico Administrativos e Estrutura</b> ....	33
<b>Anexo III - Estrutura Orgânica</b> .....	34
<b>Anexo IV - Mapa de Pessoal Docente</b> .....	35
<b>Anexo V - Mapa de Pessoal Não Docente</b> .....	36

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT da ESTeSL

Tabela 2 – A ESTeSL em Números em 2022 a 2024

Tabela 3 – Eixos e Objetivos Estratégicos para o ano de 2025

Tabela 4 – Cursos Conferentes de Grau que integraram a Oferta Formativa da ESTeSL, em 2023/24

Tabela 5 – Incrementar e Reforçar a Relevância da Oferta Educativa e Formativa (OBE1)

Tabela 6 – Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes (OBE2)

Tabela 7 – Promover a Investigação com impacto clínico e social e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional (OBE3)

Tabela 8 – Reforçar a Internacionalização (OBE4)

Tabela 9 – Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social (OBE5)

Tabela 10 – Promover a Comunicação e a Imagem Institucional (OBE6)

Tabela 11 – Valorizar os Recursos Humanos (OBE7)

Tabela 12 – Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos (OBE8)

Tabela 13 – Alcançar o Equilíbrio Orçamental (OBE9)

Tabela 14 – Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (OBE10)

Tabela 14 – Reforçar O Planeamento Estratégico e o Apoio à Gestão (OBE11)

## Anexos

Anexo I - Missão, Atribuições e Princípios/Valores

Anexo II - Órgãos de Governo, Serviços Técnico Administrativos e Estrutura

Anexo III – Estrutura Orgânica

Anexo IV – Mapa de Pessoal Docente (entregue com a proposta de orçamento 2025)

Anexo V – Mapa de Pessoal Não docente (entregue com a proposta de orçamento 2025)

## Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CP	Conselho Pedagógico
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
eH2	<i>Educational Health Hub</i>
ESTeSL	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
ETI	Equivalente a Docente Tempo Integral
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
GAED	Gabinete de Apoio ao Estudante e Diplomado
H&TRC	<i>Health and Technology Research Center</i> / Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia
IES	Instituições de Ensino Superior
IPL	Instituto Politécnico de Lisboa
L	Licenciatura
M	Mestrado
ObE	Objetivo Estratégico
OO	Objetivo Operacional
PERA	Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilidade
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> / Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TI	Tempo Integral
TP	Tempo Parcial
UEI	Unidade de Ensino e Investigação
UO	Unidade Orgânica

# Nota Introdutória

# 1

## 1. Nota Introdutória

A Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL), unidade orgânica do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), desenvolve a sua missão no âmbito do ensino, da investigação e da interação com a comunidade, na área da saúde.

A apresentação do Plano de Atividades da ESTeSL, de acordo com o estipulado legalmente na alínea *h*) do n.º 1, do artigo 18.º, do Diário da República 2.ª série, n.º 46, de 5 de março de 2020, e no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, constitui o documento de gestão no qual se definem os objetivos estratégicos e operacionais, as atividades/projetos passíveis de os implementar, assim como as metas a alcançar na ESTeSL, no decurso de 2025.

O Plano de Atividades para o ano de 2025 está organizado a partir de cinco eixos estratégicos que se desmultiplicam em onze objetivos estratégicos e trinta e quatro objetivos operacionais para os quais são estabelecidas atividades/projetos e metas a atingir que servem de suporte ao desenvolvimento da missão da ESTeSL que tal como preveem os seus Estatutos são o ensino, a investigação e a prestação de serviços à Sociedade.

Em Anexo encontram-se alguns dos elementos caracterizadores da ESTeSL no presente momento, nomeadamente o enquadramento institucional, os órgãos de governo e coordenação das atividades de ensino e investigação e a sua estrutura orgânica.

# Mensagem da Presidente da ESTeSL

# 2

## 2. Mensagem da Presidente da ESTeSL

A ESTeSL, unidade orgânica do IPL, desenvolve a sua missão no âmbito do ensino, da investigação e da interação com a comunidade na área da saúde, com o objetivo principal de formar profissionais de saúde de excelência, dotados de sólida formação científica e técnica, aptos para enfrentar os desafios dos sistemas de saúde e da sociedade em geral.

Em 2025 inicia-se na ESTeSL um novo ciclo de governação, contudo prevê-se que os eixos estratégicos definidos, e que estão alinhados com os objetivos do IPL, se mantenham enquanto orientadores para o trabalho que se pretende realizar.

Para além do investimento ao nível da oferta formativa, nomeadamente ao nível do terceiro ciclo, a investigação mantém-se como uma prioridade da Escola, aguardando-se, em 2025, os resultados do processo de avaliação das unidades de investigação pela FCT, processo este que será determinante para a aprovação de uma proposta de doutoramento a submeter à Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Paralelamente a Escola estará envolvida no cumprimento das metas estabelecidas nos projetos em que é parceira e obteve financiamento, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR),

Destacamos, ainda, a necessidade de investir em recursos humanos não docentes, especificamente pessoal técnico, administrativo e de gestão, indispensáveis para assegurar o regular funcionamento da Escola.

Pretende-se, assim, estruturar o trabalho realizado ao nível dos órgãos, das unidades estruturais e dos serviços da ESTeSL, unindo esforços e partilhando recursos em função de objetivos comuns, em contexto de elevada escassez de recursos humanos, sobretudo não docentes, e com as limitações orçamentais com que há vários anos nos debatemos.

Beatriz Fernandes

**Presidente da ESTeSL**

# Enquadramento Estratégico

# 3

### 3. Enquadramento Estratégico

#### 3.1. Análise SWOT da ESTeSL

Procede-se à análise SWOT da realidade interna e externa à ESTeSL (tabela 1), passo importante para definição da estratégia para 2025.

Tabela 1 – Análise SWOT da ESTeSL

Análise do Meio Interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidade da oferta formativa de 1º ciclo</li> <li>- Qualidade e reconhecimento da oferta formativa</li> <li>- Forte procura (mais candidatos que vagas)</li> <li>- Oferta formativa virada para a empregabilidade</li> <li>- <i>Know-how</i> e condições a prestação de serviços</li> <li>- Qualificação do corpo docente</li> <li>- Centro de investigação (H&amp;TRC) acreditado e financiado pela FCT</li> <li>- Forte sentimento de pertença à ESTeSL</li> <li>- Prestígio institucional</li> <li>- Forte ligação às entidades empregadoras</li> <li>- Rede alargada de parcerias nacionais e internacionais</li> <li>- Parcerias com IES para formação conjunta</li> <li>- Cultura de compromisso com a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzida oferta de pós-graduações e de cursos de formação ao longo da vida</li> <li>- Diminuição da procura dos cursos de mestrado</li> <li>- Falta de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira</li> <li>- Escassa relação com outras UO do IPL em projetos, em oferta formativa e na utilização de infraestruturas</li> <li>- Insuficiência do corpo não docente</li> <li>- Insuficiência de sistemas de gestão integrada e de armazenamento de dados</li> <li>- Desgaste de alguns edifícios e laboratórios</li> <li>- Desatualização de algum equipamento laboratorial</li> </ul>
Análise do Meio Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de concessão do grau de doutor no subsistema de ensino superior politécnico estabelecida pela Lei n.º 16/2023, de 10 de abril</li> <li>- Valorização e procura de formação <i>online</i>, que pode ser explorada em cursos de formação contínua</li> <li>- Apetência de mercado para formação pós-graduada (formação de profissionais ao longo da vida)</li> <li>- Atratividade do país e da cidade para estudantes internacionais</li> <li>- Disponibilidade de financiamento através do Programa de Recuperação e Resiliência - <i>Impulso Mais digital</i> para modernizar o ensino das tecnologias da saúde</li> <li>- Disponibilidade de programas de financiamento para investigação científica a nível nacional e internacional</li> <li>- Possibilidade de articulação com outras IES e redes em programas financiados</li> <li>- Elevada dinâmica empresarial local e metropolização catalisadoras da empregabilidade dos estudantes</li> <li>- Partilha de serviços e processos em diversas áreas, nomeadamente, gestão da qualidade, investigação, internacionalização e apoio a estudantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvalorização social do subsistema de ensino superior politécnico em Portugal</li> <li>- Forte concorrência local de três universidades públicas com financiamento vantajoso e de perceção pública valorizada</li> <li>- Decréscimo do investimento público no ensino superior, mais acentuado no subsistema politécnico</li> <li>- Conjuntura económica recessiva a nível nacional e internacional, com redução do financiamento público</li> <li>- Redução dos fundos estruturais europeus e de apoios públicos a projetos de âmbito local (Lisboa)</li> <li>- Legislação limitadora sobre execução orçamental e contratação de RH e de bens e serviços</li> <li>- Alterações demográficas com perspetiva futura de diminuição do público-alvo do primeiro ciclo de formação</li> </ul>

### 3.2. A ESTeSL em Números

Apresentam-se, na tabela 2, indicadores de síntese da atividade da ESTeSL nos anos letivos 2022/23 e 2023/24 (no caso de dados de ingresso dos estudantes e mobilidades). Nos demais domínios, os indicadores dizem respeito aos anos civis de 2022 e 2023 (à data de referência de 31 de dezembro).

Estes números não expressam todas as atividades desenvolvidas pela ESTeSL nesses dois ciclos anuais de gestão, no entanto, ajudam à sua sistematização, fornecendo indicadores que sustentam o planeamento estratégico e operacional.

Tabela 2 – A ESTeSL em Números em 2022 a 2024

Domínio	Performance nos dois anos anteriores		
	2022/23	2023/24	Δ
<b>Ensino e Formação - Ingresso</b>			
Cursos conferentes de grau (L+M)	19	19	0,0%
Cursos de licenciatura	9	9	0,0%
Cursos de mestrado	10	10	0,0%
Estudantes inscritos em cursos conferentes de grau (L+M)	1 966	1 927	-2,0%
Estudantes inscritos licenciatura	1 604	1 604	0,0%
Vagas fixadas para cursos de licenciatura	362	373	+3,0%
Taxa de ocupação das vagas <sup>1</sup> (L)	100,0%	100,0%	0,0%
Índice de procura dos cursos <sup>2</sup> (L)	11,1	9,1	-18,0%
Índice de satisfação da procura <sup>3</sup> (L)	195,7%	159,2%	-36,5 pp
Estudantes inscritos mestrado	362	323	-10,8%
Vagas fixadas para cursos de mestrado	180	180	0,0%
Taxa de ocupação das vagas (M)	53,0%	41,1%	-11,9 pp
Peso do 2º ciclo na oferta (inscrito 2º ciclo/total inscritos)	18,4%	16,8%	-1,6 pp
Cursos/formações não conferentes de grau	8	8	0,0%
Participantes em cursos/formações não conferentes de grau	99	77	22,2%
<b>Ensino e Formação - Conclusão</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>Δ</b>
Diplomados em cursos de licenciatura	334	315	-5,7%
Taxa de sucesso (L)	67,1%	63,1%	-4 pp
Diplomados em cursos de mestrado	64	63	-1,6%
Taxa de sucesso (M)	26,4%	61,2%	+ 34,8 pp
<b>Investigação - Produção e Recursos</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Publicações ESTeSL depositadas no Repositório IPL	326	335	+ 2,8%
Consultas de Publicações ESTeSL no Repositório IPL	63 996	65 273	+2,0%
Downloads do Repositório IPL	144 060	134 012	-7,0%
Artigos revistas internacionais	166	147	-11,4%
Artigos revistas nacionais	23	29	+26,1%
Artigos indexados na Web of Science	88	91	+3,4%
Artigos indexados na Scopus	97	104	+7,2%
Artigos indexados na MEDLINE/PubMed	92	96	+4,3%
Capítulos de livros	12	11	-8,3%
Livros	3	1	-66,7%
Comunicações orais internacionais	15	21	+40,0%
Comunicações orais nacionais	60	41	-31,7%
Papers internacionais	3	11	+266,7%
Papers nacionais	0	3	-
Posters internacionais	20	24	+20,0%

Tabela 2 – A ESTeSL em Números em 2022 a 2024 (cont.)

Domínio	Performance nos dois anos anteriores		
	2022	2023	Δ
<b>Investigação - Produção e Recursos</b>			
Posters nacionais	10	12	+20,0%
Projetos científicos submetidos a financiamento	53	38	-28,3%
Projetos científicos financiados	22	28	+27,3%
<b>Internacionalização</b>	<b>2021/22</b>	<b>2022/23</b>	<b>Δ</b>
Estudantes em mobilidade <i>Outgoing</i>	86	55	-36,0%
Estudantes em mobilidade <i>Incoming</i>	11	55	+400,0%
Docentes em mobilidade <i>Outgoing</i>	2	8	+300,0%
Docentes em mobilidade <i>Incoming</i>	2	5	+150,0%
Não docentes em mobilidade <i>Outgoing</i>	0	0	0,0%
Não docentes em mobilidade <i>Incoming</i>	0	0	0,0%
Estudantes internacionais	18	24	+33,3%
<b>Comunicação e Imagem Institucional</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Novos utilizadores da página institucional (por ano)	287 262	106 000	-63,1%
Seguidores Instagram	2 291	2 773	+21,0%
Gostos Facebook	12 377	12 608	+1,9%
Seguidores LinkedIn	9 029	9 926	+9,9%
Subscritores Youtube	118	125	+5,9%
Iniciativas para captar estudantes	35	22	-37,1%
<b>Extensão à Sociedade</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Protocolos de cooperação de âmbito nacional	396	402	+1,5%
Iniciativas de promoção da saúde	24	34	+41,7%
Cidadãos-alvo das iniciativas de promoção da saúde	N/D	2065	-
<b>Recursos Humanos</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Docentes ETI	118,45	116,05	-2,1%
Docentes ETI doutorados	52,26	47,10	-9,9%
Taxa docentes ETI doutorados	44,10%	40,60%	-3,5 pp
Docentes ETI especialistas	46,46	45,40	-2,3%
Taxa docentes ETI especialistas	39,20%	39,1%	+0,1 pp
Rácio estudantes por docente	16,6:1	15,2:1	-1,4:1
Funcionários não docentes	38	31	-18,4%
Rácio estudantes por funcionário	51,7:1	57,0:1	+5,3:1
<b>Recursos Financeiros (proveniência da receita final cobrada)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Δ</b>
Orçamento Estado (€)	6 081 700	6 226 683	+2,4%
Receita Própria (€)	1 788 356	1 742 557	-2,6%
Outras receitas (€)	1 027 794	1 486 100	+44,6%
Orçamento Total (€)	8 897 850	9 455 340	+6,3%

Notas: 1- Taxa de ocupação das vagas: Razão percentual entre número de matriculados e número de vagas colocadas a concurso no CNA, 1ª fase; 2- Índice de Procura dos Cursos: Razão percentual entre número de vezes que os cursos foram indicados (no conjunto das 6 opções de candidatura) e o nº de vagas a concurso no CNA, 1ª fase; 3- Índice de satisfação da procura: Razão percentual entre número de vezes que os cursos foram indicados em primeira opção e número de vagas a concurso no CNA, 1ª fase (a Direção-Geral do Ensino Superior divulga este índice anualmente, na sua forma inversa; anteriormente designado “índice de força” nos documentos de gestão da ESTeSL).

# Eixos Estratégicos Objetivos e Ações

# 4

## 4. Eixos Estratégicos, Objetivos e Ações para 2025

Para o ano de 2025 mantêm-se cinco eixos estratégicos para o desenvolvimento da ESTeSL, tendo sido identificados onze objetivos estratégicos (tabela 3).

Tabela 3 – Eixos e Objetivos Estratégicos para o ano de 2025

<b>Eixos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
Ensino e Formação	ObE 1 – Incrementar e Reforçar a Oferta Educativa e Formativa
	ObE 2 – Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes
Investigação e Desenvolvimento	ObE 3 – Promover a Investigação com impacto clínico e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional
Internacionalização	ObE 4 – Reforçar a Internacionalização
Comunicação e Extensão à Sociedade	ObE 5 – Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social
	ObE 6 – Promover a Comunicação e a Imagem Institucional
Governança	ObE 7 – Valorizar os Recursos Humanos
	ObE 8 – Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos
	ObE 9– Alcançar o Equilíbrio Orçamental
	ObE 10 – Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade
	ObE 11– Reforçar o Planeamento Estratégico e o Apoio à Gestão

#### 4.1. Incrementar e Reforçar a Oferta Educativa e Formativa (ObE1)

No ano letivo 2023/24, a ESTeSL ofereceu nove cursos de licenciatura (1º ciclo) e dez cursos de mestrado (2º ciclo), (tabela 4), para além de diversos cursos não conferentes de grau. Contudo, devido ao decréscimo no número de candidatos, apenas funcionaram sete cursos de mestrado.

Tabela 4 – Cursos Conferentes de Grau que integraram a Oferta Formativa da ESTeSL, em 2023/24

1º ciclo	2º ciclo
Ciências Biomédicas Laboratoriais	Farmácia <sup>5</sup>
Dietética e Nutrição	Fisioterapia <sup>6</sup>
Farmácia	Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde <sup>2</sup>
Fisiologia Clínica	Radiações Aplicadas às Tecnologias da Saúde <sup>6</sup>
Fisioterapia	Segurança e Higiene no Trabalho
Imagem Médica e Radioterapia	Tecnologias Clínico-Laboratoriais
Ortoprotesia <sup>1</sup>	Tecnologias de Física Médica <sup>5</sup>
Ortótica e Ciências da Visão	Tecnologias Moleculares em Saúde <sup>5</sup>
Saúde Ambiental	Engenharia Biomédica <sup>3</sup>
	Nutrição Clínica <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Em associação com o ISEL, sob gestão da ESTeSL;

<sup>2</sup> Em associação com a Escola Superior de Saúde da Univ. Algarve, sob gestão da ESTeSL;

<sup>3</sup> Em associação com o ISEL, sob gestão do ISEL;

<sup>4</sup> Em associação com a Faculdade de Medicina da Univ.Lisboa, responsável pela gestão;

<sup>5</sup> Curso não funcionou no ano letivo 2023/24

<sup>6</sup> Curso não abriu 1.º ano no ano letivo 2023/24

No ano letivo 2023/2024, na sequência do processo de avaliação de ciclos de estudos em funcionamento, foram implementados planos de transição para as licenciaturas em Ciências Biomédicas Laboratoriais, Dietética e Nutrição, Farmácia, Fisiologia Clínica, Fisioterapia, Imagem Médica e Radioterapia e Ortoprotesia. O resultado do processo de avaliação da licenciatura em Saúde Ambiental foi conhecido já em 2024, pelo que no ano letivo 2024/2025 será implementado o respetivo plano de transição

Ainda, no âmbito da acreditação dos ciclos de estudo em funcionamento, em dezembro de 2023 os cursos de Mestrado em Tecnologias Clínico Laboratoriais e em Fisioterapia submeteram os relatórios de autoavaliação ao abrigo de Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados (PERA), aguardando-se o resultado destes processos. Quanto aos cursos de Mestrado em Tecnologias Moleculares em Saúde e Mestrado em Tecnologias de Física Médica, bem como o Mestrado em Farmácia (apesar do seu ciclo de avaliação só ocorrer em 2024/2025), foi decisão da ESTeSL descontinuar estes cursos, considerando a baixa procura e a necessidade de rever estas ofertas formativas.

Estrategicamente, para o ano 2025, a grande aposta da ESTeSL centra-se na criação de formação ao nível do terceiro ciclo do ensino superior, decorrente da possibilidade de concessão do grau de doutor no subsistema de ensino superior politécnico estabelecida pela Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, conjugada com a qualidade da investigação que tem vindo a ser realizada na ESTeSL, concretamente no seu centro de investigação – H&TRC. Enquanto instituição de referência no ensino e investigação na área da saúde, a ESTeSL posiciona-se na primeira linha para criar e

implementar um curso de doutoramento na área das tecnologias da saúde que satisfaça as expectativas dos profissionais, académicos e investigadores e, simultaneamente, responda aos desafios de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente.

Para além da oferta formativa conferente de grau, mantém-se como objetivo prioritário investir na formação ao longo da vida. A ESTeSL criou o *Educational Health Hub – eH2* com o objetivo de dinamizar a criação e implementação de projetos de formação ao longo da vida, com oferta permanente ao longo do ano, formações diversificadas, de duração variável, em modalidade presencial, *online* ou *blended*, desde cursos de pós-graduação até microcredenciais.

A tabela 5 sintetiza os objetivos operacionais, as atividades/projetos e as metas consideradas relevantes para a prossecução do Objetivo Estratégico 1 – Reforçar a Relevância da Oferta Educativa e Formativa no decurso de 2025.

Tabela 5 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Reforçar a Relevância da Oferta Educativa e Formativa (ObE1)

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
01	Criar oferta formativa ao nível do terceiro ciclo do ensino superior	01	Criar e submeter à A3ES cursos de doutoramento	01	1 curso de doutoramento submetido e acreditado pela A3ES
02	Aumentar e consolidar a oferta formativa ao longo da vida	01	Criar e implementar formações não conferentes de grau, desde pós-graduações, cursos de curta duração, microcredenciais	01	Nº de cursos em associação ou com participação entre várias Escolas (com 60, 120, 180 ou 240 ECTS), em nº superior ao de 2023/24
				02	Nº de cursos não conferentes de grau com atribuição de ECTS, superior em 15% a 2023/24
				03	Nº de ações de formação ao longo da vida (não conferentes de ECTS), superior em 15% a 2023/24
03	Aumentar a procura dos cursos	01	Divulgar estrategicamente a oferta formativa junto de públicos-alvo através de projetos realizados na ESTeSL e nas escolas secundárias, campanhas nas redes sociais e outros meios de comunicação	01	Índice de procura dos cursos de 1º ciclo, superior ao de 2023/24 (nº de vezes que os cursos são indicados pelos candidatos, no conjunto das seis opções/nº vagas)
				02	Índice de satisfação da procura dos cursos de 1º ciclo, superior em 10% (nº de vezes que os cursos são indicados em 1ª opção pelos candidatos/nº vagas)
				03	Taxa de ocupação das vagas dos cursos de 1º ciclo da 1ª fase CNA, igual ou superior a 95% (nº de matriculados no 1º ciclo em 2024/25/nº vagas)
				04	Nº de estudantes de 2º ciclo, superior ao de 2023/24
				05	Taxa de ocupação das vagas dos cursos 2º ciclo, igual ou superior a 95% (nº de matriculados no 2º ciclo/nº vagas)
				06	Nº de estudantes inscritos em MOOC, superior em 100% ao de 2023/24
				07	Taxa de colocação nas vagas a cursos de 1º ciclo da 1ª fase CNA, igual ou superior a 95% (nº de candidatos admitidos em 2024/25/nº vagas)
				08	Nº de estudantes inscritos em cursos não conferentes de grau, não inferior ao 2023/24

04	Aumentar o sucesso académico	01	No âmbito do sH2 implementar projetos centrados no sucesso dos estudantes como Programa Mentori@as, Dia do Pensamento Crítico, entre outros	01	Taxa de diplomados nas licenciaturas, superior a 2/3, ou seja, 67% (nº total de diplomados no 1º ciclo em 2024/25 / nº de ingressados no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2021/22)
				02	Taxa de conclusão, nas licenciaturas, no número de anos previsto (4 anos), superior a 60% (nº de diplomados em 2024/25, ingressados no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2021/22 / nº de inscritos no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2021/22)
				03	Taxa de diplomados nos mestrados (2 anos), superior a 2/3, ou seja, 67% (nº de diplomados em 2024/25 / nº de ingressados no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2023/24)
				04	Taxa de conclusão, nos mestrados, no número de anos previsto (2 anos), em 2023/24, superior a 60% (nº de diplomados em 2024/25 ingressados no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2023/2024 / nº de ingressados no 1º ano, pela 1ª vez, no ano letivo 2023/24)
05	Manter a relevância da oferta formativa	01	No âmbito do grupo de trabalho para a empregabilidade consultar empregadores através de inquéritos e contacto direto	01	Manter os níveis de empregabilidade acima de 97,5% para os diplomados dos 1º ciclos de estudos (estatísticas IEFP)

## 4.2. Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes (ObE2)

Prosseguindo uma política de apoio à integração dos novos estudantes no ensino superior com o objetivo de envolver a comunidade estudantil na vida académica em todas as suas vertentes, pretende-se que o *Health Student Hub – sH2* continue a desenvolver atividades focadas na integração e acompanhamento dos estudantes ao longo do seu percurso académico.

Em 2024, no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência, o IPL obteve financiamento para implementar três projetos com o objetivo de reforçar o apoio à promoção da saúde mental e bem-estar dos estudantes, tendo envolvido as unidades orgânicas nestes projetos. Para além de outras iniciativas, destaca-se a presença de um psicólogo em permanência na ESTeSL e da sua participação em atividades planeadas pelo sH2.

Uma vez mais, no ano letivo de 2024/25, a primeira semana de aulas, será integralmente dedicada à receção aos novos estudantes da ESTeSL e será organizada pelo sH2.

Também, a Biblioteca da ESTeSL continuará a desenvolver iniciativas com vista à promoção de competências de literacia da informação junto dos estudantes, no início e no final dos 1º e 2º ciclos (pesquisa, avaliação e uso da informação científica de forma ética e legal).

A tabela 6 sintetiza os objetivos operacionais, as atividades/projetos e as metas considerados mais relevantes para a prossecução do Objetivo Estratégico 2 – Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes da ESTeSL no decurso de 2025.

Tabela 6 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Apoiar a Integração e a Aprendizagem dos Estudantes (ObE2)

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
06	Apoiar a integração e o bem-estar dos estudantes	01	Atender presencialmente e <i>online</i> os estudantes da ESTeSL para apoiar no desenvolvimento da sua autonomia e bem-estar	01	Encaminhar (presencial, online e via telefone) a totalidade dos estudantes que solicitem este apoio
		02	Dar continuidade ao Programa Mentori@as em estreita colaboração com o IPL Dar continuidade ao Programa da Academia de Líderes Ubuntu	02	Prosseguir o Programa de Voluntariado no decurso de 2024/25 com análise de 100% dos pedidos recebidos
				01	Adesão dos estudantes às atividades realizadas durante a semana de integração – aumento em relação ao ano letivo 2023/24
07	Promover o sucesso escolar e prevenir o abandono académico	01	Realizar ações de formação (workshops, webinars, etc.) vocacionados para promover competências de estudo	01	Realizar, no decurso de 2024/25, pelo menos três ações de promoção do sucesso académico e prevenção do abandono académico
		02	Programa Mentori@as em estreita colaboração com o IPL		
		03	Realizar ações de formação vocacionadas para promover a literacia da informação		
08	Apoiar a transição dos estudantes para a vida ativa	01	Realizar ações de formação vocacionadas para promover competências de empregabilidade (ex.: entrevistas, elaboração do curriculum vitae) Promover a utilização da plataforma <i>JobTeaser</i>	01	Realizar, pelo menos, duas iniciativas
				02	Divulgação de oferta de emprego e/ou estágios não curriculares oferecidos em ambiente profissional, na página da ESTeSL, no decurso de 2024/25 não inferior ao de 2023/24
				03	Iniciar a divulgação das ofertas de emprego na plataforma <i>JobTeaser</i> – Iniciar o processo de procura de emprego na plataforma <i>JobTeaser</i>

#### 4.3. Promover a Investigação com impacto clínico e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional (ObE3)

O Centro de Investigação *Health and Technology Research Center* (H&TRC), financiado pela FCT, constitui a estrutura que desenvolve a atividade científica mais relevante na ESTeSL. Docentes-investigadores encontram no H&TRC as condições adequadas para o desenvolvimento de projetos ID&I. Em 2024 o H&TRC criou um polo de investigação na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra. Esta expansão irá reforçar a candidatura do centro a financiamento, no âmbito do processo de avaliação das unidades de investigação por parte da FCT. Espera-se alcançar uma avaliação muito positiva que permita reforçar o papel do H&TRC no panorama da investigação na área da saúde e suportar a implementação de um curso de doutoramento na ESTeSL.

Na tabela 7, apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades/projetos e as metas ambicionadas para 2025 para prosseguir e melhorar os indicadores de produção científica da ESTeSL, com vista a alcançar o Objetivo Estratégico 3 - Promover a Investigação com impacto clínico e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional.

Tabela 7 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Promover a Investigação com impacto clínico e societal e consolidar a posição do H&TRC no contexto da investigação nacional e internacional (ObE3)

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
09	Reforçar os projetos de investigação	01	Procurar de forma dinâmica oportunidades de financiamento através do reforço do apoio administrativo	01	Montante do financiamento IPL dos projetos de investigação, igual ou superior ao de 2024
				02	Montante do financiamento externo dos projetos de investigação, superior ao de 2024
				03	Nº projetos em cooperação com investigadores e entidades internacionais, superior ao de 2024
				04	Nº projetos em cooperação com docentes de várias Instituições de Ensino Superior, superior ao de 2024
				05	Número projetos com participação de estudantes em 2025, superior ao de 2024
10	Aumentar a produção científica	01	Publicar em revistas indexadas	01	Nº de artigos indexados na Web of Science, superior em 5% ao de 2024
				02	Nº de artigos indexados na Scopus, superior em 5% ao de 2024
				03	Nº de artigos indexados na MEDLINE/PubMed, superior em 5% ao de 2024
				04	Nº de artigos publicados em revistas de 1º e 2º quartis, superior ao nº de 2024
		02	Divulgar publicações no Repositório IPL	01	Número de publicações inseridas no Repositório Digital do IPL, com afiliação ESTeSL, superior ao de 2024
				02	Nº de livros publicados, superior ao de 2024
		03	Publicar livros e capítulos de livros	01	Nº de livros publicados, superior ao de 2024
				02	Nº de capítulos de livros publicados, superior ao de 2024
		04	Divulgar a produção científica em contexto internacional	01	Nº de artigos internacionais, superior em 5% ao de 2024
				02	Nº de comunicações orais internacionais, superior em mais de 20% ao de 2024
				03	Nº de posters internacionais, superior em mais de 20% ao de 2024
		11	Apetrechar e dinamizar a investigação	01	Apoiar o desenvolvimento do H&TRC através da partilha de serviços administrativos melhorando as condições de trabalho dos investigadores
02	Número de investigadores colaboradores do H&TRC, semelhante ao de 2024				
03	Número de estudantes de doutoramento superior ao de 2024				
02	Organizar eventos de divulgação científica			01	Número de eventos organizados no âmbito ID&I, superior ao de 2024
				02	Receber pelo menos um prémio externo no âmbito ID&I, ou apresentar candidatura a pelo menos dois prémios externos
03	Propor/implementar projetos colaborativos academia-indústria			01	Nº de projetos ID&I, envolvendo organizações e empresas, representa pelo menos 1/3 do total

#### 4.4. Reforçar a Internacionalização (ObE4)

A participação no Programa ERASMUS+ tem sido, ao longo dos anos, a dimensão mais forte da internacionalização da ESTeSL. O intercâmbio de estudantes e docentes e a participação em projetos científicos e pedagógicos internacionais continuam a constituir uma prioridade nesta área. Mantemos, igualmente, a aposta na participação em redes internacionais de natureza científica e pedagógica.

Na tabela 8, apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, no âmbito dos indicadores de internacionalização da ESTeSL, para a prossecução do Objetivo Estratégico 4 – Reforçar a Internacionalização

Tabela 8 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Reforçar a Internacionalização

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS		
12	Promover as parcerias internacionais	01	Estabelecer novas parcerias internacionais Divulgar a ESTeSL em fóruns e redes internacionais	01	Rácio de parcerias ativas nos acordos internacionais, superior a 80%		
				02	Nº de protocolos de mobilidade internacional em vigência em 2025, superior a 100		
				03	Nº de países parceiros superior a 25		
				04	Nº de participações em redes internacionais, superior a 4		
				05	Nº de projetos internacionais financiados, superior a 5		
				06	Nº de fóruns internacionais organizados em parceria, superiores a 2		
13	Incrementar a mobilidade dos estudantes, docentes e dos não docentes	01	Reforçar os programas de mobilidade	01	Nº de estudantes em mobilidade Outgoing em 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/234		
				02	Nº de estudantes em mobilidade Incoming em 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/24		
				03	Nº de docentes em mobilidade Outgoing em 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/24		
		02	Divulgar os programas de mobilidade através de reuniões/encontros com os interessados	01	Nº de docentes em mobilidade Incoming em 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/24		
				02	Nº de não docentes em mobilidade Outgoing 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/24		
				03	Nº de não docentes em mobilidade Incoming 2024/25 superior a mais de 50% ao de 2023/24		
		03	Criar e implementar cursos intensivos no âmbito do Programa ERASMUS+	01	Nº de <i>Blended Intensive Courses</i> superior ao de 2024		
		14	Incrementar a internacionalização do ensino	01	Divulgar a ESTeSL a candidatos de nacionalidade estrangeira	01	Nº de candidatos a estudantes internacionais, em 2024/25 superior a mais de 50% do de 2023/24
						02	Taxa de colocação dos estudantes internacionais em 2024/25 superior a mais de 30% ao de 2023/24
02	Iniciar a leção de unidades curriculares em língua inglesa			01	Oferecer cinco unidades curriculares em língua inglesa		

#### 4.5. Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social (ObE5)

A cooperação e responsabilidade social constitui um dos pilares da missão da ESTeSL. Ao longo dos anos, a escola tem desenvolvido o seu papel neste domínio através do reforço da sua rede de parcerias nacionais e internacionais no âmbito do ensino, da investigação e do apoio à comunidade. A realização de estágios curriculares, o desenvolvimento de projetos de investigação, a realização de ações de promoção da saúde, a organização de eventos, são exemplos de atividades realizadas em parceria com unidades de saúde, estruturas autárquicas, instituições de solidariedade social, entre outras.

Na tabela 9 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, com vista a prosseguir e melhorar os indicadores de extensão à comunidade da ESTeSL, definidos no Objetivo Estratégico 5 – Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social.

Tabela 9 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Promover a Cooperação e a Responsabilidade Social

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
15	Criar e manter rede nacional estratégica de parcerias	01	Estabelecer parcerias para a cooperação nacional Dinamizar a prestação de apoio a eventos institucionais Dinamizar a comunicação com parceiros	01	Nº de protocolos (parceiros) de âmbito nacional, superior em 5% a 2024
				02	Nº de protocolos (parceiros) de âmbito nacional, para realização de estágios de estudantes, superior em 5% a 2024
				03	Dos eventos realizados pela ESTeSL, pelo menos 50% envolverem parcerias
				04	Nº de eventos promovidos pela ESTeSL com participação de outros parceiros, superior em 20% a 2024
				05	Nº de contratos de cedência e de aluguer de espaços para entidades externas, superior, em mais de 50%, a 2024
16	Promover a responsabilidade social	01	Implementar práticas de responsabilidade social através do apoio a projetos (Ex: Eco-Escolas)	01	Nº de ações de responsabilidade social, incluindo as de promoção da saúde, pelo menos 10
				02	Nº de ações de responsabilidade social, com impacto na comunidade ESTeSL e/ou IPL, pelo menos 5
		02	Desenvolver iniciativas de apoio à comunidade através da participação em projetos de promoção e educação para a saúde	01	Nº de participantes em atividades de responsabilidade social, incluindo as de promoção da saúde, superior em 50% aos de 2024
				03	Realizar ações de sensibilização/captação de estudantes para participar em ações de voluntariado Criar cursos de capacitação de voluntários
		02	Nº de ações em projetos de voluntariado de apoio, em 2024/25 superior ao de 2023/24		
		04	Organizar eventos divulgação/disseminação do conhecimento	01	Organizar um evento de divulgação

17	Promover a sustentabilidade ambiental	01	Implementar práticas de sustentabilidade ambiental através da participação em Projetos como o Programa Eco-Escolas	01	Nº de medidas criadas para a promoção da sustentabilidade ambiental, não inferior a 10
				02	Continuar a equipar a ESTeSL com iluminação de baixo consumo
				03	Não aumentar o consumo de papel, relativamente a 2024
				04	Nº de medidas para a promoção da biodiversidade de valorização dos espaços exteriores, pelo menos 1
				05	Nº de medidas para monitorizar e diminuir a poluição do ar e sonora, pelo menos 1
		02	Desenvolver iniciativas no âmbito da sustentabilidade ambiental na ESTeSL e junto da comunidade	06	Número de seminários e conferências sobre a sustentabilidade ambiental: Organização – pelo menos 1 ou Participação – pelo menos 2
				07	N.º de ações de sensibilização da sustentabilidade ambiental (uso sustentável de água e energia, práticas de alimentação saudáveis e sustentáveis, diminuição da poluição do ar e sonora e promoção da biodiversidade), pelo menos 1
				08	No âmbito do Programa Eco-Escolas, manter o galardão atribuído pela Associação Bandeira Azul da Europa
				09	Participação da comunidade ESTeSL, em pelo menos um programa de educação ambiental, promovido pela Associação Bandeira Azul da Europa (ABAE)

#### 4.6. Promover a Comunicação e a Imagem Institucional (ObE6)

No domínio da comunicação, em 2025, para além dos meios tradicionais, pretendemos apostar fortemente na promoção da ESTeSL através de meios digitais, tal como tem acontecido nos anos mais recentes. O objetivo é alcançar um número mais elevado de destinatários, de diferentes faixas etárias e acompanhando a tendência crescente de utilização das redes sociais para procurar informação. Pretende-se, inclusivamente, recorrer à contratação de serviços especializados para concretizar este objetivo.

Na tabela 10 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, com vista a prosseguir e a melhorar os indicadores de comunicação da ESTeSL, ou seja, alcançar o Objetivo Estratégico 6 – Promover a Comunicação e a Imagem Institucional.

Tabela 10 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Promover a Comunicação e a Imagem Institucional

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
18	Aumentar a visibilidade da ESTeSL	01	Manter atualizada e atrativa a página institucional da ESTeSL	01	Nº de visitas à página institucional (novos utilizadores), superior em pelo menos 5% ao de 2024
		02	Divulgar a ESTeSL nos media	01	Nº de comunicados de imprensa produzidos pela ESTeSL e/ou IPL cujo conteúdo diga respeito à atividade da ESTeSL, pelo menos 2
		03	Publicar notícias da atividade da ESTeSL na sua página institucional	01	Nº de notícias publicadas na página da ESTeSL, superior em 50% em relação a 2024
19	Aumentar a interação nas redes sociais	01	Gestão da plataforma <i>Facebook</i>	01	Nº de gostos nas publicações, superior em pelo menos 30% ao de 2024
				02	Nº de seguidores, superior em pelo menos 30% ao de 2024
		02	Gestão da plataforma <i>Youtube</i>	01	Nº de subscritores da ESTeSL no Youtube superior em pelo menos 5% ao de 2024
				01	Nº de visitantes, superior em pelo menos 5% ao de 2024
03	Gestão da plataforma <i>Linkedin</i>	02	Nº de seguidores, superior em pelo menos 5% ao de 2024		
		01	Dinamização da rede social Instagram com aumento do nº de seguidores		
20	Aumentar a interação com os estudantes	01	Comunicar estrategicamente com potenciais candidatos através da realização de projetos como Porta Aberta para as Tecnologias da Saúde; Fórum Estudante; Verão com as Tecnologias da Saúde	01	Nº de iniciativas para captar estudantes, pelo menos 4
21	Fortalecer a coesão e a identidade da ESTeSL	01	Congregar a informação e as pessoas da ESTeSL através de iniciativas envolvendo a comunidade académica	01	Manter publicação anual da Agenda/Guia ESTeSL
				02	Realizar pelo menos 4 eventos institucionais
				03	Atribuição externa e interna de prémios, em número não inferior a 5 e 10, respetivamente, à comunidade de estudantes, docentes e não docentes da ESTeSL

#### 4.7. Valorizar os Recursos Humanos (ObE7)

A escassez de recursos humanos não docentes sofreu um agravamento em 2024. Reconhecemos que, ao nível do pessoal não docente, a situação da ESTeSL é crítica. Manteve-se a saída de colaboradores para outras instituições por mobilidade ou concurso, a qual não tem sido acompanhada pela sua rápida substituição pelos serviços competentes.

Os colaboradores em funções estão sobrecarregados, uma vez que o volume de trabalho se mantém, constituindo o seu bem-estar uma preocupação constante para a Presidência da ESTeSL. O procedimento de recrutamento do pessoal não docente está sediado no IPL, cabendo à ESTeSL expor ao Sr. Presidente do IPL as suas necessidades de recursos humanos e solicitar o recrutamento.

Todos os esforços têm sido feitos neste sentido, contudo, as diligências no IPL são morosas, demorando vários meses a concretizar uma oferta de mobilidade ou um procedimento concursal. Também, alguns dos procedimentos que foram abertos não tiveram candidatos com o perfil adequado. Estando a decorrer, neste momento, alguns procedimentos concursais para o universo IPL, contamos recrutar novos colaboradores por esta via.

Em suma, o recrutamento de colaboradores não docentes continua a ser a prioridade para a ESTeSL em 2025.

Quanto aos recursos humanos docentes, o cenário já traçado anteriormente decorrente das aposentações já ocorridas e que irão ocorrer nos próximos 5 anos, comprometerá o funcionamento dos cursos e o cumprimento dos rácios de corpo docente próprio, em alguns casos. Em 2024, o Presidente do IPL autorizou a abertura de concursos para o recrutamento de dez professores adjuntos, os quais se espera concluir no início de 2025.

Foram propostos aos Serviços da Presidência do IPL os mapas exequíveis de pessoal docente e não docente, que refletem as necessidades para o ano de 2025, condicionados pelo orçamento de funcionamento, e tendo em consideração o provimento habilitado/qualificado dos postos de trabalho.

No âmbito do pessoal docente (Anexo IV), o mapa, que contempla 162,20 ETI, propõe, para 2025 a ocupação de 134,65 ETI que serão utilizados, também, em contratações para lecionação de mestrados e outros cursos de pós-graduação.

No âmbito do pessoal não docente (Anexo V), o mapa comporta 58 postos de trabalho a TI com colaboradores em funções efetivas os quais asseguram assessoria e apoio técnico e logístico às atividades académicas, administrativas e de gestão da ESTeSL. Uma vez que o número de postos de trabalho que estão ocupados é insuficiente é necessário garantir que em 2025 seja efetuada a contratação de mais colaboradores, de modo a garantir o normal funcionamento da Escola.

Na tabela 11 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, com vista a prosseguir da melhor forma possível a gestão dos recursos humanos da ESTeSL, ou seja, alcançar o Objetivo Estratégico 7 – Valorizar os Recursos Humanos.

Tabela 11 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Valorizar os Recursos Humanos

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
22	Aumentar os efetivos e a qualificação do corpo docente e apoiar a progressão na carreira	01	Abertura de concursos para professores de carreira e de promoção à categoria de professor coordenador	01	Número de docentes de mapa, superior ao de 2024
				02	Número de professores coordenadores superior ao de 2024
				03	Percentagem de docentes doutores, superior ao de 2024
				04	Percentagem de docentes especialistas, superior ao de 2024
23	Aumentar os efetivos e a qualificação do corpo não docente	01	Investir na contratação de colaboradores não docentes Criar cursos de formação dirigidos ao pessoal não docente	01	Número de não docentes de mapa, superior ao de 2024
				02	Percentagem de não docentes habilitados com pelo menos a licenciatura, superior ao de 2024
				03	Nº de funcionários não docentes a participar em formações, superior em mais de 50% ao de 2024
				04	Nº de ações de formação interna (promovidas pela ESTeSL e/ou IPL), superior em mais de 50% ao de 2024
24	Promover a saúde e bem-estar dos RH	01	Promover ações de informação sobre estilos de vida saudáveis	01	Manter nº de projetos de intervenção no âmbito da saúde e da promoção de estilos de vida saudável e de bem-estar, nos RH (promovidos pela ESTeSL e/ou IPL, pelo menos um)

#### 4.8. Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos (ObE8)

Tal como já identificado anteriormente, o edifício da ESTeSL necessita de várias intervenções na infraestrutura, contudo as dotações financeiras disponibilizadas não têm permitido concretizar estas intervenções na sua totalidade. As obras de reabilitação do edifício que têm vindo a ser realizadas terão continuidade em 2025, de acordo com a disponibilidade financeira possível e dando prioridade às intervenções que possam colocar em risco o funcionamento da escola.

Relativamente ao projeto financiado para a melhoria da eficiência energética do campus, a sua implementação ainda não se iniciou, aguardando-se a conclusão dos procedimentos de contratação das empresas que irão realizar as diversas intervenções. Prevê-se a sua implementação em 2025.

Em 2025 continuaremos a trabalhar no sentido de melhorar as condições de lecionação de aulas teóricas e práticas e dos espaços dedicados à investigação através de uma gestão integrada/centralizada de recursos,

Em 2024 concluímos o processo de atualização do parque informático, referente a áreas de estudo e laboratoriais e, também, o afeto aos postos de trabalho dos colaboradores da ESTeSL.

Ainda, em 2024, a ESTeSL integrou o projeto MedTech NEXT, liderado pela Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa e que foi financiado pelo Programa Impulso Mais Digital - Reforma e Modernização da Medicina. O financiamento atribuído à ESTeSL permitirá adquirir equipamentos de simulação com vista à modernização do ensino.

Em 2025, a implementação deste projeto constitui uma prioridade para a ESTeSL.

Na tabela 12 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas, com vista a alcançar o Objetivo Estratégico 8 – Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos na ESTeSL no decurso de 2025.

Tabela 12 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Otimizar os Recursos Tecnológicos e Físicos

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
25	Modernizar as condições de ensino	01	Implementar o projeto MEDTech NEXT	01	Adquirir equipamentos de simulação a utilizar em contexto de aulas
26	Gerir as instalações para adequação aos seus fins	01	Realizar obras de manutenção do edifício	01	Realizar intervenções de melhoria das condições de ensino/ aprendizagem em espaços letivos, pelo menos duas
				02	Realizar intervenções para melhoria das condições de trabalho dos colaboradores da ESTeSL, pelo menos duas
				03	Obras de manutenção/reparação do ginásio/laboratório -2.15
27	Gerir os recursos tecnológicos para manter a sua funcionalidade	01	Concluir o processo de renovação de equipamentos informáticos e audiovisuais	01	Concluir a modernização dos equipamentos multimédia do auditório
				02	Nº de aquisições e/ou reparações em equipamentos audiovisuais, superior ao de 2024

#### 4.9. Alcançar o Equilíbrio Orçamental (ObE9)

Para execução do plano de atividades que se propõe para 2025 será essencial manter uma gestão rigorosa dos recursos financeiros afetos à ESTeSL, centralmente distribuídos e geridos pelo IPL, assim como providenciar no sentido de gerar receita própria.

O valor provisório do financiamento da ESTeSL proveniente do Orçamento do Estado (OE) para 2025 foi calculado de acordo com as instruções transmitidas pelo IPL considerando um acréscimo de 1,6% do orçamento inicial fixado para o ano de 2024, que resultou num valor de 6.760.396 €.

O valor atribuído está muito aquém do necessário para garantir o funcionamento básico da Escola.

Na tabela 13 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades/projetos e as metas ambicionadas para 2025, face aos desafios de índole financeiro na ESTeSL, com vista a contribuir para o Objetivo Estratégico 9 – Alcançar o Equilíbrio Orçamental da ESTeSL.

Tabela 13 - Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Alcançar o Equilíbrio Orçamental

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
28	Contrariar queda previsível de receita pela eficácia na cobrança	01	Gestão de tesouraria rigorosa	01	Aumentar a receita própria proveniente das propinas dos estudantes
		02	Monitorização da receita cobrada	02	Aumentar a receita própria líquida arrecadada
				03	Diminuição do valor de propinas em atraso, em pelo menos 5%, ao de 2024

#### 4.10. Reforçar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) (ObE10)

A implementação de uma cultura de qualidade continua a ser um dos desígnios da ESTeSL. O processo de melhoria contínua requer autoavaliação e implementação de correções e melhorias. Pretende-se continuar a desenvolver o SIGQ, nomeadamente as ferramentas e os processos de autoavaliação, em continuidade com o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nos anos mais recentes.

Em 2024, um dos colaboradores do Gabinete da Qualidade saiu da ESTeSL por mobilidade, o que teve um impacto direto na gestão do trabalho deste gabinete, sobretudo nas atividades relacionadas com os processos de avaliação da qualidade da oferta formativa. Recentemente, o Gabinete da Qualidade foi reforçado com a colaboração de uma docente com formação específica na área. A equipa agora composta por dois elementos, propôs um conjunto de atividades a implementar em 2025.

No âmbito da acreditação dos ciclos de estudo, prevê-se a conclusão, em 2025, dos processos PERA referentes aos Mestrados em Tecnologias Clínico Laboratoriais e em Fisioterapia. Pretende-se, ainda, submeter um pedido de acreditação prévia de um ciclo de estudos de doutoramento.

Na tabela 14 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, com vista a prosseguir e a melhorar a gestão da qualidade dos sistemas académicos da ESTeSL, ou seja, alcançar o Objetivo Estratégico 10 – Reforçar o SIGQ.

Tabela 14 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Reforçar o SIGQ

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
29	Formalizar processos da Qualidade	01	Continuar a implementação do SIGQ	01	Desenvolver a acreditação do SIGQ da ESTeSL pela A3ES em consonância com a acreditação do SIGQ do IPL, designadamente a identificação de procedimentos
		02	Iniciar o processo de implementação da norma ISO9001-2015	01	Apoiar os Serviços na elaboração de pelo menos 2 procedimentos com vista à preparação da certificação pela ISO9001-2015
30	Implementar o SIGQ	01	Cumprir a calendarização do SIGQ	01	Realizar todos os inquéritos previstos no SIGQ, em 2025, através do ComQuest
				02	Ausência de relatórios pendentes
		02	Articular a informação SIGQ com a informação e os agentes académicos	01	Disponibilizar aos regentes de unidades curriculares os relatórios de unidade curricular (RUC)
				02	Disponibilizar aos diretores de curso os relatórios de avaliação de curso (RAC)
		03	Monitorizar a satisfação dos estudantes no âmbito do ensino	01	Número de UC com situações relevantes negativas no SIGQ em 2024/25, inferior ao de 2023/24
				02	Resultado médio dos inquéritos de satisfação dos estudantes com os cursos, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
				03	Resultado médio dos inquéritos de satisfação dos estudantes com docentes, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
				04	Resultado médio dos inquéritos de satisfação dos estudantes com as unidades curriculares, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
		04	Reclamações "zero" (incluindo Livro amarelo)	01	Número de reclamações dos estudantes, inferior às de 2023/2024
				02	Resultado médio dos inquéritos de satisfação dos docentes com o(s) curso(s) que leciona(m) em termos de organização e funcionamento, plano de estudos e perfil dos estudantes, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
		05	Monitorizar a satisfação dos docentes	01	Valor médio dos inquéritos de satisfação dos docentes com as condições de trabalho, clima e apoio institucional, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
		06	Monitorizar a satisfação dos não docentes	01	Valor médio dos inquéritos de satisfação dos não docentes com o ambiente de trabalho, apoio institucional, componente relacional e clima de trabalho, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
				02	Valor médio dos inquéritos de satisfação dos não docentes com as condições de instalações, higiene e limpeza, segurança e acessibilidade de transportes, em 2024/25, igual ou superior a 3,5 (em 5,0)
07	Realizar ações de sensibilização junto de docentes e não docentes	01	Realizar, no mínimo, 2 ações		
31	Obter a acreditação das novas propostas de cursos conferentes de grau	01	Preparar e submeter as propostas de novos cursos na plataforma da A3ES	01	Taxa de acreditação dos cursos conferentes de grau (cursos em funcionamento) igual a 100%

#### 4.11. Reforçar o Planeamento (ObE11)

Para o cumprimento da missão da ESTeSL, é fundamental articular as principais atribuições dos órgãos e das unidades de gestão técnica e administrativa, nomeadamente ao nível da definição de objetivos de curto e longo prazo.

Para o efeito, o planeamento estratégico define prioridades, identifica os recursos existentes e as atividades a serem desenvolvidas, contribuindo para a persecução de metas comuns. Também, neste domínio, a escassez de recursos humanos não docentes tem impacto negativo. Nesse sentido, para 2025, é prioritário reforçar o apoio à Presidência através do recrutamento de um técnico superior com perfil adequado ao desempenho de funções de assessoria e priorizar o planeamento estratégico, designadamente ao nível dos instrumentos de gestão e da estruturação de um sistema de informação que, de forma eficaz, permita a monitorização das atividades e a tomada de decisão baseada na evidência.

Na tabela 15 apresentam-se os objetivos operacionais, as atividades e projetos, bem como as metas ambicionadas para 2025, com vista a alcançar o Objetivo Estratégico 11 – Reforçar o Planeamento Estratégico.

Tabela 15 – Objetivos Operacionais, Atividades e Projetos para Reforçar o Planeamento Estratégico

Nº	OBJETIVOS OPERACIONAIS	Nº	ATIVIDADES e PROJETOS	Nº	METAS
32	Apoiar o planeamento	01	Redigir documentos de gestão	01	Apoiar a definição de objetivos estratégicos e operacionais, a incluir nos documentos de gestão de 2025
				02	Elaborar o Relatório de Atividades 2024, até 31 de março de 2025
				03	Elaborar o Plano de Atividades 2026, até 30 de junho de 2025
33	Estruturar o planeamento	01	Estruturar o sistema de informação	01	Identificar as fontes de informação para indicadores de atividade (no âmbito dos objetivos estratégicos e operacionais) e calendarizar a recolha.
34	Executar outras atividades no domínio do planeamento, gestão e desenvolvimento	01	Apoiar o planeamento e gestão	01	Apoiar o cumprimento de todos os procedimentos da Comissão de Ética na emissão de parecer a projetos/estudos científicos
				02	Assessorar a tramitação de todos os protocolos relativos ao ensino (designadamente estágios curriculares e investigação de estudantes) e à relação com a comunidade
				03	Reestruturar a base de registo dos protocolos para a extração eficaz de indicadores
				04	Implementar o Regulamento de Funcionamento dos Serviços da ESTeSL

# Anexos

## Anexo I - Missão, Atribuições e Princípios/Valores

A Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL), que teve a sua origem na Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Lisboa em 1980, foi integrada no Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) em 2004.

Nos Estatutos da ESTeSL (DR 2.<sup>a</sup> série – N.º 46, de 5 de março de 2020) está consignado:

Missão (artigo 2º)

A ESTeSL é uma instituição de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão da ciência, tecnologia e cultura e tem como missão a excelência do ensino, da investigação e da prestação de serviços no âmbito das Ciências da Saúde, contribuindo para a promoção da Saúde e melhoria da sua qualidade.

Atribuições (artigo 4º)

- A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos e outros
- A organização de outros cursos não conferentes de grau e outras atividades de especialização e aprendizagem ao longo da vida
- A organização ou cooperação com outras instituições nacionais ou estrangeiras em atividades de extensão de natureza científica, tecnológica, educativa e cultural
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento
- A implementação e a cooperação em projetos de investigação, bem como a sua publicação
- A transferência, divulgação e valorização do conhecimento científico e tecnológico
- O estabelecimento de acordos, convénios e protocolos de cooperação com organismos públicos e privados, nacionais e internacionais, com relevância para os países de língua oficial portuguesa e países europeus
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura

Princípios/Valores (artigo 6º)

A ESTeSL orienta-se por princípios de transparência, de democraticidade, de participação, de ética e de qualidade, procurando:

- Assegurar a todos os seus membros a sua real e efetiva participação em todos os atos
- Favorecer a livre expressão da pluralidade de ideias e opiniões
- Assegurar as condições necessárias para uma atitude de permanente inovação científica e pedagógica
- Garantir a liberdade e a autonomia científica e pedagógica;
- Outorgar o primado ao saber, à investigação e à cultura, numa perspetiva de respeito e promoção do indivíduo e da comunidade;
- Garantir uma política de gestão da qualidade

## Anexo II - Órgãos de Governo, Serviços Técnico Administrativos e Estrutura

### Órgãos de Governo

São órgãos de governo da ESTeSL, de acordo com os seus Estatutos, o Conselho de Representantes, o Presidente, o Conselho Técnico-Científico, o Conselho Pedagógico, cuja composição a seguir se apresenta:

**Presidente da ESTeSL**

Maria Beatriz Dias Fernandes

**Presidente do Conselho de Representantes**

Maria Hermínia Monteiro Brites Dias

**Vice-Presidente da ESTeSL**

Marisa Paula Duarte Fernandes de Andrade  
Baeta Guerreiro Cebola

**Presidente do Conselho Técnico-Científico**

Elisabete Teresa da Malta Almeida Carolino

**Vice-Presidente da ESTeSL**

Luísa Maria Carvalho da Veiga

**Presidente do Conselho Pedagógico**

Maria João Furtado Raminhas Carapinha

### Serviços Técnico Administrativos

A ESTeSL conta com quatro divisões de serviços e com unidades e gabinetes que contribuem para o cumprimento da sua Missão, conferindo apoio aos diferentes órgãos de governo e ainda ao Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia (H&TRC).

**Diretor de Serviços**

Manuela Carvalho

**Divisão de Gestão Académica**

Margarida Figueira

**Divisão de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e de Projetos I&D**

- Serviço de Recursos Humanos -
- Serviços Financeiros e de Projetos I&D Sónia Ramos

**Divisão de Informação, Edições, Comunicação e Relações Externas**

- Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade Cláudia Guerreiro
- Biblioteca Maria da Luz Antunes

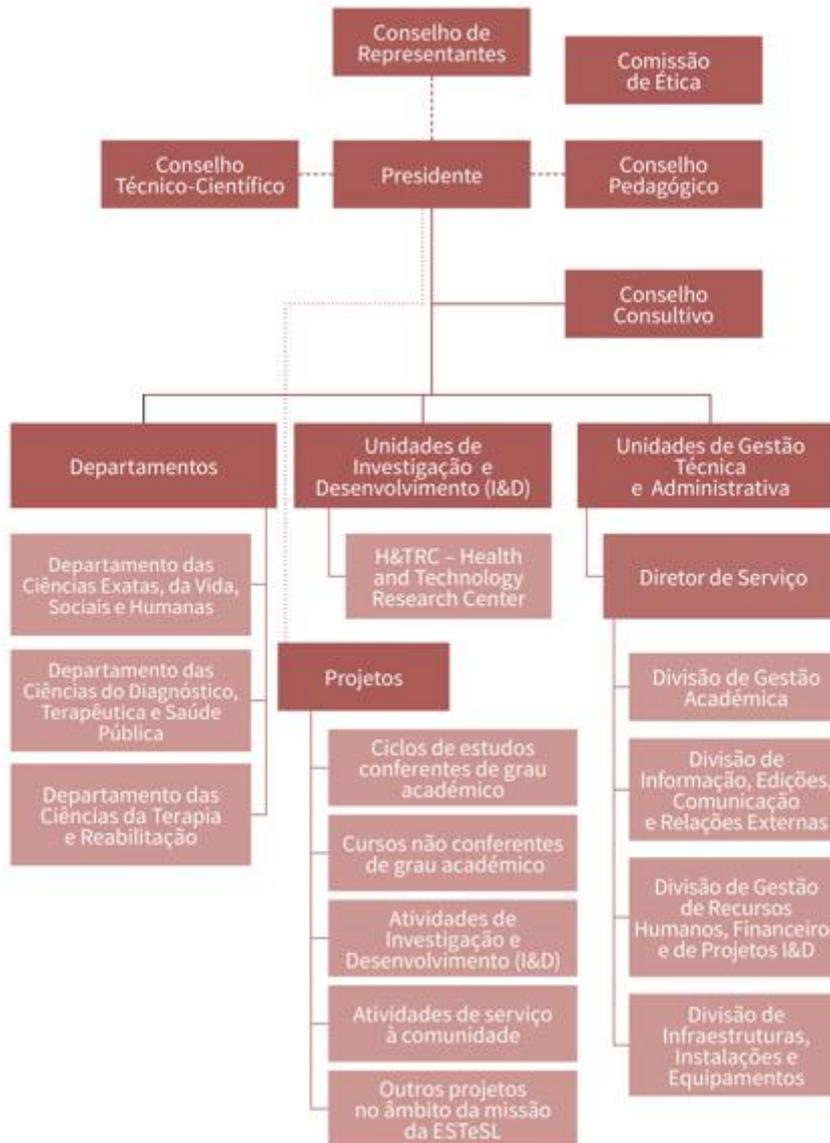
**Divisão de Gestão de Infraestruturas, Instalações e Equipamentos**

- Serviço de Logística, Ambiente e Segurança Ana Sabino
- Gabinete de Apoio aos Espaços Laboratoriais e Ginásios Carla Eleutério

**Outros Serviços/Gabinetes de Apoio aos Órgãos**

- Secretariado dos Órgãos Isabel Mateus
- Expediente e arquivo Sónia Chatinho
- Gabinete de Qualidade Maria João Gaspar

### Anexo III - Estrutura Orgânica





## Anexo V - Mapa de Pessoal Não Docente

Instituto Politécnico de Lisboa - Mapa de pessoal não docente ESTeSL - 2025

Atribuições / Competências / Atividades (2)	Unidade orgânica/centros de competência ou de produto/área de atividades (3)	Cargos/carreiras/categorias										Área de formação académica e/ou profissional	Nº de postos de trabalho (4)	Nº de postos de trabalho preenchidos por tempo indeterminado		Nº de postos de trabalho preenchidos por tempo determinado, Comissão de serviço e mobilidade		Nº de postos de trabalho disponíveis* (9)=(4)-(5+6+7+8)	OBS (a); (b)		
		Diretor de Serviços (1)	Chefe de Divisão (1)	Dirigentes de nível Intermediário grau 3,4 ou 5	Técnico Superior		Coordenador Técnico	Assistente Técnico		Assistente Operacional											
					TI	TP		TI	TP	TI	TP										
Gestão Global / Apoio à Formação e Gestão / Serviços Técnicos e Administrativos	Presidência	Gestão	1										Diretor - Licenciatura classificada com o Cód 314 das áreas de formação da CNAEF**	1			1		0		
		Secretariado e Expediente							3					Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade	3	2				1	vago 1 AT
		Qualidade e Assessoria					4							Tec. Sup. - Licenciaturas classificadas com os Cód 222, 340, 345 e 380 das áreas de formação da CNAEF**	4	1		0		3	vago 3 TS
	Divisão de Gestão Académica	Serviços Académicos		1			4			5				Chefe Divisão e Tec. Sup. - Licenciaturas classificadas com o Cód 142, 311, 345 e 346 das áreas de formação CNAEF** / Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade	10	6		1		3	vago 1 TS + 2 AT
		Gabinete de Apoio ao Estudante e Diplomado							1					12º ano de escolaridade	1	1				0	
	Divisão de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e projetos I&D	Serviços Financeiros			1		3			3				Chefe e Tec. Sup. - Licenciaturas nas áreas de estudo classificadas com os cód. 344 da CNAEF** / Assist. Tec. - 12º ano de escolaridade	7	5		1		1	vago 1 TS
		Projetos I&D					1							Tec. Sup. - Licenciatura classificada com o Cód 345 das áreas de formação da CNAEF**	1	0		0		1	vago 1 TS
		Serviços de Recursos Humanos			1		3							Tec. Sup. - Licenciaturas nas áreas de estudo classificadas com os cód. 310 e 345 da CNAEF**	4	2				2	vago 1 TS;1 Dirigente
	Divisão de Informação, Edições, Comunicação e Relações Externas	Comunicação e Comunidade			1		2			2				Chefe e Tec. Sup. - Licenciatura classificada com o Cód 312 das áreas de formação da CNAEF** / Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade	5	2		1		2	vago 1 TS + 1 AT
		Biblioteca			1		1			3				Chefe e Tec. Sup. - Licenciatura classificada com o Cód 225 das áreas de formação CNAEF** / Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade	5	2		1		2	vago 2 AT
	Divisão de Gestão de Infra-Estruturas, Instalações e Equipamentos	Gabinete de Apoio aos Laboratórios e Ginásios (GALG)					1			1		2		Chefe e Tec. Sup. - Licenciaturas classificadas com o código 422 e 524 das áreas de formação CNAEF** / Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade / Assist. Op. - escolaridade obrigatória	4	3		1		0	
		Serviço de Logística, Ambiente e Segurança (SLAS)			1		1			9		3		Chefe e Tec. Sup. - Licenciaturas classificadas com o código 422 e 524 das áreas de formação CNAEF** / Assist. Téc. - 12º ano de escolaridade / Assist. Op. - escolaridade obrigatória	13	4		1		8	vago 3 AO + 5 AT
	<b>Total ESTeSL</b>			1	1	5	20	0	1	25	0	5	0		58	28	0	7	0	23	

(1) identificar diploma legal que criou o cargo  
 (2) - atividades de acordo com o plano de atividades  
 (3) - indicar áreas funcionais de acordo com as que constam no organograma e manual de descrição de funções da escola/instituto  
 (a) - mencionar número de postos de trabalho a preencher com relação jurídica por tempo determinado  
 (b) - mencionar número de postos de trabalho a tempo parcial  
 \*\* Classificação nacional de áreas de educação e formação