



2014  
**PLANO DE ATIVIDADES**  
Instituto Superior Técnico

**Ficha Técnica**

Plano de Atividades 2014 do Instituto Superior Técnico

**Edição**

Conselho de Gestão

Área de Estudos e Planeamento

**Aprovação**

Reunião do Conselho de Escola de 29 de Janeiro de 2014

## ÍNDICE

---

NOTA INTRODUTÓRIA.....	4
MISSÃO .....	6
VISÃO .....	6
ÁREAS DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICAS.....	6
ENSINO SUPERIOR .....	7
INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO .....	7
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA .....	10
INICIATIVAS GLOBAIS.....	12
INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
AVALIAÇÃO INTERNA .....	15
COMUNICAÇÃO .....	16
INFRAESTRUTURAS .....	18
SERVIÇOS .....	20
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO .....	21
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
FINANCIAMENTO .....	24
ANEXO I – RECURSOS HUMANOS 2014.....	25
ANEXO II – ORÇAMENTO 2014 .....	29

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AAAIST	Associação dos Antigos Alunos do IST
AC	Área Contabilística
ACI	Área de Comunicação e Imagem
AEP	Área de Estudos e Planeamento
AOP	Área Orçamental e Patrimonial
AP	Área de Projetos
AQAI	Área de Qualidade e Auditoria Interna
ARI	Área de Relações Internacionais
ASSIST	Avaliação dos Serviços do IST
ATT	Área de Transferência de Tecnologia
A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação
BEST	Board of European Students of Technology
BIF	Bolsa Interna de Formadores
CAF	Common Assessment Framework
CAPE	Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico
CC	Conselho Científico
CE	Conselho de Escola
CG	Conselho de Gestão
CGQ	Conselho para a Gestão da Qualidade
CP	Conselho Pedagógico
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CTN	Campus Tecnológico e Nuclear
DA	Direção Académica
DF	Departamento de Física
DRH	Direção de Recursos Humanos
DSI	Direção de Serviços de Informática
DT	Direção Técnica
E&P	Núcleo de Estudos e Projetos
FCCN	Fundação para a Computação Científica Nacional
GATU	Gabinete de Apoio ao Tutorado
GCRP	Gabinete de Comunicação e Relações Públicas
GOP	Gabinete de Organização Pedagógica
ID&I	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IST	Instituto Superior Técnico
ITN	Instituto Tecnológico e Nuclear
Lab	Laboratórios
NAPE	Núcleo de Apoio ao Estudante
NEP	Núcleo de Estatística e Prospetiva
NMCI	Núcleo de Mobilidade e Cooperação Internacional
NME	Núcleo de Multimédia e e-Learning
NPE	Núcleo de Parcerias Empresariais
NPGFC	Núcleo de Pós-Graduação e Formação Contínua
NPI	Núcleo de Propriedade Intelectual
NRI	Núcleo de Relações Internacionais
NSU	Núcleo de Suporte ao Utilizador
PCT	Patent Cooperation Treaty
RADIST	Regulamento de Avaliação dos Docentes do IST
R3AS	Relatório Anual de Autoavaliação
RUL	Reitoria da Universidade de Lisboa
SIQuIST	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do IST
UC	Unidade Curricular
UL	Universidade de Lisboa
VOIP	Voice Over Internet Protocol

## NOTA INTRODUTÓRIA

---

O Plano de Atividades do IST para 2014 é elaborado na difícil conjuntura que é de todos conhecida, e que prolonga e aprofunda as dificuldades já discutidas em anteriores planos de atividades e orçamentos. Apesar do esforço de adaptação que tem sido levado a cabo pelo IST, que têm permitido manter a sustentabilidade da Escola, os sucessivos cortes orçamentais fazem com que a obtenção de uma situação estável, de um ponto de vista orçamental, continue sem data definida e continue a sofrer sucessivos adiamentos. Esta semipermanente situação de instabilidade orçamental dificulta a definição de uma estratégia estável e plurianual no que respeita à contratação de recursos humanos e aos investimentos que o IST deverá fazer para manter a competitividade internacional que o tem caracterizado.

A manutenção dos elevados padrões de formação e investigação, nacional e internacionalmente reconhecidos, num quadro de financiamento público incomparavelmente inferior a qualquer padrão internacional e de um enquadramento legal paralisante e instável continuará a ser o desafio principal do IST durante os próximos anos. Importa, no difícil quadro atual, definir medidas que permitam continuar a aumentar os níveis de qualidade que têm caracterizado o IST e, simultaneamente, impeçam a fuga de talento.

A estas restrições externas, acrescentam-se os desafios causados pela integração do IST na Universidade de Lisboa, num processo que, embora positivo, tem exigido a alocação de recursos e a manutenção de uma permanente atenção às questões que resultam desta integração. Acrescem ainda os desafios inerentes ao processo de integração do ITN que, continuando a decorrer dentro da normalidade, não deixa porém de criar um conjunto de novos desafios que também exigem uma atenção permanente e uma significativa alocação de recursos.

Este plano de atividades é, como os anteriores, apresentado de acordo com a metodologia adotada desde há vários anos no IST de incluir no referido plano apenas as ações que resultam da análise de tarefas que, constando no plano estratégico do IST, são exequíveis no período em apreço e não são já atividades regulares da escola nem correspondem a ações já tomadas de acordo com esse plano estratégico. Estando neste momento a decorrer uma atualização do plano estratégico, é inevitável que exista algum desajuste decorrente da elaboração deste plano de atividades de acordo com o plano estratégico ainda em vigor. Desde a elaboração do plano estratégico em vigor, tiveram lugar importantes alterações no enquadramento que foram já referidas em 2013. Essas alterações, já relevantes no ano anterior, não perderam a sua atualidade em 2014, embora a situação tenha evoluído.

Desta forma, e tal como no ano anterior, importa clarificar que para além das atividades detalhadas no corpo principal deste documento, serão levadas a cabo durante 2014 um conjunto de atividades que não resultam da implementação do plano estratégico em vigor (mas que serão contempladas no futuro plano estratégico, a submeter ao Conselho de Escola):

1. Continuação da intervenção do IST no processo de organização e estruturação da Universidade de Lisboa, iniciado com a fusão da Universidade de Lisboa e da Universidade Técnica de Lisboa.
2. Entrada progressiva em operação das estruturas que integram ou integrarão os investigadores do ex-ITN (agora CTN) no IST, estando aqui incluídas as estruturas de investigação, os departamentos e as unidades de serviços.
3. Implementação dos mecanismos aprovados para levar a cabo a importante renovação

e progressão do corpo docente, dentro dos enquadramentos legais existentes, que são fortemente restritivos.

4. Continuação do processo de reflexão que tem vindo a decorrer, sobre a alteração das necessidades e metodologias de ensino que resulta da rápida evolução tecnológica na área dos sistemas de informação, incluindo aqui as questões relacionadas com o ensino à distância.
5. Adoção de medidas conducentes à resolução das questões levantadas em auditorias externas recentes, uma vez conhecidos os relatórios definitivos dessas auditorias.
6. Revisão e aprovação do plano estratégico do IST, tendo em particular atenção os pontos referidos acima. Este plano deverá ainda contemplar a necessidade de definir uma estratégia de investimento em infraestruturas e equipamentos que permita manter a competitividade do IST nos seus domínios de atividade, importando relevar as áreas das biotecnologias, do nuclear e das nanotecnologias que, por diversas e diferentes razões, tem necessidades muito especiais de investimento.

Espero que este ano de 2014 que, por força do enquadramento externo, será ainda muito difícil, represente também um ponto de viragem no que respeita à capacidade do governo e do IST efetuarem um planeamento a mais longo prazo, uma vez resolvida a componente mais urgente da aguda crise que o país e a Europa atravessaram.

Arlindo Oliveira

Presidente do IST

## MISSÃO

---

O IST tem como Missão criar e disseminar conhecimento e dotar os seus estudantes de uma sólida formação de base e de competências para melhorarem, mudarem e darem forma à Sociedade através da ciência, da tecnologia e do empreendedorismo, combinando ensino e atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I) de excelência e de acordo com os mais elevados padrões internacionais, envolvendo os estudantes, antigos alunos, docentes, investigadores e não docentes num ambiente estimulante e global, orientado para a resolução dos desafios do Século XXI.

## VISÃO

---

A Visão para o IST é a de vir a ser uma das 20 melhores Escolas Europeias em Engenharia, Ciência, Tecnologia e Arquitetura. Este objetivo será alcançado através da captação e criação de talentos, que desenvolverão a sua atividade num ambiente internacional e culturalmente diverso, dotado de uma gestão eficiente, de infraestruturas modernas e de uma cultura baseada na responsabilidade, na exigência e na qualidade, com o objetivo de maximizar, através da ciência, tecnologia e inovação, o impacto social e económico da sua comunidade de estudantes e antigos alunos, docentes, investigadores e não docentes.

## ÁREAS DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICAS

---

O Plano de Atividades do Instituto Superior Técnico (IST) para 2014 está estruturado em doze Áreas de Atuação de acordo com o Plano Estratégico do IST. Estas áreas de atuação abrangem não só os três pilares da Missão do IST (Ensino Superior, Investigação, e Inovação e Transferência de Tecnologia) mas também as atividades chave de suporte ao seu prosseguimento. Destas, destacam-se as quatro áreas transversais de Comunicação, Internacionalização, Iniciativas Globais, e Avaliação Interna, assentes em infraestruturas de apoio físicas, em serviços de apoio administrativo e tecnológico, e em sistemas de informação.

Os pontos seguintes listam as principais atividades a desenvolver em 2014, associadas às Linhas de Ação definidas no Plano Estratégico para cada Área de Atuação. As atividades que contribuem para o cumprimento dos objetivos definidos, estão estruturadas com base no objetivo a atingir, a estratégia a adotar, os responsáveis pela sua execução e o período de realização.

## ENSINO SUPERIOR

### Objetivos Estratégicos

Contribuir para a reflexão e implementação de novas formas de ensino, nomeadamente através da organização de Jornadas Pedagógicas do Técnico abertas a todas as escolas. Promover e aumentar a qualidade do ensino no IST através da implementação do Quadro de Mérito dos alunos e do reconhecimento dos seus docentes excelentes. Melhorar e harmonizar a preparação inicial fortalecendo não só os conteúdos técnicos assim como a implementação e desenvolvimento de novas formações em competências transversais, e a diminuição do abandono escolar. Melhorar a oferta de formação de 2º e 3º ciclo aumentando a diversidade e qualidade, fomentando a aprendizagem e formação ao longo da vida. Fomentar a participação dos alunos em estágios extracurriculares, tirando partido da diminuição do período de exames e fomentando deste modo a aquisição de competências transversais importantes em termos de empregabilidade.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Focar as disciplinas e conteúdos que constituem os 1ºs Ciclos</b>	Fomentar competências transversais no 1º ciclo	Nº novas formações.	Coordenação CP <hr/> Execução GATu
	Analisar as UC's nos 3 primeiros anos e identificar linhas de ação a tomar nos casos de resultados sistematicamente insatisfatórios	Nº cursos com planos de ação específicos	Coordenação CP, CC <hr/> Execução Coordenadores de curso
<b>Melhorar a oferta de formação do 2º e 3º ciclo aumentando a diversidade e a qualidade</b>	Fomentar competências transversais no 2º ciclo	Nº novas formações	Coordenação CP <hr/> Execução GATu
	Aumentar a abrangência do Programa Tutorado para alunos do 2º ciclo	Número de docentes tutores, Nº alunos tutorados	Coordenação CP <hr/> Execução GATu
	Análise das várias ofertas de 2º e 3º ciclo, e identificação e racionalização das áreas científicas	Nº de propostas de racionalização	Coordenação CG, CP, CC <hr/> Execução NEP, DA
	Analisar os planos curriculares de 2º ciclo e identificar linhas de ação a tomar nos casos de resultados sistematicamente insatisfatórios na UC dissertação	Nº cursos com planos de ação específicos	CP, CC <hr/> Departamentos, Coordenadores Curso
<b>Tornar o IST uma referência em termos pedagógicos</b>	Quadro de mérito dos estudantes	Implementação da medida	Coordenação CP <hr/> Execução CP
	Monitorização da qualidade pedagógica dos cursos	Elaboração interna de uma proposta	Coordenação CP, CC, CG <hr/> Execução NEP, Coordenações de cursos



<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>	
		Número de cursos de 3º ciclo com R3A	Coordenação CP Execução NEP, Coordenações de curso	
	Melhorar o aproveitamento do período escolar	Relatório que avalie o impacto no aproveitamento escolar, e na calendarização das avaliações letivas	Coordenação CP, CG Execução NEP, GOP, coordenações de curso, Docentes e representantes dos estudantes	
	Melhorar as condições de aprendizagem dos alunos	Número de espaços criados e melhorados	Coordenação CP, CG Execução DT, Departamentos	
		Estudo de caracterização do impacto do Tutorado no desempenho académico dos estudantes	Coordenação CP Execução NEP	
		Desenvolvimento de um relatório de caracterização da situação	Coordenação CP, CG Execução NEP	
	Promoção de atividades pedagógicas	Nº docentes participantes	Coordenação CP Execução NEP, GATu	
		Nº Participantes	Coordenação CP Execução CP	
	<b>Fortalecer a Mobilidade Internacional dos estudantes</b>	Aumentar o rendimento escolar e minimizar o abandono de alunos internacionais	Número de alunos internacionais com apoio tutorial	Coordenação CG, CP Execução NMCI, GATU
			Divulgação do estudo	Coordenação CG, CP Execução NMCI, NEP
		<b>Lançar o Programa de Oportunidades de Verão do IST</b>	Avaliar o nível de participação em estágios	Produção relatório e apresentação propostas futuras

# INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

## Objetivos Estratégicos

Desenvolver atividades de ID&I de nível internacional, identificando e focando a ID&I nas áreas estratégicas de desenvolvimento na instituição, desenvolvendo a capacidade de apoio a estas atividades nas suas diferentes vertentes, e oferecendo condições de trabalho e de enquadramento institucional competitivas.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Rever o posicionamento estratégico das Unidades de ID&amp;I</b>	Monitorizar a produção científica do IST	Relatório	Coordenação CC
			Execução CC, AEP
	Rever a organização das Unidades de ID	Relatório	Coordenação CC
			Execução CC, AEP
<b>Implementar mecanismos para captar, manter e motivar os melhores talentos</b>	Reformulação da metodologia de implementação dos mecanismos	Aplicar o plano de ação proposto	Coordenação CC
			Execução CC
	Implementação de mecanismos de <i>mentoring</i> para novos professores	Recomendações do CC	Coordenação CC
			Execução CC
<b>Incluir a vertente de ensino como parte da formação dos estudantes de pós-graduação</b>	Divulgar os mecanismos recentemente implementados	Número de alunos de 3º ciclo com experiência de ensino no IST	Coordenação CC
			Execução CC, NPGFC
<b>Integrar totalmente os investigadores e pós-docs na comunidade do IST</b>	Implementação de Plano de Ação	Definição e acompanhamento do plano de ação e <i>follow on</i> das atividades	Coordenação CC
			Execução CC,CG,AEP
<b>Promover a interação dos investigadores e pós-docs com os estudantes</b>	Rever os aspetos formais das orientações de 2º e 3º ciclo e divulgar os mecanismos recentemente implementados	Número de investigadores e pós-docs com orientação de alunos de 2º e/ou 3º ciclo	Coordenação CC, CP
			Execução CG, CC, CP

# TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

## Objetivos Estratégicos

No IST a transferência de tecnologia é vista de uma forma abrangente onde, para além dos aspetos da proteção e licenciamento da propriedade intelectual, se inclui também a ligação às empresas, o apoio aos processos de recrutamento dos diplomados, o relacionamento com os núcleos de alunos e a promoção do empreendedorismo. O Núcleo de Propriedade Intelectual do IST foca a sua atividade nos aspetos relacionados com a gestão da propriedade intelectual do IST, com a comunicação com os inventores e com os organismos oficiais, com a formação e sensibilização dos professores, investigadores e alunos para a proteção da propriedade intelectual e com a adequada contratualização das atividades realizadas com outras entidades. O Núcleo de Parcerias Empresariais desenvolve a sua atuação em 4 domínios: ponto de contacto para as empresas, o programa de desenvolvimento de carreiras dos alunos, inovação e empreendedorismo e o fórum dos núcleos de estudantes.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Promover o empreendedorismo</b>	Continuar com a promoção de contactos entre alunos e empreendedores	2 Eventos ao longo do ano	Coordenação ATT  <i>Execução</i> NPE, GCRP, Núcleos de alunos
	Reforçar a ligação entre o IST e empresas spin-off	Encontro anual da comunidade spin-offs do IST. Juntar 3 novas empresas à comunidade.	Coordenação ATT  <i>Execução</i> NPE, GCRP, Núcleos de alunos
	Identificar tecnologias e promotores com potencial	2 Novas propostas para iniciativas empresariais	Coordenação ATT  <i>Execução</i> ATT
<b>Melhorar a gestão da propriedade intelectual</b>	Prosseguir a política de propriedade intelectual	Declaração de cedência da titularidade da PI por todos os que usam recursos do IST	Coordenação ATT
	Continuar a sensibilização para a proteção e valorização da PI	Realização de 4 seminários para alunos, docentes e investigadores	
	Reforçar a qualidade dos serviços de submissão de patentes	Efetuar 8 novos pedidos de PCT	<i>Execução</i> NPI
<b>Melhorar o “career service” no IST</b>	Entrada em produção do novo portal de emprego: IST Job Bank como principal ferramenta de contacto entre empregadores e alunos	Número de utilizadores do Job Bank que deverá exceder os 400 alunos e 300 empresas.	Coordenação ATT
			<i>Execução</i> NPE, DSI

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
	Prosseguir com a capacitação dos alunos para o processo de recrutamento	Mais de 40 Workshops de formação para o recrutamento envolvendo mais de 300 alunos	Coordenação ATT <hr/> Execução NPE, Núcleos de Alunos
	Continuar com a regulação do acesso dos empregadores aos alunos	Envolver mais de 100 empresas nos programas: ISTCareer Weeks; Jobshop e ISTSummer Internships	Coordenação ATT <hr/> Execução NPE, Núcleos de Alunos
<b>Melhorar as ferramentas de gestão de transferência de tecnologia</b>	Ajustar as métricas para avaliação do nível de TT	Manter atualizados os indicadores de transferência de tecnologia disponibilizados no site	Coordenação ATT <hr/> Execução NPI, NPE, AEP

## INICIATIVAS GLOBAIS

### Objetivos Estratégicos

Promover a colaboração multidisciplinar entre centros e institutos de investigação, departamentos e plataformas transversais do IST através da organização de workshops e seminários temáticos que promovam as sinergias entre as diversas áreas e identifiquem oportunidades de colaboração, com especial enfoque na área das Ciências da Vida.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
Alargar a atividade em Ciências da Vida	Workshops das Unidades de ID&I / Laboratórios Associados	Workshops na área das Ciências da Vida	Coordenação CC, Centros/Lab Associados
			Execução Docentes e Investigadores
Definir incentivos para colaborações entre departamentos	Seminários Departamentais (Seminários de Bioengenharia)	Temas interdisciplinares, identificação de áreas de colaboração	Coordenação Departamentos
			Execução Docentes e Investigadores
Lançar Iniciativas entre departamentos	Encontros temáticos das plataformas transversais (Workshop em Materiais e Nanotecnologia; Workshop Ambiente e Energia)	Encontros, identificação de áreas sinérgicas de atuação e oportunidades de parcerias e projetos, internacionais	Coordenação CG, CC
	Campus Sustentável	Certificação Energética	Execução Plataformas Transversais do IST: Energia, Materiais, Nanotecnologias; Ciências e Engenharia do Ambiente
			Coordenação CG, CC
			Execução Plataformas Energia e Ciências e Engenharia do Ambiente

## INTERNACIONALIZAÇÃO

### Objetivos Estratégicos

Promover a visibilidade internacional do IST e a sua atratividade junto de estudantes, investigadores e docentes estrangeiros, fortalecendo as parcerias institucionais, nomeadamente ao nível dos acordos de cooperação, centros de I&D, empresas e redes internacionais. Aumentar a fluxo de investigadores e de alunos IN e OUT, aumentado a oferta de programas de mobilidade, através da identificação de oportunidades de financiamento de novos projectos, estabelecimento de acordos e a regulamentação das atividades em parcerias que visam prestigiar a escola a nível internacional. Coordenar a participação do IST em programas de cooperação, mobilidade, formação avançada e investigação em redes internacionais.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
Imagem e estratégia internacionais	Participação do IST em Eventos internacionais (Feiras e I Days)	Reconhecimento Internacional do nome da escola	Coordenação ARI <hr/> Execução NMCI, NRI
	Renovação da página web da Área Internacional	Acesso simplificado à informação sobre a vertente internacional do IST	Coordenação ARI <hr/> Execução NMCI, NRI, NME
	Promover a entrada do IST em Ranking Internacionais	Número de Rankings em que o IST participa	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI
Promover a presença da língua inglesa no IST	Incentivar o recurso à Língua Inglesa, oral e escrita nas unidades curriculares do IST	Número de materiais e documentação em inglês	Coordenação ARI <hr/> Execução NMCI;AEP
Definir uma estratégia direcionada para áreas chave globais	Incrementar a qualidade na mobilidade	Número de acordos de duplos graus e de alunos em mobilidade	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI, NMCI
Desenvolver uma estratégia de internacionalização diferenciada para diferentes áreas do globo	Promover os Estágios internacionais	Número de estágios	Coordenação ARI <hr/> Execução NMCI
	Fomentar parcerias estratégicas através da implementação de programas académicos e de R&D conjuntos com parceiros estratégicos	Número de parcerias	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
Reforçar o envolvimento do IST em parcerias internacionais para fortalecer a sua competitividade	Divulgação do novo Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação – Horizonte 2020 e Erasmus+	Número de novas propostas submetidas com o IST como coordenador e Parceiro	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI
Reforçar o envolvimento do IST em redes académicas internacionais para fortalecer a sua presença global	Divulgação do novo Programa Erasmus	Nº de novas propostas submetidas com o IST como coordenador e Parceiro	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI
Aumentar incentivos para atração de quadros internacionais	Promover a atratividade do IST como instituição de acolhimento para grandes projetos Europeus, como projetos ERC, atendendo às especificidades do Programa Horizonte 2020	Número de novos projetos e novos quadros	Coordenação CG <hr/> Execução NRI
Reconsiderar a estratégia de fluxos de estudantes para internacionalização	Identificar escolas de excelência, com oferta competitiva e inovadora para os alunos	Número de alunos	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI
Reforçar a os apoios concedidos aos estudantes internacionais	Participar e liderar parcerias em programas e projectos internacionais de 2º e 3º ciclo	Oferta de programas internacionais co-financiados	Coordenação ARI <hr/> Execução NRI

## AVALIAÇÃO INTERNA

### Objetivos Estratégicos

Manter uma política de melhoramento contínuo baseada numa autoavaliação exigente, e desenvolver procedimentos de avaliação abrangentes. Tais procedimentos deverão ser implementados com base nos mecanismos usados internacionalmente, que deverão ser também aplicados às unidades de investigação e aos departamentos, a par do alargamento do RADIST aos investigadores.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Rever/implementar processos de avaliação /planeamento</b>	Sistema Integrado de Gestão da Qualidade do IST (SIQuIST)	Plano de Qualidade	Coordenação CG <hr/> Execução CGQ
	Acreditação do SIQuIST	Relatório de Follow-up A3ES	Coordenação CGQ <hr/> Execução AEP, AQAI
	Avaliação da Satisfação dos Colaboradores não Docentes do IST	Relatório	Coordenação CG <hr/> Execução AEP, DRH
<b>Rever/implementar processos de avaliação a nível departamental</b>	Definição de Plano de Ação para implementação de Comissões de Visita	Relatório	Coordenação CG, CC <hr/> Execução CC
			Coordenação CG, CC <hr/> Execução CC
<b>Rever/implementar processos de avaliação a nível das unidades de ID&amp;I</b>	Monitorização da produtividade científica do IST	Dashboards para todas as UID&I	Coordenação CC <hr/> Execução AEP/E&P
			Coordenação CC <hr/> Execução AEP/E&P



## COMUNICAÇÃO

### Objetivos Estratégicos

Numa altura em que comunicar é existir, a promoção institucional do Técnico é vital. Comunicar, interna e externamente, é cada vez mais essencial sobretudo numa altura em que informação e reconhecimento são os principais motores na escolha das instituições de ensino superior. Conseguir comunicar eficazmente torna-se assim a regra básica de qualquer instituição. A exigência que o Técnico tem para com os seus alunos, docentes e funcionários deve ter o seu paralelo no reconhecimento, pela sociedade, do melhor que se faz em Portugal no ensino e na investigação. Assim, é o objetivo da área de Comunicação e Imagem promover a divulgação e implementação das atividades mais relevantes desenvolvidas no Técnico, com ênfase no ensino, investigação, empreendedorismo e internacionalização, de forma a consolidar a sua imagem junto da Sociedade em geral. Pretende-se ainda dinamizar a realização de eventos e reforçar a divulgação do campus do Taguspark.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Desenvolver a ligação dos antigos alunos à Escola</b>	Reestruturação do portal Alumni	N.º de acessos ao portal	Coordenação ACI, NME  Execução GCRP, NME, NSU
	Organização do “Dia do Técnico” e do “Dia da Graduação”	N.º de iniciativas e n.º de participantes nos eventos: diplomados convidados/inscritos na cerimónia de entrega de diplomas e n.º de Alumni inscritos nos eventos.	Coordenação ACI  Execução GCRP, NAPE, Departamentos
	Promoção de iniciativas que reforçam a ligação entre aluno e antigos alunos	Nº de alunos e antigos alunos envolvidos nas iniciativas	Coordenação ACI  Execução GCRP, NAPE, BEST, AAAIST
	Publicação da Revista Valores Próprios	Número de edições realizadas (bimensal)	Coordenação GCRP  Execução GCRP, NME
<b>Promover a imagem institucional do IST</b>	Lançamento do novo <i>website</i> do IST	Redesign da atual web	Coordenação DSI, ACI  Execução NME, GCRP
<b>Reforçar a relação com os órgãos de comunicação social</b>	Divulgar as atividades de ID&I junto dos media	Número de comunicados de imprensa; artigo de opinião, artigos científicos, reportagens e entrevistas nas áreas de ID&I veiculadas nos media	Coordenação ACI  Execução GCRP

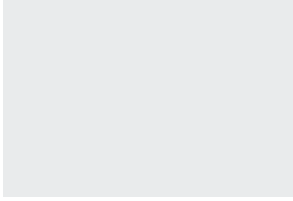
<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Assegurar a presença constante na internet</b>	Redes sociais e web do IST	Disseminação do número de notícias e eventos na web	Coordenação ACI
			Execução GCRP
<b>Desenvolver uma ligação com as escolas secundárias</b>	Reforçar o n.º de visitas ao campus Alameda	N.º de alunos do ensino secundário que visitaram o <i>campus</i> Alameda	Coordenação NAPE-Alameda
			Execução NAPE-A, Departamentos
	Programas para Professores do Ensino Secundário	Cursos de Formação de Matemática/Física (3ª edição)	Coordenação CG do Taguspark
			Execução Docentes do DF/DM
	Programas (científicos) de verão para estudantes do Ensino Secundário em colaboração com a ULisboa	Número de alunos a frequentar os cursos e respetivo índice de satisfação através do lançamento de um inquérito	Coordenação ACI
			Execução NAPE-Alameda, Departamentos
<b>Reativar o plano regular de visitas a escolas/feiras fora da área de influência do IST</b>	Deslocações dos Guias do NAPE-A a escolas/feiras	Visitas a escolas dos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra e Porto, para além de escolas das regiões do Alentejo e Algarve	Coordenação ACI
			Execução NAPE-A
<b>Dar continuidade à oferta a nível cultural e social</b>	Divulgar e promover eventos culturais, envolvendo a Comunidade IST	VI Temporada de Música; Debates Temáticos; Ciclos de Cinema; Visitas Comentadas	Coordenação ACI
			Execução NAPE/GCRP
	Ciclo de Debates sobre grandes temas da Sociedade	Número de debates realizados	Coordenação ACI
			Execução NAPE/GCRP
	Assegurar uma relação mais estreita com os alunos estrangeiros nas vertentes de acolhimento e integração	Nº de iniciativas e respetivos alunos envolvidos nas mesmas, como por exemplo o "International Café", Programa European Dimension (ATHENS)	Coordenação ACI
			Execução NAPE

## INFRAESTRUTURAS

### Objetivos Estratégicos

Contribuir para a melhoria das condições em que docentes, não docentes e alunos exercem as suas atividades nos campi do IST, evitar a degradação das instalações, promover o uso eficiente de energia, identificar e corrigir desequilíbrios na distribuição interdepartamental dos espaços. Consolidar o campus do Taguspark e integrar o campus Tecnológico e Nuclear na estratégia global do IST de criação/manutenção de centros de excelência em áreas emergentes do conhecimento. Proporcionar a toda a comunidade académica espaços de trabalho e de convívio, numa perspetiva de interdisciplinaridade, modularidade e flexibilidade.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Construir o “Museu IST de Engenharia e Tecnologia”</b>	Projeto de intervenção no Espaço Multiusos do Arco do Cego	Nível de execução do projeto.	Coordenação CG
			Execução CG, DT
<b>Melhorar e desenvolver infraestruturas do Campus do Taguspark</b>	Arranjo Paisagístico do Taguspark Fase 1 – Reperfilamento do terreno e iluminação	Nível de execução da empreitada	Coordenação CG
	Projeto de arranjo Paisagístico do Taguspark Fase 2 – Zonas ajardinadas	Nível de execução do projeto	Execução CG, DT
	Arranjo Paisagístico do Taguspark Fase 2 – Zonas ajardinadas	Nível de execução da empreitada	
<b>Melhorar e desenvolver infraestruturas</b>	Manutenção de edifícios existentes	Número de intervenções de manutenção realizadas face ao número de intervenções necessárias	Coordenação CG  Execução CG,DT
<b>Desenvolvimento do Campus Tecnológico Nuclear *</b>	Projeto de requalificação do espaço de oficinas do CTN	Nível de execução do projeto	Coordenação CG
	Requalificação do espaço de oficinas do CTN	Nível de execução da empreitada	Execução CG,DT
<b>Melhorar as infraestruturas de apoio aos estudantes</b>	Requalificação do espaço dos laboratórios da Secção de Minas e Georrecursos	Nível de execução da empreitada	Coordenação CG
	Projeto de requalificação do Pavilhão de Mecânica I	Nível de execução do projeto	Execução CG,DT
	Requalificação do Pavilhão de Mecânica I	Nível de execução da empreitada	
<b>Melhorar o equilíbrio de espaços interdepartamental</b>	Redistribuição de espaços	% de desvio face ao padrão	Coordenação CG  Execução CG, DT
<b>Melhoria da eficiência energética nos campi</b>	Auditoria energética aos edifícios: implementação de medidas de redução do consumo de energia associadas a custos de investimento e níveis de complexidade reduzidos	% de diminuição do consumo de energia em relação a condições normalizadas, tendo por valor alvo 5%	Coordenação CG  Execução CG,DT



Execução de contratos de desempenho energético com empresas de serviços energéticos (ESE) no âmbito do Programa de Eficiência Energética na Administração Pública

Cumprimento integral dos requisitos técnicos necessários à execução contratual até 31.Dez.14

Coordenação  
CG

---

Execução  
CG,DT

\*Linha de ação a integrar na nova revisão do Plano Estratégico do IST

## SERVIÇOS

### Objetivos Estratégicos

Consolidar os modelos de funcionamento, estruturas e processos existentes que permitam ao IST desenvolver a sua atividade de forma mais eficiente e tão independente quanto possível das imprevisíveis alterações no enquadramento legal e nos modelos de financiamento, com um foco especial na simplificação dos procedimentos e eliminação de burocracias desnecessárias.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
<b>Reduzir as tarefas administrativas do corpo docente e investigador</b>	Interligação dos processos de missão entre o IST e a IST-ID	Definição de normas orientadoras	Coordenação CG
			Execução AC
<b>Diagnosticar e reparar as ineficiências nos Serviços devido a processos deficientemente concebidos</b>	Elaborar normas orientadoras em processos transversais no universo IST	Definição de normas orientadoras	Coordenação CG
			Execução AOP, AC, AP, DSI
<b>Avaliar o desempenho dos serviços</b>	Auditoria do processo de avaliação da satisfação dos utentes dos serviços do IST	Relatório de Auditoria	Coordenação CG
			Execução AQAI
<b>Otimizar o pessoal alocado aos serviços</b>	Implementação de metodologia de monitorização do desempenho dos serviços (projeto AssiST)	Continuar a apoiar a implementação em 2014, a título facultativo e experimental, da metodologia de Avaliação dos Serviços do IST (AssiST)	Coordenação CG
			Execução AEP, AQAI, e outros serviços voluntários
<b>Otimizar o pessoal alocado aos serviços</b>	Construção de Bolsa Interna de Formadores (BIF)	Relatório de conclusão da 2ª fase: teste piloto	Coordenação CG
			Execução AEP/DRH/NFC
			Coordenação CG
<b>Otimizar o pessoal alocado aos serviços</b>	Explorar as possibilidades de usufruir de ações de formação	Número de trabalhadores em ações de formação	Execução DRH/DA
			Coordenação CG
<b>Otimizar o pessoal alocado aos serviços</b>	Dinamizar os procedimentos de registo em ações de formação	Número de ações de formação registadas	Coordenação CG
			Execução DRH

## TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

### Objetivos Estratégicos

Contribuir para uma maior eficácia académica e administrativa do IST, nomeadamente através da desmaterialização de processos e soluções de gestão documental, e do reforço da resiliência e fiabilidade dos serviços informáticos, e contribuindo de forma global para uma maior eficiência da gestão do IST, dentro das restrições orçamentais e de recursos humanos previstas para 2014. Continuar a integração dos três campi do IST, através da promoção de serviços partilhados e da otimização dos recursos humanos disponíveis. Contribuir para manter a qualidade do sistema de gestão académica e administrativa do IST, em particular através da modularização e evolução contínua da plataforma FenixEdu, aumentando a sua flexibilidade de utilização e promovendo a sua divulgação no âmbito da Universidade de Lisboa e de outras instituições. Continuar a desenvolver e a promover soluções de código aberto de âmbito transversal, que possam contribuir para o desenvolvimento de soluções flexíveis e eficientes para o ambiente académico numa perspetiva de sustentabilidade e conhecimento aberto.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
Automatizar serviços Administrativos	Operacionalizar mecanismos de circulação de documentos digitais aos quais possam ser adicionadas anotações.	Número de processos abrangidos (mínimo quatro).	Coordenação/Execução DSI
	Integração de ferramentas de recolha e digitalização de documentos com o sistema de gestão documental	Número de classes de documentos abrangidos (mínimo quatro)	Coordenação/Execução DSI
	Rever as interfaces de resumo de processos e de projetos facultando informação de forma mais útil para o utilizador.	Qualidade das interfaces introduzidas	Coordenação/Execução DSI
Apoiar serviços avançados de telecomunicações	Interligar o campus do CTN com o da Alameda através de circuito ótico dedicado de 10G Ethernet	Sistema implementado	Coordenação DSI Execução DSI, FCCN
	Continuar o processo de migração das extensões telefónicas para VoIP por forma a abandonar a central telefónica Alcatel, em fim de vida.	Pelo menos 500 extensões VoIP instaladas	Coordenação/Execução DSI
Aumentar a robustez dos serviços de TI	Atualizar a infraestrutura de rede sem fios e fazer reforço de cobertura nos locais com mais utilização. Generalizar a norma 802.11n em 2.4GHz e 5.0 Ghz nos vários campi da Alameda.	Substituição de mais de 50% dos pontos de acesso da rede sem fios com mais de 7 anos de vida útil.	Coordenação/Execução DSI
	Renovação dos sistemas de armazenamento de dados com aumento de capacidade e de performance, dotando todos os sistemas críticos de armazenamento de dados de redundância 2*(N+2),	Redundância implementada no sistema de mail e de máquinas virtuais	Coordenação/Execução DSI
	Concluir o trabalho de duplicação dos backups de dados em dois locais geograficamente distintos (Tagus e Alameda)	Sistema implementado	Coordenação/Execução DSI
Avaliar e monitorizar os serviços de TI	Atualizar e renovar a BD de equipamentos	Numero total de equipamentos atualizados	Coordenação/Execução DSI

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
	Implementação de sistema de monitorização da utilização dos PCs dos laboratórios para recolha de indicadores para planeamento de futuras aquisições.	Sistema operacional com relatórios de utilização dos PCs	Coordenação/Execução DSI
Diversificar o leque de serviços informáticos	Interligar o sistema de autenticação do IST com a infraestrutura de autenticação federada RCTSAAI, através da infraestrutura da Universidade de Lisboa, de modo a descontinuar a infraestrutura da antiga Universidade Técnica de Lisboa.	Integração realizada	Coordenação DSI Execução DSI, RUL, FCCN
	Instalar a plataforma Open Office em todos os PCs dos serviços administrativos centrais, de forma a promover as recomendações da Lei nº 36/2011.	Instalação realizada	Coordenação/Execução DSI
Melhorar os serviços de apoio ao utilizador	Otimizar o <i>website</i> de apoio ao utilizador para utilizadores estrangeiros	Dotar o <i>website</i> de uma segunda língua para os conteúdos críticos e fundamentais	Coordenação/Execução DSI
	Desenvolvimento de Manuais de Utilizador do sistema Fénix de acordo com a nova fase do projeto	Manuais publicados em formato bilingue (português e inglês)	Coordenação/Execução DSI
	Aumentar os canais de suporte ao utilizador pela Implementação de um IVR (Interactive Voice Response) na DSI	Serviço disponibilizado	Coordenação/Execução DSI
Melhorar o serviço de informação académico	Utilização do cartão do Técnico para o registo de presenças em aulas	Sistema de teste disponível num número de salas a definir.	Coordenação DSI Execução DSI, DA
	Desenvolver a API da plataforma FénixEDU, de modo a reforçar o projeto	Número de endpoints disponibilizados pela FenixEdu API, em percentagem das solicitações apresentadas	Coordenação/Execução DSI
Melhorar o apoio das TI aos serviços de comunicação e do IST	Migrar os <i>websites</i> de plataformas estáticas para plataformas com gestor de conteúdos	Número de <i>websites</i> migrados	Coordenação DSI, Serviços abrangidos Execução DSI
	Adaptar <i>websites</i> institucionais a dispositivos móveis, através do desenvolvimento e implementação de um <i>layout responsive</i> para os <i>websites</i> institucionais	Serviço disponível	Coordenação/Execução DSI
Reforçar os recursos humanos em TI	Melhorar a integração das equipas de redes e sistemas dos três Campi do IST e DSI Alameda.	Número serviços transversais ao IST geridos por recursos humanos não afetos ao Campus da Alameda	Coordenação/Execução DSI

## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

### Objetivos Estratégicos

Apoiar a implementação das atividades subjacentes ao Plano Estratégico do IST e aumentar o reconhecimento global do IST na Sociedade.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução.</i>
Desenvolver relações com os melhores parceiros estratégicos	Desenvolver as ligações a empresas e comunidades alumni	Número de protocolos de colaboração institucional com empresas. Número de antigos alunos efetivamente envolvidos na relação com o IST.	Coordenação Presidente do IST
			Execução CG
Apoiar decisões estratégicas	Rever estratégia de desenvolvimento do IST	Revisão do plano estratégico	Coordenação Presidente do IST
	Ativar a comissão de acompanhamento do planeamento estratégico	Número de decisões estratégicas	Execução CG e CC
Lançar seminários sobre os principais tópicos na ordem do dia	Programa de debates sobre temas transversais da Sociedade	Número de debates realizados	Coordenação ACI
			Execução NAPE/GCRP



## FINANCIAMENTO

### Objetivos Estratégicos

Implementar mecanismos de financiamento mais eficazes e diversificar as fontes de financiamento com o objetivo de aumentar a sustentabilidade e autonomia.

<i>Linha de Ação</i>	<i>Atividade</i>	<i>Indicador</i>	<i>Coordenação/Execução</i>
Reforçar mecanismos para um planeamento financeiro de longo prazo, independente dos detalhes, da evolução anual do financiamento publico	Solidificar os processos de execução de projetos pelo IST-ID e IPSFLS do universo IST, de acordo com recomendações recebidas	Número de projetos executados de acordo com o modelo modificado	Coordenação CG, CE
			Execução CG
Aumentar o financiamento recebido de parceiros institucionais e agentes sectoriais	Dinamizar a participação do IST no programa Horizonte 2020 e no novo QCA	Financiamento recebido	Coordenação CG, CC, CE
			Execução CG, CC
Melhorar os mecanismos de controlo interno do orçamento	Solidificar os mecanismos de controlo interno baseados no módulo de gestão de orçamentos e na contabilidade	Desvios orçamentais observados nas unidades	Coordenação CG, CE
			Execução Área Financeira
Aumentar o nível de financiamento recebido diretamente das atividades educativas de Pós-graduação	Em colaboração com outras IES, aumentar o número de programas de pós-graduação oferecidas a nível internacional, com propinas indexadas aos custos reais	Número de cursos e propinas recebidas	Coordenação CG, CC, CP
			Execução CG, CC

## ANEXO I – RECURSOS HUMANOS 2014

Tabela 1 - Mapa de Docentes

ÁREA DE ATIVIDADE	TIPO DE VÍNCULO	PESSOAL DIRIGENTE														DOCENTE UNIVERSITÁRIA											TOTAL											
		Presidente			Vice-Presidente			Presidente do Conselho Científico			Presidente do Conselho Pedagógico			Presidente do Conselho de Escola			SUB-TOTAL	Professor Catedrático			Professor Associado			Professor Auxiliar				Assistente	Monitor	SUB-TOTAL								
		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total												
Gestão geral	Ind.	1		1	9	1	10	1		1	1		1	1	1	14			0		0		0		0		0		0		0		0		0		14	
	Deter.			0			0			0			0			0	0			0		0		0		0		0		0		0		0		0		
Ensino e Investigação em Engenharia, Ciência e Tecnologia	Ind.	1	0	1	9	1	10	1	0	1	1	0	1	1	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	725	725
	Deter.			0			0			0			0			0	0	5		5	9	0	9	24	0	24	15		15	0		0	0	0	53	53		
	Ind.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91	10	101	174	24	198	447	17	464	15	0	15	0	0	0	0	0	778	778			
	Deter.																																					
TOTAL	Ind.	1	0	1	9	1	10	1	0	1	1	0	1	1	0	14	86	10	96	165	24	189	423	17	440	0	0	0	0	0	0	0	0	725	739			
	Deter.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	9	0	9	24	0	24	15	0	15	0	0	0	0	0	53	53			
	Total	1	0	1	9	1	10	1	0	1	1	0	1	1	0	14	91	10	101	174	24	198	447	17	464	15	0	15	0	0	0	0	778	792				

Tabela 2 - Mapa de Investigadores

ACTIVIDADE	TIPO DE VÍNCULO	INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA															TOTAL	
		Investigador Coordenador			Investigador Principal			Investigador Auxiliar			Assistente de Investigação			Estagiário Investigador				
		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total		
Investigação e Desenvolvimento em Engenharia, Ciência e Tecnologia	Ind.	3,0	0,0	3,0	26,0	0,0	26,0	42,0	0,0	42,0				0,0			0,0	71,0
	Det.	4,0	0,0	4,0	18,0	0,0	18,0	91,0	1,0	92,0	15,0	0,0	15,0				0,0	129,0
	Total	7,0	0,0	7,0	44,0	0,0	44,0	133,0	1,0	134,0	15,0	0,0	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0

Tabela 3 - Mapa de Não Docentes

ÁREA DE ATIVIDADE	TIPO DE VÍNCULO	PESSOAL DIRIGENTE															TÉCNICO SUPERIOR			ASSISTENTE TÉCNICO			ASSISTENTE OPERACIONAL			ESPECIALISTA DE INFORMÁTICA			TÉCNICO DE INFORMÁTICA			TOTAL																											
		Administrador			Direção Intermediária 1.º Grau			Direção Intermediária 2.º Grau			Direção Intermediária 3.º Grau			Direção Intermediária 4.º Grau			Direção Intermediária 5.º Grau			SUB-TOTAL			Técnico Superior			SUB-TOTAL			Coordenador Técnico				Assistente Técnico			SUB-TOTAL			Encarregado Operacional			Assistente Operacional			SUB-TOTAL			Especialista de Informática			SUB-TOTAL			Técnico de Informática			SUB-TOTAL		
		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total												
Gestão geral	Ind.	1	1	4	4	18	18	0	0	0	0	0	0	0	23	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24										
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	1	0	1	4	0	4	18	0	18	0	0	0	0	0	23	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24										
Assessoria à gestão	Ind.		0		0		6		6	4	4	1	1	11	22	22	22	1	1	13	13	14	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49											
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6	4	0	4	1	0	1	11	22	22	1	0	1	13	0	13	14	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49										
Secretariado de apoio ao ensino e investigação	Ind.		0		0		0		0		0		0		0	21	1	22	22	1	1	48	48	49	0	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79											
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	1	22	22	1	0	1	48	0	48	49	0	0	0	6	0	6	6	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	79								
Apoio técnico, laboratórios e oficinas	Ind.		0		0		4		4		0		0		4	39	39	39	0	41	41	41	0	0	11	4	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	101									
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	0	0	0	4	39	39	39	0	0	0	41	0	41	11	4	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	101								
Gestão académica	Ind.		0		0		2		2		0		0		2	12	12	12	1	1	8	8	9	0	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28								
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	2	12	12	12	1	0	1	8	0	8	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28								
Biblioteca e documentação	Ind.		0		0		0		0		0		0		3	3	3	1	1	13	13	14	0	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22								
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	1	0	1	13	0	13	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22								
Gestão financeira e de projetos	Ind.		0		0		9		9	2	2		0	11	28	4	32	32	2	2	26	26	28	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73									
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0	0									
	Total	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9	2	0	2	0	0	11	28	32	2	0	2	26	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73								

ÁREA DE ATIVIDADE	TIPO DE VÍNCULO	PESSOAL DIRIGENTE												TÉCNICO SUPERIOR				ASSISTENTE TÉCNICO			ASSISTENTE OPERACIONAL				ESPECIALISTA DE INFORMÁTICA			TÉCNICO DE INFORMÁTICA			TOTAL																
		Administrador			Direção Intermédia 1.º Grau			Direção Intermédia 2.º Grau			Direção Intermédia 3.º Grau			Direção Intermédia 4.º Grau			Direção Intermédia 5.º Grau			SUB-TOTAL		Técnico Superior		SUB-TOTAL		Coordenador Técnico		Assistente Técnico		SUB-TOTAL		Encarregado Operacional		Assistente Operacional		SUB-TOTAL		Especialista de Informática		SUB-TOTAL		Técnico de Informática		SUB-TOTAL			
		Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total	Ocupados	A ocupar	Total							
Gestão de recursos humanos	Ind.		0		0		0	5	5	0	5	5	0	5	9	9	9	9	9	1	1	10	10	11	0	1	1	1		0	0		0	0		0	0	0	0	26							
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0						
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	5	9	9	9	9	1	1	10	10	11	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26					
Relações com o exterior	Ind.		0		0		2	2	1	1		0	3	13	3	16	16	1	1	2	2	3		0	0		0	0		0	0	1	1	1	1		1	1	1	23							
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0						
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	2	13	3	16	16	1	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	23							
Gestão e manutenção de instalações e equipamentos	Ind.		0		0		6	6	1	1	2	2	9	8	8	8	1	1	4	4	5	1	1	3	4	7	8		0	0		0	0		0	0		0	0	30							
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	0						
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	6	6	1	1	2	2	9	8	8	8	1	1	4	4	5	1	1	3	4	7	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30					
Apoyo geral	Ind.		0		0		2	2		0	1	1	3		0	0		0	5	5	5		0	41	41	41		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	49					
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0					
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	5	5	5	0	0	41	41	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49				
Tecnologias de informação e comunicação	Ind.		0		0		4	4		0	4	2	2	4	4		0	3	3	3		0		0	0	12	2	14	14	17	17	17	17		17	17	17		17	17	42						
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0					
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	2	2	4	4	0	0	3	3	3	0	0	0	0	12	2	14	14	17	17	17	17	0	17	17	17	0	17	17	42							
Apoyo social e a estudantes	Ind.		0		0		1	1	2	2		0	3	8	8	8		0	3	3	3		0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0	14						
	Deter.		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0	0					
	<b>Total</b>	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	2	3	8	8	8	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14					
<b>TOTAL</b>	Ind.	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>78</b>	<b>166</b>	<b>10</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>176</b>	<b>0</b>	<b>176</b>	<b>185</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>560</b>
	Deter.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>78</b>	<b>166</b>	<b>10</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>176</b>	<b>0</b>	<b>176</b>	<b>185</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>75</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>560</b>