

COOPERATIVA DE ENSINO UNIVERSITÁRIO, C.R.L.

ORIENTAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA CEU

Triénio 2022/23 a 2024/25



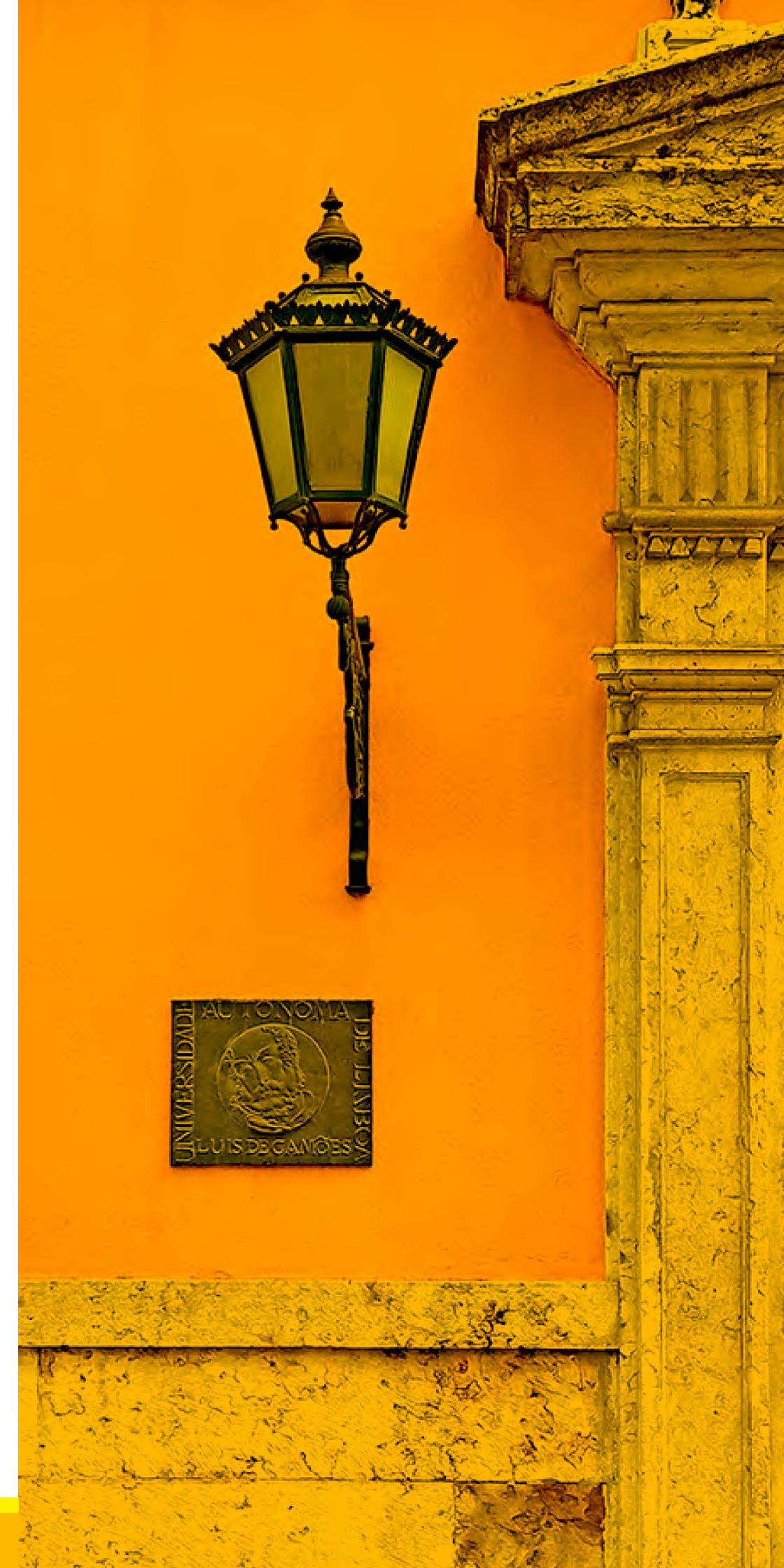
A CEU é uma cooperativa que agrega diferentes estabelecimentos de ensino superior, universitário e politécnico, assim como de ensino especializado e artístico.

A CEU-Cooperativa de Ensino Universitário, CRL, fundada em 1985, é um exemplo de crescimento sustentado, com uma estratégia integrada e integradora, decorrente da sua missão de gestão de estabelecimentos de ensino.

É a entidade instituidora da Universidade Autónoma de Lisboa “Luís de Camões”, cuja sede se localiza no Palácio dos Condes do Redondo, também com instalações num dos bairros carismáticos da cidade, Campo de Ourique.

Com um percurso marcado pelo empenho e compromisso com o rigor dos valores de cidadania, da exigência da formação e do ensino superior, a CEU é também responsável pela Escola de Pós-Graduações Autónoma Academy e pelo Instituto de Artes e Ofícios.

Todas as estruturas da Cooperativa caracterizam-se por uma forte representação internacional, quer entre a população estudantil, quer nas parcerias desenvolvidas, seja em programas Erasmus, de mobilidade da sua comunidade ou das parcerias que concretiza em sede de Centros de Investigação, ou de prestação de serviços à comunidade.



Em janeiro de 2021, a Cooperativa, dá os primeiros passos na área da saúde passando a deter a Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias (ESESFM), representando assim o cumprir de uma ambição que a CEU, há muitos anos tinha, de alargar a sua oferta de ensino à área da saúde.

A CEU caminha para quatro décadas de compromisso com a criação, transmissão, crítica e difusão da cultura, ciência e tecnologia, cujo impacto social se faz sentir com a presença de milhares de profissionais qualificados formados ao longo do tempo.

A CEU na área da prestação direta de serviços à comunidade, destaca-se ainda por uma enorme dinâmica na mediação e resolução de conflitos através do seu Centro de Arbitragem.

A CEU tem uma trajetória sólida, uma história viva e projeta-se num futuro intenso de desafios.





PORQUÊ A AUTÓNOMA?

Todos os caminhos vão dar à Autónoma

Situada no coração da cidade de Lisboa, mais precisamente no Marquês de Pombal em Lisboa, a Universidade Autónoma beneficia de uma localização ímpar, servida por uma vasta rede de transportes públicos com ligações ao comboio, metro e autocarros.

A poucos metros a pé da estação de metropolitano “Rotunda” os alunos encontrarão o Palácio dos Condes do Redondo, a Sede da Universidade. Um local emblemático que faz parte da história de Portugal.

Com uma arquitetura única do tipo barroco e de conformação retangular, o Palácio dos Condes do Redondo teve a sua construção no século XVII pelo Conde de Redondo. Em 1686 passou para a posse da Coroa, tendo sido mais tarde residência da rainha viúva de Inglaterra, Dona Catarina de Bragança.

No fim do século XVIII sofre melhoramentos e em 1878, com o intuito de ser construído o bairro Camões, que é adjacente, parte da propriedade onde se inseria foi alienada. Já no século XX, mais precisamente em 1939, a sua ala Sul sofreu um incêndio. Durante esse século também serviu para albergar instituições de ensino primário e organizações de cariz social, para além de comércio e alojamento de pessoas necessitadas.

Desde 13 de dezembro de 1985, data da fundação da Universidade Autónoma de Lisboa, passou a ser o campus Sede da Autónoma, palco de sonhos e de conhecimento de gerações de alunos universitários.



é U, é A... é UAL!

Desde 1985, data da fundação, passaram pela Universidade milhares de alunos e diferentes gerações que confiaram à Autónoma os seus sonhos e a garantia de um futuro promissor.

Anos de estudo dedicado e de trabalho exigente sem esquecer o convívio, o companheirismo e a entreaajuda dos colegas, professores e colaboradores.

Quem passou pelo campus recorda momentos únicos e irrepetíveis, memórias que se perpetuam no tempo, só possíveis graças a um acolhimento ímpar de todos quantos fazem parte do projeto de excelência que é a Autónoma.

A distinção faz-se pela qualidade do projeto educativo, pelas modernas instalações, pelo corpo docente de relevo e sobretudo pelos laços de amizade que se criam e que perduram para sempre!

Mais do que uma Universidade, a Autónoma é uma família que se escolhe, que acolhe, que forma profissionais e que deixa uma marca para o País e para o mundo!

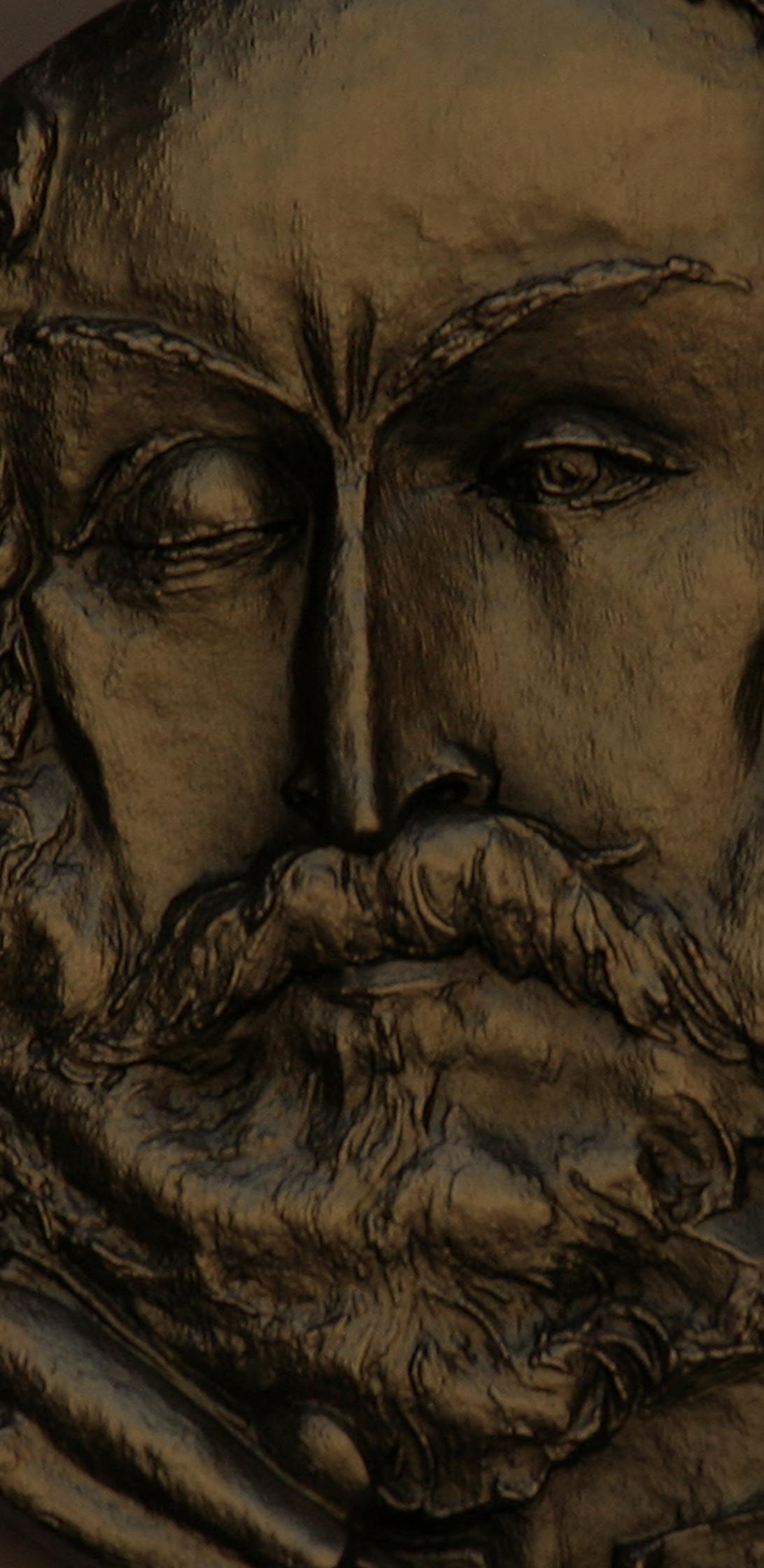
AUTÓNOMA. PRIVADA POR EXCELÊNCIA.

A Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), criada em 13 de dezembro de 1985, é a mais antiga Universidade privada do país.

A caminho de quatro décadas de experiência ao serviço da comunidade académica, a Autónoma já formou milhares de quadros superiores em Portugal e no estrangeiro.

Com um corpo docente de excelência e uma vasta oferta formativa composta por licenciaturas, mestrados, doutoramentos e pós-graduações nas mais variadas áreas do conhecimento. A UAL é uma realidade incontornável no Ensino Superior em Portugal e na comunidade académica e científica internacional, reforçando a ligação entre os mundos académico e empresarial.





A Autónoma, que é reconhecida pela mais ampla colocação de recém-licenciados no mercado de trabalho, desenvolve o seu projeto de forma criteriosa, facultando aos seus alunos o desenvolvimento de competências, o pensamento crítico, a autonomia individual e a capacidade de iniciativa.

Também na área dos MBAs, Pós-Graduações e Cursos de Especialização, a Autónoma tem uma palavra a dizer. É neste domínio que associamos os conhecimentos técnicos e científicos à experiência real das empresas e outras instituições sociais, nos mais variados setores da sociedade, primando pela pertinência e qualidade da formação oferecida.

Pela via de um corpo docente de excelência, desenvolve ainda formação avançada de doutorados e mestrados, contando com uma gama de serviços de apoio na esfera didático-pedagógica e de serviços de apoio: cantinas e bares, reprografias, apoio bibliográfico e informático, bolsas de propinas e de estudo, seguro escolar, apoio a estágios e gestão de carreiras e ainda atividades desportivas e culturais.

ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM SÃO FRANCISCO DAS MISERICÓRDIAS

Excelência na formação em Saúde desde 1950

A Escola de Enfermagem nasceu a 19 de Março de 1950 e era então designada de Acção Social Ultramarina das Franciscanas Missionárias de Maria. As religiosas que concluíam o Curso recebiam o Diploma de Preparação Missionária e de Especialização de Enfermagem Tropical. Este curso funcionou até ao ano de 1969.

As Irmãs preparadas com a formação de Enfermagem Tropical, quando regressadas à Metrópole, não podiam exercer a profissão de Enfermagem. Assim, a Madre Sta. Adozinha e a Madre Emaus, prevendo esta situação, prepararam e requereram a autorização ao Governo, para iniciarem outros Cursos de Enfermagem:

1952 - Inicia-se o Curso de Auxiliares de Enfermagem
(funcionou até 1975);

1953 - Inicia-se o Curso Geral de Enfermagem (terminou em 1991);

1990 - Inicia-se o Curso Superior de Enfermagem que confere o grau de Bacharelato;

1999 - Inicia-se o Curso de Licenciatura em Enfermagem que confere o grau de Licenciado.



Época de mudança

A 23 de Dezembro de 1988, pelo Dec. Lei nº 480/88, o ensino de Enfermagem é integrado no sistema Educativo Nacional, e o curso passa a chamar-se Curso Superior de Enfermagem e as Escolas que o ministram, Escolas Superiores de Enfermagem. Naquela ocasião as Escolas do Estado foram imediatamente reconvertidas em Escolas Superiores de Enfermagem.

A nível da Província e do Instituto das Franciscanas Missionárias de Maria, parecia ser este o momento ideal para encerrar esta obra. Não tardou, recebermos ecos de várias Instituições de saúde e outras, a manifestarem o seu pesar em relação ao encerramento da Escola, considerando uma grande perda, pelo seu papel importante como presença de Igreja num campo tão carenciado como a saúde.

Para continuar com o Ensino da Enfermagem, era necessário que a Escola fosse reconhecida como Escola Superior de Enfermagem, o que efectivamente aconteceu a 4 de Março de 1991, pela portaria nº 185/91 dos Srs. Ministros da Saúde e da Educação.

“Se a obra é de Deus, ela há-de continuar” dizia Maria da Paixão, fundadora da Congregação das Franciscanas Missionárias de Maria. Surgiu então a hipótese da transferência da Escola para a União das Misericórdias Portuguesas, a qual se concretizou em 1997 (Dec. Lei nº 261/97), passando esta a ser a entidade instituidora.

Em Janeiro de 2021 a CEU estabelece um acordo com a União das Misericórdias Portuguesas e passa a ser a nova entidade instituidora.

A integração na Cooperativa trouxe à ESESFM e ao seu Departamento de Formação Pós-Graduada em Saúde, esperança renovada, estímulo acrescido e a certeza de ser pertença de uma instituição comprometida com a qualificação de alto nível dos seus estudantes, bem como com o desenvolvimento científico e técnico dos profissionais de saúde que a procuram.





AUTÓNOMA ACADEMY

A ASSOCIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS TÉCNICOS E CIENTÍFICOS À EXPERIÊNCIA REAL.

A Autónoma Academy é a Escola de Pós-Graduações da Universidade Autónoma de Lisboa.

O foco da atividade da Autónoma Academy, é a formação de pessoas para a sua realidade profissional, a fim de melhorarem a sua performance e perspetivas de carreira, contribuindo também para a melhoria do desempenho dos seus empregadores.

AUTÓNOMA ACADEMY

Experienced people

Além de programas abertos a inscrições individuais lançados numa base semestral e/ou anual, a Autónoma Academy cobre uma ampla gama de áreas de conhecimento – desde programas na área do Talento e da Gestão de Recursos Humanos, da Gestão de Negócios, da Saúde às Leis de Proteção de Dados, das Migrações à Geopolítica e Segurança Cibernética, do Direito do Desporto ao Direito Aéreo – oferece igualmente programas desenhados à medida para atender às necessidades específicas de empresas, associações empresariais, instituições públicas, reguladores, entre outros.

A abordagem diferenciada da Autónoma Academy é baseada na longa e consolidada experiência de todos os nossos professores, que além de sua sólida formação académica trabalham em empresas e instituições das suas áreas de atuação, desenhando e incrementando estratégias de negócios, gerindo instituições, definindo políticas públicas, tendo, portanto, uma intervenção na realidade empresarial e institucional.





INSTITUTO DE ARTES E OFÍCIOS

Preservação e valorização do Património Cultural e Artístico

Uma escola de formação com 30 anos de existência que proporciona o ensino das artes e dos ofícios, promovendo a aprendizagem de saberes e técnicas direcionadas para a valorização, preservação e reabilitação do património cultural e artístico.

São promovidos cursos livres na área da conservação e restauro, diversas ações de formação aplicadas ao contexto social e profissional, a par de seminários e visitas de estudo.

Privilegia-se um plano de estudos, com estrutura curricular que incentiva a aprendizagem individualizada, acompanhando e orientando os alunos na aquisição de conhecimentos e competências, facultando o contacto direto com diferentes materiais e técnicas de intervenção, adaptando-as às suas metodologias e especificidades artísticas.

O ensinar a fazer e o saber fazer, permite que cada aluno tenha um espaço próprio de trabalho, proporcionando a divulgação e exposição dos seus trabalhos, abrindo desse modo as portas a toda a comunidade e suas famílias, promovendo o encontro e o convívio na Instituição.

Também é desenvolvida a prestação de serviços especializados à sociedade, na área da prevenção, da preservação e da recuperação de obras e arte com a colaboração de especialistas e técnicos formados em diferentes áreas do conhecimento.





SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo perseguido foi o de facultar à Instituição uma ferramenta sistematizada e estruturada para orientação da ação e do processo de gestão e de decisão, através do fornecimento de um conjunto de informações, pistas e propostas de ação, que ajudem a encontrar caminhos para melhorar os resultados económicos e potenciar a afirmação da CEU e dos Estabelecimentos de que é Entidade Instituidora.

Procurou-se aprofundar o mais possível, a reflexão e a maturação das ideias e recolher o máximo de informação possível, com a intenção de que este trabalho venha a ser interpretado, não como um output final, mas como uma alavanca, que deverá servir para apoiar uma reflexão em conjunto da Administração e de quem se ache pertinente convidar.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico para o triénio 2022/2025, agora apresentado, pretende ser o reflexo do trabalho desenvolvido ao nível da redefinição da Visão Estratégica e com base nesta matriz, definir os Objetivos Estratégicos e as Linhas de Ação contemplando os Projetos a desenvolver, tendo em conta as necessidades de melhoria da exploração da Cooperativa e a afirmação dos Estabelecimentos no contexto académico e socioeconómico em que se insere, procurando tornar o projeto pedagógico e a oferta formativa, mais adequada, eficaz, eficiente e preparada, para cumprir com os Objetivos a que se propõe.

Para além de ser uma referência de extrema importância para a elaboração dos Planos de Ação e do Rumo a seguir, este documento constitui ainda um suporte para um trabalho de desenvolvimento de um modelo organizacional e competitivo mais robusto e ajustado às necessidades do mercado.

A metodologia adotada dividiu-se em duas fases, a Análise Estratégica e o Plano de Ação.

A primeira fase passou por uma análise da organização da CEU/ UAL e do contexto que a envolve e utilizou um conjunto de ferramentas como:

- Análise PESTS (análise do enquadramento político, económico, social, tecnológico e de sustentabilidade);
- Análise da concorrência;
- Análise interna à rentabilidade dos departamentos;
- Análise SWOT.

A segunda fase passou por concretizar a definição das Linhas de Ação Estratégica e a projeção económica e financeira daí resultante, face à Visão Estratégica definida, com a qual se pretendeu apontar os eixos de transformação, onde a organização deverá intervir de forma prioritária e envolveu:

- Intenção estratégica representa o que a instituição faz, para que existe, onde pretende chegar e os seus princípios de atuação. Esta intenção está refletida na definição do seu negócio, missão, visão e valores;
- Fatores críticos de sucesso;
- Objetivos e metas estratégicas;
- Planos de ação estratégica.

ANÁLISE PESTS

FATORES POLÍTICOS

Estabilidade governativa com poucas probabilidades de mudança. Pode existir cansaço ao fim de oito anos de governação socialista, contudo, falta à oposição, uma política clara de alternativa capaz de interromper este mandato. Apesar do clima de guerra, da inflação, da crise sanitária, do aumento das taxas de juro e dos casos em que o governo se tem envolvido, não se vislumbram alterações estruturais e conjunturais suficientemente fortes, que venham a colocar em causa a legislatura.

Política Fiscal

A carga fiscal para famílias e empresas portuguesas é elevada e a tendência será para a sua manutenção ou para um ligeiro desagramento.

A atratividade de Portugal para o investimento manter-se-á baixa, face a regimes fiscais mais competitivos de outros países.

A carga fiscal em 2021 foi a mais elevada de sempre representando 35,8% do PIB.

Segundo o relatório Taxing Wages 2022 da OCDE, em 2021, Portugal era o 10.º de entre os 38 países membros da organização, com a carga fiscal sobre os salários mais elevada representando 41,8%, contra uma média de 34,6%.

A taxa geral de IRC aplicável aos sujeitos passivos com sede ou direção efetiva em Portugal Continental é de 21% a que acrescem a Derrama Municipal (taxa máxima 1,5%) e a Derrama Estatal (taxas progressivas em função do lucro tributável de 3%, 5% e 9%).

Política de Educação Ensino Superior

Prevê-se a concretização do Espaço Europeu da Educação até 2025 que pressupõe:

- Incrementar a mobilidade, fomentar a dimensão europeia da educação e a cooperação internacional no contexto da educação e formação e do ensino superior;
- Desenvolver uma abordagem europeia em matéria de microcredenciais, contas individuais de formação e aprendizagem em prol de um ambiente sustentável no âmbito do Espaço Europeu da Educação até 2025. Tornar os percursos de aprendizagem mais flexíveis e alargar as oportunidades de aprendizagem;
- E assumir o compromisso de ter pelo menos 60% de todos os adultos a participar anualmente em ações de formação até 2030.

Tendência de transição do presencial para o sistema híbrido ou para o digital puro.

No futuro a sustentabilidade das Universidades poderá consolidar-se de duas formas: alargando a

novas geografias a oferta formativa tradicional, ou indo ao encontro de novos públicos, com necessidades formativas emergentes.

A internacionalização será uma realidade incontornável. Prevê-se a ampliação progressiva dos *numerus clausus* relacionados com os alunos internacionais impostos pela tutela.

Prevê-se a integração de mais instituições de ensino superior portuguesas em “Universidades Europeias”

Os graus e diplomas que caracterizaram a oferta formativa das universidades durante séculos não são sempre adequados face à nova realidade.

A formação inicial ou pós-graduada tradicional é certificada através de um diploma porque a origem e o destino são os mesmos para a maioria dos finalistas do mesmo curso, pelo que o diploma pode ser igual para todos e fica fortemente associado à instituição que confere o grau.

À medida que o número de estudantes em requalificação e formação ao longo da vida for aumentando, a composição do conjunto de estudantes universitários sofrerá alterações e o diploma tenderá a ser substituído por uma carteira formativa pessoal.

A investigação e a cooperação estão a mudar. O rápido crescimento da atividade de investigação e

da cooperação face às exigências da A3ES para certificar o grau de doutoramento, obrigará à reconfiguração do corpo docente e a uma maior intervenção na sociedade.

Prevê-se uma pressão crescente sobre a exigência e a oferta de alojamento. Não é possível gerir a mobilidade internacional entre os estudantes, ou acolher professores ou investigadores de elevado mérito como membros visitantes da academia, se não tivermos capacidade de resposta adequada. A necessidade de aumentar a capacidade de alojamento não pode ser equacionada apenas em termos de número de camas. Os espaços devem ser acessíveis, proporcionar bem-estar e potenciar o convívio e a criação de um espírito de comunidade.

FATORES ECONÓMICOS

O agravamento do enquadramento internacional condiciona a evolução da atividade. A invasão da Ucrânia e o ressurgimento da pandemia na Ásia, em particular na China, têm condicionado a atividade económica, o comércio e a inflação global.

Aumento da incerteza, devido sobretudo a maiores taxas de inflação, em particular nas componentes energética e alimentar, aumento das taxas de juro e o acentuar das disrupções nas cadeias de produção globais, condicionadas pelas restrições impostas à Rússia e à situação pandémica na China. Prevê-se

uma dissipação gradual destes choques a partir de meados de 2022.

Estes fatores contribuem para um abrandamento da procura externa. As condições monetárias e financeiras tornam-se menos favoráveis.

A OCDE prevê para Portugal uma evolução do PIB de 6,7 % em 2022 e de 1% em 2023. O défice da Balança Corrente deverá ser de -0,6% em 2022 e de -0,9% em 2023.

A taxa de desemprego evoluirá de 6,9% em 2021 para 6,7% em 2022 e 6,5% em 2023. A dívida pública, na ótica de Maastricht, ficará nos 115,9% do PIB em 2022, descendo para 109,9% em 2023. O défice orçamental prevê-se que seja de 2,4% em 2022 e de 1,6% em 2023.

O Banco de Portugal, por sua vez, prevê que a economia portuguesa deverá crescer 1,5% em 2023, após 6,8% em 2022, expandindo-se a um ritmo próximo de 2% em 2024 e 2025 com a inflação a atingir 8,1% em 2022, reduzindo-se gradualmente para 5,8% em 2023, 3,3% em 2024 e 2,1% em 2025.

O deficit orçamental deverá ficar abaixo dos 1,5%. A balança corrente e de capital apresenta um défice de 0,6% do PIB em 2022, retornando a um saldo positivo de 1,9%, em média, no período 2023-25. A taxa de desemprego diminui em 2022,

para 5,9%, um valor historicamente baixo, estimando-se que o mercado de trabalho se encontre próximo do pleno emprego.

O tecido empresarial português está endividado, e por isso as empresas com maus rácios terão dificuldade em conseguir crédito. O financiamento custa mais 69% às empresas portuguesas do que o resto da União Europeia.

Nível de rendimento disponível dos consumidores. A conjugação dos três fatores, salários mais baixos, impostos mais altos e bens e serviços ao mesmo nível, coloca os portugueses (consumo) num nível inferior relativamente a outras economias europeias.

Custos Laborais. Mesmo com a tendência da subida do salário mínimo, o salário médio dos portugueses é baixo. Este fator contribuirá para o reforço da emigração da mão de obra qualificada e para a importação de mão de obra menos qualificada nomeadamente para o turismo e agricultura.

FATORES SOCIAIS

Demografia

O número de nascimentos continua a decrescer com a população a envelhecer, prevendo-se problemas estruturais graves.

Comparando os resultados do Censo de 2021 com o de 2011, verifica-se que na última década Portugal registou um decréscimo populacional de 2%, todavia o Algarve e a Área Metropolitana de Lisboa foram as únicas unidades territoriais NUTS2 2 em que a população residente cresceu.

Segundo os dados dos censos de 2011 e 2021, a percentagem de jovens com menos de 15 anos baixou de 14,9% para 12,9%.

Tudo indica que o futuro traga uma redução significativa da população mais jovem, incluindo a dos grupos etários que contêm os potenciais candidatos ao ensino superior, ao longo da próxima década. A redução da dimensão do grupo etário 18-22 anos por região do Continente, prevista para 2020-2025 e 2020-2030 anda á volta dos 6% para a Área Metropolitana de Lisboa.

A taxa de escolaridade do nível de ensino secundário aumentou de 64,6% para 89,6% entre 2011 e 2021. Em sentido contrário, a percentagem da população portuguesa que frequentou no máximo o ensino básico reduziu-se para metade, entre 2000 e 2020.

A melhoria da taxa de qualificação e a crise demográfica exercerão efeitos contrários sobre as instituições de ensino superior. No futuro próximo, o aumento do nível de qualificação terá um efeito

positivo, alargando o conjunto de possíveis candidatos ao ensino superior e atenuando as consequências negativas da contração dos grupos etários mais jovens. Todavia, como a taxa de qualificação não pode crescer indefinidamente, é de prever que esta tendência positiva se vá atenuando ao longo dos próximos anos. Esgotado o efeito amortecedor da taxa de qualificação, a crise demográfica acabará por afetar negativamente a procura das instituições.

Legislação e Proteção Laboral

Demasiada rigidez da legislação laboral portuguesa em comparação com os restantes países ocidentais. O principal indicador de uma má legislação é o excesso de trabalho temporário nos jovens.

Ênfase na segurança. Portugal é um país seguro. Portugal é o quarto país mais seguro do mundo, de acordo com o Índice Global de Paz 2021. Na União Europeia ocupa o segundo lugar, apenas atrás da Dinamarca.

Dimensão das famílias e estrutura. Portugal é uma sociedade partida, muitas famílias monoparentais, várias gerações a viver na mesma casa, dependências familiares. Dimensão média da família nuclear muito baixa.

Atitude perante a poupança e o investimento.

Existem dois povos dentro da mesma nação, uns são bons aforradores, outros estão sobretudo orientados para o consumo. Portugal está entre os cinco países europeus onde menos se consegue poupar. A taxa de poupança dos portugueses baixou para 10,9% do rendimento disponível em 2021, de acordo com o INE.

FATORES TECNOLÓGICOS

A transformação digital vai representar 50% de todo o investimento em tecnologias da informação e comunicação (TIC), em Portugal, até ao final de 2025 de acordo com dados da IDC Portugal, que mostram que os investimentos diretos em transformação tecnológica, vão rondar um crescimento anual médio de 16,5% até 2025, com o foco dos investidores a fixar-se nas áreas de cloud, mobile, big data, inteligência artificial, realidade aumentada, realidade virtual, robótica e cibersegurança .

Em 2023, 60% das organizações europeias priorizarão investimentos digitais para metas relacionadas com a sustentabilidade, o que irá gerar mais de 50 mil milhões de investimento.

A procura de soluções de cloud computing ultrapassou os 300 milhões de euros em 2021, valor que corresponde a um crescimento de 24,2%, face ao período homólogo.

A despesa com serviços públicos de cloud computing já representa mais de 20% da despesa empresarial em TI.

Até 2025, para conseguirem responder a requisitos de desempenho, segurança e conformidade, 60% das organizações implementarão serviços dedicados cloud, e 55% das organizações terão migrado os seus sistemas de proteção de dados para um modelo centrado na nuvem.

Níveis de infraestruturas básicas. As empresas portuguesas têm acesso à uma boa rede de infraestruturas básicas em geral.

Gastos em investigação & desenvolvimento. Os 3.236 milhões de euros gastos em I&D em 2020 representaram 1,6% do PIB e confirmaram um crescimento de 43% neste indicador, na comparação com os cinco anos anteriores. Mostram também que as empresas passaram a responder por 57% dos gastos com I&D e que foi aí que estas atividades mais cresceram.

FATORES LIGADOS À SUSTENTABILIDADE EESG

O EESG, isto é, os fatores relacionados com a sustentabilidade ambiental, económica, social e de governance, serão estruturais na estratégia, no propósito e na cultura dos líderes. Os grandes

vencedores do futuro serão aqueles que conseguirem crescer e diferenciar o seu negócio em linha com os princípios fundamentais de EESG.

Mais de três quartos das empresas globais adotarão EESG até 2025, incorporando fatores ambientais, económicos, sociais e de governança nos seus objetivos de negócios, estratégias, relatórios e tarefas diárias, de forma transversal a toda a empresa.

A abordagem sustentável pode atingir entre 40% e 60% do mercado de fundos europeus de acordo com a PWC.

Uma das tendências que se irá acentuar, é o esforço de transição para modelos de negócio sustentáveis, idealmente regenerativos.

A transição para o paradigma da sustentabilidade exige que as empresas, para além da preocupação com o lucro, integrem e valorizem, em todas as suas decisões e cadeias de valor, as dimensões EESG.

Conseguir identificar os riscos, oportunidades e impactos EESG da atividade e, sobretudo, conseguir criar valor intangível de longo prazo, não apenas lucro, destinado a outros stakeholders que não apenas os acionistas será, cada vez mais, uma condição chave para a competitividade e resiliência das empresas.



As organizações serão, cada vez mais, julgadas pelas suas ações, não tanto pelas suas estratégias, intenções ou, mesmo, relatos. Tanto o “green washing”, como o “green whishing”, serão cada vez menos tolerados, e as empresas serão cada vez mais avaliadas pela sua capacidade de ação, de preferência baseada em science-based targets.

O investimento público e privado, muitas vezes em parceria, em inovação para a sustentabilidade irá aumentar substancialmente, tanto em novas soluções de natureza tecnológica, como não tecnológica.

As políticas de procurement das empresas serão cada vez mais escrutinadas. Ou seja, não apenas os impactos diretos da sua atividade, nomeadamente, as emissões de gases com efeito de estufa, mas também os indiretos – pelo que as políticas de procurement serão cada vez mais relevantes nas estratégias de sustentabilidade corporativas.

As energias renováveis serão cada vez mais baratas, a sua produção cada vez mais capilar, a capacidade de armazenamento cada vez maior e a adoção de veículos elétricos cada vez mais generalizada.

As cadeias de valor tenderão a ser mais locais, à medida que os custos económicos e ambientais das redes de abastecimento globais aumentarem.

Nos países da UE, os dez pilares do Pacto Ecológico Europeu terão desenvolvimentos cada vez mais relevantes para as empresas. Por exemplo, a Política Agrícola Comum para o período 2023- 2027 já incorpora a preocupação crescente das alterações climáticas e da poluição do ar, do mar e dos solos, e a Lei do Clima entrará em vigor, com todos os impactos que terá em diversos setores da economia e nos nossos estilos de vida.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Instituições de Ensino Superior privado por nº de alunos

Fonte: Estatísticas: Inscritos em Estabelecimentos de Ensino Superior. Lisboa: Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência, 2022.

	Instituição	Nº de alunos
1	Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	6
2	Escola Superior de Educação Almeida Garrett	8
3	Conservatório Superior de Música de Gaia	13
4	Instituto Superior de Paços de Brandão	41
5	Instituto Superior de Novas Profissões	45
6	ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria	83
7	Escola Superior Gallaecia	118
8	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu	124
9	Academia Nacional Superior de Orquestra	131
10	Escola Superior de Actividades Imobiliárias	145
11	Escola Superior de Educação de João de Deus	168
12	Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu	192
13	Instituto Superior de Administração e Línguas	218
14	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	243
15	Instituto Superior D. Dinis	253
16	Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro	270
17	Escola Superior de Enfermagem de S. José de Cluny	273
18	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	273
19	Escola Superior de Enfermagem S. Francisco das Misericórdias	277
20	ISAVE - Instituto Superior de Saúde	282

	Instituição	Nº de alunos
21	Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia	299
22	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	307
23	Escola Superior Artística do Porto	314
24	Escola Superior de Enfermagem Cruz Vermelha Portuguesa - Alto Tâmega	339
25	Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	340
26	Escola Superior de Educação de Fafe	349
27	Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração	356
28	Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa	359
29	Atlântica - Escola Universitária C. Empresariais, Saúde, Tecnol. e Engenharia	392
30	Escola Superior de Saúde Atlântica	408
31	Escola Superior de Saúde do Alcoitão	453
32	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada	475
33	Escola Universitária Vasco da Gama	489
34	Instituto Superior de Gestão	498
35	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	512
36	Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	515
37	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	519
38	Escola Superior de Saúde de Santa Maria	543
39	ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo	573
40	Escola Superior de Negócios Atlântico	590
41	Instituto Superior Politécnico Gaya	630
42	Escola Superior de Saúde da Fundação "Fernando Pessoa"	651
43	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	668
44	Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa	670

	Instituição	Nº de alunos
45	ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém	698
46	ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	724
47	Escola Superior de Saúde Egas Moniz	731
48	Instituto Politécnico da Lusofonia	793
49	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa	804
50	Escola Superior de Artes e Design	893
51	Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa - Lisboa	893
52	Instituto Superior Miguel Torga	949
53	Instituto Superior de Administração e Gestão	991
54	Instituto Português de Administração de Marketing do Porto	1.093
55	Instituto Politécnico da Maia	1.271
56	ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências	1.339
57	Instituto Universitário de Ciências da Saúde	1.527
58	CESPU-Instituto Politécnico de Saúde do Norte	1.539
59	Instituto Universitário Egas Moniz	1.582
60	ISPA-Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida	1.969
61	Universidade Lusíada	2.398
62	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	2.781
63	Universidade Lusíada - Norte	2.794
64	Universidade Fernando Pessoa	3.186
65	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	3.236
66	Instituto Universitário da Maia - ISMAI	3.886
67	Universidade Europeia	3.985
68	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	8.139
69	Universidade Católica Portuguesa	11.855

A Universidade Autónoma ocupa o 5º lugar a nível nacional — o 4º na Área Metropolitana de Lisboa —, no ranking com base no nº de alunos das Instituições de Ensino Superior Privado, e o 10º lugar no ranking das Instituições Públicas e Privadas na Área Metropolitana de Lisboa.

	Instituição	Nº de alunos
1	Universidade de Lisboa	50.751
2	Universidade Nova de Lisboa	21.873
3	Instituto Politécnico de Lisboa	13.930
4	Universidade Católica Portuguesa	11.855
5	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	10.543
6	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	8.139
7	Universidade Aberta	7.501
8	Instituto Politécnico de Setúbal	7.162
9	Universidade Europeia	3.985
10	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	3.236

ANÁLISE SWOT

Com a realização da análise SWOT ao conjunto CEU e seus ESTABELECIMENTOS pretendeu-se identificar os pontos fortes e fracos que resultaram do diagnóstico interno realizado e as oportunidades e desafios que se visualizaram na envolvente, para apoio à definição de estratégias que permitam reforçar os pontos fortes e reduzir a intensidade de pontos fracos, para se poderem aproveitar as oportunidades e preparar a organização para fazer face aos desafios que as ameaças irão colocar.

FORÇAS

- Autonomia financeira.
- Localização geográfica. Lisboa, principal centro urbano do país.
- Competência de uma parte relevante do corpo docente e dedicação do pessoal.
- Dinamismo e flexibilidade da gestão e capacidade de atração de profissionais de referência nas suas áreas de atuação.
- Instalações próprias com expressão patrimonial.
- Imagem e reputação no mercado, nas áreas onde os Estabelecimentos Instituídos pela CEU, atuam.
- Cultura de proximidade, multicultural e inclusiva.
- Existência de estruturas para apoio à formação interna, divulgação, investigação e à prestação de serviços à comunidade.
- Grau de satisfação dos alunos.
- Expressão e representatividade de alunos provenientes dos PALOP.
- Qualidade da oferta formativa em cursos conferentes de grau e não conferentes de grau.
- Gestão pelo mérito, com aplicação de Regulamentos de Avaliação de Desempenho dos Docentes e do Pessoal Não Docente.

FRAQUEZAS

- Limitação do crescimento colocado pelas instalações.
- Dimensão das Instituições medida em número de alunos.
- Ausência de alojamentos e de um campus com requisitos de qualidade para oferta á comunidade nacional e internacional, que procura os Estabelecimentos promovidos pela CEU.
- Rentabilidade da exploração dos ativos da CEU (pessoas, bens materiais imagem e reputação) que não permite a libertação dos meios financeiros exigidos para o seu desenvolvimento.
- Diversificação da oferta formativa nos cursos conferentes de grau, sobretudo ao nível dos terceiros ciclos e de cursos dos 1ºs e 2ºs ciclos em regime de b-learning e e-learning.
- Baixos Índices de investigação e de produção científica.
- Internacionalização das Instituições, do seu corpo docente e da oferta vocacionada para o mercado internacional.
- Insuficiente diversificação de fontes de receita.
- Classificação obtida pelos Centros de investigação.
- Transferência de conhecimento para e da economia.
- Participação das partes interessadas (sociedade civil e antigos alunos).
- Défice no financiamento público para a investigação aplicada em comparação com os Estabelecimentos de Ensino Superior públicos.

DESAFIOS OU AMEAÇAS

- Aumento dos requisitos estabelecidos pela A3ES para a investigação e acreditação de novas ofertas formativas.
- Deficiente cooperação internacional para garantir uma dimensão europeia.
- Contingentação de vagas para alunos nacionais e internacionais nos cursos conferentes de grau.
- Fatores demográficos associados ao mercado interno.
- O clima de guerra, a inflação e o estado epidemiológico Covid 19, conduziu ao abrandamento da economia e quebra do poder de compra das populações no mercado interno e no mercado europeu e ocidental.
- Desafio colocado pela digitalização e pela sustentabilidade como fatores críticos de desenvolvimento.
- Quebra da procura por fatores económicos ou políticos no mercado dos PALOP.
- Concorrência interna e internacional.
- Aumento do grau de exigência do meio empresarial e social, para reforçar a aproximação e transferência de conhecimento.

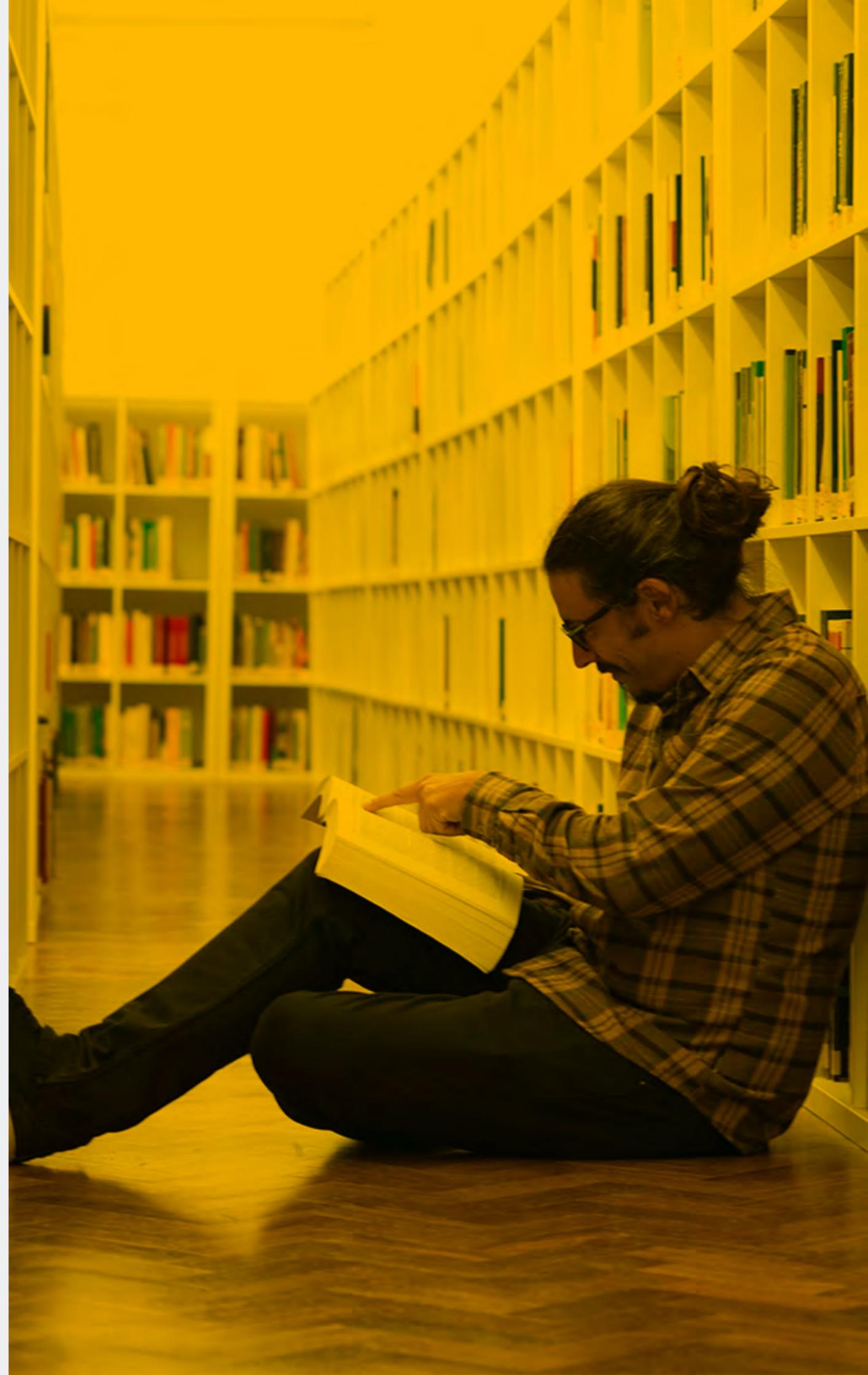
OPORTUNIDADES

- Melhoria da taxa de qualificação das populações associada à formação ao longo da vida exigida pela sociedade do conhecimento.
- Desenvolvimento do Ensino a Distância como oferta formativa de cursos conferentes e não conferentes de grau.
- Tendência para alargar o numerus clausus relacionado com estudantes internacionais.
- Exigência dos primeiros ciclos de formação superior e de uma forma crescente, do segundo ciclo, como base para entrada no mercado de trabalho.
- Novas ofertas formativas e de especialização, ao nível das microcredenciais, dos mestrados, doutoramentos e pós-graduações, como resultado da inovação e do surgimento da 4ª geração da economia (“geração 4.0”).
- Internacionalização, aproveitando as excelentes condições oferecidas pelo país e a imagem que a UAL tem conseguido difundir nos mercados dos PALOP.
- Novas áreas com grande potencial de crescimento nomeadamente: saúde, turismo, tecnologia e comunicação.
- Novas fontes de receita para além das geradas pela comunidade escolar, nomeadamente na prestação de serviços à sociedade e na investigação aplicada.
- Fundos Comunitários como Portugal 2030, PRR e outros Fundos Europeus destinados à investigação, inovação e empreendedorismo.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso apontam para o caminho a seguir para superar pontos fracos e ameaças de modo a clarificar e formular alguns dos objetivos estratégicos.

- Dimensão.
- Internacionalização.
- Rentabilização da exploração e melhoria da capacidade financeira para garantir o desenvolvimento sustentado.
- Instalações escolares e para alojamento de estudantes.
- Reforço da investigação, qualidade e quantidade de investigadores.
- Reforço da formação e qualificação do corpo docente.
- Diversificação da oferta em regime de formação presencial, b-learning e e-learning
- Inovação dos métodos pedagógicos.
- Interação com o meio empresarial e social.
- Digitalização / Sustentabilidade.



PROPÓSITO DA CEU

A CEU deverá ter como propósito, a manutenção da sua vocação de Entidade Instituidora de Estabelecimentos dedicados ao Ensino Superior Universitário, Politécnico e Pós-Graduado.

A sua ação deverá abranger uma envolvente que contemple todas as atividades relacionadas com o ensino universitário, politécnico e pós-graduado, nomeadamente, acomodações e outras necessidades relacionadas com a estadia e vida académica dos seus estudantes.

Partindo deste propósito a CEU deveria ter a seu cargo a administração e gestão:

1. da Universidade Autónoma de Lisboa, como âncora de toda atividade da Cooperativa com uma organização vocacionada para se posicionar no contexto nacional e internacional como uma unidade de referência.
2. de um Politécnico, vocacionado à partida para as Ciências da Saúde, tendo como núcleo a Escola de Enfermagem, devendo evoluir por camadas sucessivas sobre o seu núcleo fundador, através do alavancamento da formação pós-graduada e do alargamento do seu *numerus clausus*, da apresentação de candidaturas para segundos ciclos e novas licenciaturas.

3. de uma Escola de Pós-Graduação. Esta Escola deveria funcionar em estreita ligação com as áreas de atuação da Universidade e do Politécnico, e desenvolver processos de especialização, baseados na atribuição de microcredenciais e na formação pós-graduada em geral.

Desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento por forma a estar em contacto contínuo com o mercado e com os Alumni, disponibilizando recursos em conhecimento e inovação, para a formação contínua na atualização de conhecimentos e especialização.

Promover a possibilidade de instalar delegações fora de Lisboa, isolada ou em consórcio com outras instituições.

4. de Residências para Estudantes. Esta área de atuação poderia funcionar com base em propriedade própria a adquirir, a construir, ou em equipamentos alugados para o efeito, ou da contratualização com agentes instalados no mercado, cuja gestão caberia à Imoboavista ou uma empresa a constituir com esse objeto.

Funcionaria integrada com a oferta da universidade e do Politécnico, de forma a construir uma oferta integrada, permitindo ganhar competitividade para os Estabelecimentos e simultaneamente, alavancar uma nova área de negócio, que a prazo, irá assumir uma importância crítica para quem pretenda entrar nos mercados internacionais.

5. de unidades vocacionadas para a investigação e para a intervenção na sociedade, procurando gerar e transferir conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento e inovação da sociedade como um todo.



ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Face aos *outputs* retirados das análises PESTS, ANÁLISE DA CONCORRENCIA, SWOT e dos FCS, foram identificados os seguintes Objetivos e Linhas de Ação Estratégica para um horizonte de três anos (2022/2023 - 2023/2024 - 2024/2025):

1. Aumentar a dimensão, pelo crescimento da população estudantil global, para atingir o patamar dos 5.200 alunos, para que os estabelecimentos de que a CEU é Entidade Instituidora, alcancem um lugar mais relevante no ranking, com base no nº de alunos, das Instituições de Ensino Superior Privado e das Instituições Públicas e Privadas da Área Metropolitana de Lisboa.
2. Atingir um volume de negócios consolidado de 20 milhões de Euros no final do período, considerando todos os ciclos de formação, conferentes de grau e não conferentes de grau, das Instituições controladas pela CEU. Prevê-se uma taxa de crescimento orgânica de cerca de 4% ao ano, no número de alunos proveniente: do alargamento da oferta, da ampliação dos numeros clausus, do crescimento do mercado internacional e do desenvolvimento do ensino à distância.
Em 2021/22, o número total de alunos, envolvendo todos os Estabelecimentos de ensino Instituídos pela CEU foi de 4.421.
3. Aumentar o turnover e a margem EBITDA, por aumento da população estudantil, incorporação da nova oferta e da prestação de serviços à comunidade e racionalização de gastos. Prevê-se uma taxa de crescimento anual do turnover global da ordem dos 11%, com uma distribuição equitativa pelos Estabelecimentos controlados pela CEU, e uma margem EBITDA que irá variar entre os -3,2 % em 2021/22, devido aos efeitos da crise sanitária e do impacto do ambiente de guerra na inflação e no poder de compra, e de 7,1 % em 2024/25 pelo efeito da aplicação do plano de desenvolvimento estratégico.
4. Manter a disponibilidade para integrar um membro investidor na estrutura da CEU, com o objetivo de dotar a Instituição com os recursos humanos, financeiros, materiais e de governação que permitam implementar um projeto de desenvolvimento, capaz de preparar os Estabelecimentos controlados pela Cooperativa, para crescerem de uma forma sustentada no plano interno e internacional.
5. Procurar um parceiro tecnológico e com capacidade financeira, que permita a criação de uma AUTÓNOMA ONLINE, vocacionada para a formação à distancia de cursos conferentes e não conferentes de grau, e que eleja, numa primeira aproximação, a língua portuguesa como alvo e em

fase posteriores, as línguas castelhana e inglesa

A parceria poderia passar pela constituição de um organismo autónomo da CEU com personalidade jurídica própria.

6. Procurar um parceiro da área da saúde nacional ou internacional, com capacidade financeira, que permita a criação de uma ESCOLA DE SAÚDE, com uma estrutura politécnica, vocacionada para a formação graduada, que cubra os primeiros e segundos ciclos e que integraria a atual Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias.

A parceria poderia passar pela constituição de um organismo autónomo da CEU com personalidade jurídica própria.

7. Reforçar o processo de internacionalização através:

- a. Da integração do membro investidor com presença no mercado da educação.
- b. Do fomento de novas parcerias com Universidades Europeias, procurando integrar Consórcios ou Alianças Interuniversitárias, com o objetivo de projetar e testar novos modelos de cooperação no espaço europeu do ensino superior, lançando as bases para as universidades do futuro, consideradas pela Comissão Europeia como um pilar essencial

das políticas educativas na Europa, existindo neste momento mais de 40 consórcios, envolvendo perto de 300 instituições de ensino superior.

- c. Da captação de mais alunos provenientes dos mercados dos PALOP e de novos alunos provenientes das economias emergentes da América do Sul e do Leste da Europa.
- d. Da adequação e ampliação da oferta graduada e pós-graduada nomeadamente através do ensino à distância.
- e. Da preparação do corpo docente para responder a este novo tipo de exigências.

Prevê-se um incremento de 5% no número de estudantes oriundos dos mercados internacionais, passando dos atuais 25% para atingir 30% no final do período.

8. Planear a ampliação das instalações atuais, através do aluguer de novos espaços, ou da sua aquisição, se porventura se proporcionar um negócio que permita o envolvimento de um parceiro, para um processo de aquisição e cedência para exploração, num regime economicamente viável, ou de um processo de engenharia financeira, envolvendo todo ou parte do património imobiliário atual da CEU.

9. Promover o alargamento da oferta formativa, através do lançamento de novas áreas de aprendizagem com forte potencial de crescimento, com a criação de novos cursos no ensino graduado, que devem cobrir os três ciclos de estudos, e, não graduado, com reforço de todas as vertentes relacionadas com os modelos híbrido e online, e da ampliação do *numerus clausus* atribuídos aos existentes, na UAL e na ESEFM. As áreas de expansão potencial a considerar seriam respetivamente:

- Saúde, Comunicação Audiovisual e Multimédia, Formação ao Longo da Vida e Microcredenciação, STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics*), Atividades Turísticas, Indústrias Criativas e Robótica.

A área da Saúde é considerada prioritária e seria suportada na ESEFM, que progressivamente deverá evoluir de uma Escola de Enfermagem para uma Escola de Saúde, ampliando a sua oferta nas licenciaturas e mestrados.

As áreas de Comunicação Audiovisual Multimédia e STEAM, Atividades Turísticas, Indústrias Criativas e Robótica, seriam suportadas na Universidade Autónoma, e deveriam envolver os três ciclos de estudos.

A Formação ao Longo da Vida e as microcredenciais deveriam integrar os objetivos de oferta da Autonomia Academy ao mercado.

10. Promover o desenvolvimento da Autonomia Academy para novas geografias, perspetivando a sua internacionalização.

11. Implementar medidas de inovação pedagógica, para adaptação dos currículos, dos métodos e dos recursos tecnológicos, adaptando-os às exigências das novas populações de estudantes, com acréscimo do envolvimento, do prestígio e da notoriedade do corpo docente. Associar novos métodos de ensino nomeadamente; Team Based Learning, Project Based Learning e Research Based Learning, com modelos de formação em regime híbrido e modelizá-los no sentido da transdisciplinaridade e interdisciplinaridade.

12. Fomentar a intervenção na sociedade através da implementação de novas parcerias, do lançamento de um Centro de Transferência de Conhecimento e do desenvolvimento de projetos financiados com recurso aos fundos europeus.

13. Penetrar na economia social através da implementação de um acordo de parceria estratégica com o CEEPS/CIRIEC Portugal e com Instituições com maior relevo na economia social, presentes no mercado nacional.

14. Consolidar e melhorar a qualidade e o prestígio dos Centros de Investigação, de modo a

poderem vir a alcançar a avaliação de pelo menos muito bom na avaliação da FCT.

15. Aumentar o rácio de doutorados para 90%.
16. Dar continuidade ao melhoramento das instalações físicas atuais, dos equipamentos e material pedagógico, numa lógica de reforço da sustentabilidade, através da melhoria da eficiência energética e ambiental, da melhoria das condições de estudo e investigação e da criação das condições associadas aos acessos às instalações destinadas à ESESFM.
17. Assumir como compromisso, perseguir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável EESG, *Environmental, Economics, Social and Corporate Governance*, quer no âmbito da exploração das suas instalações, do ensino, da educação e das atividades com a comunidade, procurando ser um agente ativo na Agenda da Sustentabilidade em Portugal e funcionar como referência neste domínio para os nossos estudantes, docentes e colaboradores.
18. Realizar um diagnóstico ao modelo organizativo montado, com o objetivo de aumentar a racionalidade dos processos, redução de gastos e melhoria da eficácia, com recurso crescente à sua digitalização.

19. Obter a certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade pela A3ES extensivo a todos os Estabelecimentos Instituídos pela CEU.
20. Promover a empregabilidade e o empreendedorismo dos diplomados pelos Estabelecimentos da CEU e aproximar as Instituições das empresas e da sociedade.
21. Ser uma marca de referência no ensino superior privado português pelo posicionamento e pela qualidade do ensino lecionado.
22. Promover a melhoria da participação dos Cooperadores na vida da Cooperativa, procurando corresponder às suas legítimas expectativas.

COOPERATIVA DE ENSINO UNIVERSITÁRIO, C.R.L.

ORIENTAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA CEU

Triénio 2022/23 a 2024/25

