
plano de atividades 2018

$\frac{b}{a}$

belas-artes
ulisboa

NOTA DE ABERTURA | PREÂMBULO

O Plano de Atividades é um instrumento essencial de gestão de qualquer entidade e obrigatório nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, que tem como objetivos:

- I) Definir uma estratégia de gestão, fixando orientações gerais de curto e médio prazo e os objetivos que se pretendem atingir, bem como identificar eventuais constrangimentos na concretização dos mesmos;
- II) Hierarquizar opções, estabelecendo prioridades, através da sua calendarização;
- III) Afetar e mobilizar recursos humanos e financeiros para o efeito.

Neste sentido, o Plano de Atividades da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa (FBAUL) para 2018 adota a seguinte estrutura:

- 1) Órgãos de Governo e de Gestão da Escola;
- 2) Missão | Valores | Visão;
- 3) Constrangimentos;
- 4) Objetivos Estratégicos;
- 5) Medidas;
- 6) Meios humanos;
- 7) Orçamento:
 - a) Execução dos últimos cinco anos;
 - b) Orçamento para 2018: previsão de receita e de despesa.

As orientações gerais de gestão de uma instituição universitária do século XXI que sofreu inúmeras transformações desde a sua integração em 1992 na Universidade de Lisboa e que, acima de tudo, enfrenta os profundos desafios colocados mais recentemente ao ensino superior e, no âmbito deste, às áreas de artes e humanidades, desenvolvem-se em torno de cinco grandes objetivos estratégicos:

- Qualidade de ensino
- Investigação de excelência
- Ligação à sociedade
- Gestão eficiente
- Expansão e reabilitação da Faculdade

Embora muito se tenha feito nos últimos anos para atingir estes objetivos, continuam a existir fragilidades relativamente a cada um destes pontos, e que, ademais, se refletem nas avaliações que da nossa instituição são feitas. Neste sentido, é necessário:

- I) Aumentar o número de alunos de pós-graduação (2.º e 3.º ciclos) acompanhado de adequadas condições logísticas (espaço e equipamento) e de um relevante corpo docente qualificado;
- II) Incrementar a captação de alunos internacionais;
- III) Ampliar as estruturas de apoio à investigação e à produção científica, incentivando o trabalho em equipa e a criação de parcerias combatendo, assim, o modelo individualista ainda dominante;
- IV) Aumentar o pessoal não docente qualificado de apoio a uma gestão que se exige progressivamente mais especializada e rigorosa;
- V) Criar espaços de laboratório com apoio de pessoal técnico e ampliar os espaços expositivos;
- VI) Assegurar as condições em que tradicionalmente assenta a liberdade de criação dos nossos estudantes e aprofundar o seu cruzamento e interação com a produção e a difusão de conhecimento, a inovação científica e tecnológica e a contribuição económica e social, alargando a partilha com a comunidade e a valorização da cultura;
- VII) Apoiar os nossos estudantes durante e depois da sua formação, de forma a criar uma imagem forte da FBAUL;

VIII) Criar ligações diretas à estrutura cultural, ao tecido empresarial e ao mercado que rompa o tradicional encerramento da FBAUL sobre si mesma, apesar desta contar no seu corpo docente e discente com alguns dos mais relevantes atores atuais e futuros desse mesmo mercado.

O ano de 2018 irá ter uma relevância particular para o futuro da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa. Não só porque no seu decorrer se fará a implementação da ampla e integrada reforma curricular destinada a responder aos anseios dos estudantes e aos desafios do ensino superior artístico contemporâneo, traduzindo-se na entrada em funcionamento dos novos planos de estudo dos cursos de graduação e pós-graduação, mas também porque, terminada a fase do concurso para a elaboração, apresentação e seleção do projeto arquitectónico, iniciar-se-ão as obras de expansão da faculdade e, finalmente, porque este será o momento certo para a escola elaborar, discutir e aprovar um plano estratégico que a guiará e orientará a médio prazo. A revisão dos estatutos, conduzida pelo Conselho de Escola, será ainda um outro momento fundamental para, partindo da avaliação do percurso realizado, aperfeiçoar o funcionamento da nossa vida em comunidade.

Por tudo isto, num ano tão ambicioso como será o de 2018, a plena concretização dos objetivos enunciados necessita de uma escola unida em torno dos grandes desígnios comuns. Conto com cada um de vós, da mesma forma que a faculdade conta com todos nós.

Lisboa, 7 de dezembro de 2017

O Presidente,



[Professor Doutor Vítor dos Reis]

1. ÓRGÃOS DE GOVERNO E DE GESTÃO DA ESCOLA

De acordo com os Estatutos da Faculdade de Belas-Artes, publicados no Diário da República, N.º 43, 2.ª série, de 3 de março de 2014, são órgãos de governo da Faculdade, o Conselho de Escola, o Presidente da Faculdade, o Conselho Científico, o Conselho de Pedagógico e o Conselho de Gestão.

A composição dos órgãos de Governo e de Gestão da Faculdade é a seguinte:

CONSELHO DE ESCOLA

Presidente

Professor Auxiliar Eduardo Duarte

Docentes

Professor Auxiliar Eduardo Duarte
Professor Auxiliar José Pedro Cavalheiro
Assistente Ana Lia
Professora Auxiliar Luísa Ribas
Professora Auxiliar Maria João Ortigão
Professor Auxiliar Miguel Ângelo Rocha
Professor Auxiliar João Cruz
Professora Auxiliar Sofia Gonçalves
Professor Auxiliar Rogério Taveira

Pessoal Não Docente

Ana Caria Pereira
Tomás Gouveia

Discentes

Ana Beatriz Nunes
Gonçalo Silva Santos
Joana Lourenço
João Reis

PRESIDÊNCIA

Presidente

Professor Auxiliar Victor dos Reis

Vice-Presidentes

Professora Auxiliar Ana Thudichum Vasconcelos
Professora Auxiliar Odete Palaré

CONSELHO CIENTÍFICO

Presidente

Professora Catedrática Maria João Gamito

Vice-Presidentes

Professora Associada Cristina Azevedo Tavares
Professor Catedrático Pedro António dos Santos Saraiva

Representantes da Faculdade

Professora Catedrática Maria João Gamito
Professora Auxiliar Susana de Sousa Dias de Macedo

Professora Associada Cristina de Sousa Azevedo Tavares
Professor Auxiliar Eduardo Manuel Alves Duarte
Professor Catedrático Pedro António dos Santos Saraiva
Professora Associada Luísa d'Orey Capucho Arruda
Professora Auxiliar Sofia Figueiredo Gonçalves
Professora Auxiliar Suzana Isabel Malveiro Parreira
Professor Auxiliar Cristóvão de Faria Martins Valente Pereira
Professor Auxiliar João Paulo Beles da Cruz
Professor Auxiliar João Carlos de Castro Silva
Professora Auxiliar Sérgio Vicente Pereira da Silva
Professor Auxiliar Carlos Vidal Tenes Oliveira Caseiro

Representantes do CIEBA

Professor Auxiliar João Queiroz
Professor Auxiliar José Artur Ramos

CONSELHO PEDAGÓGICO

Presidente

Professor Associado Agregado Emílio Vilar

Vice-Presidente

Professor Associado Hugo Ferrão

Docentes

Professor Auxiliar José Pedro Cavalheiro
Professor Auxiliar José Carlos Pereira
Professor Auxiliar José Domingos Rêgo
Assistente Ana Lia Santos
Professora Auxiliar Sandra Tapadas

Discentes

Ana Beatriz Nunes
Carolina Couto
Daniela Oliveira
Gonçalo Silva Santos
Joana Lourenço
João Reis
Marco Pestana

DIRETORA EXECUTIVA

Ana Paula Carreira

CONSELHO DE GESTÃO

Presidente

Professor Auxiliar Victor dos Reis

Vogais

Ana Paula Carreira
Isabel Vieira

2. MISSÃO | VALORES | VISÃO

MISSÃO

De acordo com os Estatutos da Faculdade de Belas-Artes, publicados no Diário da República, N.º 43, 2.ª série, de 3 de março de 2014, a missão da Faculdade de Belas-Artes é a formação, a investigação e a disseminação do saber nos domínios da arte, da cultura e da ciência que lhe são historicamente reconhecidos bem como nos domínios emergentes da criação contemporânea.

A FBAUL tem por objetivo contribuir para a inovação e o desenvolvimento do conhecimento artístico e científico nas áreas que lhe são próprias, para a qualificação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento e para o conhecimento avançado num contexto global, preservando e enriquecendo o património artístico, cultural e científico de Portugal.

VALORES

Na concretização da nossa missão, elegemos quatro valores fundamentais:

- I) **Conhecimento** — orientar a ação da escola para a criação e a difusão de conhecimento nos domínios da arte, do design e da cultura, estimulando a liberdade criativa e contribuindo para o desenvolvimento do país;
- II) **Inovação** — apelar à capacidade de inovação de professores, estudantes e funcionários não docentes, estimulando e apoiando de forma constante e consistente o seu exercício e a sua aplicação às diferentes instâncias da vida escolar;
- III) **Qualidade** — incentivar o aprofundamento dos padrões de excelência nas diversas esferas da vida académica, a sua comparabilidade internacional e o seu amplo reconhecimento;
- IV) **Transparência, ética e boas práticas** — apelar à participação de todos por via da partilha de informação, da justificação, publicação e publicitação das decisões e da contínua audição da comunidade e dos seus corpos (docentes, estudantes, funcionários), garantindo, simultaneamente, uma ação pautada por elevados padrões éticos.

VISÃO

Uma instituição de referência

A Faculdade de Belas-Artes deve afirmar-se, de forma clara e constante, como a instituição de ensino superior artístico de referência, em termos de ensino, de investigação e de criação, integrante da maior universidade portuguesa e parceira de instituições europeias e internacionais de reconhecida relevância. Este trabalho contínuo deve envolver o estabelecimento e o aprofundamento de redes de ligação e de parceria com outras instituições e entidades de referência, tanto nacionais como internacionais, a aposta na investigação e na sua divulgação nacional e internacional, o aumento de estudantes estrangeiros, e a promoção de eventos nacionais e internacionais com elevado impacto artístico, cultural e científico.

Esta visão traduz a ambição da Faculdade de Belas-Artes em se renovar mobilizando todos os seus recursos de forma a ser reconhecida pela qualidade de ensino, excelência de investigação e contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que se integra.

3. CONSTRANGIMENTOS

Os principais constrangimentos enfrentados pela Faculdade continuam a ser as inúmeras disposições legais estabelecidas ao longo dos últimos anos pelos diversos orçamentos de Estado que tornaram inviável uma gestão eficiente e eficaz, aumentaram a burocracia e muitas vezes os custos.

Outra das limitações que inviabilizam o aumento da qualidade do ensino ministrado prende-se com o acentuado decréscimo de financiamento público ocorrido nos últimos dez anos.

De facto, a verba do Orçamento de Estado (OE) passou a cobrir apenas cerca de 72% das despesas com o pessoal. Ou seja, 28% dos encargos com o pessoal têm sido pagos com as receitas próprias da Faculdade (as quais correspondem, na esmagadora maioria, às propinas pagas pelos estudantes). Em 2017 a situação é ainda mais preocupante uma vez que, para uma despesa previsional com pessoal que ronda os 6 milhões de euros, prevemos que a verba transferida por conta do OE fique nos 4,2 milhões; isto significa que, até 31 de dezembro, teremos que utilizar para este fim 1,8 milhões de receitas oriundas das propinas. Ou seja, cerca de 78% do valor arrecadado em propinas é hoje aplicado em remunerações, restando cerca de 400 mil euros para despesas de funcionamento. Quanto às despesas de capital, como sejam a aquisição de equipamentos e a conservação das instalações, a alternativa encontrada tem sido a sua redução ao estritamente inadiável, o que se traduz numa quebra da qualidade científico-pedagógica, e a sua concretização através das verbas de saldos anteriores.

Ainda em matéria orçamental, a autonomia financeira da FBAUL tem vindo a ser severamente afetada por via das limitações impostas ao nível da massa salarial. Estas têm dificultado de forma muito relevante a renovação de trabalhadores docentes e não docentes.

Também ao nível da captação de verbas para projetos científicos, não se prevê grandes avanços em 2018. Mantém-se o círculo vicioso: não há verbas enquanto não houver projetos e não há projetos enquanto não houver verbas. Face a isto, teremos que, em conjunto, encontrar parceiros institucionais e empresariais capazes de reconhecer na investigação em arte e design uma mais-valia para o tecido produtivo. Contudo, em 2018 poderá haver uma alavanca mercê do reforço de financiamento do CIEBA decorrente da candidatura ganha em 2016 ao fundo de reestruturação promovido pelo atual Governo.

4. OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIDAS E AÇÕES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A. QUALIDADE DE ENSINO

Constituir-se como uma instituição de referência europeia nos domínios do ensino e da aprendizagem, da investigação e da criação; como um espaço de pensamento livre, reflexivo e crítico; como um centro de conhecimentos interdisciplinares capaz de recorrer a métodos de aprendizagem adequados às exigências da sociedade.

B. INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA

Desenvolvendo uma política de investigação centrada na qualidade, distinguir-se pela excelência de resultados de investigação potenciados pela interdisciplinaridade e articulação das várias áreas científicas que agregando, a massa crítica e constituindo parcerias nacionais e internacionais, seja capaz de dar resposta e soluções inovadoras a problemas e desafios das empresas e da sociedade.

C. LIGAÇÃO À SOCIEDADE

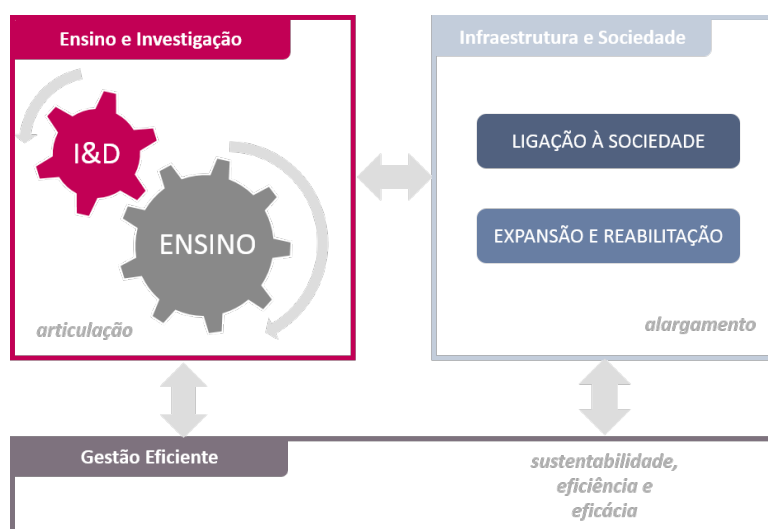
Edificar uma identidade reconhecível de instituição capaz de intervir ativamente nos diferentes domínios da criação e da inovação em arte e design e que, através da diversificação de mecanismos de interação com a sociedade, seja um agente potenciador de desenvolvimento artístico, cultural, económico e social.

D. GESTÃO EFICIENTE

Potenciar a utilização sustentável e eficaz dos recursos organizacionais garantido a eficácia de processos e a qualidade de serviços, através de uma política de modernização e eficiência administrativa centrada no planeamento, na melhoria contínua e no desenvolvimento das pessoas.

E. EXPANSÃO E REABILITAÇÃO DA FACULDADE

Após a aprovação do programa preliminar e a seleção da equipa responsável pela elaboração do projeto de expansão da Faculdade acompanhar a sua realização, iniciar a primeira fase das obras e assegurar, simultaneamente, a continuação do atual programa de manutenção, reabilitação e modernização das instalações existentes.



OBJETIVOS OPERACIONAIS E INDICADORES

Tendo em conta as orientações estratégicas de médio prazo da Universidade de Lisboa, os constrangimentos e os objetivos estratégicos acima apresentados — Qualidade de Ensino; Investigação de Excelência; Ligação à Sociedade; Gestão Eficiente e Expansão e Reabilitação da Faculdade, os objetivos operacionais para 2018 são as seguintes:

A. QUALIDADE DE ENSINO

- A.1. Implementar a ampla reforma curricular, ao nível dos três ciclos de estudo, que entrará em vigor no ano letivo de 2018-2019, através do planeamento, calendarização e divulgação oportuna das diversas etapas.
- A.2. Alargar a formação pós-graduada explorando domínios inovadores e aproximando-a progressivamente das novas necessidades profissionais, mas também a formação especializada orientada para a aprendizagem contínua e a formação ao longo da vida.
- A.3. Continuar a aposta na reorganização do funcionamento académico, desenvolvendo rotinas assentes no planeamento e calendarização oportuna que melhorem a qualidade dos serviços prestados.

- A.4. Criar uma área de apoio ao estudante que execute ações específicas que visem a captação de novos alunos, a integração dos estudantes, o acompanhamento e a permanência dos estudantes na Faculdade e o acompanhamento dos antigos estudantes.

indicadores de execução	meta
QUALIDADE DE ENSINO	
Taxa de participação de alunos nos inquérito de avaliação	50%
% Unidades Curriculares com avaliação muito favorável pelos estudantes	20%
Diplomados que obtêm diploma na duração normal do ciclo de estudos	60%
% Alunos que transitam do 1º para o 2º ciclo	40%
Entrada em funcionamento do serviço de apoio	Set. 2018

B. INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA

- B.1. Promover o aumento da produção científica referenciada e reconhecida procurando a melhoria sustentada dos seus resultados, e a sua visibilidade com a criação de mecanismos de articulação entre as várias áreas de investigação permitam a criação de sinergias e obtenção de ganhos de escala.
- B.2. Promover parcerias e acesso a redes de conhecimento que, sistematizando a informação e criando condições para a sua disseminação, incrementem a visibilidade da produção científica.
- B.3. Desenvolver áreas de investigação estratégica que potenciem maior atratividade e visibilidade tal como a diversificação das fontes de financiamento.

indicadores de execução	meta
INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA	
% Receitas próprias obtidas via financiamento à investigação	5%
Aumento do número de investigadores inscritos no CIEBA	10%
Disponibilização do novo site do centro de investigação	Mai. 2018

C. LIGAÇÃO À SOCIEDADE

- C.1. Promover o crescimento e valorização económica do conhecimento e inovação através do aumento da prestação de serviços especializados e do desenvolvimento de um ecossistema de inovação e empreendedorismo.
- C.2. Promover a criação de projetos no âmbito das incubadoras empresariais, envolvendo docentes e investigadores, num quadro de desenvolvimento de estratégias de comunicação e materialização de projetos em sectores alvo ligados às áreas científicas da Faculdade.

- C.3. Desenvolver iniciativas que promovam a abertura da Faculdade de Belas-Artes e do Convento de São Francisco à região e ao país, que atraiam novos públicos e que possibilitem a criação e o aprofundamento dos canais de ligação e a ampliação e a interação cultural e artística com a sociedade.

indicadores de execução	meta
LIGAÇÃO À SOCIEDADE	
Nº de ações e atividades organizadas ou com participação relevante pela FBAUL	20
% de receitas próprias obtidas por via da prestações de serviços	5%
Nº de novas parcerias externas e protocolos e consórcios estabelecidos	10

D. GESTÃO EFICIENTE

- D.1. Salvar a sustentabilidade através de um modelo organizacional centrado na eficiência, qualidade e responsabilidade na gestão dos recursos e no controlo dos resultados que permita o prosseguimento dos restantes objetivos.
- D.2. Promover a modernização administrativa e a qualidade dos serviços formalizando processos, identificando as possibilidades de melhoria, melhorando a comunicação interna e cultivando uma cultura baseada na agilização, simplificação e desmaterialização de procedimentos.
- D.3. Instituir uma política de gestão de pessoas, assente em princípios gerais a serem seguidos por todas as unidades, orientada para o desenvolvimento e a valorização de capacidades e competências individuais.

indicadores de execução	meta
GESTÃO EFICIENTE	
Desenho de modelo de contabilidade de gestão	Dez. 2018
Plano de formação dos colaboradores	Dez. 2018
Manuais de procedimentos das áreas administrativas	Dez. 2018
Redução anual de consumos por colaborador	1%

E. EXPANSÃO E REABILITAÇÃO DA FACULDADE

- E.1. Promover, atentos os constrangimentos orçamentais existentes, as operações mais relevantes e com maior influência para a utilização eficiente dos espaços, nomeadamente ações relativas à requalificação de determinadas infraestruturas, contribuindo para o aumento do conforto da comunidade académica.

- E.2. Acompanhar a elaboração do projeto vencedor de adaptação e reabilitação dos “Novos Espaços” e realizar as ações necessárias que permitam viabilizar o início da primeira fase das obras de expansão da Faculdade.

indicadores de execução	meta
EXPANSÃO E REABILITAÇÃO DA FACULDADE	
Taxa de execução da primeira fase das obras de expansão	50%
% de receitas próprias obtidas por via de aluguer de equipamentos e espaços	3%
Plano de requalificação das infraestruturas	Dez. 2018

MEDIDAS E AÇÕES

Siglas: DARH (Divisão Académica e de Recursos Humanos); DBA (Divisão da Biblioteca e Arquivo); DFPAI (Divisão Financeira, Patrimonial e de Apoio à Investigação); GAG (Gabinete de Apoio à Gestão); GCII (Gabinete de Comunicação, Imagem e Inovação); Serviço Técnico de Apoio Operacional (STAO). Centro de Investigação e de Estudos em Belas-Artes (CIEBA).

A. A QUALIDADE DE ENSINO

medidas e ações	serviços responsáveis	orgãos parceiros
A.1. Implementar a reforma dos planos de estudo dos 3 ciclos de estudo		
Implementar os novos planos de estudo nos três ciclos de estudos, criando os processos científico, pedagógicos e administrativos necessários e adequando tanto os recursos humanos como os recursos materiais (espaços e equipamentos) ao seu sucesso	DARH / GAG	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Efetuar a ampla e clara divulgação dos novos planos de estudo e dos mecanismos de construção do percurso curricular subjacentes	DARH / GAG	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Criar os novos mapas horários tendo em conta o melhor interesse dos estudantes, os recursos humanos e materiais (espaços e equipamentos) disponíveis e a promoção da investigação	DARH / GAG	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Incentivar uma revisão regular dos programas das unidades curriculares no sentido de permitir uma maior adaptação às necessidades do mercado de trabalho	GAG	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Incentivar e colaborar na elaboração de um plano estratégico da Faculdade que estabeleça os grandes objetivos que guiarão a instituição nas diversas áreas da sua intervenção.	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	Conselho de Escola
A.2. Continuar a aposta na reorganização do funcionamento académico		
Melhorar o processo de afetação de recursos docentes às necessidades pedagógicas e, dentro das restrições legais de despesas, reforçar o corpo docente	DARH / GAG	Conselho Científico
Disponibilizar atempadamente e manter atualizada a informação, em português e inglês, relativa aos programas das disciplinas e aos critérios e métodos de avaliação	GAG	Conselho Pedagógico

medidas e ações	serviços responsáveis	órgãos parceiros
Disponibilizar hiperligações entre as bibliografias indicadas nos programas das disciplinas e os recursos da Biblioteca	DBA	Conselho Pedagógico
Manter e melhorar a aplicação dos inquéritos aos estudantes, enquanto mecanismo de melhoria do processo de ensino e aprendizagem e de mitigação de eventuais insuficiências pedagógicas	DARH	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Promover novas dinâmicas no âmbito da “Descobre a Ulisboa” procurando implementar estratégias de formação a toda a comunidade académica	GCII / DBA	
A.3. Alargar a formação pós-graduada		
Procurar revitalizar e reestruturar os programas de formação contínua, adaptando-os às exigências pedagógicas, científicas e de empregabilidade	GCII / DARH	Conselho Pedagógico
Divulgar a oferta em educação contínua e de cursos existentes, promovendo a captação, em qualidade e em número, de novos públicos	GCII	
Disponibilizar horários adequados à frequência pós-laboral de alguns ciclos de estudo por estudantes profissionalmente ativos	DARH	Conselho Pedagógico
A.4. Criar uma área de apoio ao estudante		
Promover, no âmbito dos novos planos de estudo, o acompanhamento tutorial dos estudantes orientando-os na construção do seu percurso académico	DARH	Conselho Científico / Conselho Pedagógico
Eleger representantes de alunos por ano e curso, para facilitar a comunicação entre docentes e discentes	DARH	Conselho Pedagógico
Promover a tutoria focada na orientação profissional dos estudantes através de sessões de grupo, workshops e preparação para feiras de emprego	DARH / DBA / GCII	Conselho Pedagógico
Promover a tutoria personalizada focada na utilização de recursos documentais específicos	DBA	Conselho Pedagógico
Implementar e manter atualizada uma base de dados com informações relevantes de alunos graduados que permita manter a comunicação ativa com antigos alunos	DBA / GCII	

B. INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA

medidas e ações	serviços responsáveis	centros parceiros
B.1. Promover o aumento da produção científica referenciada		
Promover a referenciação e dar visibilidade à investigação científica produzida pela comunidade académica (Repositório UL)	DFPAI / DBA / GCII	CIEBA
Divulgar e incentivar a apresentação de candidaturas a prémios e bolsas de investigação de prestígio nacionais e internacionais	DFPAI / GCII	CIEBA
Potenciar a utilização de dados bibliométricos existentes	DBA	
B.2. Promover parcerias e acesso a redes de conhecimento		
Desenvolver, em colaboração com o CIEBA, estratégias de auto-divulgação de investigação no Repositório UL	DBA	CIEBA
Promover a organização e a participação em congressos, conferências, colóquios, seminários, exposições, ações de disseminação e demonstração (entre outros)	DFPAI / GCII	CIEBA

medidas e ações	serviços responsáveis	centros parceiros
Publicitar, junto de empresas e sociedade em geral, os sucessos obtidos nas atividades de I&D de forma a identificar possíveis sinergias e oportunidades de parceria, bem como o interesse público pela investigação	DFPAI / GCII	CIEBA
B.3. Desenvolver áreas de investigação estratégica		
Potenciar um maior entrosamento entre a lecionação de 3º ciclo e as áreas de investigação definidas para o centro de investigação	DARH	CIEBA / Conselho Científico
Atração de patrocinadores para o financiamento de prémios a atribuir aos docentes e investigadores que se destaquem pela qualidade do trabalho de investigação que desenvolvem	DFPAI / GCII	CIEBA
Promover a realização de projetos de investigação interdisciplinar estratégica, aceleradores de oportunidades de parceria com o tecido empresarial	DFPAI	CIEBA

C. LIGAÇÃO À SOCIEDADE

medidas e ações	serviços responsáveis	órgãos parceiros
C.1. Dinamizar a prestação de serviços especializados		
Fomentar a participação em programas de formação e eventos específicos dedicados ao empreendedorismo e inovação	GCII	
Promover a realização de consórcios com universidades e empresas, bem como a dinamização de protocolos com entidades parceiras	GCII	
Continuar a investir na disponibilização do Portfólio da FBAUL divulgando o trabalho de estudantes e docentes	GCII	
C.2. Promover a criação de incubadoras empresariais		
Reforçar as relações com empresas e outras instituições dinamizando-se um conjunto de iniciativas que se esperam mobilizadoras e promotoras de uma maior cooperação e aproximação	DFPAI / GCII	
Dinamizar as relações com o tecido empresarial, quer através do suporte a <i>start-ups</i> e <i>spin-offs</i> cuja competitividade esteja assente no conhecimento	DFPAI / GCII	
Promover o ambiente colaborativo de investigação multidisciplinar, procurando atrair novos parceiros de investigação, tanto académicos como empresariais	DFPAI / GCII	CIEBA
C.3 Promover e participar em iniciativas de abertura à sociedade		
Prosseguir com a realização de vários cursos de verão, enquadrados no projeto “Universidade de Verão da Ulisboa”	GCII	
Apoio ao evento “Galerias Abertas” como forma de abertura à sociedade e captação de novos públicos	GCII	
Continuar a desenvolver, por via de parcerias externas, os programas de Residências Artísticas	DFPAI / GCII	
Desenvolver iniciativas no âmbito do “Dia das Belas-Artes” com eventos e ações que promovam a abertura da faculdade à sociedade	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	
Desenvolver iniciativas no sentido da inclusão do património material e imaterial da Faculdade em roteiros de cariz cultural	GCII	

D. GESTÃO EFICIENTE

medidas e ações	serviços responsáveis	orgãos parceiros
D.1. Salvar a sustentabilidade organizacional		
Criar um modelo de contabilidade que permita um acompanhamento ágil da gestão e uma visão precisa sobre a utilização dos recursos	DFPAI	
Reforço da prática de <i>accountability</i> , controlo financeiro e acompanhamento e divulgação da execução orçamental	DFPAI	
Dinamizar iniciativas de comunicação que promovam os serviços que a FBAUL pode fornecer à sociedade, em geral, e às empresas, em particular, nas diferentes áreas científicas	GCII	
Promover estratégias de racionalização e operacionalização dos recursos procurando maximizar a sua eficiência e evitar desperdícios	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	
Desenvolver estratégias para criação de um sistema de controlo e gestão de utilização do equipamento de apoio às aulas, utilização de salas e requisição de espaços	STAO	
Redefinir e atualizar as normas de inventariação, catalogação e documentação das obras integradas nos acervos e respetiva divulgação no Museu Virtual	GCII	
D.2. Promover a modernização administrativa		
Simplificar, em termos linguísticos, a informação disponibilizada no site da FBAUL que é dirigida aos estudantes	DARH	
Consolidar a implementação das novas aplicações e sistemas de gestão procurando maximizar as suas funcionalidades através da adaptação dos procedimentos internos	DARH / DFPAI	
Implementar uma estratégia de comunicação que promova o alargamento integrado das plataformas de comunicação e o acesso a novos públicos	GCII	
Promover a desmaterialização dos processos de candidatura para pedidos de mobilidade <i>out going</i>	DARH	
Criar Manuais de Procedimentos e procurar reforçar a desmaterialização e simplificação dos processos administrativos e a eliminação das atividades redundantes	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	
Criar uma cultura de melhoria contínua centrada na eficiência, produtividade e economia que promova a maximização de recursos e a minimização de consumos	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	
Alargar o número de produtos produzidos internamente e disponibilizados comercialmente nas plataformas online da instituição	GCII / DARH	
Criar procedimentos que assegurem que todas as plataformas de comunicação interna e externa se encontram atualizadas e disponibilizam informação completa (em português e em inglês) e em tempo útil	DARH / DBA / DFPAI / GAG / GCIII	
Avaliar a viabilidade da gestão de stocks e imobilizado através da implementação de sistemas RFID	DFPAI / DBA	
Avaliar a viabilidade de implementação de um sistema de Certificação Digital dos atos académicos	DARH	

medidas e ações	serviços responsáveis	órgãos parceiros
D.3. Valorização do espaço e do património		
Concluir o Projeto <i>In Situ</i> com o propósito de aumentar a visibilidade e o impacto científico e pedagógico do património artístico exposto na instituição	GCII	
Concluir e implementar o projeto integrado de nova sinalética da Faculdade	GCII	
Delinear um plano estratégico para a integral inventariação e reprodução digital dos acervos e coleções artísticas da Faculdade	GCII	
Concluir o processo de investimento nas condições de suporte tecnológico do site da Faculdade e conseqüente melhoria do seu design, alargamento dos conteúdos e serviços disponibilizados (contemplando a todos os aspetos da vida académica), aumento das ligações em rede com outras plataformas online e operacionalização da área de Portfólio	GCII	
Promover a criação de prémios escolares, de cariz artístico e científico, eventualmente em parceria com outras instituições (como o Prémio Paula Rego ou o Prémio FBAUL / CGD), orientados para a promoção da criação artística e da investigação científica permitindo, ao mesmo tempo, o alargamento das coleções da Faculdade	GCII	Conselho Científico / Conselho Pedagógico / Conselho Curatorial
Promover a disponibilização e divulgação dos espaços para aluguer tirando partido da localização estratégica da FBAUL	GCII	

6. RECURSOS HUMANOS

TRABALHADORES NÃO DOCENTES

A FBAUL prevê a 01 de janeiro de 2018 ter os seguintes recursos humanos não docentes e respetiva distribuição pelas Unidades de Gestão Administrativas:

Quadro 1
Mapa de Pessoal Não Docente a 01/01/2018

unidade administrativa	categoria	nº de trabalhadores	total
Dirigente	Diretora Executiva	1	1
Divisão Académica e de Recursos Humanos	Chefe de Divisão	1	1
Núcleo Académico e Mobilidade	Coordenador de 3.º grau	1	5
	Assistente Técnico	3	
	Técnico Superior	1	

unidade administrativa	categoria	nº de trabalhadores	total
Divisão Financeira e Patrimonial e de Apoio à Investigação	Chefe de Divisão	1	7
	Coordenador Técnico	2	
	Assistente Técnico	1	
	Assistente Operacional	1	
	Técnico Superior	2	
Núcleo de Recursos Humanos e Expediente	Coordenador de 3.º grau	1	3
	Assistente Técnico	2	
Apoio às aulas e laboratórios	Técnico Superior	4	12
	Assistente Técnico	2	
	Assistente Operacional	6	
Gabinete de Comunicação e Imagem e Inovação	Técnico Superior	3	3
Gabinete de Apoio à Gestão	Assistente técnico	2	2
Divisão da Biblioteca e Arquivo	Chefe de Divisão	1	4
	Técnico Superior	1	
	Assistente Técnico	1	
	Assistente Operacional	1	
Total			38

A FBAUL, apesar das limitações e constrangimentos já identificados, prosseguirá o esforço de qualificar o pessoal não docente de forma a:

- I) Preencher o quadro de pessoal, uma vez que há 38 lugares ocupados e 11 por preencher;
- II) Contratar assistentes operacionais de apoio à manutenção e técnicos superiores.

A concretização das contratações identificadas dependerá da Lei do Orçamento de Estado para 2018, na medida em que esta flexibilize o controlo do nível de massa salarial.

A qualificação profissional dos trabalhadores não docentes é igualmente uma prioridade, que poderá ser concretizada pela abertura de concursos para trabalhadores que adquiram habilitações mais elevadas. Pretende-se ainda, dentro das possibilidades legais, proceder às alterações de posicionamento remuneratório dos trabalhadores.

Em complemento da atividade dos trabalhadores não docentes, a FBAUL conta ainda com a possibilidade de atribuição de bolsas de investigação para áreas que permitem o desenvolvimento de projetos relevantes para a gestão de instituições de ensino superior, bem como de bolsas de mérito social, que permitam a colaboração de alunos na realização de tarefas.

TRABALHADORES DOCENTES

A FBAUL prevê ter a 01 de janeiro de 2018 um total de 118 docentes, aos quais corresponde 91,8 ETI's, para uma população escolar de cerca de 1600 alunos. Considerando os rácios europeus que recomendam que nas áreas artísticas deverá existir um docente por cada 12 alunos a Faculdade deveria contar com 133 ETI's. A situação atual é, pelo contrário, bastante diferente havendo poucos docentes para o número de alunos. Adicionalmente, a relação entre docentes na base e no topo da carreira é totalmente desproporcionada com um grave défice dos segundos o que, se tivermos em conta as funções que só podem ser desempenhadas por estes, coloca problemas de viabilidade científica. De facto, a Faculdade não conseguiu adequar o número de professores catedráticos e associados ao manifestamente exigido. Refira-se que apenas existem 3 catedráticos e 11 associados no conjunto dos 66 docentes a tempo integral. Finalmente, a Faculdade apresenta um número elevado de docentes convidados resultante, em grande medida, dos impedimentos legais à abertura de concursos docentes presentes nos Orçamentos de Estado ao longo dos últimos anos.

Para contrariar esta situação, a Faculdade iniciou em 2017 um plano de abertura gradual de concursos para professores associados e catedráticos. Este plano, que envolve a contratação de dois professores para cada uma destas categorias, concluir-se-á em 2018. Considerando os enormes desfasamentos ainda existentes e tendo em conta a ampla reforma curricular, é imperioso dar continuidade a este processo. Para isso, em 2018, a Faculdade deverá negociar com a Reitoria da ULisboa um programa mais alargado, com objetivos e etapas a médio prazo, que inclua contratação de professores auxiliares nas áreas mais carenciadas de docentes a tempo integral, combatendo simultaneamente o défice no número de docentes e de horários a tempo integral, reduzindo assim o número de docentes convidados.

7. ORÇAMENTO

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

A execução orçamental dos últimos três anos mostra um aumento das verbas provenientes do Orçamento de Estado (OE) de 2014 para 2016 em cerca de 6,3%, que não cobre a totalidade do aumento da massa salarial que de 2014 para 2016 aumentou 7,2%, que significa perda líquida para a Faculdade. Esta tem sido compensada pelo aumento das receitas provenientes de propinas, decorrente de um crescimento ligeiro do número de alunos.

Analisando o quadro da receita e despesa dos últimos 3 anos verificamos que a verba transferida do OE financia 72% dos encargos com pessoal. Além disso, o valor dos encargos com pessoal coberto com a receita de propinas, em 2014 ascendia a 1.410 mil euros enquanto em 2016 ascende a 1.544 mil euros — ou seja, mais 133.000 €.

Quando à receita de propinas verificámos que representa no último triénio 30% da receita arrecadada, sobretudo sobre uma política mais rigorosa e eficaz aplicada na cobrança de dívidas.

No que diz respeito à despesa, as despesas com o pessoal, incluindo Segurança Social e Caixa Geral de Aposentações, representa cerca de 85% das despesas totais da Faculdade.

Relativamente às outras despesas, verificámos um aumento nas despesas de funcionamento, que se deve essencialmente ao aumento dos valores contratuais com os prestadores de serviços que tem por base de referência o SMN. Enquanto em 2014, o gasto no funcionamento foi de 694 mil euros, em 2016 esse valor ascendeu a 762 mil euros (mais 68 mil euros).

De salientar, também, a redução nos últimos anos da rubrica de despesa de transferências correntes, ou seja, redução das bolsas de apoio a projetos da Faculdade.

Quanto às despesas de capital verificamos um aumento de 2014 para 2016, em cerca de 53 mil euros, que leva a concluir que apesar das dificuldades, tem existido uma aposta na manutenção e renovação dos espaços para que se criem as condições necessárias a comunidade académica.

Quadro 2
Evolução das grandes rubricas de despesa e receita entre 2014 e 2016

descrição	2014		2015		2016	
Vencimentos	4.233.763	70%	4.243.525	69%	4.517.152	69%
CGA	764.317	13%	830.781	14%	878.935	13%
SS	118.726	2%	131.128	2%	140.286	2%
ADSE	48.916	1%	0	0%	0	0%
Funcionamento	694.561	11%	702.515	11%	762.354	12%
Transferências Correntes	128.270	2%	112.073	2%	107.797	2%
Impostos e Serviços Bancários	11.787	0%	18.983	0%	42.794	1%
Capital	62.123	1%	73.174	1%	115.535	2%
Total Despesas	6.062.463		6.112.179		6.564.853	
receita						
Orçamento Estado	3.755.607	63%	3.739.380	60%	3.992.355	61%
FCT e Transferências entre Organismos	164.357	3%	344.747	6%	243.722	4%
Propinas	1.796.174	30%	1.874.106	30%	1.928.851	30%
Outras Receitas Próprias	248.383	4%	303.188	5%	326.725	5%
Total Receita	5.964.521		6.261.421		6.491.654	
Saldo (R-D)	-97.942		149.241,68		-73.199,60	
Total Pessoal						
Total Pessoal	5.165.722		5.205.434,09		5.536.372,62	
Total Orçamento Estado	3.755.607	73%	3.739.380	72%	3.992.355	72%
Perda	-1.410.115		-1.466.054,09		-1.544.017,62	
Valor de RP para cobrir Despesas Pessoal	-27%		-28%		-28%	

No que toca ao balanço entre despesa e receita do ano, que designamos por saldo transitado, verificamos que em 2014 e 2016, o saldo transitado foi negativo em 97.942,00 € e 73.4199,60€, respetivamente, ou seja, em 2014 e 2016 a FBAUL teve de recorrer aos saldos de anos anteriores para fazer face às despesas totais. Em 2015 obteve-se um saldo positivo de 149.241,68 €.,

ORÇAMENTO PARA 2017

O orçamento da Faculdade para 2018 foi elaborado com base na execução dos últimos anos uma vez que não estimamos significativas variações na despesa e receita. Este caracteriza-se, em traços gerais, pelos seguintes pressupostos:

- A) Aplicação integral da receita proveniente do Estado, no valor de 4.293.449 €, em remunerações com o pessoal — verba que financia apenas 74% das despesas estimadas com pessoal em 2018;
- B) Aplicação de 1.515.566 € de receitas próprias em despesas com o pessoal, representando uma taxa de financiamento deste tipo de despesas por conta de receitas próprias na ordem dos 26%;
- C) Não consideração dos saldos de 2017;

Quadro 3
Orçamento em 2018

receita	%	despesa	%
OE	63%	Pessoal	86%
FCT	1%	Funcionamento	13%
Transf. Organismos	0%	Transf. Correntes	1%
RP	35%	Capital	1%
Total Pessoal			5.809.015
Total Orçamento Estado			4.293.449
Despesa Pessoal Coberta por OE			74%
Valor de RP para cobrir Despesas Pessoal			26%

PREVISÃO DA RECEITA

O orçamento de receita da Faculdade para 2018 compreende:

- A) As receitas provenientes do OE, no valor de 4.293.449€;
- B) As receitas próprias (RP) arrecadadas diretamente pela FBAUL resultantes maioritariamente de propinas, taxas e cedências de espaços, no valor de 2.389.264€;
- C) Verbas transferidas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), dedicadas à investigação, e transferências entre organismos, no valor de 99.291 €.

Quadro 4

Mapa da Receita Comparando 2018 e 2017, com os Respetivos Desvios

rubrica	2018		2017		desvios 2018/2017	
06 03 01 — Orçamento Estado	4.293.449	63%	4.242.384	63%	51.065	↑
Sub-total	4.293.449		4.242.384			
06 03 07 — FCT	61.920	1%	78.952	1%	-17.032	↓
10 03 08 — FCT	37.371	1%	88.288	1%	-50.917	↓
Sub-total	99.291		167.240			
06 05 01 — Municípios	0	0%	10.000	0%	-10.000	↓
Sub-total	0		10.000			
04 01 22 — Propinas	2.049.314	30%	1.913.298	29%	136.016	↑
04 01 99 — Taxas Diversas	130.050	2%	100.000	1%	30.050	↑
04 02 01 — Juros de Mora	6.000	0%	6.000	0%	0	
05 02 01 — Bancos e Outras Instituições	1.000	0%	1.200	0%	-200	
05 03 02 — IGCP (Rendas Perpétuas)	0	0%	200	0%	-200	↓
05 08 01 — Dividendos	400	0%	400	0%	0	
05 10 03 — Rendas / Habitações	7.000	0%	7.000	0%	0	
06 01 02 — Privados (Mecenato)	0	0%	0	0%	0	
07 01 02 — Livros e Documentação Técnica	5.000	0%	5.000	0%	0	
07 01 03 — Publicações e Impressos	1.000	0%	1.000	0%	0	
07 01 08 — Mercadorias	2.000	0%	3.500	0%	-1.500	↓
07 01 99 — Outros Bens	5.000	0%	8.000	0%	-3.000	↓
07 02 01 — Aluguer de Espaços e Equipamentos	15.000	0%	15.000	0%	0	
07 02 04 — Serviços Laboratório	5.000	0%	5.000	0%	0	
07 02 99 — Outras Prestações Serviços	162.500	2%	197.296	3%	-34.796	↓
Sub-total	2.389.264		2.262.894			
Total	6.782.004		6.682.518		99.486	↑

DOTAÇÃO DE DESPESA

Para 2018 foram orçamentados encargos com pessoal, incluindo Caixa Geral de Aposentação e Segurança Social, no valor de 5.809.015€, que representa 86% do orçamento total de despesa. Este valor é superior em 54 mil euros ao orçamentado em 2017. Este aumento é devido ao impacto a 14 meses da entrada para o mapa de pessoal não docente de 2 Técnico Superior + 1 assistente Técnico + passagens de contratos de assistentes convidados para auxiliares convidados e de novos convidados entrados em 2017.

O remanescente do orçamento foi aplicado:

- A) 863.059,00€ em rubricas de funcionamento e corrente;
- B) 55.980,00€ em rubricas de transferências correntes, valor que visa suportar os encargos com as bolsas de apoio a projetos da faculdade.

De salientar que como o orçamento tem de apresentar um equilíbrio entre as despesas e as receitas previstas e dado que todas as despesas de pessoal têm que ser orçamentadas optou-se por subestimar as despesas de funcionamento, reduzindo em cerca de 10% as necessidades de despesas com o funcionamento corrente da instituição. Isto significa que se não houver um aumento de receita para além do que está previsto ter-se-á que recorrer ao saldo transitado.

Quadro 5

Mapa da Despesa Comparando 2018 e 2017 com os Respetivos Desvios

rubrica	2018		2017		desvios 2018/2017	
01 01 03 — Pessoal Quadro	3.466.312	51%	1.338.870	20%	2.127.442	↑
01 01 05 — Pessoal Além Quadro	0	0%	2.166.535	32%	-2.166.535	↓
01 01 06 — Pessoal Contratado	432.457	6%	357.713	5%	74.744	↑
01 01 11 — Representação	14.038	0%	14.038	0%	0	
01 01 12 — Suplementos e Prémios	25.895	0%	25.895	0%	0	
01 01 13 — Subsídio Refeição	127.015	2%	121.089	2%	5.926	↑
01 01 14 SF.00 — Subsídio Férias	327.147	5%	325.419	5%	1.728	↑
01 01 14 SN.00 — Subsídio Natal	327.147	5%	325.421	5%	1.726	↑
01 02 05 — Abono para Falhas	1.003	0%	1.003	0%	0	
01 03 03 — Abono Família	35	0%	35	0%	0	↓
01 03 05 A0.A0 — Caixa Geral Aposentações	902.596	13%	916.179	14%	-13.583	↓
01 03 05 A0.B0 — Segurança Social	185.370	3%	162.500	2%	22.870	↑
Sub-total	5.809.015	86%	5.754.697	86%		
02 01 02 — Combustíveis	0	0%	0	0%	0	
02 01 04 — Limpeza e Higiene	4.000	0%	2.150	0%	1.850	↑
02 01 07 — Vestuário e Artigos Pessoais	450	0%	0	0%	450	↑

rubrica	2018		2017		desvios 2018/2017	
02 01 08 — Material Escritório	15.000	0%	10.800	0%	4.200	↑
02 01 15 — Ofertas	0	0%	0	0%	0	
02 01 16 — Mercadorias para Venda	2.000	0%	1.350	0%	650	↑
02 01 17 — Ferramentas e Utensílios	13.500	0%	8.561	0%	4.939	↑
02 01 18 — Livros e Documentação Técnica	0	0%	0	0%	0	
02 01 20 — Material Educação Cultura e Recreio	96.920	1%	37.800	1%	59.120	↑
02 01 21 — Outros Bens	20.000	0%	18.000	0%	2.000	↑
02 02 01 A0 — Encargos das Instalações	0	0%	111.000	2%	-111.000	↓
02 02 01 B0 — Encargos das Instalações (Outras)	91.500	1%	0	0%	91.500	↑
02 02 02 — Limpeza e Higiene	127.300	2%	97.200	1%	30.100	↑
02 02 03 — Conservação de Bens	13.700	0%	7.200	0%	6.500	↑
02 02 08 — Lotação de Outros Bens	16.500	0%	61.600	1%	-45.100	↓
02 02 09 D0.00 — Comunicações Móveis	1.200	0%	1.350	0%	-150	↓
02 02 09 F0.00 — Outros Serviços Comunicações	4.860	0%	6.300	0%	-1.440	↓
02 02 10 — Transportes	3.000	0%	6.300	0%	-3.300	↓
02 02 11 — Representação Serviços	450	0%	450	0%	0	
02 02 12 B0.00 — Outras / Seguros	2.432	0%	2.250	0%	182	↑
02 02 13 — Deslocações e Estadas	29.000	0%	19.900	0%	9.100	↑
02 02 15 B0.00 — Outras / Formação	1.800	0%	1.800	0%	0	
02 02 16 — Seminários, Exposições e Similares	46.000	1%	21.000	0%	25.000	↑
02 02 17 — Publicidade	3.961	0%	4.500	0%	-539	↓
02 02 18 — Vigilância e Segurança	124.000	2%	90.000	1%	34.000	↑
02 02 19 B0.00 — Informático	0	0%	0	0%	0	
02 02 19 C0.00 — Outras / Assistência Técnica	30.000	0%	28.800	0%	1.200	↑
02 02 20 C0.00 — Outros Trabalhos Especializados	85.615	1%	24.452	0%	61.163	↑
02 02 25 — Outros Serviços	106.538	2%	34.000	1%	72.538	↑
Sub-total	839.726	12%	596.763	9%		
04 03 05 58.68 — SPUL (SAMA 4)	0	0%	0	0%	0	
04 08 03 B0.00 — Outras Bolsas Estágio	55.980	1%	140.620	2%	-84.640	↓
Sub-total	55.980	1%	140.620	2%		

rubrica	2018		2017		desvios 2018/2017	
06 02 01 — Impostos e Taxas	2.700	0%	3.150	0%	-450	↓
06 02 03 A0.00 — Outros Serviços Bancários	20.633	0%	18.000	0%	2.633	↑
Sub-total	23.333	0%	21.150	0%		
07 01 03 B0 B0 — Conservação e Reparação	40.000	1%	45.000	1%	-5.000	↓
07 01 07 B0 B0 — Equipamento Informática	0	0%	9.000	0%	-9.000	↓
07 01 08 B0 B0 — Software Informática	7.950	0%	4.500	0%	3.450	↑
07 01 09 B0 B0 — Equipamento Administrativo	0	0%	33.500	1%	-33.500	↓
07 01 10 B0 B0 — Equipamento Básico	10.000	0%	39.000	1%	-29.000	↓
07 01 11 B0 B0 — Ferramentas e Utensílios	0	0%	8.288	0%	-8.288	↓
07 01 15 B0 B0 — Outros Investimentos	0	0%	30.000	0%	-30.000	↓
Sub-total	57.950	1%	169.288	3%		
Total	6.786.004		6.682.518			