



**PLANO
ESTRATÉGICO
DA ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO
SOCIAL
(2022-2026)**



ESCS: ENCURTANDO DISTÂNCIAS PARA O FUTURO!



Nos últimos anos, o ensino superior Português e Europeu, inserido num contexto de rápidas e intensas mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas, tem sofrido profundas alterações, assente, sobretudo, na premissa de que o conhecimento e a informação são essenciais para a eficácia económica e produtiva, e de que o progresso se vincula, de modo contundente, à educação dos indivíduos e à formação dos profissionais.

O recente debate encetado pela Associação Europeia do Ensino Superior, pela OCDE, a UNESCO e a pela Comissão Europeia mostra que hoje, mais do que nunca, a sociedade precisa do contributo do ensino superior. Por um lado, desafios estruturais, como as alterações climáticas, o envelhecimento da população e a transformação digital, numa altura em que o mundo é atingido pela maior crise sanitária mundial (e pelas suas implicações económicas), convoca o ensino superior a assumir uma posição única na encruzilhada da educação, da investigação e da inovação; tal como na construção de economias mais sustentáveis e resilientes, tornando a União Europeia e Portugal mais ecológico, mais inclusivo e mais digital. Por outro lado, uma análise fina do setor das atividades de Informação e Comunicação mostra que os grandes grupos de comunicação operam, cada vez mais a nível transnacional, quer em termos de produção, quer de criação e difusão de

conteúdos numa lógica de integração vertical, multiplataforma e de exploração digital. Finalmente, não podemos escamotear a espartana racionalização de recursos à qual o modelo de financiamento público tem estado sujeito nos últimos anos, agravado pela subalternização do ensino politécnico face ao sistema universitário.

Mapeado o entorno e os grandes reptos estruturais e contextuais onde a ESCS se insere, o presente programa de candidatura para 2022-2026 não constitui uma rutura com o caminho trilhado até aqui, pelo contrário, ele parte do conhecimento acumulado, das aspirações e dos resultados até aqui alcançados para alavancar novas linhas de ação e explorar novas oportunidades. Este documento é o resultado, não de um exercício isolado ou de um ato solitário, mas antes de um trabalho colaborativo e construtivo, onde os principais públicos da ESCS foram, em diferentes momentos e em distintos fóruns, ouvidos e convocados a darem o seu contributo. Estudantes, docentes, não docentes, órgãos de governo, *alumni*, empregadores, empresas/organizações (...) todos e cada um, à sua maneira, foram olhados e auscultados!

Este documento é, por isso, feito de múltiplos olhares e de diferentes vozes. É um documento sobre o futuro. Um futuro que começou há 33 anos!



— MISSÃO, VISÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

A ESCS deverá ter por missão a criação e a transmissão do conhecimento de qualidade, formando cidadãos profissionais altamente qualificados, ao nível da licenciatura e do ensino pós-graduado, nas áreas do Audiovisual e Multimédia, Jornalismo, Publicidade e Marketing e Relações Públicas e Comunicação Empresarial, preparando-os para terem um impacto positivo nas organizações e na sociedade, num mundo multicultural e globalizado.

O propósito tripartido da missão (ensino e aprendizagem, investigação e relação com a sociedade) traduz-se numa visão da ESCS enquanto Escola de Comunicação líder em Portugal, sendo reconhecida, quer pela comunidade internacional, quer pelos seus stakeholders, pela qualidade de ensino, pela experiência de aprendizagem, pelo rigor académico, pela relevância da investigação, e pela reputação dos seus diplomados e docentes, contribuindo para a edificação de um modelo de sociedade assente em princípios humanistas e que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento.

A cultura organizacional da ESCS deve fundamentar-se nos seguintes valores, devendo ser comunicados e partilhados por todos os estudantes, docentes e funcionários não docentes da instituição:

- Rigor, qualidade e melhoria
- Confiança, Cooperação e Colaboração
- Relevância Social e Empresarial
- Diversidade e Multiculturalidade
- Responsabilidade Social e Comportamento Ético



— OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O cumprimento da missão e a prossecução da visão de futuro devem ser desenhados num quadro de referência de afirmação digital e internacional, mediante o estabelecimento dos seguintes objetivos estratégicos:

— **Ensino-Aprendizagem: Consolidar, internacionalizar e digitalizar a oferta formativa**, atualizando e modernizando os currículos, as interfaces de aprendizagem e os métodos pedagógicos; e garantindo a incorporação de um maior número de estudantes internacionais.

— **Investigação: Criar, Colaborar e Devolver à Sociedade**, fomentando a criação de estruturas e meios de investigação e financiamento mais robustos e profissionalizantes; investindo em redes e parcerias estratégicas multidisciplinares e colaborativas; transferindo valor às comunidades.

— **Internacionalização: Alavancar um novo modelo de internacionalização**, das atividades de investigação, ensino e transferência de conhecimento, bem como dos corpos docente, não docente e estudantes, inserindo plenamente a ESCS nas redes e alianças estratégicas internacionais de investigação e de ensino.

— **Relação com a sociedade: Interação estratégica com as comunidades e organizações**, valorizando e concretizando a

“terceira missão” tendo por base uma forte aposta na responsabilidade social e na sustentabilidade ambiental; numa articulação firme e profunda com o tecido empresarial; e na abertura à inclusão e pluralidade.

— **Gestão de equipas e liderança transformacional**, reforçando a qualidade; apostando num modelo de gestão transformador, colaborativo e transparente; valorizando o empoderamento e a progressão das pessoas e das equipas de trabalho; reforçando uma cultura organizacional aberta à mudança, inclusiva e diversa.

Apresentam-se de seguida, de forma detalhada, as linhas programáticas, medidas e ações que se pretendem levar a cabo para dar cumprimento à missão, à visão de futuro e aos eixos estratégicos anteriormente apresentados.



1. Ensino-Aprendizagem

— CONSOLIDAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA

A ESCS é hoje uma instituição de referência na área da comunicação, detendo uma posição de atratividade sólida. Para além da elevada procura (em 2021/2022 aos 331 lugares disponibilizados, concorreram 3884 estudantes) e dos subseqüentes índices positivos de satisfação de procura que se tem vindo a registar nos últimos anos (em 2021/2022, a percentagem de estudantes que se candidatou aos cursos de licenciatura da Escola em 1.^a opção subiu de 270%, em 2020, para 288%); a ESCS beneficia, igualmente, da sua posição e localização geográfica, situando-se na região do país com mais capacidade de atração de estudantes e numa das cidades europeias mais competitivas em termos de qualidade de vida e de segurança – com um aumento de estudantes estrangeiros nos últimos anos. Contudo, apesar das vantagens, o contexto onde a ESCS se movimenta é altamente competitivo já que os cursos ministrados pela nossa Escola estão presentes e são oferecidos por outras instituições de ensino superior públicas e privadas localizadas na região de Lisboa, sendo crucial manter uma atenção permanente à qualidade e ao funcionamento dos nossos cursos.

Atentos aos desafios e às paisagens competitivas onde se enquadra, e sendo a ESCS uma instituição reputada pela qualidade da sua oferta formativa, pretende-se a este nível, para além de dar continuidade a uma política de consolidação do trabalho já iniciado (como

é, por exemplo: acreditação máxima, pela A3ES, de todos os cursos existentes; a captação de uma massa crítica de alunos com elevado potencial e o preenchimento da totalidade das vagas nos diferentes ciclos de estudos), projetar o ensino para um novo patamar de desenvolvimento onde as alianças estratégicas, a digitalização e a internacionalização do ensino são elementos de destaque. Assim sendo queremos apostar em:

- Desencadear a revisão dos planos de estudo do 1º ciclo e consolidar o trabalho de reformulação, já iniciado, no 2º ciclo.
- Alavancar a discussão sobre a importância de incluir nos planos de estudo dos cursos, unidades curriculares que vão ao encontro dos requisitos da Agenda Global de Educação 2030 (Unesco, 2022) permitindo que os estudantes desenvolvam habilidades e competências interculturais enquanto futuros profissionais de um mercado e de um mundo global.
- Promover a aposta na educação transnacional, baseada na Cooperação e nas Parcerias e Alianças Estratégicas, através de *joint degrees* e *double degrees*.
- Fomentar a participação em estágios curriculares e ambientes imersivos, em contexto nacional e/ou internacional e



1. Ensino-Aprendizagem

— CONSOLIDAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA

com parceiros estratégicos, dos estudantes de 1º ciclo e do ensino pós-graduado.

— Providenciar a oferta de unidades curriculares em língua inglesa nas licenciaturas e no ensino pós-graduado, de forma a alargar a cobertura e atratividade de estudantes internacionais.

— Afirmar a modernização dos suportes educativos, integrando os ambientes de aprendizagem em rede, o ensino a distância e as práticas de b e e-learning com modelos pedagógicos específicos.

— Promover o desenvolvimento de *executive education* e de cursos de especialização e formação ao longo da vida, pertinentes e inovadores, reforçando a ligação à sociedade, ao meio empresarial e aos seus diferentes *players*.

— Desenvolver programas/cursos com outras Unidades Orgânicas do Politécnico de Lisboa, aproveitando as sinergias já firmadas.

— Diagnosticar/monitorizar o (in)sucesso académico e combater o abandono escolar, em conjunto com o Grupo de Trabalho de Trajetórias Académicas e Empregabilidade (GTAE) do IPL.; e investir no acolhimento e na formação de estudantes com necessidades educativas especiais.

— Melhorar as condições de aprendizagem dos estudantes, reforçando a cultura pedagógica da ESCS, assente em práticas de proximidade entre docentes e estudantes e na agenda pedagógica de aprendizagem decorrente de Bolonha.

2. Investigação

— CRIAR, COLABORAR E DEVOLVER À SOCIEDADE

As atividades de investigação são um dos traços mais distintivos das Instituições de Ensino Superior. A ESCS tem, nos últimos anos, trilhado um percurso meritório e significativo na organização de linhas profícuas de investigação, no aumento de candidaturas a projetos financiados com parceiros e redes nacionais e internacionais; no incentivo de programas de apoio à investigação e num progressivo incremento de produção científica e artística. Por um lado, sabemos que a prossecução destes objetivos está, em grande medida, dependente da obtenção de financiamento – cada vez mais competitivo – que permite a ampliação de equipas de investigação e o avolumar de resultados científicos (“uma espécie de círculo vicioso”). Por outro lado, as limitações orçamentais, o subfinanciamento geral às atividades de investigação e a desigualdade competitiva introduzida pela canalização de recursos, maioritariamente, para o subsistema universitário, colocam-nos importantes entraves e desafios!

Enquadrada num contexto de economia global e do conhecimento, em que a competitividade depende fortemente do potencial de inovação, do acesso a novas tecnologias e dos resultados de investigação, no próximo quadriénio, no campo da investigação, a ESCS deverá continuar a apostar na criação de conhecimento, procurando diversificar as suas fontes de financiamento para a investigação; estreitando, cada vez mais, a pertença a redes e parcerias estratégicas multidisci-

plinares e colaborativas; aprofundando as relações e as parcerias com o mundo empresarial, órgãos e associações públicas, contribuindo e devolvendo valor social e político (por exemplo, através da constituição de políticas públicas), cultural e económico à sociedade. Desta forma propomos:

- Continuar a desenvolver esforços para apoiar a acreditação futura, pela FCT, de um Centro de Investigação, para que possa funcionar como um órgão catalisador e dar substância às linhas e aos trabalhos de investigação desenvolvidos na ESCS.
- Em articulação com o ponto anterior, promover a expansão para o terceiro ciclo, tendo como matriz o estímulo de investigação com empresas, centros tecnológicos ou outras unidades com atividade relevante em I&D.
- Estimular o desenvolvimento de agendas de investigação colaborativas, especializadas e interdisciplinares, alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com a Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável; e desenvolver essas Agendas sendo parceiros ativos em Redes de Investigação Internacionais.
- Intensificar o desenvolvimento de parcerias (outras unidades orgânicas do IPL e academia/associações/empresas),

2. Investigação

— CRIAR, COLABORAR E DEVOLVER À SOCIEDADE

para a implementação de projetos de investigação em comunicação, valorizando as atividades de natureza profissional de alto nível.

— Efetivar a candidatura ao Programa Cátedras Unesco em “*Communication, Landscape and Citizenship*”, criando pontes entre os círculos académicos, a sociedade civil e as comunidades locais (como é, por exemplo, o caso do Brasil, de Moçambique, de Cabo Verde, e do Equador).

— Promover ações de formação para apoio na preparação de candidaturas a projetos europeus, nomeadamente: PEGA – *Preparing for my ERC Grant Application*; ou PHEP – *Preparing for Horizon Europe Projects*.

— Implementar o novo Programa de Estímulo a candidaturas a Projetos de I&D Internacionais.

— Fomentar o envolvimento e a integração dos estudantes de primeiro e segundo ciclo em atividades de iniciação à investigação e nos projetos de investigação da ESCS (nomeadamente através da criação de um prémio/bolsa de investigação para estudantes); e promover uma maior articulação entre o ensino e a investigação.

— Reforçar o papel e as competências do Gabinete de Apoio à Investigação, assegu-

rando os meios necessários para as tarefas relacionadas com a gestão de ciência, designadamente, para apoiar o estabelecimento de conexões com as agências financiadoras nacionais e internacionais.

— Desenvolver e implementar um plano estratégico de Comunicação de Ciência para a investigação na ESCS de forma a otimizar a sua visibilidade, a sua disseminação e o seu impacto, incluso fora do seu meio exclusivamente científico.

— Reforçar o patrocínio e a expansão qualitativa da Revista Comunicação Pública, nomeadamente no que diz respeito à indexação à Scopus – Elsevier.

— Valorizar e apoiar a orientação de investigação para resultados de qualidade e potencialmente geradores de valor (económico, tecnológico, cultural, social), devendo manifestar-se e serem divulgados através dos meios universalmente reconhecidos no meio académico, como é o caso de revistas indexadas.

3. Internacionalização

— ALAVANCAR UM NOVO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O fenómeno e a dimensão da internacionalização é um dos principais fatores de desenvolvimento, mudança e inovação no ensino superior sendo, por isso, uma das preocupações centrais do presente programa de candidatura. Não obstante o salto qualitativo que, nos últimos anos, a ESCS conheceu a este nível, estamos em crer que a internacionalização no ensino superior quando demasiado centrada na mobilidade de estudantes corre o risco de ficar reduzida a aspetos e dimensões quantitativas, descuidando, por isso, dimensões mais qualitativas (como é, por exemplo: a cooperação em torno da ciência, da investigação e da constituição de alianças e consórcios estratégicos que deverão ser aspetos centrais da internacionalização das IES)¹.

Acreditamos que a ESCS para além de beneficiar de condições particulares que advêm dos grandes espaços internacionais onde está integrada, como é, por exemplo o caso da Europa (somos a UO do IPL que mais estudantes em intercâmbio Erasmus + *incoming* acolhe anualmente), temos igualmente um relacionamento privilegiado com o mundo Lusófono e com a Comunidade de Países da Língua Portuguesa (CPLP), como é o caso dos PALOP e do Brasil, sendo de importância crucial reativar e/ou consolidar algumas parcerias mais antigas e potenciar novas com instituições universitárias prestigiadas. A proximidade de laços linguísticos,

culturais/históricos e, em alguns casos, até organizacionais, tornará esta ligação especialmente profícua.

A abertura ao mundo deverá, assim, ser uma força essencial que contribuirá seguramente para o êxito de uma estratégia de internacionalização bem delineada e melhor enquadrada, participando de forma ativa no processo de afirmação do ESCS no panorama internacional. Desta feita, destacamos quatro grandes categorias que entendemos podem alavancar a estratégia de internacionalização da nossa Escola, referimo-nos à promoção da internacionalização e do desenvolvimento dos curricula (*vide* ensino-aprendizagem); à promoção da mobilidade internacional de estudantes, docentes/investigadores e do pessoal não docente; à constituição de alianças, consórcios e parcerias estratégicas, promovendo o trabalho em rede; e à dinamização da aprendizagem digital (*vide* ensino-aprendizagem), senão vejamos:

— Promover a captação de estudantes estrangeiros estimulando a oferta de formação em língua inglesa, em todos os ciclos de estudo.

— Organizar e alargar a atual oferta formativa (de cariz generalista e casuístico) de UC lecionadas em inglês para os estudantes Erasmus + *incoming* de acordo com

¹ In Uma estratégia para a internacionalização do ensino português: fundamentos e recomendações (2014). Grupo de trabalho MADR/MEC.

3. Internacionalização

— ALAVANCAR UM NOVO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

as áreas de especialização da ESCS (criação de cursos com 30 ECTS, por semestre).

— Melhorar as condições para acolhimento e socialização de estudantes estrangeiros que pretendam realizar a sua licenciatura e estudos pós-graduados na ESCS (integração dos programas *Buddy* e *Mentoria*).

— Desenvolver esforços e estabelecer contactos com empresas e organizações internacionais (através do Gabinete de Estágios e Integração na Vida Profissional), procurando fomentar a mobilidade de estágios para recém-graduados e/ou alunos dos cursos de mestrado que pretendam enveredar pelo Estágio Curricular Internacional.

— Apoiar vivamente (em articulação com o CliC-IPL) a proficiência multilinguística dos nossos estudantes, docentes e não docentes, nomeadamente no que à língua inglesa e portuguesa diz respeito.

— Aumentar a presença de docentes e estudantes estrangeiros na ESCS. No caso dos docentes estrangeiros, renovar e consolidar o Programa *Fulbright Award in Media and Communication* possibilitando a vinda de docentes norte-americanos para realizar projetos de ensino e investigação na ESCS.

— Criar condições para o apoio à candidatura dos docentes da ESCS às bolsas *Fulbright* para docentes e investigadores doutorados, e para as Ações Marie Curie; no caso dos discentes, criar condições para o apoio às Bolsas *Fulbright* para mestrados.

— Promover, fomentar e aumentar a participação dos docentes e estudantes em fóruns especializados, redes de partilha, de cocriação e/ou debate internacionais, sejam eles fóruns de partilha de conhecimento científico; ou fóruns de inovação, criatividade e desenvolvimento (como é o caso da rede *Demola*; da rede *Cross Borders*; da rede *Businet* ou do *Globcom*).

— Apoiar, divulgar e promover o programa/regulamento de estudos de pós-doutoramento da ESCS-IPL, junto dos parceiros e redes internacionais.

— Criar condições para a mobilidade de docentes e não docentes através de ações mais continuadas (temporalmente) de intercâmbio e circulação entre instituições universitárias/politécnicas congêneres dentro e fora da Europa.

— Explorar, desenvolver e implementar as novas formas alternativas de mobilidade para estudantes e staff como é o caso dos BIP – *Blended Intensive Programs*.

3. Internacionalização

— ALAVANCAR UM NOVO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

— Explorar e apoiar o desenvolvimento dos domínios das Ações Chave 2 do Programa Erasmus +, como é o caso das *Parcerias para a Cooperação*; das *Parcerias para a Excelência (joint degrees)* e das *Parcerias para a Inovação* (prioridade para a inovação para as competências digitais; e inovação para as competências verdes e desenvolvimento sustentável).

— Reforçar (estrategicamente) os programas de cooperação bilateral, destinados a intercâmbio de docentes e investigadores internacionais.

— Incrementar o relacionamento da ESCS com o mundo lusófono recuperando algumas parcerias mais antigas nos PALOP e no Brasil e, sobretudo, potenciando novas parcerias com instituições universitárias prestigiadas.

— Promover uma maior notoriedade e visibilidade internacional da ESCS, melhorando a comunicação externa e envolvendo a comunidade Escsiana na disseminação da marca ESCS enquanto embaixadores da mesma.

4. Relação com a sociedade



— INTERAÇÃO ESTRATÉGICA COM AS COMUNIDADES E ORGANIZAÇÕES

Na dimensão da relação com as diferentes comunidades, a ESCS tem vindo a percorrer um caminho focado nas necessidades das entidades parceiras, tanto nacionais como internacionais, desenvolvendo projetos inovadores, assumindo o papel de IES de referência, na formação de profissionais da comunicação.

É, pois, imperativo intensificar o papel da ESCS enquanto parceira preferencial, na resposta aos projetos, oriundos de vários sectores da sociedade, nas diversas áreas da comunicação, da formação e da investigação, reforçando as relações com as organizações, com os *alumni*, com os estudantes, com os docentes, com os funcionários não docentes e com o IPL e as suas UO.

A ESCS tem a responsabilidade de contribuir para o cumprimento dos objetivos estipulados na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, com destaque para a promoção da educação de qualidade, de um trabalho digno e crescimento económico, na redução das desigualdades, paz, justiça e na construção de instituições eficazes, promovendo a igualdade de género, a prosperidade e o bem-estar de todos, assegurando a proteção do ambiente, firmando parcerias para a implementação eficaz dos objetivos.

Para desenvolvermos uma interação

estratégica com a sociedade, tendo por base a responsabilidade social da instituição, propomos, para o próximo quadriénio, reforçar as áreas da cultura, da inclusão, do empreendedorismo, da empregabilidade, da sustentabilidade ambiental e económica e do voluntariado, destacando:

— Alargar o plano de ação para a sustentabilidade ambiental no âmbito do programa Eco-Escolas, que contemple novas dimensões, como é o caso da cocriação de MOOC (*massive open online courses*), outras atividades e ações que se enquadrem no âmbito da economia circular (reduzir, reciclar e reutilizar).

— Criar um plano de investimento para eficiência energética do edifício da ESCS com a ajuda do PRR.

— Avançar com a instalação de uma incubadora de *startups*, incentivando a inovação, o empreendedorismo e a criação de novos projetos, tendo por base o potencial criativo dos nossos estudantes; Promover a atração de patrocínios para esta incubadora.

— Mapear e estabelecer relações privilegiadas com os parceiros chave nacionais e internacionais para a colocação (estágios ou emprego) dos estudantes e diplomados.

4. Relação com a sociedade



— INTERAÇÃO ESTRATÉGICA COM AS COMUNIDADES E ORGANIZAÇÕES

— Promover eventos culturais em articulação com as escolas de artes do IPL (concertos, espetáculos, exposições, *workshops*, palestras).

— Tornar a ESCS mais inclusiva, apostando no dimensionamento de equipas multidisciplinares (articulando com o SAS-IPL), para proporcionar uma inclusão económica, social e emocional dos alunos desfavorecidos ou com necessidades especiais.

— Trabalhar em conjunto com a AE, e os seus núcleos, nas dimensões da socialização, integração e empregabilidade.

— Promover campanhas de divulgação junto do setor empresarial, fomentando a divulgação das suas ofertas de estágio e oportunidades de emprego recorrendo à plataforma de empregabilidade da ESCS – Universia.

— Criar o clube de embaixadores da ESCS, reforçando a relação com os *alumni*, no sentido de os tornar parte mais ativa na comunidade e nos seus projetos (*mentoring*, *masterclasses*, recrutamento).

— Continuar a firmar parcerias e a divulgar as necessidades de voluntariado identificadas na sociedade e na escola, criando para o efeito uma bolsa de voluntariado.

— Criar e aplicar (em articulação com o IPL) o plano para a Igualdade de Género e Inclusão com o fito de desenvolver uma estrutura, uma cultura e um conjunto de ações que permitam monitorizar a igualdade de oportunidades e a redução de desigualdades na ESCS, inclusive as decorrentes do género.

5. Governação

— GESTÃO DE EQUIPAS E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Apesar das fortes restrições financeiras a que o ensino superior tem estado sujeito nos últimos anos e da crescente teia burocrática – condicionando fortemente a transformação das instituições e a sua capacidade de inovar, sobretudo em ciclos mais rápidos como seria desejável, a ESCS está apostada em antecipar decisões e em encurtar o espaço que a separa do futuro.

Neste sentido, exercerá uma liderança inclusiva e orientada para a transformação organizacional com base na gestão motivacional, no comprometimento e satisfação das equipas, de forma a potenciar o desempenho.

Para se conseguir inovar torna-se necessário reduzir alguns custos de contexto como aqueles que se fazem sentir com a gestão de processos e a burocracia a eles inerente. A complexificação dos procedimentos concursais, das compras ou da aquisição de serviços são exemplos disso.

Queremos apostar num modelo simplificado, desburocratizado e colaborativo, mais transparente, e assente em *crowdfunding* de ideias. Para atingir estes objetivos queremos:

— Abrir a presidência da ESCS à participação da comunidade académica (estudantes, não docentes e docentes) partilhando a agenda de trabalho e auscultando regularmente os diferentes públicos inter-

nos.

— Continuar a apostar na qualificação do corpo docente para ir ao encontro dos novos desafios e rácios previstos para início de 2023 (de acordo com o DL 65/2018), promovendo o recrutamento mediante abertura de vagas para professor coordenador e adjunto e fomentar a obtenção do título de especialista por parte dos nossos docentes convidados.

— Estabilizar as equipas dos vários gabinetes e serviços procedendo ao recrutamento de pessoal não docente para o gabinete de estágios e *alumni*, serviço académico, serviço técnico e administrativo e para apoio aos órgãos (gestão, cursos, seções). Apostar na progressão dos funcionários não docentes (dentro do quadro político-legal).

— Proporcionar aos funcionários não docentes formação em áreas chave e que permitam o desenvolvimento de *hard* e *soft skills* (atendimento, design, gestão de equipas, bem-estar).

— Desenvolver ações de *team building* e de convívio entre docentes e funcionários não docentes, de forma a fomentar um clima organizacional positivo e a reforçar o sentimento de pertença.

5. Governação

— GESTÃO DE EQUIPAS E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

— Projetar o sistema interno de garantia de qualidade (SIGQ-ESCS) para a monitorização rigorosa e articulada de novas dimensões, como é o caso da relação com as comunidades e da investigação, desenhando novas metodologias e criando instrumentos próprios de aferição.

— Continuar a implementação do novo plano de comunicação estratégica acentuando a sua vertente fortemente digital, explorando as dimensões interna e externa (reforçando a comunicação de ciência).

— Desenhar um plano de investimento para modernização tecnológica com a ajuda do PRR e que permita, entre outras coisas, desenvolver novos ambientes de ensino-aprendizagem (tanto presencial como a distância).

— Melhorar e recuperar do ponto de vista do conforto, do *design* e da estética, os espaços exteriores e interiores de lazer e de trabalho na ESCS (ilhas -1 e -2, *foyer*, esplanada bar e refeitório, SID, entrada da escola).

— Continuar a desmaterializar os procedimentos nas áreas académica e administrativa, apostando na digitalização e reorganização do arquivo académico.