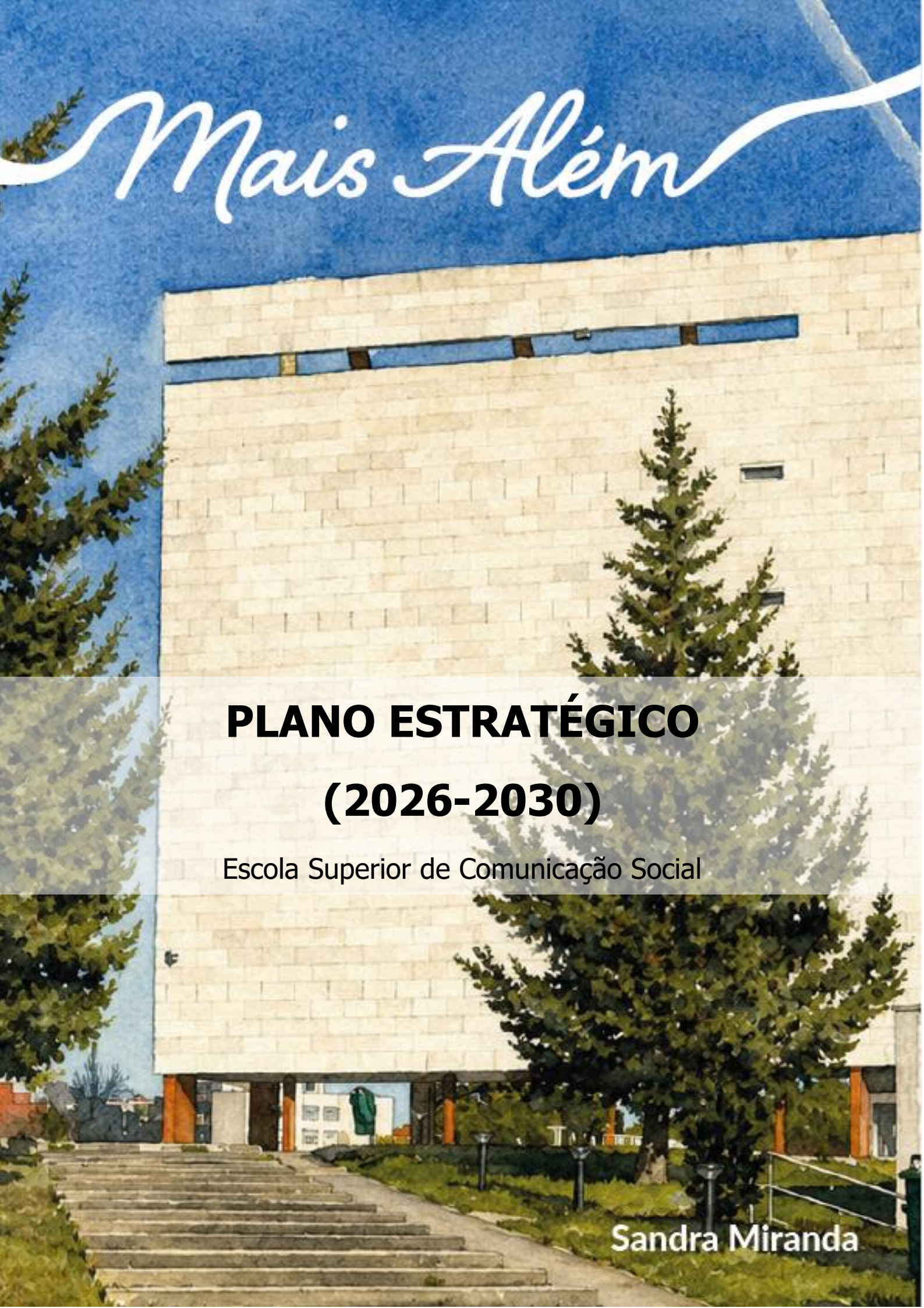




Mais Além

PLANO ESTRATÉGICO (2026-2030)

Escola Superior de Comunicação Social

Sandra Miranda

Mais Além

para

Imaginar. Transformar. Concretizar.

"Mar adentro, mar adentro,
e na ingravidez do fundo
onde se cumprem os sonhos,
fundem-se dois desejos:
o de ir mais longe
e o de regressar."

(Ramón Sampedro, in Mar Adentro)

"Sem futuro, o presente não serve para nada,
é como se não existisse. Pode ser que a humanidade
venha a conseguir viver sem olhos, mas deixará de
ser humanidade."

(José Saramago, Ensaio sobre a Cegueira)



Nota Introdutória

A definição de uma estratégia de governação implica, naturalmente, um exercício equilibrado entre a análise do passado e do presente, com consciência do caminho percorrido, e a capacidade de antecipar soluções sustentadas, inovadoras e criativas que permitam projetar **Mais Além** a ESCS nas suas áreas de atuação, respondendo aos desafios que se colocam.

Portugal e a Europa confrontam-se, atualmente, com novos desafios sociais, económicos e ecológicos, decorrentes da globalização, da desindustrialização, das alterações demográficas, das transições climática e digital e do agravamento das desigualdades sociais. As Instituições de Ensino Superior (IES) constituem um pilar fundamental na resposta a estes desafios, contribuindo para uma estratégia de crescimento inteligente, sustentável e resiliente, baseada no pensamento crítico, no aumento das qualificações dos cidadãos, no reforço da produção e disseminação de conhecimento, na inovação e nas transformações tecnológicas.

O presente documento, alinhado com o Programa de Ação para o quadriénio 2026-2030, consubstancia o Plano Estratégico da ESCS-IPL para o mesmo período, estruturando-se em torno de cinco eixos nucleares da missão institucional: governança e liderança estratégica; ensino; investigação e desenvolvimento; internacionalização; pessoas.

Este Plano Estratégico desenvolve-se num período particularmente marcante da nossa história, caracterizado pelo recrudescimento de conflitos armados, pela instabilidade geopolítica e por tensões sociais à escala global, bem como pelo agravamento das crises económica e climática. A este contexto acrescem desafios estruturais que colocam em causa os próprios fundamentos das sociedades democráticas, nomeadamente o enfraquecimento da confiança nas instituições, a disseminação de desinformação e os crescentes ataques à liberdade de expressão e aos valores democráticos. Neste cenário, o papel das Instituições de Ensino Superior — e, em particular, das áreas da comunicação — assume uma relevância acrescida na formação de cidadãos críticos, informados e participativos.

Simultaneamente, a aceleração da transformação digital, impulsionada por tecnologias emergentes como a inteligência artificial, está a redefinir os modelos de ensino, os perfis

profissionais e o próprio ecossistema mediático, exigindo respostas inovadoras e adaptativas por parte das instituições.

Para tornar os países e os seus cidadãos mais resilientes e preparados para enfrentar o futuro, têm sido desenvolvidos diversos programas e instrumentos estratégicos, nacionais e internacionais, com os quais as Instituições de Ensino Superior se devem articular, como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), o Quadro Estratégico do Espaço Europeu da Educação, a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Tendo todos estes aspetos em mente, norteamos o presente Plano por Objetivos Estratégicos de Desenvolvimento Sustentável da Instituição, assentes em indicadores reais e consistentes, bem como métricas transparentes, que fundamentam as metas a atingir e orientam a ação. É neste compromisso que afirmamos a nossa ambição de ir – **“Mais além: para Imaginar. Transformar. Concretizar”**.

Índice

MAIS ALÉM: COMPREENDER O CONTEXTO, ANTECIPAR O FUTURO	7
POLÍTICO-LEGAIS	7
ECONÓMICOS	8
SOCIAIS	8
TECNOLÓGICOS	9
AMBIENTAIS	9
VISÃO	10
MAIS ALÉM: DA VISÃO À AÇÃO	10
OS EIXOS	16
EIXO 1 - GOVERNANÇA E LIDERANÇA	17
ESTRATÉGICA	17
Objetivos Estratégicos	18
Indicadores de desenvolvimento	19
EIXO 2 - QUALIDADE E DIVERSIDADE FORMATIVA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	21
Indicadores de desenvolvimento	23
<i>Eixo 2.1. Projetar o modelo pedagógico da ESCS</i>	23
Objetivo Estratégico	24
Indicadores de Desenvolvimento (OE17)	25
EIXO 3 - INVESTIGAÇÃO - REFORÇAR A CAPACIDADE CIENTÍFICA DA ESCS, PROMOVEDO INVESTIGAÇÃO APLICADA, INTERDISCIPLINAR E INTERNACIONALIZADA, COM IMPACTO ACADÉMICO, PROFISSIONAL E SOCIETAL	26
Objetivos estratégicos	27
Indicadores de desenvolvimento	29
EIXO 4 - INTERNACIONALIZAÇÃO E PROJEÇÃO GLOBAL DA ESCS NO ESPAÇO EUROPEU E LUSÓFONO	30
Objetivos estratégicos	31
Indicadores de desenvolvimento	33
EIXO 5 - AS PESSOAS NO CENTRO DA AÇÃO – CORPO DOCENTE E NÃO DOCENTE	35
Objetivos estratégicos	36
Indicadores de desenvolvimento	37
<i>Eixo 5'. As pessoas no centro da Ação - Os nossos estudantes e diplomados</i>	38
Objetivos estratégicos	38
Indicadores de desenvolvimento	39

The background features a collage of torn paper strips in shades of beige, cream, and light grey. Overlaid on these are watercolor-style illustrations of buildings with red, pink, and blue facades, viewed from a low angle. Several thick, dark, diagonal lines, resembling power lines or cables, cross the entire composition.

Mais Além

**compreender o contexto,
antecipar o futuro**

Mais além: compreender o contexto, antecipar o futuro

Embora as situações e os perfis das Instituições de Ensino Superior (IES) variem e sejam moldados pelos contextos locais, regionais e nacionais específicos, algumas tendências externas comuns podem ser observadas. A análise PESTAL, que seguidamente apresentamos, constitui um instrumento estratégico fundamental para a compreensão dos principais fatores externos que influenciam o contexto de atuação das IES.

Ao identificar tendências, oportunidades e ameaças nos domínios político-legal, económico, social, tecnológico e ambiental, permite sustentar uma tomada de decisão informada, antecipatória e alinhada com os desafios contemporâneos.

Num contexto global marcado por rápidas transformações, incerteza e crescente complexidade, as IES são chamadas a assumir um papel ativo na formação de cidadãos críticos, na produção de conhecimento relevante e na resposta aos grandes desafios sociais. Neste enquadramento, importa analisar os principais vetores externos que condicionam e, simultaneamente, potenciam a ação estratégica da ESCS.

Político-Legais

- Tensões geopolíticas e conflitos internacionais que ameaçam a estabilidade da ordem mundial e impactam os sistemas democráticos;
- Crescente polarização política e erosão da confiança nas instituições públicas e privadas;
- Reforço de discursos e práticas que colocam em causa valores democráticos fundamentais, nomeadamente a liberdade de expressão, a liberdade de imprensa e o pensamento crítico;
- Revisão do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), com implicações ao nível da governação e da autonomia institucional;
- Implementação do novo Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior, com impacto na organização da oferta formativa e no posicionamento dos subsistemas universitário e politécnico;
- Revisão do Estatuto da Carreira de Investigação Científica;

- Alterações nas condições de conclusão do ensino secundário e de acesso ao ensino superior, com impacto no perfil dos estudantes e na procura formativa.

Económicos

- Transformação dos modelos económicos, com crescente centralidade da economia do conhecimento e das indústrias criativas;
- Necessidade de formação para profissões emergentes e em constante mutação, muitas das quais ainda não plenamente definidas;
- Desafios associados ao desemprego estrutural e à reconfiguração do mercado de trabalho no contexto da transição digital;
- Pressão crescente sobre as IES para alinhar competências e perfis de formação com as necessidades do tecido económico e empresarial;
- Valorização de competências transversais, criativas e adaptativas como resposta à complexidade contemporânea;
- Necessidade de diversificação das fontes de financiamento e reforço da sustentabilidade económica das instituições;
- Intensificação da competição global por talento, conhecimento e inovação.

Sociais

- Alterações demográficas marcadas pelo envelhecimento da população e por novos fluxos migratórios;
- Crescente multiculturalidade e internacionalização das sociedades, com impacto nos contextos educativos;
- Reforço das exigências sociais em matéria de diversidade, equidade, inclusão e sentido de pertença;
- Emergência de movimentos sociais e cívicos associados à defesa dos direitos humanos, justiça social e representação;
- Tendência crescente para a personalização das trajetórias educativas, com procura de modelos de aprendizagem flexíveis e adaptados (Educação 4.0);
- Mudança nas expectativas dos estudantes relativamente ao papel das IES, valorizando experiências formativas mais participativas, aplicadas e orientadas para o impacto;

- Necessidade de reforço da literacia mediática e crítica num contexto de desinformação e sobrecarga informacional.

Tecnológicos

- Desenvolvimento acelerado de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, a Ciência de Dados e a Computação Avançada;
- Transformação digital das IES, com impacto nos modelos pedagógicos, nos processos de ensino-aprendizagem e na experiência do estudante;
- Emergência de uma nova ecologia da aprendizagem, marcada por ambientes híbridos, colaborativos e tecnologicamente mediados;
- Necessidade de capacitação digital de docentes e estudantes, bem como de integração crítica das tecnologias nos processos educativos;
- Crescente relevância da inovação tecnológica na produção e disseminação de conhecimento;
- Desafios éticos associados ao uso da tecnologia, nomeadamente no que respeita à privacidade, à transparência e à integridade da informação.

Ambientais

- Impacto das alterações climáticas nas políticas públicas, nas estratégias institucionais e nos modelos de desenvolvimento;
- Enquadramento das IES nas diretrizes do Pacto Ecológico Europeu, promovendo uma economia sustentável, eficiente e competitiva;
- Alinhamento com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, reforçando a responsabilidade social e institucional;
- Necessidade de integração da sustentabilidade nos currícula, na investigação e nas práticas institucionais;
- Desenvolvimento de competências verdes (*green skills*), fundamentais para os empregos do futuro;
- Papel das IES na promoção de uma cultura de sustentabilidade e na capacitação para a transição climática.

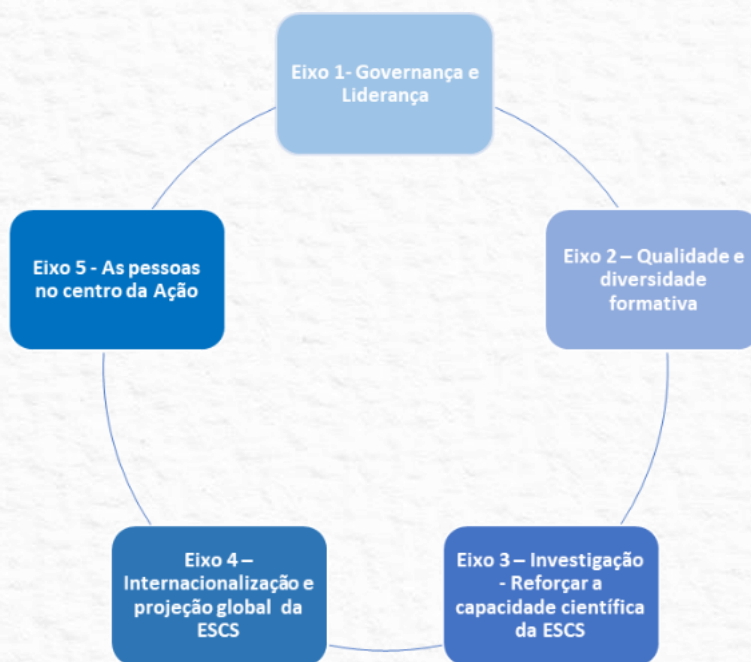
Visão

Num compromisso com a Missão da ESCS que a distingue estatutariamente, com a Visão definida no Programa de Ação 2026-2030, pretende-se:

“Ser uma Escola que constrói o futuro da comunicação a partir da sua memória e identidade, afirmando-se como um organismo vivo centrado nas pessoas, no pensamento crítico e na liberdade de expressão, onde as ideias se transformam em ação e impacto.”

Mais além: da Visão à Ação

Em consonância com a Visão e os Princípios estruturantes inscritos no Programa de Ação 2026-2030, o planeamento da ação estratégica assenta em cinco Eixos de Ação Estratégica.



Eixo 1- Governança e Liderança

Eixo 2 – Qualidade e diversidade formativa para uma instituição de referência nacional e internacional

Eixo 3 – Investigação - Reforçar a capacidade científica da ESCS, promovendo investigação aplicada, interdisciplinar e internacionalizada, com impacto académico, profissional e societal.

Eixo 4 – Internacionalização e projeção global da ESCS no espaço europeu e lusófono.

Eixo 5 - As pessoas no centro da Ação – corpo docente e não docente.

Eixo 5' – As pessoas no centro da Ação - Os nossos estudantes e diplomados

As orientações estratégicas aqui presentes refletem, de forma consistente, as prioridades definidas pela Comissão Europeia até 2029, nomeadamente nos domínios da transição digital, da competitividade, da coesão social e da promoção da democracia.

Instrumentos como a Estratégia Portugal 2030, o Plano de Recuperação e Resiliência e a Estratégia Nacional para a Transição Digital traduzem estas prioridades para o contexto nacional, enfatizando a qualificação, a inovação, a inclusão e a resiliência institucional. Neste enquadramento, a comunicação assume um papel estruturante, posicionando instituições como a ESCS como atores centrais na mediação entre tecnologia, sociedade e democracia.

O Plano Estratégico 2026-2030 assume-se como um espaço de reflexão, de análise, de planeamento e de intervenção na Sociedade. Encarado como um plano orientado para o futuro, planifica a ação estratégica, identifica recursos e capacidades, aponta metas e escolhas estratégicas. Para cada Eixo Estratégico (EE) foram definidos Objetivos estratégicos (OE), que potenciam, com base em prioridades e ambição, metas e resultados esperados em 2030, garantindo diferenciação, clareza e integridade na cultura da ESCS-IPL.

Para um planeamento estratégico ancorado na real posição e nível de desenvolvimento da ESCS, está associada uma análise SWOT, construída em estreita cooperação com diversos atores e públicos estratégicos da Instituição (docentes, não docentes, estudantes, investigadores, *alumni*, empregadores).

ESCS – Análise SWOT

A matriz de análise SWOT constitui um instrumento estruturante de diagnóstico estratégico, permitindo sustentar a definição de linhas de ação orientadas para a

concretização dos objetivos delineados em cada um dos Eixos Estratégicos, apresentados nas secções seguintes.

As medidas propostas decorrem de uma leitura integrada deste diagnóstico, sendo concebidas quer para potenciar as oportunidades identificadas, quer para mitigar ou antecipar as ameaças, numa lógica de valorização dos pontos fortes e de superação das fragilidades institucionais.

Apresenta-se, seguidamente, os principais elementos identificados nos quatro quadrantes da análise — forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Os pontos fortes e fracos correspondem a fatores internos, inerentes à própria Escola — designadamente ao seu capital humano, organização e recursos. Por sua vez, as oportunidades e ameaças resultam de fatores externos, enquadrando-se no ambiente transacional (como parceiros, concorrentes e *stakeholders*) e no ambiente contextual, incluindo dimensões sociais, tecnológicas, económicas, ecológicas, políticas e legais.

Pontos Fortes

- Oferta formativa consolidada, com acreditação máxima (6 anos) pela A3ES, reconhecida pela sua qualidade, diversidade e forte ligação ao contexto profissional da comunicação e dos media.
- Reputação institucional consolidada, com forte reconhecimento no ensino da comunicação e proximidade ao setor profissional.
- Instituição de referência na área da Comunicação, evidenciada pela elevada procura em 1.ª opção e por elevadas e consistentes taxas de sucesso académico.
- Forte empregabilidade dos diplomados, refletindo a adequação da formação às exigências do mercado de trabalho.
- Dinâmica de cooperação com organizações da sociedade, através do desenvolvimento de projetos de investigação aplicada e de I&D, nomeadamente no âmbito das unidades curriculares.

- Cátedra UNESCO na área da “Comunicação, Literacia Mediática e Cidadania”, reforçando a projeção internacional e o compromisso com a intervenção societal.

Pontos Fracos

- Limitação institucional decorrente da não atribuição do grau de doutor, condicionando a afirmação científica, a atração e retenção de talento e o posicionamento no sistema de ensino superior;
- Oferta formativa em língua inglesa ainda pouco expressiva, limitando a atratividade internacional e a captação de estudantes estrangeiros;
- Necessidade de requalificação de infraestruturas e de modernização de alguns equipamentos e laboratórios, com impacto nas condições de ensino, investigação e vivência académica;
- Escola subfinanciada, provocando desequilíbrio orçamental e comprometendo os investimentos e a capacidade de inovar;
- Processo de acreditação condicionada do IPL, no âmbito da Qualidade, pela A3ES;
- Centralização no IPL de determinados setores, nomeadamente na área das Obras, Compras e Informática.

Oportunidades

- Unidade de investigação acreditada (LIACOM), constituindo uma oportunidade estratégica para consolidar a produção científica de qualidade, aumentar a captação de financiamento competitivo e afirmar a ESCS na investigação aplicada com impacto académico e societal.
- Rápida expansão das tecnologias de Inteligência Artificial, com impacto nos modelos de ensino, investigação e práticas profissionais nas áreas da

comunicação, potenciando a inovação e o desenvolvimento de novas competências.

- Proximidade linguística e cultural com os países da lusofonia, potenciando o desenvolvimento de parcerias académicas, projetos de investigação conjuntos e a expansão da oferta formativa internacional.
- Expansão do ensino a distância e de modelos híbridos, permitindo o alargamento de públicos, a flexibilização das aprendizagens e o reforço da internacionalização.
- Integração na Aliança Europeia U!REKA, potenciando o desenvolvimento de projetos colaborativos internacionais, mobilidade académica e inovação pedagógica no espaço europeu.
- Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, promovendo a criação de soluções nas dimensões social, económica e ambiental, visando a paz, a justiça e a eficácia das instituições.

Ameaças

- Tendência de diminuição do número de candidatos ao ensino superior, decorrente de fatores demográficos e sociais, incluindo a quebra da natalidade, a emigração jovem e trajetórias educativas descontínuas.
- Intensificação da concorrência entre instituições de ensino superior na área da comunicação, bem como o crescimento de provedores alternativos de formação e conhecimento, nomeadamente plataformas digitais.
- Pressão sobre o financiamento do ensino superior, com efeitos mais acentuados no subsistema politécnico, limitando o investimento, a modernização e a competitividade das instituições.
- Indefinição política quanto ao papel do ensino superior politécnico.

- Aumento do preço da habitação e do custo de vida na região de Lisboa, com impacto na captação, permanência e bem-estar dos estudantes.



OS EIXOS

Eixo 1 - Governança e Liderança

Estratégica



Eixo 1

Governança e Liderança Estratégica

A governação é um pilar central da afirmação e do desenvolvimento da ESCS-IPL. Num contexto exigente e em mudança, impõe-se um modelo de liderança capaz de garantir direção estratégica, coerência e capacidade de decisão, ao mesmo tempo que promove um sentimento de pertença e segurança organizacional. A liderança deve assumir um papel transformador ao mobilizar toda a comunidade e ao criar condições para a concretização da mudança. Mais do que gerir, importa envolver, responsabilizar e dar sentido à ação coletiva, promovendo assim, uma cultura de participação organizacional — de todos e para todos.

Neste enquadramento, reforça-se a construção de uma cultura organizacional forte e colaborativa, assente na confiança, na participação e no compromisso com um projeto comum. A ação neste eixo orienta-se para a consolidação de um modelo de governação integrado, colaborativo, digital e sustentável, centrado na qualificação dos processos, na eficiência organizacional e na capacidade de resposta da ESCS-IPL.

Objetivos Estratégicos

OE1 – Garantir a sustentabilidade financeira, promovendo um modelo de gestão integrado.

OE2 – Consolidar e melhorar o sistema integrado de Gestão da Qualidade da ESCS (na vertente da Sociedade e Investigação).

OE3 – Promover a simplificação e a digitalização dos processos internos inerentes aos vários eixos da missão da ESCS-IPL, incluindo a implementação de sistemas integrados de recolha e gestão da informação académica e científica, reduzindo redundâncias e carga administrativa.

OE4 – Definir e operacionalizar a contribuição da ESCS-IPL para o cumprimento e alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

OE5 – Fomentar a transformação da cultura organizacional através de um modelo de liderança participado e colaborativo assente numa comunicação interna simétrica e que favoreça a mudança e a inovação.

OE6 – Incrementar mecanismos fluidos e facilitadores de comunicação (interna e externa), interação e gestão na comunidade ESCS-IPL.

OE7 – Edificar, requalificar e gerir eficientemente infraestruturas e equipamentos na ESCS-IPL assegurando a modernização das infraestruturas tecnológicas, nomeadamente ao nível da conectividade (Wi-Fi), dos serviços informáticos e das redes audiovisuais, em articulação com o IPL.

OE8 – Reforçar a qualidade dos serviços de apoio social, nomeadamente ao nível da alimentação, através da articulação com os Serviços de Ação Social do IPL, promovendo a melhoria da oferta, da qualidade nutricional e da experiência dos utilizadores.

Indicadores de desenvolvimento

- Número de novos procedimentos implementados com vista à simplificação de processos
- Volume de receitas próprias face ao orçamento total
- Grau de integração dos sistemas de informação académica e científica
- Grau de Redução da duplicação de tarefas administrativas reportadas pelos docentes
- Grau de cobertura e qualidade do Wi-Fi no edifício
- Índice de satisfação com os serviços tecnológicos e audiovisuais
- Número de ações implementadas no âmbito da Eco-Escolas e Eco Campus da ESCS-IPL
- Número de materiais de suporte à comunicação interna
- Desenvolvimento de práticas de comunicação interna com vista a aumentar a interação, colaboração e sensação de pertença à ESCS-IPL (exemplo: Fórum de diálogo institucional, Auscultação para melhoria organizacional aos Docentes e Não Docentes, Dinâmicas de comunidade institucional ESCS-IPL).
- Número de campanhas desenvolvidas de comunicação externa para promoção da oferta formativa e respetivo alcance
- Número de seguidores dos canais de comunicação digitais
- Número de visualizações dos canais de comunicação digitais
- Número de notícias e/ou divulgações realizadas
- Número de presenças em escolas secundárias e feiras do ensino secundário
- Número de mostras e/ou sessões de divulgação da oferta formativa

- Número de artigos de opinião relevantes para a sociedade e para a comunicação desenvolvidos por docentes da ESCS-IPL
- Dias abertos/*open days*
- Número de espaços de estudo, convívio e bem-estar criados ou requalificados
- Percentagem execução do plano de requalificação do edifício
- Grau de satisfação dos utilizadores com os serviços de alimentação

**Eixo 2 - Qualidade e diversidade
formativa para uma instituição de
referência nacional e internacional**



Eixo 2

Qualidade e diversidade formativa para uma instituição de referência nacional e internacional

A ESCS-IPL afirma-se como uma instituição de referência na área da comunicação e media, através de uma oferta formativa diferenciadora, inovadora e alinhada com os desafios contemporâneos da sociedade e do mercado. Neste contexto, procura-se reforçar a identidade própria dos cursos, promovendo a sua especialização em áreas emergentes, a articulação com o ecossistema profissional e a integração de abordagens interdisciplinares e internacionais.

Objetivos Estratégicos

(OE9) Consolidar e valorizar a oferta formativa existente, reforçando a sua qualidade, diversidade, atratividade e dimensão multicultural.

(OE10) Diversificar e expandir a oferta formativa, alargando-a a novos públicos e ajustando-a às necessidades sociais, económicas e culturais contemporâneas.

(OE11) Adequar e diferenciar a oferta formativa face às exigências do mercado de trabalho e às transformações do ecossistema mediático, com especial enfoque em áreas emergentes, interdisciplinares e inovadoras (incluindo STEAM, Transformação Digital com a Gen IA), reforçando a identidade própria dos cursos.

(OE12) Garantir a disponibilização de políticas, procedimentos e critérios coerentes e consistentes ao longo de todo o processo formativo do estudante, desde a candidatura à conclusão do ciclo de estudos

(OE13) Promover o desenvolvimento de competências transversais, interculturais, essenciais à formação global dos estudantes.

(OE14) Explorar e desenvolver oportunidades de programas conjuntos e duplos graus com instituições de ensino superior, com especial enfoque no espaço lusófono.

(OE15) Desenvolver oferta formativa avançada, em articulação com o LIACOM, incluindo programas de 3.º ciclo e pós-doutoramento em comunicação.

(OE16) Promover a realização de cursos de curta duração e/ou de certificação de microcredenciais, fomentando a (re)qualificação e a criação de percursos académicos e profissionais ajustados.

Indicadores de desenvolvimento

- Taxa de satisfação dos estudantes com a qualidade pedagógica e organização dos cursos
- Taxa de sucesso académico e de conclusão nos ciclos de estudo
- Taxa de empregabilidade
- Número de novos cursos/programas lançados (incluindo microcredenciais e curta duração)
 - Número de estudantes inscritos em novos públicos-alvo (ex: estudantes internacionais, profissionais em requalificação, maiores de 23)
 - Novos cursos/programas lançados (incluindo microcredenciais e curta duração)
 - Desenvolvimento de uma *Summer School* e de uma *Winter School* em temas relevantes para a Comunicação Social
- Número de participantes na *Summer School* e na *Winter School*
- Número de unidades curriculares com componentes interculturais
- Percentagem de estudantes envolvidos em atividades extracurriculares de desenvolvimento de *soft skills*

Eixo 2.1. Projetar o modelo pedagógico da ESCS

O desenvolvimento pedagógico deve ser entendido e incluído como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento da estratégia institucional no ensino superior. Para além de promover o bem-estar e a inclusão do estudante no processo de aprendizagem, o desenvolvimento de experiências de aprendizagem inovadoras e orientadas para o estudante é determinante para melhorar o seu sucesso académico. Adicionalmente, é essencial reforçar a sustentabilidade dos modelos de ensino e a relevância das instituições para os estudantes, sociedade e mercado de trabalho. Neste contexto, a pedagogia, enquanto dimensão operacional da atividade docente, passa a constituir um fator crítico de qualidade e diferenciação no ensino superior. Os objetivos

seguintes visam, por isso, consolidar uma cultura pedagógica mais ativa, colaborativa, digital, internacionalizada e orientada para a melhoria contínua.

Objetivo Estratégico

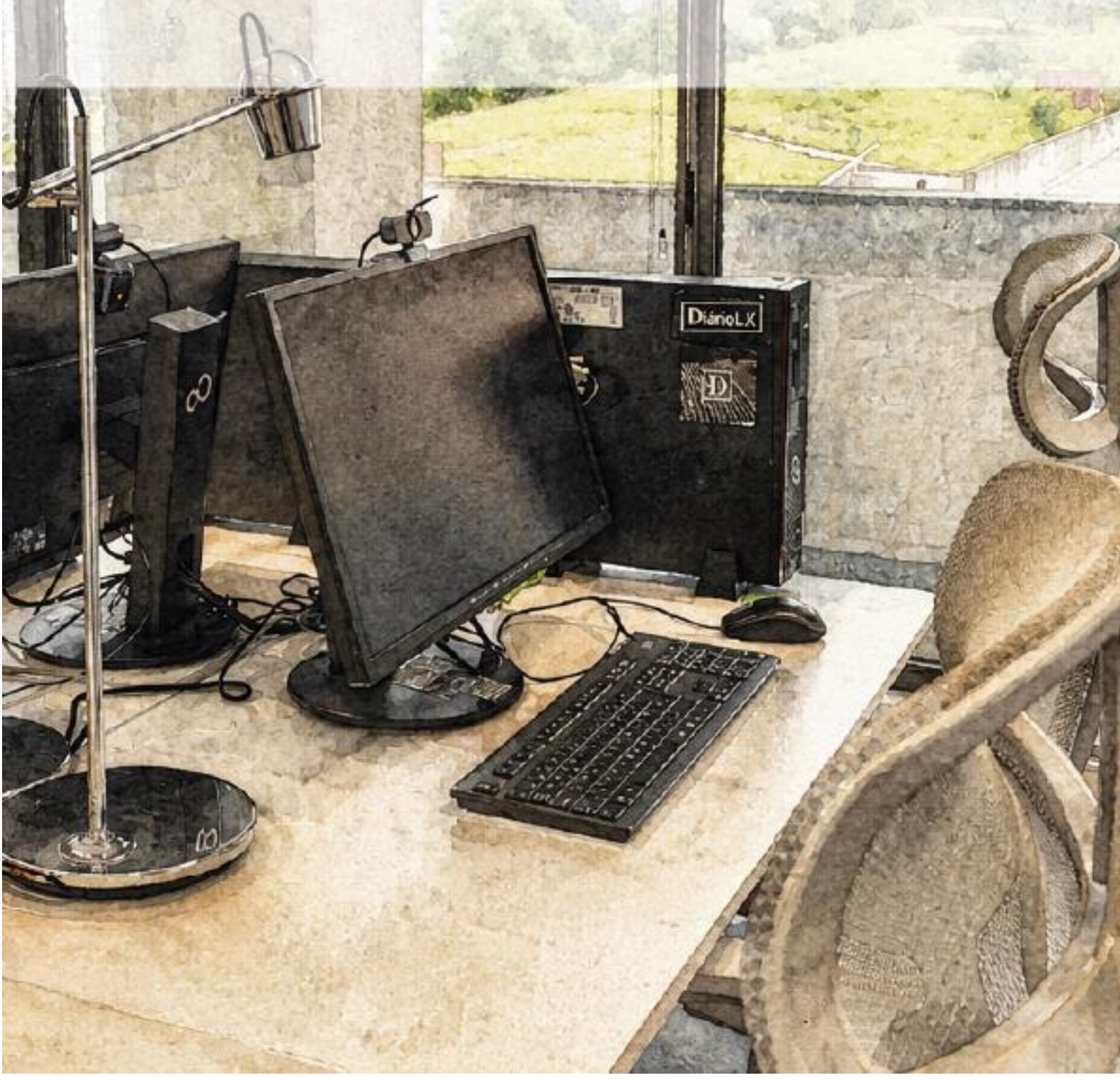
(OE17) Criação e Promoção de Ecossistemas de Aprendizagem inovadores, desenvolvendo competências pedagógicas com vista ao sucesso académico e profissional dos estudantes (espaço de capacitação contínua dos docentes).

- Criar contextos de aprendizagem inovadores, ativos, colaborativos e centrados no estudante, promovendo a sua participação e envolvimento no processo educativo.
- Promover a formação pedagógica contínua dos docentes, incentivando a adoção de modelos de ensino centrados no estudante e baseados em metodologias ativas.
- Integrar de forma crítica e estratégica tecnologias digitais e ferramentas emergentes, incluindo inteligência artificial, nos processos de ensino-aprendizagem.
- Desenvolver modelos de ensino híbrido e flexível (*blended learning* e *online*), ajustados às novas dinâmicas e perfis dos estudantes.
- Promover a renovação de salas e laboratórios, criando espaços físicos e digitais que funcionem como indutores de inovação pedagógica.
- Criar um prémio de inovação pedagógica que reconheça e valorize o mérito e o empenho dos docentes, incluindo a sua relevância nos processos de avaliação de desempenho.
- Fomentar a partilha de conhecimento e a criação de comunidades de prática pedagógica, quer ao nível interno (UO), quer entre instituições de ensino superior.
- Consolidar a participação ativa de empresas, empregadores e *alumni* nos processos de aprendizagem, através da integração de desafios reais, mentoring e projetos curriculares.
- Incentivar práticas de internacionalização pedagógica, nomeadamente através de co-docência e colaboração com instituições estrangeiras.

Indicadores de Desenvolvimento (OE17)

- Número de iniciativas que promovem práticas de ensino e aprendizagem inovadoras
- Número de espaços indutores de inovação pedagógica
- % de crescimento anual de UC com estratégias inovadoras de ensino-aprendizagem
- Número de docentes com formação pedagógica contínua
- Número de docentes envolvidos em comunidades de prática pedagógica
- Taxa de sucesso académico nas UC com metodologias inovadoras
- Percentagem de UC com participação de parceiros externos (empresas, *alumni*, organizações)
- Auscultação para melhoria pedagógica aos alunos
- Número de UC com co-docência internacional.

Eixo 3 - Investigação - Reforçar a capacidade científica da ESCS, promovendo investigação aplicada, interdisciplinar e internacionalizada, com impacto académico, profissional e societal



Eixo 3

Investigação - Reforçar a capacidade científica da ESCS, promovendo investigação aplicada, interdisciplinar e internacionalizada, com impacto académico, profissional e societal

A ESCS-IPL reforça a sua afirmação científica através do desenvolvimento de investigação relevante nas áreas da comunicação e dos media, com impacto académico e ligação à sociedade. A investigação é um eixo fundamental para garantir um ensino superior atual, sustentável, inclusivo e relevante para os estudantes, para a sociedade e para o mercado de trabalho. Ao produzir conhecimento científico nas áreas da comunicação e dos media, a ESCS-IPL reforça a qualidade do ensino, promove o pensamento crítico e cria condições para uma maior ligação entre academia, organizações e comunidade. A articulação entre investigação, ensino, inovação e transferência de conhecimento permite afirmar a ESCS-IPL como uma instituição mais qualificada, aberta, colaborativa e orientada para o impacto social, cultural e profissional.

Neste contexto, este eixo centra-se no fortalecimento do LIACOM enquanto unidade estruturante, ao promover a criação de massa crítica, a captação de financiamento competitivo e o aumento da produção científica. Para além disso, reforça-se o apoio institucional à investigação, através da qualificação dos serviços de suporte, da valorização da atividade científica dos docentes e da criação de condições para o seu desenvolvimento. Importa ainda que a ESCS-IPL afirme a sua presença em redes internacionais, promova a participação em projetos colaborativos e reforce a visibilidade científica, incluindo a consolidação da revista *Comunicação Pública*. Sendo assim, este eixo valoriza a articulação entre investigação, ensino e sociedade, incentivando a participação dos estudantes, a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de iniciativas de inovação e empreendedorismo.

Objetivos estratégicos

(OE18) Apoiar o crescimento e a internacionalização do LIACOM, promovendo a criação de massa crítica, a captação de financiamento competitivo e o aumento da produção científica com impacto.

(OE19) Reforçar os serviços de apoio à investigação (GAI - R&D *support*), nomeadamente nas áreas de identificação de oportunidades de financiamento competitivo, apoio técnico a candidaturas nacionais e internacionais, gestão de projetos, comunicação e disseminação científica.

(OE20) Implementar mecanismos de valorização dos docentes que desenvolvam atividade científica relevante e com impacto, em função do financiamento captado, incluindo as condições para que tenham licenças ou redução do número de horas letivas para afetação a atividades de investigação e inovação.

(OE21) Reforçar a inserção da ESCS em redes internacionais de investigação, promovendo a participação em projetos europeus, coautorias internacionais, mobilidade de investigadores e parcerias estratégicas.

(OE22) Reforçar o programa de apoio à participação em congressos internacionais, introduzindo mecanismos de valorização diferenciada para participações em eventos científicos de elevada relevância, nomeadamente congressos indexados e intervenções por convite.

(OE23) Apoiar o reforço da qualidade científica, a internacionalização e o impacto da revista *Comunicação Pública*, promovendo a sua consolidação em bases de dados internacionais e a progressiva integração em indexações como a Scopus.

(OE24) Promover a integração dos estudantes em atividades de investigação, em parceria com o LIACOM, apoiando o programa de iniciação científica que incentive a sua participação em projetos, a coautoria de trabalhos e a apresentação de comunicações em contextos científicos.

(OE25) Reforçar o investimento em serviços e ferramentas que prestam apoio à publicação com impacto (serviço de documentação, subscrição de revistas científicas, software antiplágio, AI...).

(OE26) Promover o empreendedorismo, a transferência de conhecimento e de tecnologia para a sociedade e setor empresarial (público e privado).

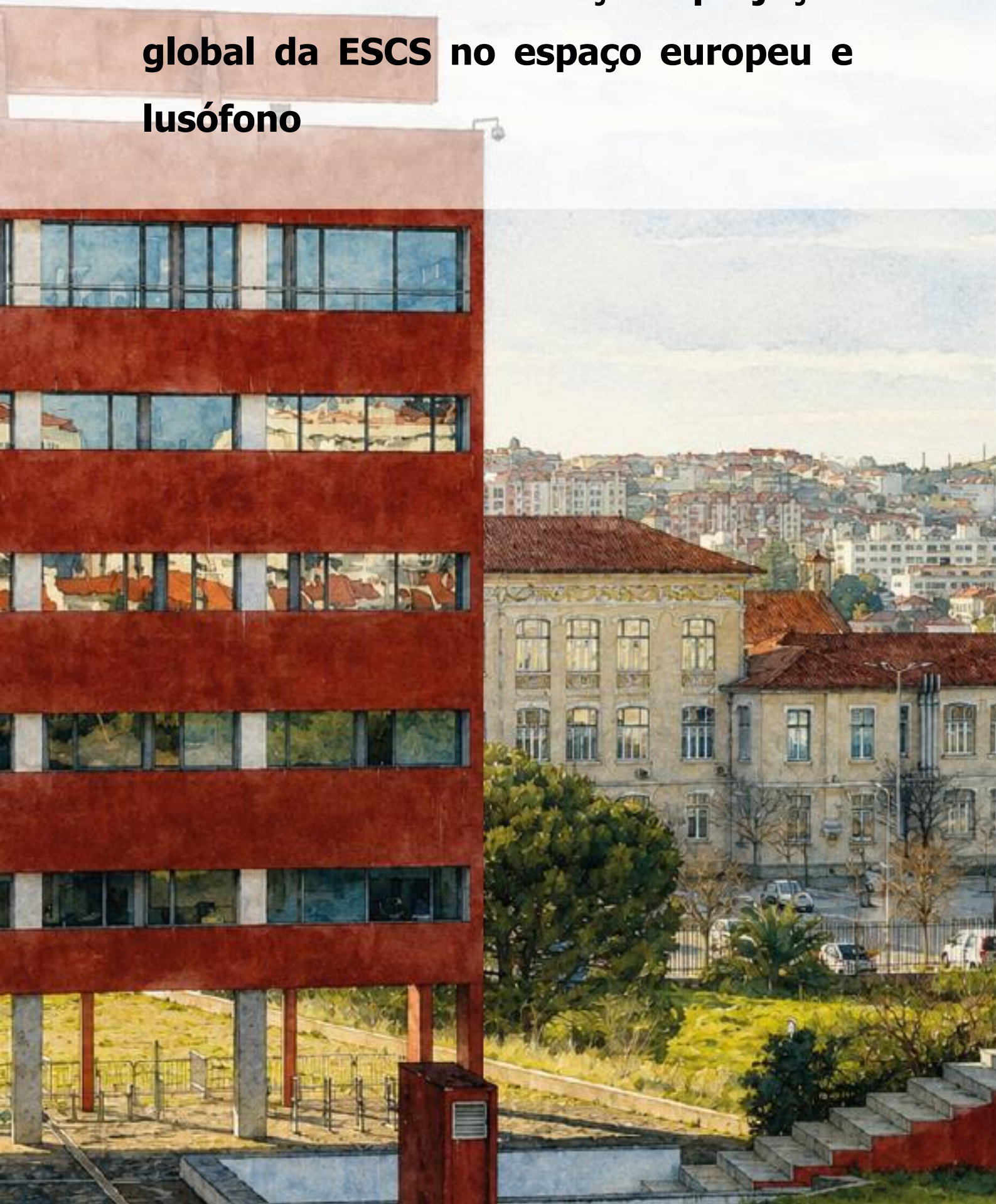
(OE27) Desenvolver um *hub* digital de empreendedorismo e inovação, promovendo a criação de projetos, a ligação ao mercado e a colaboração em rede.

(OE28) Dinamizar, juntamente com incubadoras e aceleradoras parceiras, programas e ações de empreendedorismo (tecnológico, social, cultural, criativo) que tenham em vista a criação, aceleração, e *scale-up* de *start-ups*.

Indicadores de desenvolvimento

- Volume de financiamento captado via projetos internacionais e nacionais
- Número de artigos publicados em revistas indexadas
- Número de artigos publicados em revistas *open access*
- Número de documentos WoS Core Collection e Scopus
- Número de citações WoS Core Collection e Scopus
- Número de produções artísticas e criativas
- Número de relatórios técnicos publicados e disponibilizados às empresas /ou outras instituições
- Número de livros técnicos desenvolvidos e publicados
- Número de publicações de acesso aberto disponibilizadas no RCIPL
- Número de participações em congressos internacionais apoiadas
- Número de participações em congressos indexados
- Número de participações por convite
- Percentagem de autores internacionais na Comunicação Pública
- Percentagem de artigos em inglês na Comunicação Pública
- Número de estudantes envolvidos em projetos de investigação
- Número de comunicações com coautoria de estudantes
- Número de estudantes participantes em congressos
- Número de publicações com participação de estudantes
- Número de programas de suporte à inovação e empreendedorismo concretizados
- Número de participantes em atividades de inovação e empreendedorismo
- Número de *Start-ups* e *Spin-offs* criadas
- Número de *Start-ups* e *Spin-offs* apoiadas
- Número de direitos de propriedade intelectual (PI)

Eixo 4 - Internacionalização e projeção global da ESCS no espaço europeu e lusófono



Eixo 4

Internacionalização e projeção global da ESCS no espaço europeu e lusófono

A internacionalização constitui um eixo estratégico para afirmar a ESCS-IPL como uma instituição aberta, competitiva e alinhada com os desafios do ensino superior contemporâneo. Num contexto marcado pela circulação global de conhecimento, pela cooperação académica internacional e pela crescente mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e trabalhadores não docentes, torna-se fundamental consolidar uma presença internacional mais estruturada, visível e orientada para a qualidade.

A projeção internacional da ESCS deve assentar numa estratégia capaz de valorizar simultaneamente o espaço europeu e o espaço lusófono, com vista a reforçar a cooperação no ensino, na investigação, na inovação pedagógica, na mobilidade académica, e na consolidação de parcerias com instituições de referência. Deste esforço espera-se um aprofundamento de laços culturais, científicos e formativos, em linha com a identidade, a missão e as áreas de especialização da ESCS. Sendo assim, a internacionalização deve ser entendida não apenas como mobilidade ou cooperação externa, mas como uma dimensão transversal da qualidade institucional. Ao reforçar redes, parcerias, programas e experiências internacionais, a ESCS-IPL consolida a sua projeção no espaço europeu e lusófono, aumentando a sua relevância académica, científica, cultural e profissional.

Objetivos estratégicos

(OE29) Definir uma estratégia de internacionalização que consolide e potencie a presença internacional da ESCS-IPL.

(OE30) Consolidar e alargar a presença em redes internacionais de ensino e investigação, com especial valorização da participação na UREKA European University e noutras iniciativas estratégicas.

(OE31) Reforçar a internacionalização no espaço lusófono, através da consolidação e desenvolvimento de cursos e programas em parceria, potenciando sinergias institucionais já estabelecidas, nomeadamente com a Universidade Pedagógica de

Moçambique, a Universidade de Cabo Verde, a Universidade do Huambo e a UNESP (Brasil).

(OE32) Incrementar a mobilidade de estudantes, de docentes e investigadores e de trabalhadores não docentes.

(OE33) Reforçar a internacionalização académica através da atração e integração de docentes internacionais, promovendo programas de mobilidade e colaboração científica, nomeadamente no âmbito do programa Fulbright, Erasmus+ e de outras iniciativas internacionais.

(OE34) Reforçar a visibilidade internacional da oferta formativa e intensificar estratégias de captação de estudantes internacionais qualificados.

(OE35) Desenvolver programas internacionais semestrais em língua inglesa, estruturados por áreas da comunicação e media, reforçando a atratividade da ESCS para estudantes internacionais e a sua afirmação no contexto europeu (*ESCS International Semester Programmes in Communication and Media*)

(OE36) Promover a integração e socialização dos estudantes internacionais num ambiente académico multicultural, através da dinamização de atividades interculturais e da criação de espaços de diálogo, partilha e envolvimento, em articulação com estruturas como a *Erasmus Student Network* Lisboa (*Welcome programmes* estruturados; *Buddy system*; criação MOOC português).

(OE37) Promover a integração progressiva de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa nos planos de estudo (opcionais), reforçando a internacionalização da experiência académica.

(OE38) Identificar e reforçar parcerias estratégicas em cada área de formação e investigação de modo a criar contextos e atividades que potenciem a mobilidade de estudantes em cada curso.

Indicadores de desenvolvimento

- Número de iniciativas estratégicas implementadas
- Número de iniciativas desenvolvidas no âmbito da U!REKA European University (ensino, investigação ou mobilidade)
- Número de redes internacionais em que a ESCS participa
- Número de projetos/atividades desenvolvidas no âmbito dessas redes
- Número de programas/cursos desenvolvidos em parceria com instituições lusófonas
- Número de estudantes envolvidos nesses programas
- Número de docentes envolvidos em cooperação lusófona
- Número de estudantes em mobilidade (in/out)
- Número de docentes e staff em mobilidade
- Número de docentes/investigadores internacionais recebidos
- Número de atividades realizadas (aulas, seminários, workshops, conferências)
- Número de UC com participação de docentes internacionais
- Número de estudantes internacionais (fora Erasmus)
- Percentagem de estudantes internacionais no total
- Número de candidaturas internacionais
- Número de programas semestrais internacionais criados
- Número de estudantes inscritos nesses programas
- Número de atividades interculturais realizadas
- Número de estudantes envolvidos em programas de integração (*buddy, welcome*)
- Número de UC lecionadas em inglês
- % de cursos com UC em inglês
- Número de estudantes inscritos nas UC em inglês
- Número de parcerias internacionais ativas por área
- Número de atividades realizadas no âmbito dessas parcerias
- Número de cursos que envolvem parceiras estrangeiras
- Número de acordos com instituições estrangeiras estratégicas
- Número de acordos com instituições de países de língua oficial portuguesa
- Número total de estudantes internacionais
- Número de estudantes oriundos de países de língua oficial portuguesa

- Número de estudantes, docentes e demais trabalhadores em mobilidade *outgoing*
- Número de estudantes, docentes e demais trabalhadores em mobilidade *incoming*
- Número de Blended Intensive Programme (BIP)
- Número de iniciativas desenvolvidas no âmbito do programa Fulbright
- Número de duplas titulações e de graus conjuntos com instituições internacionais (ver com unex e africa)
- Número de projetos de mobilidade e de internacionalização financiados externamente (N.º de projetos aprovados KA1, KA2)
- Número de cursos com unidades curriculares oferecidas em língua inglesa

A photograph of a modern interior space. In the foreground, a dark, tufted leather sofa is visible. To the right, a large window with a dark frame looks out onto a bright, possibly outdoor area. The walls are light-colored and appear to be made of concrete or plaster. The floor is a light, textured material. The overall atmosphere is bright and minimalist.

**Eixo 5 - As pessoas no centro da Ação
– corpo docente e não docente**

Eixo 5

As pessoas no centro da Ação – corpo docente e não docente

As pessoas são a base sobre a qual se constrói a qualidade do ensino, da investigação, dos serviços e da experiência académica. Num contexto de transformação do ensino superior, torna-se essencial colocar docentes e não docentes no centro da ação institucional, reconhecendo o seu contributo, valorizando os seus percursos e criando condições para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Este eixo assume particular importância para garantir a sustentabilidade da instituição, promovendo o rejuvenescimento, a renovação e a retenção de talento, bem como a progressão na carreira e a melhoria contínua das competências. Simultaneamente, importa reconhecer que a qualidade institucional depende também do bem-estar, da conciliação, da autonomia e do sentido de pertença das suas pessoas. Neste sentido, colocar as pessoas no centro da ação significa criar condições para que docentes e não docentes possam desenvolver plenamente o seu potencial, contribuindo para uma ESCS mais sustentável, colaborativa, saudável e orientada para o futuro. A valorização das pessoas implica, assim, não apenas o reconhecimento dos seus percursos e o investimento no seu desenvolvimento, mas também a garantia de condições organizacionais, tecnológicas e infraestruturais adequadas ao desempenho das suas funções.

Objetivos estratégicos

(OE39) Promover o rejuvenescimento do corpo docente, garantindo condições transparentes de progressão e valorização na carreira, assegurando o cumprimento dos rácios legais de docentes de carreira (A3ES) e uma distribuição mais equilibrada das funções de gestão.

(OE40) Promover a renovação do corpo não docente, valorizando os percursos profissionais e criando condições para o desenvolvimento e progressão na carreira e promovendo condições que favoreçam a retenção de talento.

(OE41) Potenciar o reconhecimento de uma atividade docente de qualidade e estabelecer mecanismos de inovação e de melhoria contínua na sua formação.

(OE42) Promover modelos de organização do trabalho mais equilibrados e transparentes, incluindo a definição de tempos institucionais dedicados à coordenação e à participação em reuniões académicas.

(OE43) Implementar itinerários formativos orientados para a qualificação profissional e o desenvolvimento da carreira dos não docentes incluindo formação técnica especializada para funções de suporte operacional e pedagógico, nomeadamente na gestão e utilização de equipamentos técnicos.

(OE44) Rever a avaliação de desempenho docente, harmonizando e atualizando as dimensões e os itens considerados.

(OE45) Promover modelos de organização do trabalho mais flexíveis e ajustados às funções desempenhadas pelos não docentes, potenciando a eficiência, a autonomia e a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

(OE46) Promover o bem-estar e a qualidade de vida dos docentes e não docentes (ESCS *Healthy Campus*), incentivando e promovendo estilos de vida saudáveis, a convivência e o sentido de pertença.

(OE47) Desenvolvimento de espaços verdes internos para a promoção do bem-estar da comunidade ESCS.

(OE48) Desenvolvimento de espaços de recreio para convívio e bem-estar social.

Indicadores de desenvolvimento

- Taxa de docentes de carreira (ETI)
- Taxa de professores coordenadores principais (ETI)
- Taxa de professores coordenadores (ETI)
- Taxa de professores adjuntos (ETI)
- Taxa de professores doutorados e especialistas (ETI)
- Número de concursos para a promoção e realização de novos contratos para trabalhadores não docentes
- Percentagem de cumprimento do rácio A3ES dos docentes de carreira

- Número médio de horas de redução atribuídas a coordenadores de curso
- Número de docentes envolvidos em ações de formação pedagógica e inovação
- Número de não docentes envolvidos em formação profissional
- Melhorias dos sistemas de avaliação do desempenho
- Número de iniciativas no âmbito do programa ESCS *Healthy Campus*
- Número de espaços verdes internos
- Número de espaços de recreio

Eixo 5'. As pessoas no centro da Ação - Os nossos estudantes e diplomados

Colocar os estudantes e diplomados no centro da ação institucional significa reconhecer que a missão da ESCS vai além da transmissão de conhecimento. Implica criar uma experiência académica integrada, inclusiva e transformadora, capaz de promover o desenvolvimento pessoal, académico, social e profissional dos estudantes, preparando-os para responder aos desafios de uma sociedade em mudança e de um mercado de trabalho cada vez mais exigente, competitivo e imprevisível.

Este eixo assume particular importância na consolidação de uma ESCS de todos e para todos, onde a liberdade, a equidade, a diversidade, o bem-estar e o sentido de pertença constituem dimensões fundamentais da vida académica. Neste sentido, este eixo procura fortalecer uma cultura institucional centrada nas pessoas, mas também como escola próxima, aberta, colaborativa e orientada para o futuro.

Objetivos estratégicos

(OE49) Reforçar o desenvolvimento de competências específicas e transversais dos estudantes, fomentando a participação, o empreendedorismo e a ligação com o mundo do trabalho.

(OE50) Potenciar programas de participação dos estudantes em atividades associativas, culturais, desportivas e de voluntariado, promovendo o seu envolvimento cívico e a responsabilidade social.

(OE51) Promover o bem-estar e a qualidade de vida dos estudantes (ESCS *Healthy Campus*), incentivando e promovendo a educação para a saúde, estilos de vida saudáveis, a convivência e o sentido de pertença.

(OE52) Consolidar uma ESCS-IPL de todos e para todos os estudantes, que promova a liberdade, a inclusão, a equidade e a diversidade.

(OE53) Potenciar o envolvimento dos *alumni* na comunidade ESCS-IPL, reforçando a sua participação enquanto conselheiros, mentores e coprodutores de conhecimento e experiência.

(OE54) Criar e dinamizar redes locais, nacionais e internacionais de *alumni*, promovendo o fortalecimento dos laços com a ESCS-IPL e a sua valorização enquanto comunidade ativa e global.

(OE55) Criar programa de incentivo à prática de Voluntariado para desenvolvimento de *soft skills*.

(OE56) Criar programa de apoio ao início da vida profissional com o desenvolvimento de workshops de preparação para a entrada no mercado de trabalho.

(OE57) Desenvolvimento de seminários para a comunidade estudantil da ESCS-IPL em temas relevantes para a sua capacitação profissional e social (exemplo: gestão do tempo, inteligência emocional, higiene do sono e estudo, práticas de bem-estar organizacional, trabalho em equipa, liderança, literacia financeira)

(OE58) Desenvolvimento da ESCS Bootcamp “Prepara o teu futuro” para estudantes do ensino secundário. Este programa visa possibilitar aos alunos uma experiência académica na ESCS com forte vertente prática para conhecer os diferentes cursos, conteúdos lecionados e saídas profissionais.

Indicadores de desenvolvimento

- Número de estudantes envolvidos em projetos com empresas/organizações

- Número de estudantes envolvidos em projetos de voluntariado
- Número de estudantes envolvidos em ações complementares de formação em *soft skills* e *green skills*
- Número de alunos que desenvolvem *mad skills* (interesses pessoais, hobbies, experiências marcantes, experiências significativas) para promoção social, profissional e bem-estar
- Número de iniciativas de empreendedorismo e inovação com participação estudantil
- Número de estudantes envolvidos em núcleos de estudantes
- Número de núcleos ativos e iniciativas desenvolvidas
- Número de iniciativas no âmbito do programa ESCS *Healthy Campus*
- Número de iniciativas de promoção da diversidade e inclusão
- Número de estudantes abrangidos por programas de apoio psicológico
- Número de *alumni* envolvidos em atividades da ESCS
- Número de iniciativas com participação de *alumni* (mentoria, eventos, etc.)
- Número projetos de promoção de estilos de vida saudável e de bem-estar
- Número de exposições
- Número de NL cultural