

**Linhas Gerais de Ação – Candidatura a Diretor da Escola Superior de Ciências
Empresariais (novembro de 2025)**

Pedro Nuno Coelho Palhão Bicho Pardal (Professor Coordenador)

Caras e caros conselheiros, docentes, não docentes, estudantes, restantes membros da comunidade ESCE,

Após um período de reflexão, decidi apresentar a minha recandidatura a Diretor da nossa Instituição. Faço-o, consciente da responsabilidade do cargo, reconhecendo os enormes desafios que se avizinharam e com a mesma motivação e compromisso do mandato que agora termina. Faço-o, igualmente, consciente do muito trabalho realizado, da experiência adquirida e conhecimento acumulado, nestes quatro anos, bem como, de que me farei acompanhar de uma equipa de enorme valor e com um elevado espírito de missão.

Neste último mandato, a equipa da Direção, com a colaboração de todos os docentes e não docentes, conseguiu superar vários desafios e mudanças relevantes, destacando-se o processo de acreditação da maioria dos cursos, com a reestruturação dos seus planos de estudo e forma de funcionamento da atividade letiva da Escola. Entendo, que este foi um passo inicial e fundamental, de reorganização da ESCE, para responder às novas exigências que o Ensino Superior enfrenta. Ainda neste âmbito, foi igualmente um período de grandes alterações ao nível do sistema de informação e procedimentos do IPS, implicando uma participação ativa da Direção no processo de decisão e um enorme trabalho de coordenação e de implementação destas soluções nas unidades orgânicas.

Ainda referente ao mandato que termina, permitam-me que destaque o trabalho realizado para a consolidação dos recursos humanos da ESCE. Conseguimos reorganizar e assegurar uma maior estabilidade do corpo não docente, bem como, abrimos dezenas de concursos para acesso à carreira de professor, num esforço de reforçar o corpo próprio docente, garantindo uma maior e melhor resposta aos desafios da Escola.

Apesar do muito que foi feito, novos e grandes desafios se apresentam no futuro imediato, pelo que gostaria de apresentar de seguida as grandes linhas que proponho para o próximo mandato de quatro anos. Consciente da limitação de autonomia das unidades orgânicas e de que, algumas decisões finais dependem da Presidência do IPS, estas linhas representam ideias e sonhos, que considero fundamentais para uma ESCE de futuro, pelo que trabalharei com todos, de forma próxima e resiliente, para que estes objetivos e outros que venham a ser estabelecidos, se possam concretizar ou fiquem preparados para tal.

Desta forma, para o próximo mandato de quatro anos, para além de assegurar as tarefas regulares e outras que venham a ser necessárias, destaco as seguintes dimensões de atuação, que configuram o plano de ação de candidatura:

- Consolidar a implementação dos novos planos de estudo, modelo letivo e articular com o Conselho Pedagógico a operacionalização do novo modelo pedagógico.
- Criar condições para o desenvolvimento de atividades pedagógicas diferenciadoras.
- Definir linhas orientadoras para a oferta formativa futura.
- Desenvolver o projeto “SkillsUp”, assente num programa anual e estruturado de alavancagem de competências transversais dos estudantes, através de parcerias com organizações externas.
- Continuar o processo de consolidação do corpo próprio docente e não docente.
- Gerir a adoção de um sistema de gestão integrada do IPS e proceder à revisão de processos.
- Planear a reorganização do edifício, com a saída da ESS.
- Articular com o Conselho Técnico-Científico a discussão da política científica da ESCE.
- Aumentar o número de ações com impacto na comunidade e nos níveis de internacionalização.

1. Consolidar a implementação dos novos planos de estudo, modelo letivo e articular com o Conselho Pedagógico a operacionalização do novo modelo pedagógico.

A ESCE iniciou no 1º semestre do ano letivo de 2024/2025 a implementação dos processos de reestruturação dos seus cursos de licenciatura e mestrado. Este foi um processo longo e complexo, o qual necessitará de ser consolidado durante o próximo ano e seguintes. Para além da validação das medidas já implementadas, é necessário consolidar ainda:

- Uma maior flexibilidade curricular através das unidades curriculares de opção geral, existindo a necessidade de alteração destas para 5 ECTS, de forma a poder alargar o leque de opções para o estudante.
- O reconhecimento e integração de atividades extracurriculares, com ECTS atribuídos, como são exemplo os BIP, em unidades curriculares de perfil de competências ou de opção geral.
- A operacionalização das horas de contacto e conteúdos a disponibilizar, associados à unidade curricular de Estágio ou Projeto Aplicado.
- A implementação do novo plano de estudos do Mestrado em Ciências Empresariais no ano letivo 2026/2027.
- O sistema de aulas baseado em teórico-práticas, com o reforço da articulação entre equipas de docentes e a adequação de novas abordagens pedagógicas.
- A gestão previsional da atividade letiva, após o período de transição entre planos.

Associado a esta mudança, foi aprovado um modelo pedagógico pelo respetivo Conselho, o qual permite o enquadramento de base ao desenvolvimento de metodologias pedagógicas adequadas ao ensino politécnico e de natureza presencial. Contudo, é necessário a operacionalização do modelo, identificando as melhores práticas que respondem aos diferentes ciclos de estudo e cursos, em função dos seus objetivos de desenvolvimento de competências e perfil dos seus estudantes. Para este efeito é objetivo desenvolver um trabalho articulado com o Conselho Pedagógico.

2. Criar condições para o desenvolvimento de atividades pedagógicas diferenciadoras.

O contexto atual do Ensino Superior enfrenta novos desafios, entre outros, relacionados com as exigências digitais do mercado trabalho ou com a entrada de estudantes, com um perfil diferente, com maior dificuldade em se relacionarem com metodologias tradicionais de ensino-aprendizagem e com outra percepção do seu percurso curricular. Neste sentido, e em sintonia com o IPS, foram iniciadas várias ações que visam criar condições para atividades letivas diferenciadoras que representem uma resposta aos desafios elencados. Nos próximos anos, constituem ações a concretizar:

- Colaborar com o IPS para a conclusão do projeto de Laboratório de Inovação Pedagógica do Politécnico, o qual ficará instalado na atual sala “reserva”. Este é um espaço que será devidamente requalificado, e que contribuirá para a valorização do edifício da Escola e para o desenvolvimento de atividades pedagógicas diferentes.
- Criar pelo menos uma sala de aulas com mobiliário flexível e equipamentos adequados a um formato de ensino-aprendizagem mais ativo e centrado no estudante. O mobiliário e os equipamentos encontram-se já identificados, sendo um investimento efetuado através de financiamento do programa SAPIEN.
- Cooperar com o IPS no plano de formação pedagógica de docentes, não apenas em metodologias pedagógicas diferenciadoras, mas igualmente no domínio de metodologias associadas ao ensino à distância ou ao uso da inteligência artificial.

3. Definir linhas orientadoras para a oferta formativa futura.

No final de 2024 foi iniciado um processo de discussão sobre a oferta formativa futura da ESCE, o qual ficou em suspenso durante parte de 2025, estando atualmente a ser alinhado com um processo de reflexão ao nível do IPS. Neste âmbito, previamente a uma reunião recente com a Presidência, tive oportunidade de partilhar uma reflexão sobre esta temática, abrangendo os diferentes ciclos de estudo:

- Os cursos de licenciatura devem continuar a ser alvo de consolidação, devendo existir um debate sobre a disponibilização e distribuição das vagas, ao abrigo da proposta de despacho governativo sobre esta temática.
- Os cursos de mestrado devem melhorar a sua taxa de eficiência, sendo importante analisar a sua organização e eficiência dos procedimentos associados aos trabalhos de fim de curso.
- Os cursos de TeSP devem ser reanalisados ao abrigo da sua forma de financiamento, equacionando-se a relevância da oferta formativa deslocalizada.
- Os cursos não conferentes de grau (pós-graduações e microcredenciais) devem assentar numa estratégia de integração com os diversos ciclos de estudo, especialização em áreas diferenciadoras, e ao mesmo tempo serem uma importante fonte de receita.

De uma forma transversal aos diferentes ciclos de estudo, deve ser debatida uma perspetiva evolutiva em várias outras dimensões, como são exemplo, a vertente de internacionalização e a de cooperação com o tecido empresarial ou outras organizações externas. Para além desta análise mais abrangente, é meu objetivo que esta reflexão equacione algumas ações mais disruptivas como o desenvolvimento de:

- Um mestrado diurno, destinado essencialmente a estudantes a tempo inteiro.
- Uma licenciatura em língua inglesa (ex.: Management) que permita a captação de estudantes nacionais, internacionais e integre os estudantes Erasmus, atualmente a frequentar o módulo internacional (sem financiamento).
- Oferta formativa em cooperação com outras IES europeias, enquadrada na estratégia de cursos europeus incentivada pela EU e que se encontra em desenvolvimento.

Este objetivo, de elaboração de um documento sobre a estratégia de oferta formativa futura da ESCE/IPS, deverá ficar concluído durante o ano de 2026.

4. Desenvolver o projeto “SkillsUp”, assente num programa anual e estruturado de alavancagem de competências transversais dos estudantes, através de parcerias com organizações externas.

Reconhecendo a necessidade de complementar as competências dos estudantes com outras aptidões e conhecimentos importantes para o seu desenvolvimento como profissionais mais completos, a comunidade ESCE tem tradicionalmente desenvolvido diversas ações, embora de forma não estruturada. Por outro lado, diversas empresas têm-se disponibilizado para colaborar mais regularmente com a ESCE, promovendo pequenas sessões e workshops sobre temáticas específicas e não cobertas nos planos de estudos.

É neste âmbito que surge a ideia de implementar um programa de competências complementares ou transversais, com forte enfoque na cooperação com o tecido organizacional e comunidades envolventes, o qual designei provisoriamente de “SkillsUp”. Este programa poderá igualmente ser alinhado com as necessidades de ações de formação no âmbito das horas de contacto das unidades curriculares de estágio ou integrar no seu planeamento outras ações já promovidas pelo IPS. A criação deste projeto não pretende ser um impedimento ao desenvolvimento de atividades individuais de iniciativas dos docentes, como são exemplo as aulas abertas, mas sim potenciar as competências dos estudantes e a ligação às organizações.

A implementação da ideia, partirá da constituição de um grupo de trabalho, que em ligação com os Coordenadores de Curso de licenciatura (numa fase inicial), elabore as linhas de desenvolvimento e estruturação do programa, passando pela identificação de parceiros e atividades que os mesmos disponibilizam para interação com as IES, bem como, de uma identificação de atividades assentes em desenvolvimento interno (ESCE e IPS). Como resultado desta análise deve ser apresentado à comunidade um planeamento e cronograma de atividades para o ano letivo.

5. Continuar o processo de consolidação do corpo próprio docente e não docente.

O reforço do corpo próprio foi um dos objetivos centrais do último mandato. Foi possível concretizar a consolidação do corpo não docente, bem como aumentar o número de docentes de carreira, fruto dos muitos concursos abertos. Contudo, o aumento ficou aquém do esperado, existindo diversos concursos a decorrer para a categoria de

professor adjunto, que ao serem concretizados terão um efeito quantitativo e qualitativo bastante importante.

A consolidação dos recursos humanos da ESCE, não assenta apenas no aumento do quadro de carreira, mas também na sua integração e potencial de desenvolvimento. A este nível, deixo o exemplo de algumas ações previstas:

- Colaborar ativamente no planeamento da formação de docentes e não docentes do IPS, sendo uma medida fundamental para a sua valorização profissional.
- Elaboração de um plano com medidas de acolhimento para docentes e não docentes, implicando necessariamente a revisão do manual de acolhimento existente.
- Proceder a um levantamento de condições de trabalho nos gabinetes de docentes e não docentes, identificando necessidades de reposição ou investimento.
- Garantir a criação de uma sala de refeições para funcionários, devendo ser uma área pensada de raiz, com espaço e equipamentos devidamente adequados e modernos.

6. Gerir a adoção de um sistema de gestão integrada do IPS e proceder à revisão de processos.

A Direção da ESCE é parte integrante do grupo de trabalho do IPS que está a trabalhar na reformulação da forma de governança da instituição, com objetivo de caminhar para um sistema de gestão integrada, conectando as várias ferramentas e soluções tecnológicas que têm sido implementadas, no âmbito do mapeamento e melhoria dos processos e procedimentos internos. Estes processos são essenciais para uma maior eficiência do IPS, promovendo a inter-relação e colaboração entre os diversos serviços e as Unidades Orgânicas do IPS. Entendo que a ESCE deve ter uma voz ativa e um envolvimento total neste movimento coletivo de construção de um modelo colaborativo de governança, o qual tem impacto relevante sobre a atividade regular da Escola.

Esta é, igualmente uma oportunidade, para a ESCE rever os seus processos e procedimentos, numa lógica de reorganização e simplificação administrativa, eliminando passos desnecessários que não acrescentam qualquer valor. Neste sentido, pretendo abordar a comunidade docente para registar a sua percepção e opinião sobre a eficiência dos principais processos administrativos dos quais são usuários ou intervenientes.

7. Planejar a reorganização do edifício, com a saída da ESS.

A finalização da construção do novo edifício da Escola Superior de Saúde (ESS) irá ser uma realidade a curto/médio prazo, estando previsto o seu termino, ainda durante o ano de 2026. Este será de certeza um momento importante para a gestão da Escola e planeamento do seu desenvolvimento futuro.

A saída da ESS, permitirá aumentar exponencialmente a capacidade instalada de salas de aula, permitindo uma maior flexibilidade na gestão da atividade letiva e elaboração de avaliações, bem como potenciará a melhoria das condições de trabalho de docentes e não docentes. Por outro lado, existem espaços que vão necessitar de obras de requalificação, pelo que a equipa de Direção irá promover um levantamento de todos esses espaços, suas características e necessidades de intervenção. Em paralelo, pretendo auscultar a comunidade ESCE sobre ideias e sugestões para ocupação e uso dos espaços disponíveis, começando por discutir esta oportunidade em todos os órgãos internos. Uma das soluções poderá, por exemplo, passar pela criação de um espaço mais adequado para as formações de segundo ciclo, formação de executivos, ou para trabalho laboratorial específico.

8. Articular com o Conselho Técnico-Científico a discussão da política científica da ESCE.

Nos últimos anos, a ESCE tem sido confrontada com a ausência de uma unidade de investigação própria nas suas áreas centrais e aprovada pela FCT. Apesar de alguns polos de investigação no IPS poderem ter linhas de investigação às quais os docentes têm sido incentivados a se associar, entendo que esse espaço é insuficiente para o que deve ser

o desenvolvimento científico da ESCE. Esta é igualmente uma preocupação da Presidência do Conselho Técnico-Científico e dos seus conselheiros, pelo que posso afirmar que existe uma vontade conjunta de discutir e elaborar um documento que defina uma política científica para a Escola.

A Direção da ESCE deverá ser parte integrante e central da discussão. Entendo que o Conselho ou grupo de trabalho designado, deve refletir e elaborar um plano de atuação que permita criar uma dinâmica imediata de incentivo à cooperação científica em redor de linhas de investigação de Escola claramente definidas. Esta discussão em torno de linhas específicas deve ser alinhada com a oferta formativa de segundo ciclo, pelo que, é também fundamental que se trabalhe numa nova abordagem ao formato dos trabalhos de dissertação e à sua eficiência, quer de conclusão, quer da potencialização de produtos científicos.

Neste processo, entendo ainda, que o plano deve começar por assentar em políticas e orientações que promovam ações concretas, deixando a sua regulamentação para uma fase posterior e quando existir substância científica que o justifique.

9. Aumentar o número de ações com impacto na comunidade e nos níveis de internacionalização.

A relação com o exterior é parte fundamental para qualquer instituição de Ensino Superior, no âmbito da sua missão. A ESCE tem vindo a desenvolver diversas formas de interação com a comunidade envolvente, com enfoque para a disseminação de conhecimento e para ações associadas à sua responsabilidade social. Contudo, para além destas atividades pontuais, pretendo que no próximo mandato se possam desenvolver ações mais estruturadas e regulares. A este nível, identifico um objetivo claro, relacionado com a temática da literacia financeira. No início de outubro, estive presente numa reunião com o sr. Ministro, o qual apresentou às IES, o desafio de serem agentes ativos na disseminação da literacia financeira, fundamentalmente através de ações em escolas básicas e secundárias. Ficou definido que no dia 31 de outubro, assinalando-se o Dia Mundial da Poupança, as IES, através dos seus estudantes e docentes, pudessem realizar pequenas ações de formação em Escolas da zona de

influência. A ESCE abraçou este desafio, tendo sido com muito orgulho a IES que maior número de ações realizou e que maior número de estudantes e docentes envolveu como formadores.

É neste âmbito que tenho como objetivo constituir uma comissão para a literacia financeira, com o objetivo de tornar estas ações mais regulares e que venham a fazer da ESCE uma referência nacional a este nível. Por outro lado, esta é uma oportunidade para se estabelecerem ligações com grande parte das Escolas Básicas e Secundárias da região, potenciando a escolha da ESCE por muitos destes estudantes aquando do ingresso no Ensino Superior.

No que toca à internacionalização, é importante reforçar as parcerias internacionais e a efetiva cooperação com estas, de forma a possibilitar:

- Um maior fluxo de mobilidade de estudantes e funcionários docentes e não docentes.
- Uma maior oportunidade de realização de ações de internacionalização em casa.
- A criação de ofertas formativas em conjunto ou parcerias de colaboração entre cursos semelhantes.
- O desenvolvimento de projetos internacionais de investigação.

Para o aumento da nossa relevância internacional, entendo que é fundamental pensarmos o desenvolvimento de oferta formativa em inglês, designadamente de uma licenciatura em gestão, tal como já referi, e que possa acomodar o atual módulo internacional. A existência de uma licenciatura em língua inglesa facilitará o desenvolvimento, por exemplo, de acordos de dupla titulação com instituições de ensino europeias, bem como a partilha de docentes e “expertise”.

Por fim, o aumento da atividade de internacionalização tem implicado um crescimento elevado do trabalho administrativo, retirando tempo para trabalhar as parcerias e cooperações internacionais. Neste sentido, irei alocar uma funcionária não docente a este pelouro, permitindo libertar a coordenação de mobilidade e a Direção para ações relevantes e necessárias para alavancar a estratégia de internacionalização da ESCE.

Cara comunidade ESCE,

De forma integrada, as principais medidas apresentadas no programa de ação têm como objetivo o desenvolvimento qualitativo e sustentado da ESCE nos próximos anos, garantindo condições para responder aos novos desafios que se apresentam ao Ensino Superior, contribuindo para uma melhoria do processo formativo dos nossos estudantes e um crescimento da visibilidade e notoriedade da Escola. Contudo, o sucesso destas medidas depende do envolvimento e compromisso de todos, de forma ativa e motivada, pelo que, caso venha a ser eleito, espero contar com o vosso apoio, participação e espírito crítico construtivo.

(Pedro Pardal, Professor Coordenador)