

**Candidatura a Diretor**  
**da Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

**PROGRAMA DE AÇÃO**

**Carlos Alexandre Bento Capela**

Compromisso, Confiança e Continuidade  
Ao serviço da nossa Comunidade!



ESCOLA SUPERIOR  
DE TECNOLOGIA  
E GESTÃO

**30**  
ANOS

## **I – Enquadramento**

A Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria (ESTG-Leiria), unidade orgânica do Instituto Politécnico de Leiria, é a maior escola de ensino superior do Distrito de Leiria e, entre os seus pares, uma das maiores de âmbito nacional, comportando, atualmente, cerca de 6300 Estudantes, repartidos pelos diferentes ciclos de estudo (cursos de técnicos superiores profissionais, de licenciaturas e de mestrados). Conta, presentemente, com 476 colaboradores, dos quais 430 são Professores e 46 são Técnicos e Administrativos. Desenvolve a sua missão nas áreas científicas da engenharia, da tecnologia, das ciências empresariais e das ciências jurídicas. Para além das formações que consubstanciam os diferentes ciclos de estudo, promove ações de formação avançada e realiza inúmeras prestações de serviços, nas diversas áreas científicas de ação, contribuindo para o processo de transferência de conhecimento e de tecnologia entre a academia e a sociedade.

O crescimento da ESTG-Leiria tem sido, nos últimos anos, exponencial. A formação de excelência tem sido reconhecida tanto pelos Estudantes, nacionais e internacionais, que, cada vez mais, elegem a ESTG-Leiria como primeira opção de ingresso no ensino superior, como pelas entidades empregadoras que recebem, nos respetivos quadros, os diplomados da ESTG-Leiria convictos e confiantes de que adquiriram sólidas competências científicas e académicas para o desenvolvimento das atividades em que se especializaram. A ESTG-Leiria tem merecido igualmente a confiança da A3ES e da EUR-ACE na acreditação e no reconhecimento dos cursos pelo período máximo e sem condições. A capacidade de adaptação às novas realidades, laborais, económicas e sociais e às tendências mais recentes, em especial às novas necessidades do mercado e às profissões emergentes, aliadas a um relacionamento estreito com a sociedade, tem permitido à ESTG-Leiria desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento científico e social, com importantes reflexos no desenvolvimento regional e nacional.

Candidatei-me a Diretor da ESTG-Leiria há 4 anos com a firme convicção de que o plano de ação, então traçado, contribuiria para uma (ainda) maior afirmação da ESTG-Leiria. Tinha, como referi à data, conhecimentos singulares de engenharia e de gestão de recursos humanos e materiais, que adquiri aquando do exercício de funções em empresas industriais, bem como conhecimentos académicos, de naturezas pedagógica, científica e administrativa (funções de direção/coordenação de cursos de especialização tecnológica, de mestrado e de uma Unidade de Investigação, bem como a participação

em órgãos de gestão científica e pedagógica). A par destes conhecimentos, manteve também, durante o período do meu mandato, uma regular e relevante atividade de investigação científica, que me permitiu continuar a perceber as necessidades e as especificidades relacionadas com a investigação, desenvolvimento e inovação. Relevo ainda a experiência que estes quatro anos me permitiram adquirir e que entendo como uma mais-valia para os desafios constantes que o cargo de Diretor apresenta.

Durante o mandato, que ora cessa, creio ter cumprido genericamente os objetivos a que me propus. Apesar das fortes condicionantes impostas, principalmente pela falta de autonomia financeira, foi possível criar salas de aula e espaços laboratoriais, requalificar os auditórios da escola e investir em equipamento de suporte às atividades profissional de trabalhadores e académica de Estudantes. Percebi, desde o momento em que tomei posse, a evidente e a urgente necessidade de aumentar o número de Professores de carreira e o de Técnicos e de Administrativos, bem como a de promover a progressão nas respetivas carreiras. Nesse sentido, foi possível, ainda durante o mandato que ora termina, levar a cabo a abertura de vários concursos. Urge, no entanto, intensificar a entrada de novas pessoas e a progressão daqueles que, de forma empenhada e séria, tudo fazem para engrandecer a ESTG-Leiria. Foi igualmente possível uniformizar um conjunto de procedimentos e atualizar guias de atuação e de conduta que, entre outros, permitiram facilitar a criação de nova oferta formativa de todos os ciclos de estudos e de formação avançada, alterar os planos de estudo existentes e promover a realização de eventos. Sem embargo, é indiscutível que a pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2, causador da COVID-19, limitou fortemente os planos inicialmente traçados, tendo, desde março de 2020 – metade do mandato –, obrigado a gizar, quase diariamente, novas medidas e novas metas com o fim último de manter o exercício da nossa atividade, em cumprimento das regras saúde e de segurança aplicáveis. Tem sido um desafio diário e exigente ao longo do qual se demonstrou a boa articulação da Direção com os órgãos e estruturas da ESTG-Leiria e a capacidade de entreatada de todos em prol do bem da comunidade, sendo possível continuar a sua atividade em pleno. Neste particular, tenho de reconhecer o ímpar esforço de adaptação e de resiliência do corpo docente, do corpo discente e, bem assim, do corpo técnico e administrativo, que foram determinantes para o funcionamento da nossa instituição em circunstâncias singularmente adversas.

Em face ao exposto, creio que é oportuno apresentar, novamente, a minha candidatura a Diretor da ESTG-Leiria para um novo mandato que, pese embora de continuidade,

trará, sem dúvida, a experiência acumulada deste primeiro mandato que foi, como sabem, verdadeiramente desafiante. O caminho continua bem definido: i) elevar a excelência do ensino e o reconhecimento da formação ministrada; ii) pugnar pela eficiência formativa e pelo consequente sucesso escolar; iii) ouvir os Estudantes e atender às necessidades pedagógicas e científicas que reclamam; iv) lutar por uma carreira justa para todos os colaboradores (Professores, Técnicos e Administrativos); v) defender a transparência; vi) premiar o mérito; vii) agir no sentido de continuar a promover o estímulo à investigação e à participação em projetos com a comunidade envolvente, criando condições mais favoráveis ao desempenho destas atividades; viii) promover a comunicação interdepartamental e divulgar boas práticas de atuação em cada curso e departamento em favor do benefício comum; ix) manter a participação plural e a diversidade de opiniões; x) ouvir as Pessoas, considerando e respeitando os contributos que apresentam para uma melhoria contínua da nossa atividade.

Comprometo-me a reivindicar maior autonomia e mais capacidades de decisão e de ação para a ESTG-Leiria, com o objetivo de melhor cumprir os supramencionados desideratos.

## **II – Programa de ação**

O plano de ação que traço para os próximos quatros anos, para além de assentar naturalmente numa linha de continuidade face ao trabalho já desenvolvido, procura refletir, por um lado, as necessidades prementes da ESTG-Leiria, tanto no que aos recursos humanos respeita, como no que às instalações concerne, e, por outro lado, a consciência da necessidade de (re)adaptação da oferta formativa, perante a nova realidade e as recentes necessidades do mercado. Aumentar, a cada passo, a qualidade do ensino ministrado na ESTG-Leiria será sempre a minha principal aspiração, sabendo de antemão que a mesma depende de vários outros fatores, a montante e a jusante. De entre os compromissos que assumo, destaco os que seguem, sendo que, alguns, porque constantes, são reiterados do mandato que ora cessa e, outros resultam dos ensinamentos que a experiência, enquanto Diretor da ESTG-Leiria, me proporcionou:

- **Elevar a qualidade da formação ministrada na ESTG-Leiria**, promovendo a inovação de metodologias de ensino adequadas às especificidades de cada área científica, criando e atualizando os espaços laboratoriais necessários e apropriados ao ensino e reforçando as condições de investigação;

- **Repensar a oferta formativa** adaptada à premente transição digital e ambiental e às necessidades do mercado e refletir sobre a necessidade de implementar novas metodologias de ensino e de avaliação;
- Promover ações que fortaleçam o reconhecimento da comunidade sobre a ESTG-Leiria levando esta a ser considerada, pelos futuros Estudantes, ainda com maior expressão, como **primeira escolha em todos os níveis de ensino e em todos os regimes de ingresso**;
- **Promover o sucesso escolar**, tratando as causas do insucesso, analisando-as e **propondo medidas que permitam a respetiva reversão**, e compreendendo as causas do abandono escolar, **apresentando medidas de apoio aos Estudantes** mitigando as dificuldades apresentadas e impeditivas de prosseguir estudos;
- Criar mais oportunidades para o **desenvolvimento de competências transversais** (*soft skills*), nos Estudantes e nos Professores, cuja importância é, atualmente, indiscutível, em todas as organizações;
- Continuar a apostar na **integração dos nossos diplomados no mercado de trabalho**;
- **Prosseguir com o permanente diálogo entre a Comunidade Académica e a Comunidade Envolvente**, por forma a considerar as respetivas necessidades e opiniões nas opções estratégicas e nas decisões relevantes da ESTG-Leiria, dar a conhecer as competências dos nossos graduados e, assim, **fortalecer a afirmação da ESTG-Leiria junto da comunidade envolvente**;
- **Reforçar o apoio às atividades** de investigação procurando, em especial, diminuir a burocracia inerente à gestão e ao desenvolvimento de projetos de ID&I, com o objetivo de incentivar e facilitar a participação dos docentes em atividades desta natureza;
- Reforçar a criação de condições que permitam **captar financiamento externo** e promover ações que, neste âmbito, incluam a participação de Estudantes, de centros de investigação e de empresas;
- **Dar continuidade à dinamização dos processos de internacionalização e de mobilidade internacional** de Estudantes, de Professores e de Técnicos e Administrativos, assegurando melhores condições de integração de pessoas em mobilidade e promovendo a integração dos nossos Estudantes em estágios e no mercado de trabalho internacional;
- **Executar as deliberações dos órgãos da ESTG-Leiria** (Conselho de Representantes, Conselho Técnico-Científico e Conselho Pedagógico) e

submeter à respetiva apreciação matérias que, pese embora não se encontrem no elenco das competências próprias de cada um, são de importância para a ESTG-Leiria. Enquanto candidato a Diretor não pretendo tomar decisões solitárias, mas ouvir as pronúncias dos órgãos que, pela sua composição, representam, na totalidade, a comunidade ESTG-Leiria. Decisões participadas e informadas são sempre, a meu ver, melhores decisões;

- **Prosseguir com a implementação de medidas que visam melhorar os procedimentos inerentes ao funcionamento da ESTG-Leiria**, para uma gestão mais célere e eficiente e insistir nas propostas de alteração das plataformas que, neste momento, nos servem;
- **Propor alterações ao funcionamento dos Serviços Académicos** que servem a ESTG-Leiria com o objetivo de serem criadas condições que permitam responder aos pedidos apresentados de forma adequada e em tempo útil;
- Continuar a lutar para que os **recursos humanos** nas várias áreas sejam **apropriados** aos serviços que prestam;
- Pugnar pela abertura célere de **concursos para Professores, Técnicos e Administrativos** em áreas fundamentais para o bom funcionamento das atividades académicas da ESTG-Leiria;
- **Criar espaços letivos, laboratoriais e de apoio aos Estudantes** que permitam, por um lado, conferir melhores condições ao atual número de Estudantes e, por outro lado, **criar as condições necessárias para continuarmos a crescer e a inovar** no que respeita ao número de Estudantes e à oferta formativa.
- Adotar medidas que tornem o **campus mais saudável e sustentável**, estudando, por exemplo, a possibilidade de criação de novos espaços verdes e de lazer e a de colocação de postos de carregamento de veículos elétricos, entre outras práticas sustentáveis que, em colaboração com a comunidade académica, permitam o uso eficiente dos recursos do *campus*;
- **Criar grupos de trabalho** especialmente direcionados ao estudo e à apresentação de propostas de intervenção nas áreas estratégicas da ESTG-Leiria, em alinhamento com as linhas de ação anteriormente traçadas e com vista à sua concretização mais eficiente.

A participação ativa dos Estudantes na vida da ESTG-Leiria é indispensável, considerando a importância que este corpo reveste. Efetivamente, todas as ações tomadas devem ter em consideração os efeitos e as repercussões que acarretam para os Estudantes do passado, do presente e do futuro e, por ser assim, a voz dos Estudantes é fundamental em todos os momentos. Como referi, uma formação de excelência, assente na qualidade dos Professores com elevadas competências pedagógicas e científicas, nos métodos de ensino adequados às distintas realidades e às especificidades de cada área científica e, bem assim, em condições materiais e laboratoriais de ensino apropriadas, será sempre o foco principal do meu mandato. Neste momento, por via da participação dos Estudantes nos vários órgãos e nas diversas estruturas, tanto enquanto delegados de curso, como enquanto membros do Conselho Pedagógico, das Comissões Pedagógicas, dos Núcleos, da Associação de Estudantes e de outras representações noutros órgãos e comissões, os Estudantes da ESTG-Leiria têm a possibilidade de intervir de forma decisiva na vida da ESTG-Leiria. Ainda assim, estarei sempre disponível para, fora dos círculos anteriormente referidos, ouvir os Estudantes e analisar os contributos que entendam dar para o bom funcionamento da ESTG-Leiria.

A pandemia obrigou à reinvenção e à adaptação de e a novos métodos na divulgação, promoção e realização de eventos, no ensino, na aprendizagem, no acesso a serviços, e, genericamente, em toda a atividade académica. Trouxe vários desafios e inúmeras preocupações, mas foi uma aprendizagem que poderá ser aproveitada para o futuro. Assim, vejo na utilização das tecnologias de informação e de comunicação uma oportunidade para organizar em escalas diferentes, de nível nacional e internacional, eventos (científicos, pedagógicos, aulas abertas, entre outros). A participação dos Estudantes é, também nesta sede, fundamental. É igualmente importante divulgar à comunidade externa, em particular às entidades empregadoras, o que os nossos Estudantes fazem, sejam projetos de fim de curso (em qualquer dos ciclos) ou dissertações de mestrado e, brevemente, de doutoramento. Mais importante ainda é trazer para a academia as necessidades das empresas e de outras entidades e transformá-las em desafios aos nossos Estudantes. Acredito que envolver ativamente os Estudantes na vida da comunidade é apostar no futuro, transformando o presente ao enriquecer a aprendizagem e ao criar novas experiências.

Dar o melhor aos nossos Estudantes implica, desde logo, selecionar devidamente a oferta formativa, coadunando-a com as necessidades e com as oportunidades do mercado. Reitero, pois, a importância de comunicar com as entidades externas, de compreender as suas necessidades e de as trazer para dentro da academia. Entendo

que uma franca e estreita relação de proximidade com as empresas e outras entidades empregadoras é indispensável para o sucesso de uma formação sólida e completa.

No dia-a-dia, os Estudantes são confrontados com inúmeras dificuldades de acessos a serviços e a informações. Há que debelar estas dificuldades e pugnar por serviços, em particular os académicos, mais eficazes e céleres. É imperativo recorrer a novas tecnologias e a plataformas adequadas às necessidades existentes, permitindo aos Estudantes gerir e satisfazer de forma simples, rápida, em qualquer momento e em qualquer lugar, as questões inerentes aos atos académicos.

Certos desafios antigos continuam a ser atuais. Assim sucede com o insucesso escolar, com o abandono escolar, com os Estudantes com necessidades educativas especiais e com Estudantes que têm dificuldade em conciliar as dimensões profissional e familiar com a dimensão académica, cujas causas e soluções estão ainda longe de estarem completamente definidas. Procurarei contribuir positivamente neste âmbito, cujo tratamento passa por uma política de proximidade e de individualidade e não de centralização e de generalização, como lamentavelmente tem vindo a suceder. Para o efeito, estudarei a possibilidade de criar a figura do Estudante Tutor, um estudante conhecedor da dinâmica do curso e da instituição, que procurará orientar e apoiar os Estudantes que ingressam, pela primeira vez, na ESTG-Leiria. Procurarei, igualmente, em conjunto com a Associação de Estudantes, criar um sistema de mentoria dos estudantes pelos seus pares. A importância de falar a mesma linguagem é uma inegável mais-valia no sucesso da aprendizagem.

A atual exigência do mundo profissional não se compadece com cursos fechados em si mesmo. Porém, tenho consciência de que, não raras vezes, a diversificada oferta formativa não permite que os Estudantes consigam traçar, desde cedo, o seu percurso académico, tendo em conta as suas necessidades, os seus interesses e as suas competências. Pode, por isso, ser interessante pensar na criação de um programa de aconselhamento dos estudantes, que os apoie na construção do seu percurso académico e que tem, cada vez mais, de passar pela real existência de unidades curriculares optativas. Neste particular, reveste, igualmente, especial importância o desenvolvimento de competências transversais, as denominadas, *soft skills*, que representam, atualmente, uma inegável importância em todas as organizações e no desenvolvimento pessoal. O relacionamento interpessoal, a capacidade de trabalhar em equipa, o saber ouvir e o saber comunicar e a inteligência emocional contribuem para a valorização pessoal e profissional, para a eficiência e conferem vantagens competitivas em todas as dimensões.

A importância do corpo Docente para a ESTG-Leiria é indiscutível, sendo, na verdade, a sua gênese e a sua continuidade. A responsabilidade que os Professores têm na formação dos Estudantes, em todas as suas dimensões, é colossal. Ao longo dos últimos quatro anos, tive a oportunidade de verificar que a ESTG-Leiria tem um excelente corpo docente. Competências científicas, técnicas, pedagógicas e humanas, aliadas a uma capacidade de trabalho e de adaptação ímpares são as principais características do corpo docente da ESTG-Leiria. Porém, paralelamente com as referidas qualidades, verifico a existência de algumas dificuldades que, enquanto candidato a Diretor, me proponho continuar a reivindicar. Assim, vejo como prioritário, por um lado, melhorar as condições para o exercício da atividade docente e, por outro lado, criar mais e melhores condições para a realização de investigação séria e relevante. Compreendo, igualmente, a necessidade de prestar mais apoio administrativo para a realização de tarefas inerentes aos cargos que os Docentes assumem. Ao referido, acresce, ainda, a abertura de concursos, nas diversas categorias, que permitam reposicionar os Docentes nas categorias adequadas às suas competência e funções e às necessidades da ESTG-Leiria. Este último objetivo, que já tenho vindo a concretizar, continua a constituir uma prioridade, sabendo, além do mais, que é fundamental para o crescimento e para o reconhecimento da ESTG-Leiria. Estas reivindicações, junto dos órgãos competentes, permitirão, no imediato, conferir aos Professores o respeito que merecem e a motivação que procuram para continuarem a exercer as suas funções com afinco, profissionalismo e ânimo.

Ao longo deste mandato, contei de forma muito ativa com a participação dos Professores e, em particular, com a colaboração dos Coordenadores de Departamento e dos Coordenadores de Curso. É essencial manter esta comunicação bidirecional que foi, para mim, um apoio fundamental na gestão da ESTG-Leiria. Com efeito, os que realmente podem contribuir para melhorar de forma direta e incisiva cada um dos nossos cursos são, sem dúvida, aqueles que diariamente lidam com eles. Estarei, pois, sempre disponível para ouvir os Professores e receber os contributos que entendam ser de apresentar. Não raras vezes, nestes contributos reside a possibilidade de fazer diferente, de inovar e de melhorar. Por outro lado, reitero a importância de fomentar a comunicação interdepartamental, para divulgação de boas práticas, para a promoção da partilha de conhecimentos, para a criação de novas ofertas formativas concertadas e interdisciplinares e para a investigação multidisciplinar.

Neste mundo em atual mutação, ser pedagogo exige, a cada dia, uma constante adaptação. Para tanto, acredito na importância da formação dos docentes em novos

métodos e técnicas de ensino e de avaliação, eventualmente potenciados pela utilização de ferramentas digitais. Apoiarei, pois, estas iniciativas.

Há espaço para elevar ainda mais a qualidade da ESTG-Leiria e a do seu corpo docente. Ainda há, pois, neste particular trabalho a fazer. Contarei com todos para, em conjunto, melhorarmos a nossa Escola, dignificarmos a nossa profissão e garantirmos um futuro melhor aos nossos Estudantes.

A par dos Estudantes e dos Professores, a importância do corpo Técnico e Administrativo é igualmente elevada. Neste momento, o número de Técnicos e Administrativos ainda é insuficiente face às necessidades que a ESTG-Leiria apresenta, apesar de termos conseguido, nos últimos anos, aumentar esse número. Também no mandato que ora cessa, tive oportunidade de requerer, junto dos órgãos competentes, a mobilidade intercarreiras de alguns colaboradores. Ainda assim, assumo que há mais a fazer. Continuarei, por isso e para isso, a lutar.

Nos últimos anos, foram, igualmente, reorganizados alguns serviços e criados outros. Foram avaliados e adequados procedimentos para maximizar a eficiência de serviços e minorar a burocracia, aumentando a eficiência e a qualidade do trabalho desenvolvido e prestado à comunidade académica. Este processo ainda não se encontra, contudo, concluído. São soluções que carecem, como se compreende, de tempo, sobretudo quando se encontram dependentes da morosidade inerente aos concursos públicos e de reorganizações estatutárias fora do âmbito da ESTG-Leiria. Seja como for, a otimização destes serviços continua a revestir uma prioridade.

Mais uma vez, reitero a importância da comunicação. Ouvir quem faz, perceber quem trabalha com cada um dos procedimentos e aproveitar esses conhecimentos para melhorar, continua a ser uma das minhas estratégias para melhorar o funcionamento dos serviços da ESTG-Leiria.

A experiência permite-me afirmar que os nossos colaboradores são ávidos de conhecimentos e procuram formação para melhorar as suas competências. Esta motivação deve ser incentivada. Tenho, por isso, procurado responder a estes pedidos de forma positiva. Assim pretendo continuar, pois reconheço nesta atitude uma motivação adicional para o colaborador e um investimento na qualidade aos serviços prestados na ESTG-Leiria.

Em suma, tudo farei para melhorar o funcionamento da ESTG-Leiria e para assegurar aos respetivos Estudantes, Professores e Técnicos e Administrativos a existência de uma Escola de Ensino Superior de qualidade, de prestígio, de ambição, de inovação, de conhecimento e, sobretudo, de humanidade, onde imperam o respeito, a transparência e a dedicação. Preciso, no entanto, da vossa confiança. E, tendo-a, terei de reivindicar mais meios para concretizar o que preconizo. Na verdade, uma gestão mais eficiente e mais eficaz da ESTG-Leiria depende, por um lado, de mais autonomia financeira, pois o atual orçamento é mera ficção e pouco permite gerir ou decidir, e, por outro lado, de serviços de proximidade e de descentralização nas diversas áreas, como sejam as dos serviços técnicos, a dos recursos humanos, a dos serviços académicos e a dos serviços financeiros. Com efeito, a concentração e a centralização destes serviços, posso afirmar, não permitem, em tempo útil, dar respostas adequadas.

Os objetivos estão traçados, o essencial está bem definido, tendo consciência de que todos temos um papel preponderante no sucesso da ESTG-Leiria.

Leiria, 27 de janeiro de 2022

Assinado por: **CARLOS ALEXANDRE BENTO**  
**CAPELA**  
Num. de Identificação:  
Data: 2022.01.27 15:28:02+00'00'

