

**PLANO
ESTRATÉGICO
POLITÉCNICO DE LEIRIA
2020**



**POLITÉCNICO
DE LEIRIA**

**PLANO
ESTRATÉGICO
POLITÉCNICO DE LEIRIA
2020**

CONTEÚDO

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

PLANO ESTRATÉGICO POLITÉCNICO DE LEIRIA 2020

COORDENAÇÃO

Nuno Mangas
João Paulo Marques
Rita Cadima
Rui Pedrosa

EDIÇÃO

Instituto Politécnico de Leiria

REVISÃO

Miguel Jerónimo

TRADUÇÃO

InEnglish - Centro de Línguas e Tradução

GRAFISMO

Joana Mineiro
Marcos Paixão

DEPÓSITO LEGAL

Xxxxxxxxxxxx

TIRAGEM

1000 exemplares

MARÇO DE 2017

NOTA DE ABERTURA	01
INTRODUÇÃO	03
CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	05
ABORDAGEM METODOLÓGICA	09
ANÁLISE SWOT	13
MISSÃO	15
VISÃO	17
VALORES ORGANIZACIONAIS	19
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	21
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2020	25
Eixo I . Qualidade e Inovação no Ensino	
Objetivo estratégico 1 . Ter oferta formativa especializada e distintiva	27
Objetivo estratégico 2 . Promover o sucesso académico e combater o abandono	28
Objetivo estratégico 3 . Aumentar a captação dos melhores estudantes	29
Objetivo estratégico 4 . Aumentar a empregabilidade	30
Objetivo estratégico 5 . Consolidar acreditações e certificações	31
Eixo II . Investigação e inovação ao serviço da Sociedade	
Objetivo estratégico 6 . Aumentar a produção científica de relevância	33
Objetivo estratégico 7 . Aumentar a aplicação do conhecimento científico produzido	34
Objetivo estratégico 8 . Promover a Inovação Social	35
Objetivo estratégico 9 . Contribuir para o desenvolvimento regional e nacional	36
Eixo III . <i>Campi</i> , recursos e profissionais de excelência	
Objetivo estratégico 10 . Atrair e reter profissionais de elevada competência	38
Objetivo estratégico 11 . Ter modelo de organização e gestão sustentável	39
Objetivo estratégico 12 . Ter <i>campi</i> sustentáveis	40
Eixo IV . Internacionalização	
Objetivo estratégico 13 . Reforçar a internacionalização	42
Eixo V . Evolução para Universidade	
Objetivo estratégico 14 . Incrementar a notoriedade nacional e internacional	44
Objetivo estratégico 15 . Ter formação de 3º ciclo	45
Objetivo estratégico 16 . Ser uma Universidade técnica	46
MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	47
ANEXOS	
Anexo 1 . Mapa da Estratégia 2020 do Politécnico de Leiria	51
Anexo 2 . Alinhamento das iniciativas estratégicas com a análise SWOT	53
Anexo 3 . Comissão de Planeamento	55
Anexo 4 . Participação da comunidade interna e externa	57

LISTA DE SIGLAS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CNAES	Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CDRSP	Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado do Produto
CTC/OTIC	Centro de Transferência de Conhecimento e Tecnologia
DGES	Direção-geral do Ensino Superior
ESAD.CR	Escola Superior de Artes e Design
ESECS	Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
ESSLEI	Escola Superior de Saúde
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
ETI	Equivalente a Tempo Integral
ESTM	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
R&D+i	Investigação, desenvolvimento e inovação
IES	Instituição(ões) de Ensino Superior
ISCED	International Standard Classification of Education
KPI	Indicador-chave de desempenho
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SAPE	Serviço de Apoio ao Estudante
SAS	Serviços de Ação Social
TESP	Técnico Superior Profissional (curso)
UC	Unidade Curricular
UED	Unidade de Ensino a Distância

NOTA DE ABERTURA



NUNO MANGAS
PRESIDENTE DO POLITÉCNICO DE LEIRIA

Mais do que o cumprimento de uma obrigação legal e estatutária, o desenvolvimento de um plano estratégico é acima de tudo uma oportunidade de pensar a instituição e de projetá-la para o futuro. Foi com esse espírito que a presidência do Politécnico de Leiria desencadeou este processo, plasmado no presente documento.

Um processo que se quis, acima de tudo, participado por todos os que entenderam dever fazê-lo e cujos contributos enriqueceram, inequivocamente, a nossa base de trabalho. Ver participar neste trabalho estudantes, entidades externas, os órgãos da instituição e os seus colaboradores docentes e técnicos e administrativos, foi o confirmar da importância que para nós tem o Politécnico de Leiria.

Refletir a instituição e sonhar com ela no futuro significa que acreditamos no trabalho que estamos a fazer; ver os nossos parceiros fazer o mesmo foi, acima de tudo, gratificante, pois no confronto com as nossas forças e fragilidades, descobrimos acima de tudo uma grande vontade para fazer crescer uma casa que é de todos nós e está ao serviço desta vasta e diversificada comunidade e da região onde está inserida.

Este plano estratégico nasceu muito sob o signo da evolução do Politécnico de Leiria para universidade, num processo sempre acompanhado e participado pelo Conselho Geral da nossa instituição. Assumindo este desígnio, não quisemos, contudo, que ele de alguma forma desvalorizasse a nossa atividade e a nossa continuidade também enquanto instituição de ensino politécnico. Esta preocupação foi partilhada com os diversos parceiros, em especial com os empresários, com quem comungamos a importância de ter recursos humanos cada vez mais qualificados e de ter uma investigação científica que promova verdadeiramente o desenvolvimento regional.

O Plano Estratégico 2020 é um plano. Quer isso dizer que, a todo o momento, deve ser monitorizado e que, a qualquer momento, pode ser alterado. Aponta objetivos que queremos alcançar e caminhos que queremos percorrer. Com todos os nossos parceiros, internos e externos. O nosso desejo é levar a nossa instituição mais longe, e com ela toda a região de Leiria e Oeste.

**CONTAMOS
COM TODOS
E COM CADA UM**

INTRODUÇÃO

O planeamento estratégico é, hoje, um instrumento de gestão fundamental que confere direção e coesão à atividade desenvolvida pelas instituições, caracteriza de forma global o seu contexto e fornece indicações claras acerca das ações que deve desenvolver para alcançar os seus fins. Materializa-se no plano estratégico, ferramenta orientadora da atividade de uma instituição, onde são apontados os caminhos que devem ser percorridos para alcançar as metas e os objetivos estratégicos. Enquanto alavanca impulsionadora da atividade institucional, ele direciona o esforço de todos os seus colaboradores para um fim comum.

Um plano estratégico disponibiliza para a instituição, para os seus parceiros externos (*stakeholders*) e para a sociedade em geral,

uma imagem clara e contextualizada do que é e do que faz, a sua missão e onde pretende chegar a sua visão. Através da análise SWOT aprofunda o conhecimento que tem de si mesma, identificando e refletindo sobre os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e do meio em que está inserida, avaliando as oportunidades e as ameaças que este lhe apresenta.

Com base nestes elementos, o plano estratégico vai, depois, mostrar os objetivos operativos (ou estratégicos, ou operacionais,...), bem como as ações que a instituição se propõe desenvolver para, cumprindo a sua missão, tendo em conta as suas características e o seu contexto, alcançar o que definiu como sendo a sua visão. E define ainda uma métrica que lhe permita avaliar o que fez bem, o que fez menos bem e porquê.

Documento aprovado em Conselho Geral por unanimidade a 3 de maio de 2016.

CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL

O Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior que foi criada em 1980, através do Decreto-Lei n.º 303/80 de 16 de agosto. Tem sede em Leiria e as suas Escolas Superiores e Centros de Investigação estão localizados em vários pontos da região de Leiria e Oeste (cf. Quadro 1), nas cidades de Leiria, Caldas da Rainha, Peniche e Marinha Grande. As suas escolas superiores são:

- Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS)
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG)
- Escola Superior de Artes e Design (ESAD.CR)
- Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM)
- Escola Superior de Saúde (ESSLei)

O ecossistema I&D+i do Politécnico de Leiria engloba, para além das cinco escolas superiores, 18 centros de investigação (em diversas áreas como: ciências sociais; educação; inclusão; turismo; gestão; ciências jurídicas; saúde; engenharia; desporto e qualidade de vida; ciência e tecnologia do mar; artes e design),

um centro de transferência de conhecimento e tecnologia (CTC/OTIC), duas infraestruturas científicas (Edifício CDRSP - Engenharia e biofabricação; Edifício CETEMARES - Ciência e Tecnologia do Mar). O ecossistema I&D+i no qual o Politécnico de Leiria está inserido é ainda caracterizado por três incubadoras de empresas (IDD - Incubadora D. Dinis; OPEN - Oportunidades Específicas de Negócio; ABC - Apoio de Base à Criatividade), uma *business school*, uma associação empresarial (NERLEI), um centro tecnológico (CENTIMFE), um parque tecnológico (OBITEC), duas agências regionais de energia (ENERDURA - Agência Regional de Energia da Alta Estremadura; Oeste Sustentável - Agência Regional de Energia e Ambiente do Oeste), um centro ciência viva (Centro Ciência Viva do Alviela) e quatro *clusters* de competitividade de tecnologia.

O Politécnico de Leiria integra ainda a Unidade de Ensino a Distância (UED), os Serviços de Ação Social (SAS) e o Serviço de Apoio ao Estudante (SAPE).

Quadro 1
Campi do Politécnico de Leiria

Infraestrutura	
Edifício Sede - Leiria	Serviços Centrais
Campus 1 - Leiria	ESECS
Campus 2 - Leiria	ESTG + ESSLei
Campus 3 - Caldas da Rainha	ESAD.CR
Campus 4 - Peniche	ESTM
Campus 5 - Leiria	FOR.CET
Edifício CDRsp - Marinha Grande	CDRsp
Edifício CETEMARES - Peniche	MARE-IPLeiria

O Politécnico de Leiria tem investido em instalações modernas e bem equipadas, contemplando edifícios pedagógicos, com salas de aula e laboratórios, edifícios de investigação científica, bibliotecas, residências de estudantes, bares, cantinas, restaurantes, campo desportivo e serviços médicos. Em todos os *campi* é facultado acesso *wireless* a toda a comunidade académica.

Através das suas Escolas Superiores e Unidades de Investigação assim como de outras estruturas de transferência de conhecimento e de prestação de serviços, o Politécnico de Leiria desenvolve a sua atividade nos seguintes domínios:

- Ensino e formação, realizando ciclos de estudo com vista à atribuição de graus académicos (1.º ciclo - licenciatura e 2.º ciclo - mestrado), cursos superiores conferentes de qualificação profissional (TeSP), cursos de pós-graduação e formação contínua, nos termos da lei;
- Investigação, apoio e participação em instituições científicas;
- Transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;
- Realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- Prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- Cooperação e intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres;
- Produção e difusão do conhecimento e da cultura.

Para apoio ao desenvolvimento das suas atividades, o Politécnico de Leiria conta com um corpo de 826 docentes (645,4 docentes ETI), 3 investigadores e cerca de 425 colaboradores técnicos e administrativos (299 Politécnico de Leiria + 125 SAS), distribuídos pelas diferentes unidades orgânicas (dados a 31 de dezembro de 2015).

A atividade desenvolvida pelo Politécnico de Leiria tem dois grandes grupos de destinatários:

- Internos – os estudantes e todos os colaboradores docentes, investigadores e colaboradores técnicos e administrativos e as diferentes unidades que integram o Politécnico de Leiria.

- Externos – os diplomados, entidades participadas pelo Politécnico de Leiria, empresas e demais instituições públicas e privadas, a região e a sociedade em geral.

Qualquer um destes grupos pode ser beneficiário das atividades de ensino e formação, de I&D+i, de processos de transferência de conhecimento e tecnologia, de serviços de diversa natureza, ou ainda, ser parceiros no desenvolvimento de projetos comuns.

O Politécnico de Leiria assume-se como uma instituição multidisciplinar e multipolar, o que constitui um fator acrescido do seu sucesso e do papel de exceção relevância no desenvolvimento técnico-científico, socioeconómico e cultural, regional e nacional, e que sublinha as condições de consolidação da sua afirmação no Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES) e no Espaço Lusófono. A organização adota uma cultura que coloca particular destaque nas pessoas que nele estudam e trabalham, as quais constituem a verdadeira instituição Politécnico de Leiria. Rege-se por um conjunto de valores organizacionais fundamentais, destacando-se, em conformidade com a missão, a **inclusão**, a **cooperação**, a **responsabilidade**, a **criatividade** e **inovação** e o **espírito crítico e empreendedor**.

O Politécnico de Leiria dispõe de estatutos aprovados e homologados, nos termos do nº1 do artigo 172º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), publicados pelo Despacho Normativo nº 35/2008 na 2ª série do Diário da República, nº 139, de 21 de julho, retificado através da retificação nº 1826/2008, publicada no Diário da República, 2ª série, nº 156 de 13 de agosto.

CONJUNTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS FUNDAMENTAIS, DESTACANDO-SE, EM CONFORMIDADE COM A MISSÃO, A INCLUSÃO, A COOPERAÇÃO, A RESPONSABILIDADE, A CRIATIVIDADE, A INOVAÇÃO E O ESPÍRITO CRÍTICO E EMPREENDEDOR.

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O ensino superior em Portugal está organizado de forma binária comportando dois subsistemas: o ensino superior universitário e o ensino superior politécnico. A cada um dos subsistemas, nos termos da lei, cabe uma missão diferenciada no quadro do ensino superior em Portugal. Essa diferenciação é feita na Lei de Bases do Sistema Educativo e depois aprofundada no Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES). O subsistema universitário pode ainda ministrar ensino politécnico, embora esteja vedado às instituições politécnicas ministrar ensino universitário.

O número de estudantes é um simples indicador de dimensão da instituição. Contudo, não deixa de representar também, de alguma forma, as preferências dos estudantes em relação a uma determinada instituição. De acordo com os dados apresentados no Quadro 2, verifica-se que o Politécnico de Leiria é o terceiro maior politécnico do país, a seguir ao do Porto e de Lisboa, e a nona (em 34) maior instituição de ensino superior público do país.

Quadro 2
Número de estudantes inscritos nas instituições de ensino superior público em Portugal no ano letivo de 2013/2014

IES	Nº estudantes
Universidade de Lisboa	46 780
Universidade do Porto	30 532
Universidade de Coimbra	22 594
Universidade Nova de Lisboa	18 790
Universidade do Minho	17 629
Instituto Politécnico do Porto	17 444
Universidade de Aveiro	13 519
Instituto Politécnico de Lisboa	13 117
Instituto Politécnico de Leiria	10 334
Instituto Politécnico de Coimbra	9 874
ISCTE	8 306
Universidade do Algarve	7 836
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	7 066
Universidade Aberta	6 772
Universidade da Beira Interior	6 708
Instituto Politécnico de Bragança	6 077
Universidade de Évora	6 056
Instituto Politécnico de Setúbal	5 646
Instituto Politécnico de Viseu	5 066
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	4 038
Instituto Politécnico de Castelo Branco	3 888
Instituto Politécnico de Santarém	3 274
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	3 164
Universidade dos Açores	3 123
Universidade da Madeira	2 966
Instituto Politécnico da Guarda	2 624
Instituto Politécnico de Beja	2 550
Instituto Politécnico de Tomar	2 331
ES Enfermagem de Coimbra	1 915
ES de Hotelaria e Turismo do Estoril	1 854
Instituto Politécnico de Portalegre	1 785
ES Enfermagem de Lisboa	1 662
ES Enfermagem do Porto	1 600
ES Náutica Infante D. Henrique	676

FONTE: adaptado de DGEEC/RAIDES - http://w3.dgeec.mec.pt/dsee/AL20132014/download.asp?file=DGEEC_DSEE_DEES_2014_Inscritos_201314.xlsx

Em termos de população e delimitação regional, a zona de influência direta do Politécnico de Leiria, tida como uma zona de proximidade geográfica e onde se verifica maior captação de estudantes (no Politécnico de Leiria existem estudantes de, por exemplo, Aveiro, Coimbra, Lisboa, Porto, Braga) está identificada na Figura 1. Em termos de NUT II, a Zona de Influência do Politécnico de Leiria

é a NUT II - Centro. Em termos de NUT III¹, considerou-se (com indicação do município): Pinhal Interior Norte (Alvaiázere, Ansião, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Pedrógão Grande); Pinhal Litoral (Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal, Porto de Mós); Oeste (Alcobaça, Alenquer, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche e Torres Vedras); Médio Tejo (Ourém).

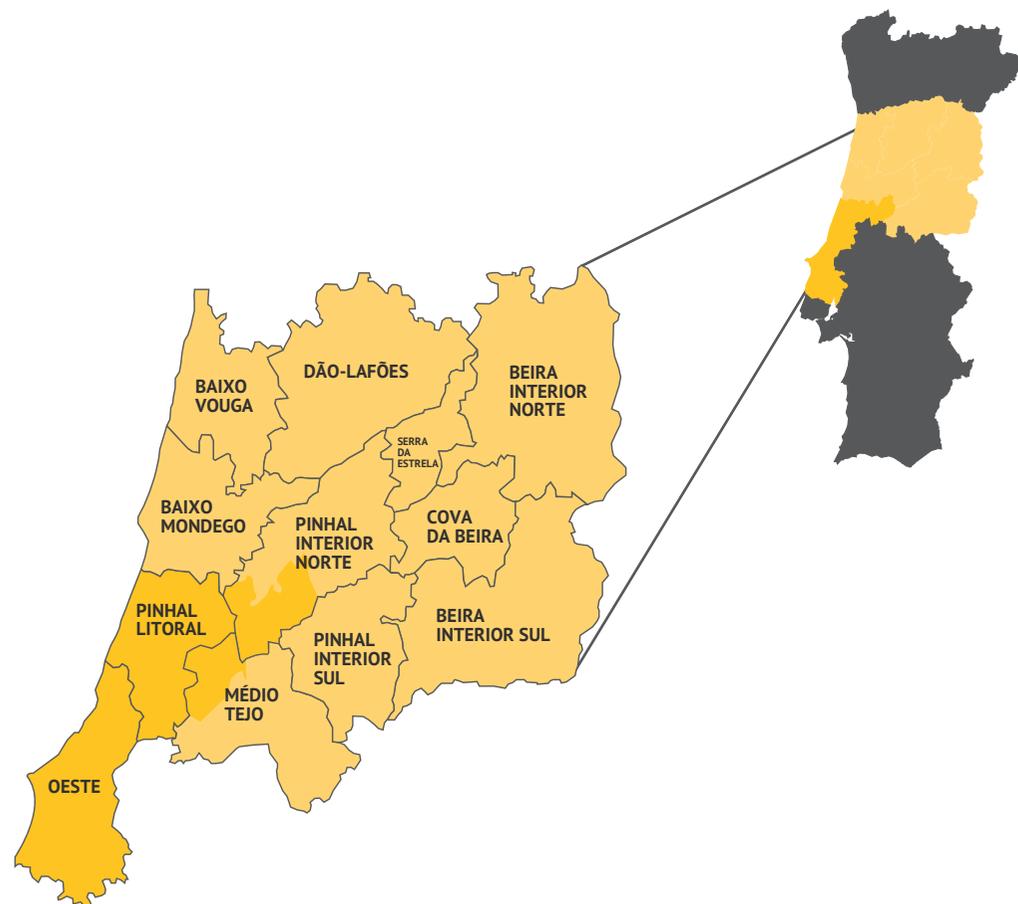


Figura 1
NUT II-Centro e Zona de influência do Politécnico de Leiria de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de maio de 2003 (NUTS 2003)

Considerando esta delimitação, de acordo com a PORDATA², a população residente na zona de influência do Politécnico de Leiria, segundo os censos de 2011 (últimos disponíveis) é

de 698.802 pessoas, representando 30% de toda a população residente na NUT II - Centro (2.327.755 pessoas).

¹ NUTs de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de maio de 2003 (NUTS 2003).

² Fonte PORDATA em <http://www.pordata.pt>

ABORDAGEM METODOLÓGICA

A opção por uma determinada metodologia de elaboração de um plano estratégico visa, fundamentalmente, seguir um modelo de apoio à definição dos conteúdos do mesmo.

A elaboração do Plano Estratégico 2020 do Politécnico de Leiria enquadra-se nos objetivos apresentados na Figura 2.

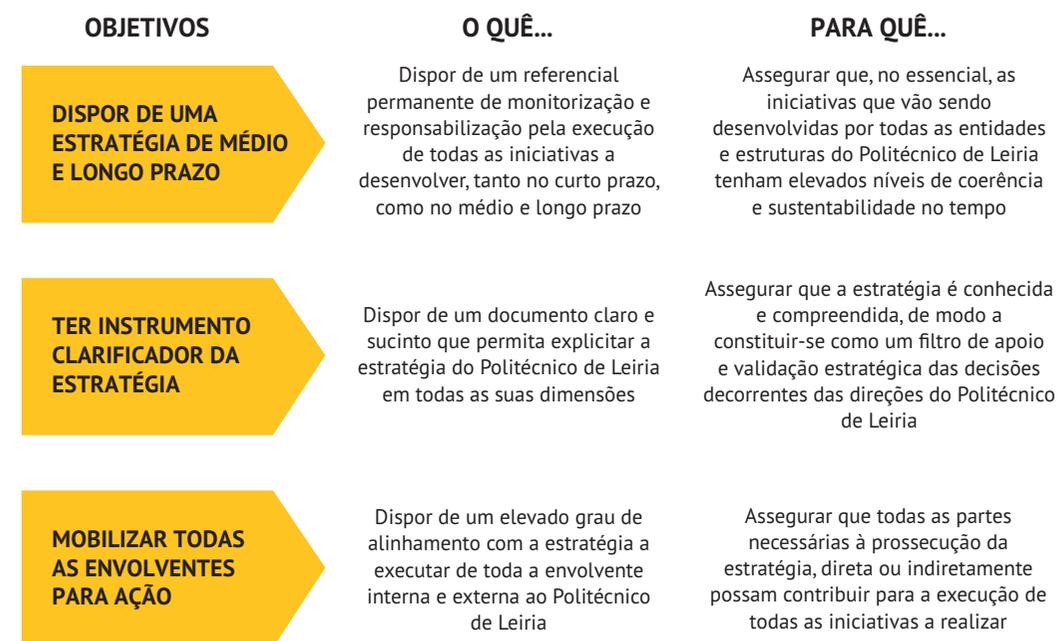


Figura 2
Objetivos do Plano Estratégico 2020 do Politécnico de Leiria

Neste contexto, a elaboração do Plano Estratégico 2020 teve por base a aplicação das metodologias *Blue Ocean Strategy* e *Balanced Scorecard*. O recurso a essas metodologias resulta da intenção em suportar a estruturação da ambição estratégica do Politécnico de Leiria para 2020 em instrumentos de formulação e execução estratégica de mais-valia, internacionalmente reconhecida entre as melhores práticas de gestão estratégica.

As metodologias foram utilizadas na exata medida do seu interesse para a estruturação do conteúdo do plano estratégico e não de modo exaustivo no que respeita à utilização de todos os seus elementos e produtos associados. As metodologias foram aplicadas ao serviço do plano estratégico sem que, em alguma

circunstância, tenham condicionado ou limitado a sua elaboração em virtude de uma aplicação holística.

O plano estratégico apresenta uma dimensão de formulação estratégica e uma dimensão de execução estratégica, sendo a primeira suportada metodologicamente pela *Blue Ocean Strategy* e a segunda pelo *Balanced Scorecard*. A aplicação da *Blue Ocean Strategy* desenvolveu-se tendo por base a busca de uma formulação estratégica que se caracterizasse por ser simultaneamente focalizada e divergente, e com elementos de apelo à mobilização interna e externa de todos os *stakeholders* envolvidos posteriormente na sua execução.

A aplicação do **Balanced Scorecard** desenvolveu-se no sentido de se assegurar a utilização de um instrumento de gestão eficaz no acompanhamento, monitorização e adaptação permanente da execução da estratégia formulada no plano estratégico. De modo sumário, a metodologia Blue Ocean Strategy caracteriza-se como uma abordagem de sistematização de práticas que assentam no conceito de criação para o Politécnico de Leiria do seu “oceano azul”, entendido como um espaço próprio de criação de valor para a sociedade, para a comunidade científica, para as empresas, para as famílias e para os estudantes.

A aplicação da metodologia **Blue Ocean Strategy** compreende a identificação, análise e estabelecimento do conjunto de fatores críticos de sucesso que caracterizam as atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior sendo, posteriormente, estabelecidas quais as opções estratégicas a desenvolver para cada fator. Os fatores críticos de sucesso, também conhecidos como fatores concorrenciais, são os elementos determinantes para a análise concorrencial de uma determinada organização no contexto da atividade económica e social que desenvolve.

A atividade da organização “Politécnico de Leiria” enquadra-se no contexto das atividades comuns desenvolvidas pelas instituições de ensino superior, sejam elas politécnicos ou universidades, públicas ou privadas, nomeadamente o ensino, a investigação e a transferência do conhecimento, entre outras. Os principais fatores críticos de sucesso das instituições de ensino superior, e adiante apresentados neste documento, permitem caracterizar o ambiente concorrencial onde o Politécnico de Leiria atua para, através de uma comparação qualitativa quanto aos seus graus de divergência, focalização e da sua mensagem apelativa atuais, sejam tomadas decisões de alteração de foco estratégico por fator, que suportem a concretização da sua visão estratégica para o ano 2020.

Os fatores críticos de sucesso das instituições de ensino superior identificados são aqueles que, no âmbito do plano estratégico Politécnico de Leiria 2020, se entendeu como os que melhor caracterizam a atividade económica e social desenvolvida por estas organizações, não obstante existirem mais fatores, embora de menor relevância e menor criticidade

para o sucesso. Na aplicação metodológica do **Blue Ocean Strategy**, tendo presente os fatores críticos de sucesso das instituições de ensino superior procurou-se compreender qual o quadro estratégico atual do Politécnico de Leiria, isto é, a valorização qualitativa da atual focalização estratégica da organização para cada um dos fatores críticos de sucesso. Essa abordagem metodológica permite identificar oportunidades de focalização estratégica inspiradas pela comparação com o comportamento tendencial observado por cada um dos grupos estratégicos considerados para a análise concorrencial, nomeadamente as instituições de ensino superior politécnico e universitário.

No contexto do suporte metodológico de formulação estratégica do **Blue Ocean Strategy**, são tomadas decisões de índole estratégica relativamente aos fatores críticos de sucesso que caracterizam a atividade económica e social em que a organização atua, mas também no âmbito da atividade desenvolvida por outras instituições de ensino superior. As opções de desenvolvimento estratégico que o Politécnico de Leiria pode tomar são apenas quatro: redução, manutenção, elevação e criação. A sua seleção está dependente da análise combinada entre a ambição expressa na sua visão estratégica para 2020, a situação atual e os elementos de análise concorrencial. O resultado dessa análise combinada traduz-se no instrumento metodológico conhecido como “estrutura dos quatro campos de ação”, que representa as opções de desenvolvimento estratégico possíveis, relativamente à focalização estratégica que o Politécnico de Leiria pretende inculir para alcançar o processo de transformação que está na génese da elaboração do seu Plano Estratégico.

No seguimento da aplicação da metodologia **Blue Ocean Strategy**, as opções de desenvolvimento estratégico expressas na estrutura dos quatro campos de ação para cada um dos fatores críticos de sucesso do Politécnico de Leiria, traduzem-se numa nova visão, que se ambiciona alcançar em 2020. O quadro estratégico 2020 inclui também novos fatores críticos de sucesso entendidos como elementos de divergência face à concorrência.

Por último, resultam da leitura da nova curva de valor que se pretende alcançar em 2020, nomeadamente em relação aos

fatores críticos de sucesso cuja opção de desenvolvimento estratégico é a elevação, a focalização e o conjunto de linhas de orientação estratégica que o Politécnico de Leiria entende colocar na sua estratégia e que permitirão depois o estabelecimento da ligação com a metodologia de execução estratégica, **Balanced Scorecard**. Essas linhas de orientação estratégica constituem-se, em si mesmo, como as referências da prioridade de atuação do Politécnico de Leiria para alcançar em pleno e com sucesso, a ambição expressa na sua visão estratégica para 2020. Essas prioridades de atuação evidenciam os diferentes caminhos a percorrer para se alcançar a visão estratégica para 2020, na medida em que essa visão se caracteriza como uma ambição composta por diferentes resultados a atingir, que embora coerentes e interligados entre si, conduzem ao estabelecimento de diferentes objetivos estratégicos e, subsequentemente, a diferentes iniciativas estratégicas a implementar.

O **Balanced Scorecard** atua como um modelo de execução estratégica que procura estabelecer a ligação entre a estratégia formulada, materializada num produto estático sob a forma de um documento para análise e consulta futuras, e a gestão diária da execução estratégica que se traduz num processo dinâmico, que evolui em função da experiência efetiva da implementação das iniciativas estratégicas definidas, atendendo, em simultâneo, à normal e expectável evolução das envolventes internas e externas ao Politécnico de Leiria que obrigam a eventuais adaptações e correções sem desvirtuar, contudo, a ambição expressa na visão estratégica para 2020. No essencial, o modelo de organização metodológica do **Balanced Scorecard** baseia-se no desenvolvimento de diferentes passos que, interligados entre si, asseguram a coerência e consistência entre a formulação e a execução da estratégia, como anteriormente já enfatizado (ver Figura 3).

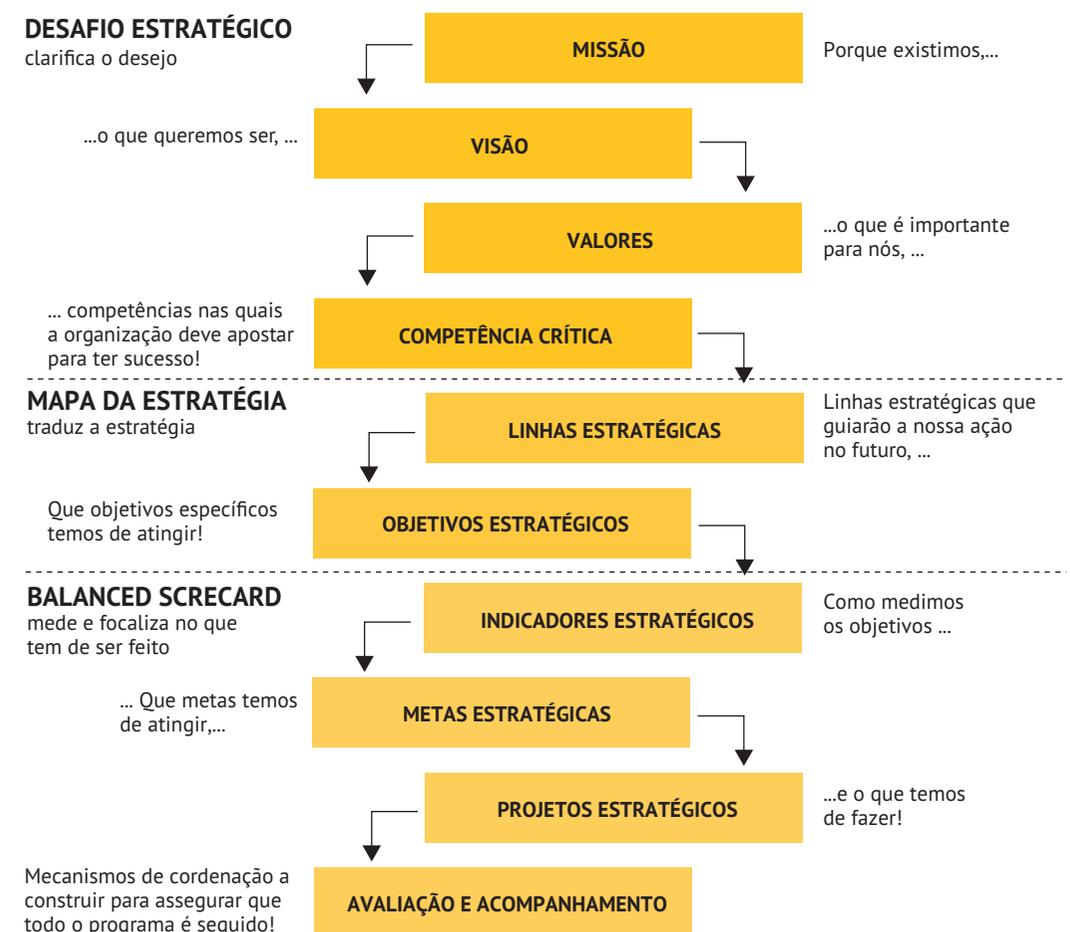


Figura 3
Modelo de organização da abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento do Plano Estratégico do Politécnico de Leiria 2020

O elemento central da abordagem metodológica do **Balanced Scorecard** é o mapa da estratégia, cujos principais propósitos são: facilitar a compreensão da estratégia do Politécnico de Leiria e o modo como os diferentes objetivos contribuem para a prossecução de cada uma das linhas de orientação estratégica e, no final, para a prossecução da visão estratégica para 2020. No mapa da estratégia, todos os objetivos estratégicos apresentam igual peso, independentemente do seu enquadramento em distintas perspetivas de relevância para o Politécnico de Leiria, distribuindo-se de modo balanceado em cada uma delas. Esse balanceamento apresenta, na exposição gráfica do mapa da estratégia, uma dimensão horizontal que atende homogeneamente às diferentes perspetivas de ambição do Politécnico de Leiria; e uma dimensão vertical, que atende homogeneamente às diferentes linhas de orientação estratégica, estabelecidas como prioridades para se alcançar a sua visão estratégica para 2020.

O Politécnico de Leiria enquanto instituição de ensino superior público apresenta, como pode ser observado adiante na exposição da sua missão, uma perspetiva de atuação que não está centrada na obtenção do lucro financeiro, nem numa lógica redutora de prestação de serviços aos seus clientes, como é característica comum e legítima das organizações empresariais. Nesse sentido, no âmbito do plano estratégico Politécnico de Leiria 2020, as perspetivas financeira e

clientes foram substituídas por uma única perspetiva denominada “impacto na academia e na sociedade”, mantendo-se as perspetivas referentes aos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Anexo 1).

A metodologia Balanced Scorecard determina que cada objetivo estratégico seja descrito em detalhe para que, tanto quanto possível, se apresente como um objetivo SMART, (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely), isto é, que seja um objetivo tão específico quanto possível, medido por indicadores cujas leituras, a cada momento de monitorização, se realizam de modo fiável e rigoroso, e em que as metas estabelecidas para cada indicador sejam alcançáveis. A redação de cada um dos objetivos estratégicos deve ainda permitir evidenciar a sua relevância e explicitar as diferentes dimensões que o caracterizam, assim como o período de tempo em que deve ser alcançado, no seu todo e nas suas diferentes dimensões.

Para a elaboração do Plano Estratégico 2020, foi constituída uma Comissão de Planeamento (ver Anexo 3) e foi solicitado o apoio especializado da empresa Ampergenio, Consultoria e Gestão, Lda. Ao longo de todas as fases de desenvolvimento do plano foram promovidos diferentes formatos de auscultação e discussão junto das comunidades interna e externa, como pode ser observado no esquema apresentado na Figura 4.

No Anexo 4 são identificadas as pessoas que participaram nas diferentes fases.

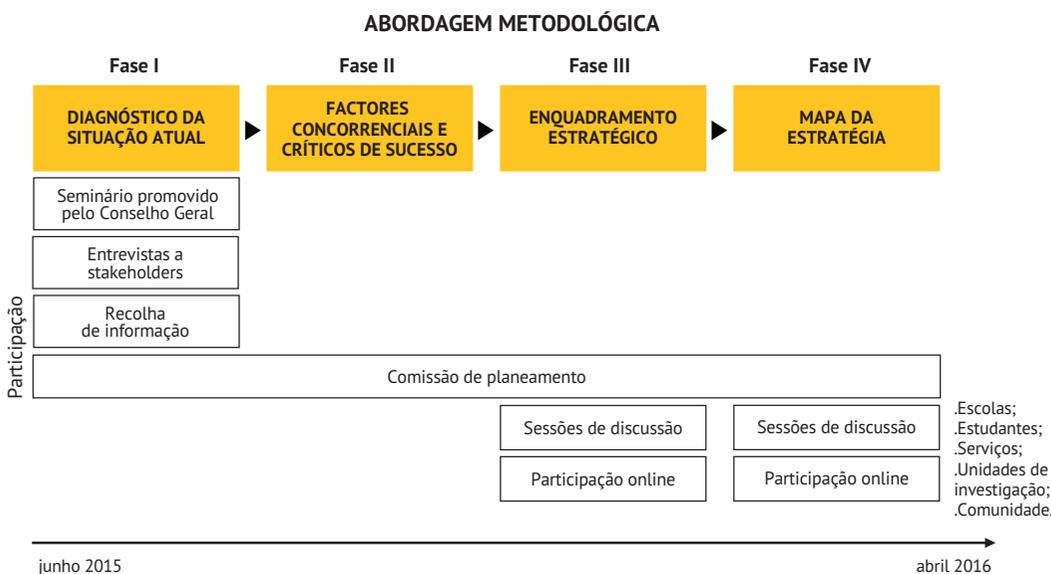


Figura 4
Fases do desenvolvimento do Plano Estratégico Politécnico de Leiria 2020

ANÁLISE SWOT

A elaboração da análise SWOT, i.e., a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos que caracterizam a atual envolvente interna do Politécnico de Leiria, bem com a identificação das oportunidades e das ameaças da sua atual envolvente externa (ver Figura 5), tiveram como propósito, no âmbito da elaboração do Plano Estratégico, assegurar

a consciência de que tanto os elementos potenciadores da estratégia estabelecida, como os seus elementos condicionadores, respetivamente pontos fortes e oportunidades, e pontos fracos e ameaças, podem potencialmente influenciar a execução dessa estratégia.

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e relevância da oferta formativa • Imagem pública da instituição a nível local, regional e nacional • Entrosamento com o tecido empresarial e instituições da região • Atividade de I&D+i, em colaboração com o tecido empresarial • Medidas de apoio social aos estudantes • Clima organizacional • Qualificação e empenho do corpo docente e colaboradores • Infraestruturas pedagógicas e científicas 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taxas de abandono escolar • Baixo número de colaboradores técnicos e administrativos • Indicadores de produção científica baixos • Processos de comunicação interna e divulgação externa • Obsolescência de alguns equipamentos e laboratórios • Nível de implementação do sistema interno de garantia de qualidade • Absentismo e insucesso escolar em algumas áreas • Oferta formativa [de unidades curriculares] em língua inglesa
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização geoestratégica do Politécnico de Leiria • Alargamento do “mercado” internacional do ensino • Quadro comunitário de apoio 2020 • Desenvolvimento socioeconómico da região • Necessidade de uma universidade na região (3º ciclo) • Tecido empresarial de base tecnológica • Necessidades de formação ao longo da vida da população ativa 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução do número de candidatos ao ensino superior (natalidade, emigração, abandono,...) • Dificuldades financeiras das famílias ou dos estudantes • Concorrência de outras instituições de ensino superior • Representação social negativa do ensino superior politécnico • Ausência de uma política de desenvolvimento e organização do ensino superior • Constrangimentos e desadequação do financiamento das instituições de ensino superior • Limitações ao regime de autonomia das instituições de ensino superior

Figura 5
Análise SWOT do Politécnico de Leiria

Não obstante a formulação da ambição estratégica, explanada nos principais elementos orientadores da estratégia do Politécnico de Leiria até 2020, tais como a Visão Estratégica e o Mapa da Estratégia, não ter sido influenciada pela situação atual das envolventes interna e externa ao Politécnico de Leiria, a sua execução

será sem dúvida potenciada ou condicionada, consoante a capacidade do Politécnico de Leiria em atender aos elementos estabelecidos na análise SWOT. No Anexo 2 é possível consultar o alinhamento entre as iniciativas estratégicas e a análise SWOT.

MISSÃO

A missão das instituições de ensino superior (IES) encontra-se genericamente definida, quer na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), quer no RJIES.

A redação de uma missão específica para o Politécnico de Leiria prende-se, essencialmente, com a necessidade de criar uma matriz identitária, distintiva das demais IES, que o oriente estrategicamente face ao conjunto de necessidades específicas às quais deve responder, enquanto instituição pública e instituição de ensino superior, inserida num determinado contexto.

Assim, foi definida como missão do Politécnico de Leiria, para o quadro de vigência deste plano estratégico, a seguinte:

O POLITÉCNICO DE LEIRIA É UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DEDICADA À EDUCAÇÃO E INVESTIGAÇÃO, QUE FORMA CIDADÃOS COM COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA CONTRIBUÍREM PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL REGIONAL E NACIONAL, E QUE GERA CONHECIMENTO E INOVAÇÃO DE ELEVADO VALOR CULTURAL, ECONÓMICO E SOCIAL.

Nesta missão procurou dar-se relevo ao processo formativo de nível superior, no qual “educação e investigação” se constituem como duas valências inseparáveis, no contexto de uma formação que não se pretende exclusivamente de matriz técnica, mesmo tendo em conta as chamadas *soft skills*, mas que “forma cidadãos”, implicando contribuição para uma formação global do estudante, enquanto pessoa integrada numa sociedade onde deveres e direitos de cidadania regem as relações.

O processo formativo e de investigação deve ter a capacidade de conferir “competências relevantes (...) para o desenvolvimento”. Nesse sentido, a ligação ao tecido institucional, nomeadamente as empresas, encontra-se aqui subjacente, no respeito da ideia de que a própria instituição atua num determinado contexto, de âmbito regional, mas com implicações no plano nacional e mesmo internacional.

Por fim, é uma missão que prevê que o Politécnico de Leiria seja uma instituição que “gera conhecimento e inovação de elevado valor cultural, económico e social.” A geração do conhecimento está ligada às atividades de formação e investigação e, no enquadramento que aqui lhe pretendemos dar, pressupõe que esse conhecimento seja relevante e que os seus resultados sejam transferidos para a sociedade de forma a poderem gerar valor de natureza cultural, económica e social e, direta ou indiretamente, bem-estar para os cidadãos.

VISÃO

Através da visão as instituições expressam o seu dever afirmando como querem ser reconhecidas no futuro. Representa um ponto de chegada ou, se quisermos, o final de uma etapa que nos propomos percorrer num determinado período de tempo. Através dela, orientamos a instituição. Conferimos-lhe direção e fazemos as opções que entendemos serem capazes de nos levar onde pretendemos chegar.

A visão contém em si mesma algo de sonho: “o sonho [que] comanda a vida”.

Para o horizonte 2020 o Politécnico de Leiria definiu a seguinte visão:

EM 2020 SOMOS UMA UNIVERSIDADE TÉCNICA RECONHECIDA PELA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA A SOCIEDADE, PELA QUALIDADE DA FORMAÇÃO, EMPREGABILIDADE E PELOS CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO GLOBAL SUSTENTÁVEL.

Fundamentalmente a visão enunciada tem dois grandes vetores: ser universidade e obter reconhecimento.

Com este enunciado da visão, ligado à sua missão, **o Politécnico de Leiria assume, claramente, que quer fazer o mesmo, melhor, e fazer mais, igualmente bem.** Essa é a razão pela qual se pretende evoluir para Universidade.

Fazer mais para poder intervir em todo o espectro de atuação do ensino superior: alargar a formação que tem completando-a com formação universitária; outorgar todos os graus académicos superiores; não estar limitado no tipo de investigação que pode fazer; alargar o seu potencial de envolvimento em projetos com o tecido institucional e empresarial, nomeadamente na região; e poder afirmar-se em termos internacionais como uma IES sem qualquer tipo de limitações que não sejam as decorrentes da sua própria competência. E fazê-lo de forma **igualmente bem**, isto é, reconhecida e devidamente certificada pelas entidades competentes para o efeito, tais como agências de avaliação e acreditação nacionais e internacionais, associações profissionais, e entidades reguladoras e certificadoras da atividade científica.

Fazer o mesmo, melhor, porque o que faz é **importante** mas pode ser melhorado. E pode ser melhorado não só na sua essência, mas pode ser melhorado beneficiando com a sua evolução para universidade. O ensino de matriz politécnica manter-se-á na instituição mas, agora, permitir-se-á a todos os interessados ter uma perspetiva futura de diversificação da sua formação e do tipo de investigação em que estão envolvidos.

Mas, na visão enunciada, o Politécnico de Leiria pretende ver-se reconhecido. Reconhecido pela qualidade e relevância da sua produção científica; reconhecido pela qualidade da formação ministrada e pela empregabilidade que ela proporciona aos seus diplomados; reconhecido pelos processos de transferência de conhecimento para as instituições e empresas com que está envolvido; e, por fim mas não por último, reconhecido pelas suas contribuições para o desenvolvimento no seu sentido mais lato: social, ambiental, económico, cultural, artístico e científico.

Em suma, reconhecido pelo que faz como um parceiro fundamental da comunidade.

VALORES ORGANIZACIONAIS

As organizações possuem valores próprios que as caracterizam. Pelo seu histórico, pela forma como construíram e constroem as suas relações com as pessoas e com as outras organizações. Mas também pela forma como se posicionam face ao futuro e aos desafios que este acarreta.

De alguma forma, os valores organizacionais demonstram a sensibilidade da organização para aspetos que considera relevantes ou que pretende valorizar através da forma como concretiza a sua atividade.

NO POLITÉCNICO DE LEIRIA CONSIDERAMOS FUNDAMENTAIS OS SEGUINTE VALORES:

a) **Inclusão** - o Politécnico de Leiria pretende-se uma instituição para todos. Valoriza um ensino superior extensivo a todos, independentemente das suas características particulares e esforça-se por adequar a sua ação de forma a permitir a participação de todos;

b) **Cooperação** - cooperar significa fazer em conjunto com outros. Quem quer ir mais longe estabelece pontes que são percorridas por todos e em que cada um tem um papel importante para o outro. É este o nosso sentido de cooperação, quer se esteja a falar em cooperação interinstitucional, nacional ou internacional, ou em cooperação com empresas e outras organizações públicas ou privadas, como centros de investigação ou associações culturais.

c) **Responsabilidade** - num mundo, muitas vezes de excesso e de valores que são priorizados de forma muito questionável, importa ser responsável. Às pessoas e às organizações, hoje exige-se uma postura que garanta uma forma de estar e atuar consciente de que estamos num mundo povoado de outras pessoas e outras organizações que devem fazer parte das nossas preocupações tal como nos preocupamos connosco. Ser responsável do ponto de vista científico, pedagógico, financeiro, cultural, artístico e social;

d) **Criatividade e inovação** - uma organização criativa é uma organização que tem capacidade de se renovar a si própria. Este é um valor fundamental numa instituição de ensino superior que queremos valorizar. Ser criativo é questionar o nosso presente e ser capaz de perspetivar o nosso futuro. É sonhar. Mas ser criativo faz mais sentido ainda se essa criatividade se traduzir em inovação. Inovar significa estar empenhado em experimentar práticas novas, não ter medo de falhar, refletir sobre o erro e mudar. Sem criatividade e inovação não existe mudança;

e) **Espírito crítico e empreendedor** - ser empreendedor é ter iniciativa. A palavra em si está muito gasta. Mas não deixa de ter um significado importante. Se tivermos só espírito crítico, facilmente caímos na crítica fácil e destrutiva. Se nos empenharmos em desenvolver um espírito crítico e empreendedor seremos capazes de criticar e apresentar estratégias alternativas. É fazer o mundo avançar e perceber que o nosso papel pode ser importante.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são as condições necessárias, e simultaneamente suficientes, para o sucesso de uma instituição. No caso das IES, e depois da análise interna, quer retrospectiva, quer atual, bem como pelo estudo de benchmarking em IES nacionais e internacionais, é sistemática a identificação de dez fatores críticos como fundamentais para o sucesso e alcance da missão das IES: o processo de ensino-aprendizagem; a oferta formativa; a captação de estudantes nacionais e internacionais; a qualidade e acreditação académica; a sustentabilidade financeira; a atração e retenção de talentos; a empregabilidade; a comunicação e reconhecimento institucional; a produção científica; e a transferência de conhecimento para a sociedade.

De acordo com a metodologia adotada e de modo a atingir os principais objetivos e desafios associados à Visão da instituição, importa classificar a focalização a dar a cada um dos fatores críticos de sucesso definidos anteriormente: redução da focalização, manutenção da focalização ou elevação da focalização. Esta análise pode ainda conduzir à criação de novos fatores críticos de sucesso.

Redução. Não foram definidos fatores críticos de sucesso onde se deva reduzir o foco e esforço.

Manutenção. Foram identificados cinco fatores críticos de sucesso (oferta formativa; processo de ensino-aprendizagem; captação de estudantes; qualidade e acreditação académica; sustentabilidade financeira) onde se entende que o esforço e foco devem ser mantidos em relação à situação atual.

Elevação. Foram identificados cinco fatores críticos de sucesso (empregabilidade; atração e retenção de talentos; comunicação e reconhecimento institucional; produção científica; e transferência de conhecimento para a sociedade), onde o esforço e foco devem ser aumentados.

Criação. Foram identificados dois novos fatores críticos inovadores e disruptivos: *campus* sustentável e inovação social.

Na Figura 6 encontra-se esquematizado o quadro dos fatores críticos de sucesso no Politécnico de Leiria para a estratégia 2020, bem como os níveis de focalização supramencionados.

	Oferta formativa	Processo de ensino/aprendizagem	Empregabilidade
Redução			
Manutenção			
Elevação	Captação de estudantes (nacionais e internacionais)	Campus sustentável	Atração e retenção de talentos
Criação	Qualidade e reconhecimento académico	Inovação Social	Transferência de conhecimento para a sociedade
	Sustentabilidade financeira	Comunicação e reconhecimento institucional	Produção científica

Figura 6
Fatores críticos de sucesso no Politécnico de Leiria com níveis de esforço e focalização

DESCRIÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO POLITÉCNICO DE LEIRIA

OFERTA FORMATIVA

Oferta formativa socialmente relevante e articulada com as necessidades e saídas profissionais da região, do país e de um mundo cada vez mais global. Abrangente em termos horizontais, cobrindo um leque bastante variado de áreas de formação aplicada, em termos verticais, disponibilizando, desde cursos superiores não conferentes de grau acadêmico (TeSP), licenciaturas (1º ciclo), mestrados (2º ciclo) e doutoramentos (3º ciclo); pós-graduações e formação à medida e ainda, em termos de flexibilidade, adaptando-se às necessidades de vários públicos, com regimes de funcionamento diurno, pós-laboral, a distância, em língua estrangeira e inclusiva, orientada para públicos específicos, como população sénior ou públicos com necessidades educativas especiais.

PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Apresentação de práticas de excelência, reconhecidas pelo seu caráter inovador e privilegiando modelos de ensino-aprendizagem assentes na responsabilidade e atividade do estudante permitindo-lhe que, a par do estudo e compreensão dos fundamentos teóricos, exista uma adequada aplicação dos mesmos, possibilitando a sua consolidação, seja através de práticas laboratoriais, seja através de práticas em contexto de trabalho, nomeadamente em ambiente empresarial, e ainda pela sua integração em equipas de investigação científica. Existência de processos de formação visando o desenvolvimento de competências transversais com o objetivo de proporcionar uma formação global, onde o desenvolvimento das competências científicas e técnicas ocorre a par com o desenvolvimento de valores de cidadania.

CAPTAÇÃO DE ESTUDANTES (NACIONAIS E INTERNACIONAIS)

Divulgação da atividade de formação e de investigação desenvolvida e das condições

materiais e sociais disponíveis para o desenvolvimento da mesma, de forma a proporcionar uma escolha informada por parte dos públicos interessados, nacionais ou internacionais, um fluxo de candidatos que permita um processo de seriação dos mesmos de acordo com critérios que proporcionem o acesso dos que reúnam melhores condições para o sucesso académico e prosseguimento de estudos. Divulgação também das condições de vida oferecidas pela instituição, como atividades extracurriculares, e pela região, nomeadamente as suas dinâmicas histórico-culturais, artísticas, desportivas e laborais que favoreçam a fixação de população.

QUALIDADE E RECONHECIMENTO ACADÊMICO

Formação disponibilizada acreditada nos termos da lei. Envolvimento em processos de avaliação e certificação por entidades académicas e profissionais, a nível nacional e internacional, da atividade de formação e de investigação. Desenvolvimento de mecanismos internos de avaliação e garantia de qualidade. Envolvimento em atividades de benchmarking e participação em rankings internacionais. Reconhecimento institucional, a nível académico, científico e social, associado ao desenvolvimento de atividades de formação, investigação e de caráter social, cultural e artístico em parceria com outras IES ou instituições públicas ou privadas de caráter empresarial ou outro, nacionais e estrangeiras.

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Existência de um leque diversificado de fontes de receitas, nomeadamente próprias, decorrentes da captação de estudantes nacionais e internacionais, de projetos I&D+i, principalmente internacionais, da prestação de serviços à comunidade, especialmente a empresas, as quais apresentam, ao longo do tempo, um crescimento gradual e sustentado doseu peso relativo, quando comparado com as fontes de financiamento público, e cujo total de

receitas seja superado em todos os exercícios de modo a libertar meios financeiros para o cofinanciamento de investimentos que seja necessário realizar periodicamente.

EMPREGABILIDADE

Reconhecimento da qualidade da formação oferecida pela instituição por parte das entidades empregadoras, traduzindo-se numa clara preferência pelos diplomados da mesma. Diplomados com sólida formação técnica e científica e elevada capacidade de inovação, apresentando igualmente um grau elevado de competências transversais que lhes facilitem uma boa e rápida integração e envolvimento profissional com a entidade empregadora, capazes de dinamizarem projetos profissionais de sucesso, quer tecnicamente quer do ponto de vista dos relacionamentos interpessoais e institucionais, internos e externos.

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Criar condições humanas e materiais que facilitem a atração e retenção de docentes e investigadores de referência e de colaboradores técnicos e administrativos, pela perceção de um contexto de trabalho desafiante e motivador, comprometido com o desenvolvimento de projetos pedagógicos e científicos inovadores e de referência. Promover a divulgação dos projetos e das pessoas para que se constituam também como fator de atratividade para que outros talentos, com elevado mérito e prestígio na comunidade científica nacional e internacional se sintam atraídos por integrar e colaborar com a instituição.

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO PARA A SOCIEDADE

Demonstração permanente da aplicação dos resultados da atividade de I&D+i e da atividade cultural e artística desenvolvida na instituição junto do universo empresarial, instituições e sociedade em geral. Envolvimento em processos de incubação de empresas de base tecnológica, científica, social, cultural ou artística, prestações de serviço de elevada exigência e rigor técnico e científico e desenvolvimento de valor acrescentado em produtos ou processos já implementados.

COMUNICAÇÃO E RECONHECIMENTO INSTITUCIONAL

Aprofundamento dos modelos, das práticas e das ferramentas de comunicação interna e externa. Internamente, como ferramenta de gestão, nomeadamente de incremento de uma cultura e clima organizacionais de envolvimento de toda a comunidade académica nos processos de implementação da estratégia, e também como ferramenta de divulgação da atividade das diferentes unidades. Externamente, como forma de divulgação da instituição e da sua atividade, com o objetivo de captar estudantes, docentes, investigadores e parceiros para o desenvolvimento da atividade, quer a nível nacional, quer a nível internacional e, ainda, como exercício regular de prestação de contas.

PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Existência notória de atividades de investigação científica, desenvolvimento e inovação (I&D+i) evidenciada por Unidades de Investigação avaliadas e outputs de investigação científica, nomeadamente, publicações em revistas de relevância, registo de patentes e similares, dissertações de mestrado e teses de doutoramento orientadas ou desenvolvidas na instituição, entre outros. Envolvimento em parcerias, nacionais e internacionais, ao nível das atividades de I&D+i. Valorização do índice de citações nacionais e internacionais da comunidade científica, de manifestações culturais e artísticas reconhecidas a nível nacional e internacional, e da existência de uma comunidade académica, estudantes, investigadores e docentes, plenamente envolvida em processos de I&D+i.

CAMPUS SUSTENTÁVEL

Incremento de práticas sustentáveis ao nível ambiental visando a ecoeficiência dos diferentes *campi* do instituto e melhorar a qualidade de vida académica proporcionando um viver e um estar harmonioso respeitando as necessidades dos diversos atores do ecossistema académico. O recurso a sistemas energéticos alternativos, contribuindo para a preservação dos recursos ambientais e da biodiversidade e as práticas sistemáticas de redução, reutilização e reciclagem, mais do que chavões pedagógicos devem constituir práticas

efetivas da comunidade acadêmica, que possam ser estudadas, desenvolvidas e transferidas para a sociedade.

INOVAÇÃO SOCIAL

Aprofundamento das práticas inclusivas nas suas diversas dimensões visando fazer da instituição um espaço onde todos e cada um na sua singularidade possa estudar e se desenvolver em absoluta igualdade de oportunidade. A eliminação das barreiras arquitetônicas e materiais mas, principalmente, das barreiras sociais e culturais dentro de toda a academia e no seu sistema relacional – na região, nas cidades em que a instituição está presente e, muito em particular, nas instituições e entidades empregadoras são áreas em que a instituição deve afirmar-se como referência ou como promotora de processos de mudança. Aumentar o empreendedorismo social enquanto solução para alguns dos problemas sociais, nomeadamente na geração do próprio emprego e criação de valor tangível e intangível na sociedade.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2020

A orientação estratégica está organizada em 16 objetivos estruturados em cinco grandes eixos estratégicos: Qualidade e inovação no ensino; Investigação e inovação ao serviço da

sociedade; *Campi*, recursos e profissionais de excelência; Internacionalização; e Evolução para universidade (ver Figura 7).

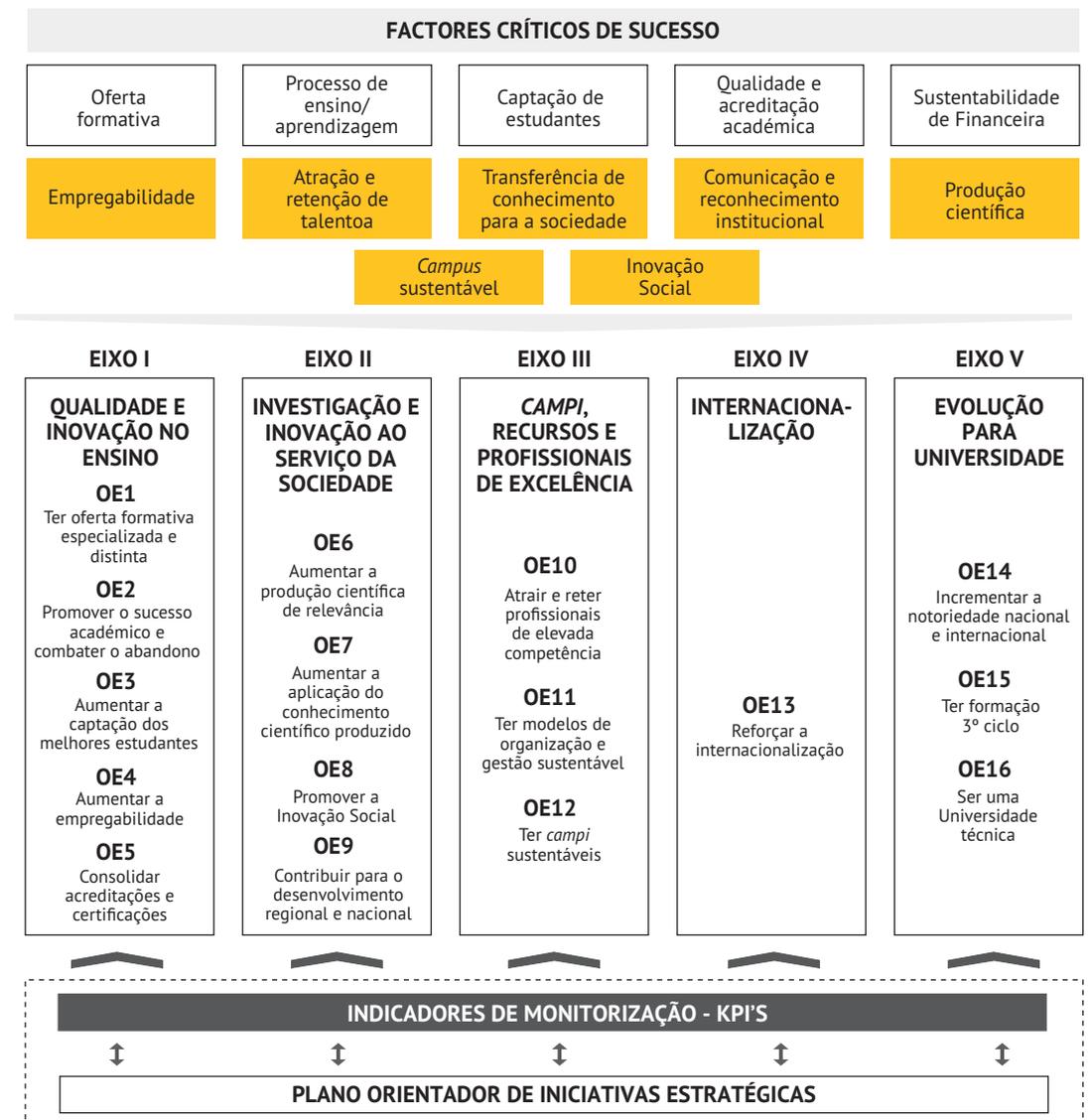


Figura 7
Eixos e Objetivos da orientação estratégica 2020

Para cada objetivo estratégico foram definidos indicadores de monitorização e um plano orientador de iniciativas estratégicas.

EIXO I QUALIDADE E INOVAÇÃO NO ENSINO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 TER OFERTA FORMATIVA ESPECIALIZADA E DISTINTIVA

Otimizar a oferta formativa centrando-se na diferenciação dos cursos pela afirmação da adequação das competências às expectativas do mercado de trabalho, conferindo-lhe a percepção de reconhecimento crescente por parte dos estudantes e dos demais stakeholders, nomeadamente empresas e instituições, comunidade científica e sociedade em geral. Ter ciclos de estudo diferenciadores e de excelência em cada uma das suas Escolas Superiores nas suas áreas científicas principais.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Diferenciação e reconhecimento dos cursos	Nº de cursos de dupla titulação	20
	Nº de ciclos de estudo lecionados em inglês	12
	Nº de ciclos de estudo em b-learning	15
	Nº de estudantes internacionais (incluindo mobilidade)	1000
	% de colocados em 1ª opção (1º Ciclo)	+ de 60%
	Nº de cursos com abrangência nacional (1º Ciclo)	10
Otimizar a oferta formativa	% de cursos de 1º Ciclo com a totalidade das vagas preenchidas	+ de 90% (todos os concursos)
	% de cursos de 1º Ciclo com mais de 100 estudantes inscritos	+ de 60%
	% de cursos de 2º Ciclo com mais de 18 inscritos, 1º ano, 1ª vez	+ de 60%
	% de cursos TeSP com mais de 20 inscritos, 1º ano, 1ª vez	+ de 80%

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Desenvolver atividades sistemáticas de monitorização e benchmarking de análise de mercado relativamente à oferta e processos formativos.
- Promover ações de identificação e de potenciação de aspetos diferenciadores da oferta formativa, colocando em destaque ciclos de estudo de referência a nível nacional por cada área científica.
- Identificar e planear ações que permitam dar relevância a estudantes e diplomados pelo seu desempenho extraordinário nas suas áreas de intervenção.
- Potenciar ações com parceiros nacionais e internacionais que promovam a criação de duplas titulações.
- Promover um programa inovador de Pós-Graduações e ações de formação de curta duração para atualização profissional dos cidadãos ao longo da vida.
- Criar MOOC's (Massive Open Online Courses) atrativos e diretamente ligados à oferta formativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 PROMOVER O SUCESSO ACADÊMICO E COMBATER O ABANDONO

Promover estudos que permitam a compreensão e sustentem ações que visem minimizar os fenômenos de insucesso acadêmico e abandono escolar, e aumentar o número e a eficácia de ações com esse objetivo, traduzindo-se numa diminuição gradual dos números relativos ao insucesso e ao abandono.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Promover o sucesso académico	% de estudantes que conclui o curso no número de anos previsto (1º ciclo)	80%
	Nº de docentes participantes em ações de formação pedagógica	200
Diminuição do abandono escolar	% de estudantes que se mantêm no ciclo de estudos um ano após o ingresso (1º ciclo)	n.d.
	% de estudantes que se mantêm no ciclo de estudos um ano após o ingresso (2º ciclo)	n.d.
	% de estudantes que se mantêm no ciclo de estudos um ano após o ingresso (TeSP)	n.d.
	% de estudantes em abandono, por ano	- de 10%

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Elaborar, por escola, estudos diagnósticos do sucesso acadêmico que incluam a avaliação das dimensões organizacionais (horários, infraestruturas, etc.) e pedagógicas.
- Elaborar um plano de ação, por escola, de medidas de promoção do sucesso acadêmico dos estudantes.
- Implementar programa de formação contínua para professores que envolvam dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação e promoção da motivação e bem-estar do estudante.
- Promover a inovação pedagógica, incentivando a implementação de novos modelos pedagógicos, nomeadamente metodologias como *Problem Based Learning* (PBL) e *Flipped Classroom* (aula invertida), e incentivando atividades baseadas na experiência e experimentação, e a interligação com as atividades de I&D (*practice-based research*).
- Implementar sistemas tecnológicos de controlo e monitorização próxima da atividade académica dos estudantes.
- Reforçar programas de ação que visem soluções de combate ao abandono dos estudantes, nomeadamente estruturas diversificadas de apoio complementar.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 AUMENTAR A CAPTAÇÃO DOS MELHORES ESTUDANTES

Ampliar e aprofundar contextos nacionais e internacionais de captação de estudantes, de modo a aumentar o número de candidaturas aos cursos do Politécnico de Leiria, superando significativamente em número a oferta de vagas existentes e potenciando a triagem e seleção dos melhores candidatos.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Captar os melhores candidatos	% de estudantes nacionais com média superior a 14 (1º ciclo)	+ de 35%
	Nº de cursos com mais de 20% de matriculados com média superior a 14 (1º ciclo)	+ de 25
	% de estudantes internacionais com média superior a 14 (2º ciclo)	+ de 50%
Aumentar o número de candidaturas aos cursos	Nº de candidaturas CNAES 1ª Fase/Nº total de vagas em cursos de 1º ciclo	+ de 2,5
	Nº de candidaturas/ Nº total de vagas em cursos de 2º ciclo	+ de 1
	Nº de candidaturas/Nº total de vagas em cursos TeSP	+ de 2
	% de candidatos de 1ª opção (1º ciclo)	+ de 50%

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Potenciar prémios de mérito promovidos por empresas e instituições para os melhores estudantes que ingressem todos os anos no Politécnico de Leiria e para as suas escolas de origem.
- Criar bolsas e prémios de desempenho para estudantes.
- Criar condições para que os melhores estudantes possam colaborar com a instituição (monitores, bolseiros,...).
- Criar concursos, projetos e cursos destinados a alunos e professores das escolas secundárias, e promover eventos em articulação com as escolas e os seus professores.
- Promover a criação de academias e cursos de verão para potenciais candidatos nacionais e internacionais.
- Reforçar as iniciativas de marketing nacional e internacional para a captação de estudantes com melhor desempenho escolar.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 AUMENTAR A EMPREGABILIDADE

Aumentar o potencial de empregabilidade dos diplomados na sua área específica de formação e promover o acompanhamento do processo de integração profissional dos mesmos, e recolher o feedback das entidades empregadoras de forma a otimizar o processo de formação, nomeadamente pela aferição das competências a adquirir.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Promoção da empregabilidade dos diplomados	Nº de estudantes envolvidos em ações complementares de formação em <i>soft skills</i>	1000
	Nº de estudantes envolvidos em programas de mobilidade	300
	N.º estudantes envolvidos em projetos ou estágios em entidades externas	3000
Acompanhamento do processo de integração profissional	% de diplomados com trabalho remunerado 12 meses após a conclusão do grau	n.d.
	Nº de diplomados conectados às redes de <i>Alumni</i>	+ de 20000
Feedback das entidades empregadoras	Nº de entidades empregadoras ouvidas na avaliação da qualidade dos diplomados	200 (média anual)

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Realizar atividades de formação complementar (*soft skills* e outras) especialmente orientadas para os estudantes, promovendo a aquisição de diferentes competências em ambientes inovadores.
- Reforçar as atividades de apoio à inserção profissional, nomeadamente, bolsa de emprego, feiras de emprego, estágios curriculares e extracurriculares.
- Dinamizar inquéritos, visitas, eventos e ações de sensibilização junto das instituições e empresas da região, identificando necessidades técnicas, humanas e outras que possam resultar em estágios e no desenvolvimento de formações específicas para os nossos estudantes e para os colaboradores dessas instituições.
- Realizar dias abertos itinerantes para estudantes que promovam o conhecimento das empresas e instituições de excelência da região.
- Promover e capitalizar a participação ativa de profissionais externos nas atividades académicas.
- Criar um espaço único de monitorização e divulgação de oferta de emprego com integração com os vários agentes e com as redes sociais.
- Criar condições para o desenvolvimento de portfólios digitais que apresentem os (melhores) trabalhos desenvolvidos pelos estudantes ao longo das suas formações no Politécnico de Leiria, servindo como um *pré-curriculum vitae*.
- Reforçar as redes de *Alumni*, promovendo o feedback, contributos e participação em atividades da instituição.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 CONSOLIDAR ACREDITAÇÕES E CERTIFICAÇÕES

Ter toda a oferta formativa acreditada sem condições nos termos da lei, ou reunir garantidamente as condições objetivas para o conseguir, e incrementar os processos de certificação da oferta formativa, dos serviços e da atividade científica, quer a nível nacional quer a nível internacional, seja por entidades certificadoras seja por ordens profissionais ou outras associações de classe com competência reconhecida para o efeito.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Acreditação nos termos da lei	% de cursos acreditados sem condições	90%
Certificação da oferta formativa	Nº de certificações atribuídas por organizações profissionais nacionais	+ de 12
	Nº de certificações atribuídas por organizações profissionais internacionais	+ de 10
Certificação de serviços e da atividade científica	Nº de certificações e acreditações atribuídas por instituições nacionais	+ de 4
	Nº de certificações e acreditações atribuídas por instituições internacionais	+ de 2

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Acreditar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade.
- Criar espaço web de divulgação de processos de acreditação e certificação.
- Criar espaço web de divulgação e monitorização do Sistema Interno de Garantia de Qualidade.
- Promover ações de divulgação interna, sensibilização e compromisso para a importância dos processos de acreditação e certificação.
- Procurar e submeter os ciclos de estudo a novas entidades de certificação nacionais e internacionais.
- Procurar e submeter as atividades de I&D+i a certificações e acreditações nacionais e internacionais.

EIXO II INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO AO SERVIÇO DA SOCIEDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 AUMENTAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE RELEVÂNCIA

Estimular as publicações nacionais e internacionais com revisão pelos pares, nomeadamente nas revistas mais cotadas das maiores bases de dados de literatura com revisão pelos pares (e.g. Thomson; Scopus). Aumentar o número de congressos de dimensão internacional associados a publicação em revistas de elevado fator de impacto. Reforçar as publicações em colaboração com empresas, nomeadamente as que tenham conhecimento ou dimensão tecnológica com impacto setorial. Consolidar a dimensão enquanto IES empreendedora na geração de propriedade intelectual (PI) com proteção nacional e reforçar, quer a proteção internacional da PI, quer a sua transferência para a economia.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Publicações	Nº de publicações de circulação internacional com arbitragem científica (Scopus, Thomson, ERIH, IBSS e Scielo)	+ de 400
Congressos de dimensão internacional associados à publicação em revistas de elevado impacto	Nº acumulado de congressos internacionais associados a revistas com arbitragem científica (Scopus, Thomson, ERIH, IBSS e Scielo)	10
Propriedade Intelectual (PI)	Nº acumulado de registos de propriedade intelectual	+ de 200

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Potenciar mecanismos interdependentes e bidirecionais entre as atividades de I&D+i e as atividades de formação, incentivando atividades baseadas na experiência e experimentação (*practice-based research*).
- Criar mecanismos que garantam a divulgação da produção científica no repositório online da instituição.
- Criar prémios ou bolsas para a participação em congressos internacionais atribuídos pelas unidades de investigação para captar os melhores estudantes de 2º ciclo para a realização de atividades de I&D+i.
- Estudar e implementar ações de discriminação positiva dos docentes que desenvolvem atividades científicas relevantes, em função das publicações científicas e financiamento captado, nomeadamente através da atribuição de licenças sabáticas.
- Rever o regulamento de avaliação do desempenho docente, valorizando a investigação e inovação ao serviço da sociedade.
- Criar programas de apoio à publicação em revistas internacionais indexadas (Scopus, Thomson ERIH, IBSS e Scielo), bem como a apresentação de trabalhos científicos em conferências internacionais associadas a publicações indexadas.
- Criar parcerias com revistas científicas, no âmbito da realização de congressos ou através da criação de números temáticos em áreas de intervenção do Politécnico de Leiria.
- Lançar programa sistemático de avaliação interna das unidades de investigação.
- Criar prémios de estímulo para os investigadores e para as unidades de investigação com maior produtividade científica.
- Lançar plano de reorganização das unidades de investigação, de modo a aumentar a massa crítica e promover a candidatura a avaliação pela Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Criar um plano de ação para promover programas de integração de pós-docs em projetos I&D+i.
- Criar eventos de partilha de casos de sucesso de I&D+i.
- Criar ferramentas e linhas orientadoras de monitorização e acompanhamento da execução física e financeira dos projetos e serviços I&D+i.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 AUMENTAR A APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO PRODUZIDO

Reforçar uma cultura de transferência de conhecimento científico e tecnologia com impacto direto na sociedade (produtos, serviços ou processos), quer do ponto de vista económico, quer social, artístico e cultural. Promover estratégias para proteger os ativos do conhecimento e tecnologia transferidos para a economia, de modo a estimular o reinvestimento na investigação e inovação. Estimular a criação de *start-ups* de base científica, tecnológica e de inovação social.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Transferência de conhecimento com impacto direto na sociedade	N.º de produtos/processos inovadores introduzidos nas empresas e instituições	n.d.
	N.º de serviços abertos à comunidade	n.d.
	N.º de produções artísticas	n.d.
Proteger os ativos do conhecimento e tecnologia transferidos para a economia	N.º de registos de propriedade intelectual com transferência para a economia	+ de 6
Reinvestimento na investigação e inovação	N.º de contratos com reinvestimento obtido pela transferência de conhecimento para as empresas	+ de 10
Criação de <i>start-ups</i>	N.º de empresas <i>start-ups</i> promovidas pelo Politécnico de Leiria	+ de 20

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Criar uma Clínica de Ensino e Investigação em Saúde para fomentar a investigação e os serviços à comunidade na área da saúde.
- Reforçar os mecanismos de suporte e estímulo ao registo de propriedade intelectual.
- Criar condições que promovam o apoio à criação de empresas que resultem de projetos de investigação e desenvolvimento no seio da instituição.
- Criar uma feira periódica de divulgação da propriedade intelectual e dos serviços de I&D+i do Politécnico de Leiria.
- Criar um laboratório comum para a experimentação interdisciplinar nas áreas do design, arte, ciência e tecnologia (STEAM).

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 PROMOVER A INOVAÇÃO SOCIAL

Estimular o empreendedorismo social enquanto solução para alguns dos problemas sociais, nomeadamente na geração do próprio emprego e criação de valor de capital na economia social. Promover projetos inclusivos e desenvolver metodologias e estratégias de formação inclusivas, do ponto de vista dos conteúdos, dos materiais e equipamentos e dos pressupostos socioculturais que determinam as relações interpessoais. Contribuir para a integração social e profissional de todos os seus diplomados, independentemente das singularidades que caracterize cada um deles. Reduzir as barreiras arquitetónicas nos *campi*.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Empreendedorismo social	N.º de empresas <i>start-ups</i> de inovação social	+ de 4
	N.º de projetos e serviços na área da inovação social	+ de 20
Inclusão	N.º projetos, serviços e ferramentas inclusivas	+ de 10
Acessibilidade nos <i>campi</i>	N.º de ações visando a melhoria da acessibilidade	+ de 20

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Dinamizar campanhas solidárias e ações de voluntariado inovadoras que envolvam a comunidade académica, particularmente as Associações de Estudantes, e em parceria com instituições externas.
- Dinamizar programas de estímulo ao empreendedorismo social.
- Estudar, em articulação com as principais instituições da região, (municípios, IPSS, incubadoras, etc.) a relevância de criar no território de Leiria e Oeste uma incubadora associada ao empreendedorismo social.
- Consolidar as respostas inovadoras e diferenciadoras para estudantes com necessidades educativas de carácter permanente.
- Desenvolver projetos e atividades na área da inclusão, acessibilidade e cidadania.
- Criar espaço web de partilha de serviços, projetos e atividades da instituição na área da inclusão e cidadania.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E NACIONAL

Contribuir, através das atividades desenvolvidas, para o crescimento social, económico e cultural da região e do país, direta e indiretamente, em particular pelo aumento do valor acrescentado na atividade de empresas e instituições, resultante da cooperação feita no âmbito de atividades de I&D+i e prestação de serviços. Aumentar anualmente o número de projetos I&D+i nacionais e internacionais, bem como de prestações de serviço I&D+i desenvolvidos em parceria com outras instituições, nomeadamente empresas, cujo resultado se traduza em melhorias para o processo de formação, em mais-valias para as atividades desenvolvidas pelas entidades parceiras, nomeadamente as empresas localizadas na região de Leiria e Oeste, pela transferência, aplicação e valorização social e económico-financeira de novos conhecimentos.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Crescimento económico e social da região e do país	Nº de estudantes nacionais deslocados	2000
	Nº de estudantes internacionais (incluindo mobilidade)	1000
	Nº de diplomados do Politécnico de Leiria empregados nas empresas e instituições da região	n.d.
Desenvolvimento criativo e cultural da região e do país	N.º de atividades culturais e artísticas realizadas na região (Leiria e região Oeste) com a participação do Politécnico de Leiria	n.d.
	N.º de atividades culturais e artísticas realizadas no restante território nacional com a participação do Politécnico de Leiria	n.d.
Projetos I&D+i	Nº total de projetos I&D+i financiados com empresas e instituições regionais e nacionais	60 (nº acumulado)
	Nº total de projetos I&D+i financiados com empresas e instituições internacionais	20 (nº acumulado)
Prestações de serviço I&D+i	Nº de entidades envolvidas nas prestações de serviço I&D+i	200 (nº acumulado)
	Receita proveniente de prestações de serviço I&D+i	2M euros (valor acumulado)

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Desenvolver programas de ação entre a instituição e o tecido económico e social tendo em vista o desenvolvimento da investigação aplicada e a criação de valor na região e no país.
- Estabelecer parcerias com agentes regionais para a realização de atividades nos vários domínios do saber, da cultura e das artes.
- Criar regulamento de prestação de serviços I&D+i que promova o reinvestimento na área de I&D+i, quer na formação contínua das pessoas, quer nas condições infraestruturais.
- Criar programa interno de captação de ideias de modo a produzir um portefólio de pré-projetos a apresentar a candidaturas futuras.
- Reforçar e criar novas redes de parceiros regionais que facilitem a candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais.
- Promover ações de estímulo à participação de professores e investigadores nos ecossistemas de investigação e inovação de empresas e instituições, nomeadamente pela criação da figura de embaixador do Politécnico de Leiria na empresa ou instituição.

EIXO III CAMPI, RECURSOS E PROFISSIONAIS DE EXCELÊNCIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 ATRAIR E RETER PROFISSIONAIS DE ELEVADA COMPETÊNCIA

Ter políticas centradas nas pessoas que reforcem o espírito organizacional dos colaboradores dedicados e de compromisso institucional. Reconhecer e promover o mérito de professores, investigadores, técnicos e administrativos e atender às necessidades de definição e reestruturação. Promover dinâmicas de grupo associadas a atividades de inovação e de relevância social. Ter uma instituição que acrescenta valor aos seus profissionais e à sociedade.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Clima organizacional e motivacional	Taxa de satisfação dos colaboradores	+ de 80%
	Taxa de concretização de medidas que visam a melhoria das condições de trabalho	+ de 80%
	Nº de medidas de reconhecimento do mérito profissional	n.d.
	% de docentes em tempo integral	80%
Ter políticas centradas nas pessoas	Nº de colaboradores envolvidos anualmente em formação de dinamização interna	300 (média anual)
	Nº de colaboradores apoiados em processos de formação ou valorização externa	200 (média anual)
	Nº de colaboradores envolvidos em mobilidade internacional	100 (média anual)
	Nº de monitores estudantes	20 (média anual)
	Nº de bolsas de apoio à investigação	100 (média anual)

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Promover estudo de avaliação da adequação das condições logísticas e técnicas às funções desempenhas pelos colaboradores, com vista à identificação de ações de melhoria e reestruturação de serviços e eventual reforço de cargos de dirigentes intermédios.
- Implementar ações de melhoria do clima organizacional e relacional, bem como de promoção de uma cultura de mérito e reconhecimento, nomeadamente através de atividades de acolhimento, integração, gestão da carreira, gestão de expectativas e formação.
- Criar bolsas e prémios de mérito para colaboradores.
- Promover iniciativas de promoção do conhecimento transversal da instituição junto dos colaboradores, nomeadamente através da visita a unidades e serviços, bem como pela divulgação e distribuição de obras publicadas.
- Implementar programa de formação contínua para professores que envolvam dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem e avaliação e promoção da motivação e bem-estar do estudante.
- Implementar programa de ações de formação técnica para colaboradores técnicos e administrativos.
- Implementar ações de valorização profissional dos professores e investigadores, nomeadamente criando condições que resultem na abertura de concursos para a progressão na carreira.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 TER MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO SUSTENTÁVEL

Melhorar os processos de comunicação interna, nomeadamente informação de gestão de processos, e criar canais específicos de circulação de fluxos de informação de forma que esta chegue com qualidade e em tempo útil aos destinatários, preferencialmente com o recurso a plataformas de distribuição. Avaliar o modelo de organização dos serviços e de decisão académica e promover as alterações consideradas convenientes de forma a aumentar a sua eficiência, nomeadamente reduzindo tempos de decisão e de processamento. Diversificar e aumentar gradualmente as fontes de financiamento de forma a aumentar sustentadamente o seu peso relativamente ao financiamento público. Estudar modelos de organização e gestão que proporcionem maior autonomia e agilidade institucional.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Eficiência, tempos de decisão e de processamento	Nº de reuniões, por ano, entre diretores de serviço e equipas	+ de 6
	Nº de ações de otimização de fluxogramas operacionais transversais a vários serviços	+ de 60
	Nº de serviços com Catálogo de Serviços definido de acordo com o modelo de atendimento do Politécnico de Leiria	12
	Nº de serviços com integração de sistemas de <i>backoffice</i>	12
Modelos de organização e gestão que proporcionem maior autonomia e agilidade institucional	Nº de serviços com KPI de desempenho definidos para cada processo de atendimento	12
	Nº de reuniões, por ano, entre presidência e direções de serviço	4
	Receitas de projetos cofinanciados/Total receitas	+ de 15%
	Receitas próprias/Total de receitas	+ de 40%
	Receitas de exportação (propinas, PSERs, projetos I&D+i internacionais) /Total de receitas próprias	+ de 25%

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Melhorar os fluxos formais e informais de comunicação interna e promover estruturas participativas, nomeadamente a auscultação periódica à comunidade académica, principalmente a estudantes, através de dias abertos da presidência/direção.
- Reforçar a virtualização de Serviços e dar continuidade à uniformização de bases de dados institucionais (e.g. académicos, indicadores de produção científica, mobilidades, etc.).
- Estabelecer e/ou melhorar acordos com grandes instituições nacionais e multinacionais para soluções de financiamento em modelo de “sponsorização” e patrocínio, nomeadamente no financiamento de cátedras e academias de dimensão internacional.
- Reforçar os mecanismos de apoio a candidaturas a fundos de financiamento nacional e internacional.
- Desenvolver atividades de identificação de financiamento direto (mecenato; *labeling* de laboratórios ou salas práticas) ou através da cedência de equipamentos por parte de empresas.
- Criar novos formatos de formação com vista à diversificação de fontes de receitas próprias.
- Promover estudos de benchmarking sobre modelos de gestão e de organização de IES.
- Promover um estudo sobre a possibilidade de passagem a um modelo de fundação pública com regime de direito privado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 TER *CAMPI* SUSTENTÁVEIS

Estimular as dimensões da vivência académica, nomeadamente na qualidade de vida dos estudantes, quer pelas dimensões sociais da interculturalidade dos *campi*, quer pelas dimensões do desporto, cultura, saúde e bem-estar. Substituir progressivamente as fontes energéticas tradicionais por fontes energéticas “amigas do ambiente”, bem como os demais elementos da cadeia, de forma a tornar os *campi* eco-sustentáveis. Definir e implementar para cada *campus* um conjunto de práticas RRR (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) associadas a objetivos claramente mensuráveis. Criar uma cultura ambientalmente sustentável e socialmente responsável.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Vivência académica (dimensões sociais da interculturalidade)	N.º de eventos interculturais realizados	n.d.
	N.º de diferentes nacionalidades entre os estudantes	60
Vivência académica (dimensões da criatividade, cultura, desporto, saúde e bem-estar)	N.º de eventos desportivos realizados	15 (média anual)
	N.º de eventos culturais realizados	15 (média anual)
	N.º de eventos de promoção da saúde e bem-estar realizados	n.d.
	Nº de intervenções nos <i>campi</i> para práticas de desporto e bem-estar	n.d.
<i>Campi</i> eco-sustentáveis	Média do consumo energético por estudante	n.d.
	Produção de energia por via de fontes renováveis	n.d.
	Nº de veículos de mobilidade <i>soft</i> por <i>campus</i>	n.d.

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Implementar programa anual por *campi* de atividades desportivas e recreativas, caracterizado por uma dinamização crescente tanto na diversidade das atividades planeadas como dos seus participantes.
- Criar e melhorar as infraestruturas para prática desportiva e atividades artísticas e culturais nos *campi* e celebração de novos protocolos com entidades externas.
- Implementar medidas diversas de aproveitamento de recursos tais como o aproveitamento de águas pluviais para reutilização, a instalação de painéis solares, a diminuição dos fluxos de água, pontos de reciclagem, etc.
- Dinamizar campanhas e ações de sensibilização para a racionalização de consumos.
- Dinamizar formação em Educação para o Desenvolvimento Sustentável destinado a colaboradores.
- Implementar projetos que melhorem e promovam a mobilidade *soft* nos *campi*.
- Preparar e candidatar projetos que promovam a sustentabilidade energética dos *campi*, nomeadamente pela utilização de equipamentos amigos do ambiente e pela microgeração de energia renovável.

EIXO IV INTERNACIONALIZAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13 REFORÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

Intensificar as atividades internas e externas de suporte à internacionalização da instituição, no sentido de aumentar, de modo gradual e sustentado, resultados concretos que traduzam simultaneamente as diferentes dinâmicas da internacionalização, nomeadamente a captação de estudantes estrangeiros, a mobilidade de estudantes, docentes e pessoal técnico e administrativo, o desenvolvimento de atividades de formação, investigação e extensão em conjunto com parceiros internacionais, com especial atenção para ações no âmbito da União Europeia e da CPLP.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Captação de estudantes internacionais	Nº de estudantes internacionais (incluindo mobilidade)	1000
	Nº de estudantes internacionais oriundos da CPLP	200
Mobilidade de estudantes e colaboradores	% de cursos com estudantes <i>outgoing</i> (1º Ciclo)	90%
	% de cursos com estudantes <i>incoming</i> (1º Ciclo)	50%
	Nº de professores/investigadores envolvidos em mobilidade internacional <i>outgoing</i>	80
	Nº de professores/investigadores envolvidos em mobilidade internacional <i>incoming</i>	100
	Nº de técnicos e administrativos envolvidos em mobilidade internacional <i>outgoing</i>	20
	Nº de técnicos e administrativos envolvidos em mobilidade internacional <i>incoming</i>	100
	Nº de projetos internacionais promotores de mobilidade	20 (nº acumulado)
Formação internacional	N.º de cursos ministrados em parceria com IES internacionais	+ de 20
	Nº total de projetos I&D+i financiados com empresas e instituições internacionais	20
Investigação conjunta com parceiros internacionais	N.º de publicações de investigadores do Politécnico de Leiria em parceria com investigadores internacionais	100 (média anual)
	N.º de estudantes de 2º e 3º ciclo de parceiros internacionais orientados ou coorientados por docentes e investigadores do Politécnico de Leiria	n.d.

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Aumentar os cursos e UC's lecionados em inglês, em b-learning e em parceria com IES estrangeiras.
- Reforçar as iniciativas de marketing internacional para a captação de estudantes internacionais.
- Reforçar as ações relacionadas com o acolhimento de estudantes internacionais.
- Construção de novos alojamentos, reabilitação de espaços existentes e estabelecimento de parcerias com entidades externas.
- Criar condições atrativas para o acolhimento de colaboradores e investigadores internacionais.
- Potenciar a mobilidade internacional de estudantes, através de programas no âmbito Erasmus+ e das parcerias institucionais.
- Desenvolver programas de formação de português para estrangeiros.
- Desenvolver programas de formação em línguas estrangeiras para a comunidade académica.
- Aumentar os programas de parceria internacional que promovam a mobilidade e a captação direta de estudantes.
- Criar cursos avançados de curta duração em associação com parceiros internacionais, promovendo a sua integração em planos curriculares de 2º e 3º ciclo.

EIXO V EVOLUÇÃO PARA UNIVERSIDADE

OBJETIVO ESTRATÉGICO 14 INCREMENTAR A NOTORIEDADE NACIONAL E INTERNACIONAL

Melhorar os processos de divulgação da atividade da instituição para os públicos externos com o objetivo de promover a marca Politécnico de Leiria e de captar estudantes, docentes e investigadores, e parceiros para o desenvolvimento de iniciativas em cooperação. Reforçar os níveis de notoriedade regional, nacional e internacional junto de instituições de ensino, de empresas e da comunidade em geral, quer da formação de ensino superior ministrada, quer da investigação e inovação produzida. Acompanhar a performance e evolução da instituição nos principais rankings da classificação internacional das IES.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Melhorar a comunicação externa e potenciar a marca Politécnico de Leiria	N.º de acessos ao portal Politécnico de Leiria	+ de 3M
	N.º de utilizadores do portal Politécnico de Leiria	+ de 400 mil
	N.º de seguidores nas redes sociais oficiais	+ de 40 mil
	N.º de referências em artigos e reportagens publicados nos media	+ de 20 mil
	N.º de referências em artigos e reportagens publicados nos media nacionais (excluem-se os regionais)	+ de 6 mil
Notoriedade junto de instituições de ensino, de empresas e da comunidade em geral	N.º de candidatos da região ao Politécnico de Leiria/N.º total de candidatos da região (1.ª Fase CNAES)	40%
	% de escolas da região com estudantes colocados no Politécnico de Leiria	100%
	N.º total de candidaturas ao Politécnico de Leiria (1.ª fase)/N.º total nacional de candidatos (1.ª fase)	12%
	N.º de participações de colaboradores em júris de provas académicas de outras IES	n.d.
Performance e evolução em rankings internacionais	Posição nos principais rankings internacionais de avaliação de IES	n.d.

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Criar plano estratégico para a comunicação do Politécnico de Leiria.
- Avançar com a unificação e construção da marca “Politécnico de Leiria”.
- Identificar a marca da instituição com os seus aspetos de excelência e de diferenciação, destacando nomeadamente o que se faz ao nível da investigação, desenvolvimento e inovação.
- Potenciar as áreas de formação e o know-how interno na área da comunicação, nomeadamente, através de iniciativas desenvolvidas pelos estudantes (exemplos: portal do Politécnico de Leiria e portais das Escolas, newsletters do Politécnico de Leiria, jornal Akadémicos, rádio IPLay e redes sociais na internet).
- Identificar e divulgar case studies internos de sucesso (estudantes, diplomados, colaboradores, investigadores e empresas).
- Promover ações que melhorem a comunicação e gestão de ciência.
- Organizar os recursos de comunicação existentes e futuros para a sua utilização de modo transversal em todas as unidades e serviços.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15 TER FORMAÇÃO DE 3º CICLO

Acreditar (acreditação prévia) e obter autorização de funcionamento junto das entidades competentes, formação superior de 3º ciclo em pelo menos três áreas científicas e aumentar o número de doutorandos em processo de orientação ou coorientação por docentes da instituição e a realizarem os seus trabalhos de doutoramento na instituição.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Doutorandos no Politécnico de Leiria	N.º de doutorandos orientados ou coorientados por docentes e investigadores do Politécnico de Leiria	+ de 140
	N.º de doutorandos a realizarem os seus trabalhos na instituição	+ de 80
	N.º de doutorandos a realizarem os seus trabalhos em projetos com empresas	n.d.
Formação superior de 3º ciclo	Nº de cursos de formação avançada que integrem programas doutorais	4
	N.º de cursos de 3º ciclo em parceria	5
	N.º de cursos de 3º ciclo submetidos a acreditação	3

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Estabelecer parcerias com entidades nacionais e internacionais, visando a oferta de programas de doutoramento (e de carácter profissional, empresarial ou performativo), em estreita ligação com empresas e instituições da região.
- Criar uma unidade de gestão do potencial de todos os protocolos que preveem formações do 3.º ciclo (escola doutoral).
- Preparar cursos de 3º ciclo autónomos ou em parceria nacional e/ou internacional em condições de submissão à A3ES.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 16 SER UMA UNIVERSIDADE TÉCNICA

Evoluir de instituição de ensino superior politécnico para instituição de ensino superior universitário, com a consequente alteração da designação, o alargamento do âmbito da oferta formativa, podendo ministrar, além do ensino politécnico, também ensino universitário, a outorga de todos graus académicos previstos na lei e o envolvimento em todas modalidades de investigação científica, nomeadamente a que resulta do desenvolvimento de projetos de doutoramento realizados em parceria com o tecido empresarial.

Linhas orientadoras	Indicadores de monitorização – KPI's	Metas 2020
Natureza da instituição	Taxa de concretização das iniciativas promotoras para a evolução para universidade	100%
	Autorização legal para incluir 3º ciclo na oferta formativa	Até 2020
	N.º de áreas científicas dos cursos de 3º ciclo da oferta formativa	3

Plano orientador de iniciativas estratégicas

- Criar um plano de ações estratégicas que reforce os apoios internos e externos para a evolução do Politécnico de Leiria para universidade.
- Estudar modelo de organização e governança para articulação entre ensino politécnico e universitário.
- Estudar a possibilidade de criação de uma estrutura de investigação e inovação interdisciplinar de articulação das unidades de investigação e da formação de 3º ciclo.
- Submeter à tutela solicitação formal para a evolução do Politécnico de Leiria para universidade.

MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A monitorização e acompanhamento são elementos essenciais para garantir a concretização do Plano Estratégico. Consistirá na recolha de informações específicas relativas a cada iniciativa estratégica, nomeadamente sobre o grau da sua concretização, bem como os resultados alcançados associados às metas definidas para cada um dos indicadores de monitorização. Por outro lado, o acompanhamento permitirá identificar as dificuldades encontradas, permitindo aos membros da Instituição avaliar os progressos que se alcançaram.

Trata-se de um procedimento que permite acompanhar e controlar o processo de intervenção e identificar eventuais desvios face ao que foi previsto num momento inicial.

Deve ser um processo contínuo, com períodos de avaliação anuais, no fim dos quais deverá ser

feita a atualização da informação e a avaliação dos resultados obtidos até ao momento, de modo a, por um lado, detetar os desvios face ao definido anteriormente e, por outro lado, o grau de evolução já alcançado tendo em conta o que são os resultados finais pretendidos.

De modo a assegurar a monitorização do Plano Estratégico do Politécnico de Leiria 2020, serão nomeados responsáveis pelos Objetivos Estratégicos definidos que, em conjunto com os responsáveis pelas iniciativas estratégicas farão o acompanhamento anual do Plano. Serão também designados responsáveis pela recolha e informação dos indicadores de monitorização.

Adicionalmente, será feita a avaliação anual do grau de concretização do Plano, procurando identificar eventuais desvios e a adoção de medidas corretivas que permitam garantir que as metas definidas são alcançadas.

**A
NE
XOS**

ANEXO 1

MAPA DA ESTRATÉGIA 2020 DO POLITÉCNICO DE LEIRIA



ANEXO 2

ALINHAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS COM A ANÁLISE SWOT

Na exata medida em que a execução da estratégia do Politécnico de Leiria se expressa pelo conjunto integrado de iniciativas estratégicas associadas aos diferentes objetivos estratégicos do Mapa da Estratégia, é fundamental para se alcançar o sucesso do cumprimento dessa execução conhecer-se o grau de alinhamento entre essas iniciativas, nomeadamente quanto ao seu impacto positivo e relevante, quer enquanto instrumentos de ação que aproveitam e/ou potenciam os pontos fortes e as oportunidades identificadas, quer também enquanto instrumentos de ação que mitigam os efeitos condicionadores dos pontos fracos e das ameaças igualmente identificadas.

Nesse sentido, desenvolveu-se um processo de análise do alinhamento entre as iniciativas estratégicas e a SWOT. Apenas como apresentação ilustrativa, a Figura A2-1 representa a análise matricial realizada entre iniciativas estratégicas e os elementos da SWOT. Os quadrados azuis evidenciam os maiores impactos e alinhamentos diretos entre as iniciativas estratégicas e as várias dimensões da análise SWOT.

ANEXO 4

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE INTERNA E EXTERNA

A. ENTREVISTAS

Amândio Santos	Portugal Foods
António José Correia	Presidente da Câmara Municipal de Peniche
António Poças	Grupo InCentea
Isabel Damasceno	Mais Centro / CCDRC
Joaquim José Pereira Ruivo	Diretor do Mosteiro Batalha
Jorge Santos	Presidente da NERLEI e Grupo Vipex
Manuel Fialho Isaac	Deputado
Pedro Lourtie	Presidente do Conselho Geral do Politécnico de Leiria
Raul Castro	Presidente da CIMRL e Câmara Municipal de Leiria
Fernando Tinta Ferreira	Presidente da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

B. SESSÕES DE DISCUSSÃO

1ª FASE		
2 de novembro de 2015 - Serviços Centrais		
Alexandre Miguel Santos Soares	Técnico/Administrativo	ESECS
Ana Lúcia Lopes Duarte	Técnico/Administrativo	SC
António José Pinto Pedrosa	Docente/Investigador	ESTG
Aurélio Jorge Fernandes Cardoso	Técnico/Administrativo	SC
Carla Sofia Costa Freire	Docente/Investigador	ESECS
Carlos Alexandre Bento Capela	Docente/Investigador	ESTG
Carlos Fernando Couceiro de Sousa Neves	Docente/Investigador	ESTG
Catarina Frade Mangas	Docente/Investigador	ESECS
Célia Cristina Pereira Ferreira	Técnico/Administrativo	SC
Cristina Isabel Alves Correia	Técnico/Administrativo	SC
Cristina Isabel Neto Duarte	Técnico/Administrativo	ESECS
Dina Maria Amaro Jorge	Técnico/Administrativo	SC
Elisabete Carreira Gonçalves	Técnico/Administrativo	SC

Elsa Marta Pereira Soares	Docente/Investigador	ESSLei
Eugénia Maria Lucas Ribeiro	Técnico/Administrativo	SC
Graça Maria Santos Batista Seco	Docente/Investigador	ESECS
Helena Isabel Caseiro Fernandes e Silva Santos	Técnico/Administrativo	SC
Ilda Maria Correia Silva	Técnico/Administrativo	SC
Isabel Maria de Sousa Henriques Beato	Técnico/Administrativo	SC
Isabel Maria Paraíso Faria Lopes	Técnico/Administrativo	SC
João Paulo dos Santos Marques	Docente/Investigador	ESSLei
Joaquim Sérgio da Rocha Santos	Técnico/Administrativo	SC
José Alberto Rei Jr.	Técnico/Administrativo	SC
José Manuel Alves Guerreiro	Docente/Investigador	ESSLei
Luís Manuel da Costa Marta Salgado	Técnico/Administrativo	SC
Márcio Filipe Rainho Duarte	Técnico/Administrativo	SC
Marco Rodrigues Faustino	Técnico/Administrativo	SC
Maria dos Anjos Coelho Rodrigues Dixe	Docente/Investigador	ESSLei
Maria Fátima Parracho Venâncio Gouveia	Técnico/Administrativo	ESECS
Maria Goreti Silva Monteiro	Docente/Investigador	ESTG
Maria Josefina Dias da Silva Pereira	Técnico/Administrativo	SC
Maria Pedro Sucena Guarino	Docente/Investigador	ESSLei
Mário Acácio Borges de Melo Correia de Oliveira	Docente/Investigador	ESECS
Marta Simões Pereira	Técnico/Administrativo	SC
Miguel Martins Felgueiras	Docente/Investigador	ESTG
Naíde Marisa Pereira de Carvalho Martins	Técnico/Administrativo	SC
Nuno André Oliveira Mangas Pereira	Docente/Investigador	ESTG
Nuno Miguel Morais Rodrigues	Docente/Investigador	ESTG
Pedro José Franco Marques	Docente/Investigador	ESTG
Pedro Miguel Gonçalves Martinho	Docente/Investigador	ESTG
Rita Alexandra Cainço Dias Cadima	Docente/Investigador	ESECS
Rita Margarida Gaivotto Anastácio	Técnico/Administrativo	SC
Rui Filipe Pinto Pedrosa	Docente/Investigador	ESTM
Rui Manuel Neto e Matos	Docente/Investigador	ESECS
Sandra Isabel Duarte Francisco	Técnico/Administrativo	SC
Sofia Alexandra Ferreira da Conceição e Sousa	Técnico/Administrativo	SC
Sónia Cristina de Sousa Pós Mina	Docente/Investigador	ESSLei
Susana Manuela Franco Faria de Sousa	Docente/Investigador	ESECS
Teresa Madalena Kraus Brincheiro Huttel Barros	Docente/Investigador	ESSLei
Zita Graciete Pereira Brites	Técnico/Administrativo	SC
Zita Paula Catarino Figueiredo	Técnico/Administrativo	SC

2 de novembro de 2015 - Campus 4, Auditório ESTM

Alexandra Augusta Ramos Lopes da Cruz	Docente/Investigador	ESTM
Ana Margarida Paulino Violante Pombo	Docente/Investigador	ESTM
Ana Marta Cardoso Duarte	Estudante	ESTM
Ana Rita Fernandes Castelão	Estudante	ESTM
Anabela Clemente Elias Almeida	Docente/Investigador	ESTM

André Jorge Lindo Petinga	Técnico/Administrativo	ESTM
António Alberto Florência Fernandes	Técnico/Administrativo	ESTM
António Sérgio Araújo de Almeida	Docente/Investigador	ESTM
Carlos Alberto de Matos Domingos	Técnico/Administrativo	ESTM
Célia Maria da Conceição Salmim Rafael	Docente/Investigador	ESTM
Clara Patrícia Jesus Tino	Estudante	ESTM
Fernanda Maria Fernandes Oliveira	Docente/Investigador	ESTM
Hugo Filipe Pereira Faria	Estudante	ESTM
Isabel Maria Martins dos Santos Pinheiro	Técnico/Administrativo	ESTM
João Assis da Silva Domingues	Técnico/Administrativo	ESTM
João Paulo dos Santos Marques	Docente/Investigador	ESSLei
José Manuel Ferreira Pereira	Técnico/Administrativo	SC
Júlia Fragoso da Fonseca	Docente/Investigador	ESTM
Luís André Pereira Veludo Filipe	Técnico/Administrativo	SAPE
Luís Lima Santos	Docente/Investigador	ESTM
Marco Filipe Loureiro Lemos	Docente/Investigador	ESTM
Maria Jorge Gerales Campos	Docente/Investigador	ESTM
Maria Manuel Gil de Figueiredo Leitão e Silva	Docente/Investigador	ESTM
Maria Rita Vala dos Santos Ascensão	Técnico/Administrativo	ESTM
Pedro Miguel Nunes Correia	Técnico/Administrativo	ESTM
Sílvia Maria Santos Jesus	Técnico/Administrativo	ESTM
Susana Luísa da Custódia Machado Mendes	Docente/Investigador	ESTM
Tatiana Filipa Guerra Mendes	Estudante	ESTM
Veronica Nobre de Oliveira	Docente/Investigador	ESTM
Zulmira Guadalupe Salgueiro Bule	Técnico/Administrativo	ESTM

2 de novembro de 2015 - Campus 3, Auditório ESAD.CR

Alexandra Margarida Fernandes Aires de Abreu	Docente/Investigador	ESAD.CR
Ana Maria Pratas Dos Reis	Técnico/Administrativo	ESAD.CR
Francisco António da Silva Barreto Fernandes	Docente/Investigador	ESAD.CR
Isabel Maria Rodrigues Barreto Fernandes	Docente/Investigador	ESAD.CR
João Paulo dos Santos Marques	Docente/Investigador	ESSLei
João Pedro Faustino dos Santos	Docente/Investigador	ESAD.CR
João Vasco de Oliveira Mateus	Docente/Investigador	ESAD.CR
José Emanuel Costa Henriques Brás	Docente/Investigador	ESAD.CR
José Luís de Almeida Silva	Docente/Investigador	ESAD.CR
Luísa Arroz Correia Albuquerque	Docente/Investigador	ESAD.CR
Manuel António de Jesus Ribeiro	Técnico/Administrativo	ESAD.CR
Michael Schön	Docente/Investigador	ESTM
Rita Alexandra Cainço Dias Cadima	Docente/Investigador	ESECS
Rodrigo Eduardo Rebelo da Silva	Docente/Investigador	ESAD.CR
Rui Manuel Ferreira Leal	Docente/Investigador	ESAD.CR
Samuel José Travassos Rama	Docente/Investigador	ESAD.CR
Sérgio Gomes Pires Gonçalves	Docente/Investigador	ESAD.CR

2ª FASE

1 de fevereiro de 2016 - Campus 2, Auditório B

Alcina Teresa Gaspar Ferreira	Docente/Investigador	ESTG
Ana Cristina Ferreira de oliveira Rodrigues	Docente/Investigador	ESSLei
Ana Cristina Soares de Lemos	Docente/Investigador	ESTG
Ana Isabel Fernandes Querido	Docente/Investigador	ESSLei
Ana Isabel Lambelho Costa	Docente/Investigador	ESTG
Ana Lúcia Marto Sargento	Docente/Investigador	ESTG
Ana Patrícia Sousa Pereira	Técnico/Administrativo	SAPE
Ana Raquel Martins	Técnico/Administrativo	ESTG
António Carlos Ruivo Duarte	Docente/Investigador	ESTG
António José Pinto Pedrosa	Docente/Investigador	ESTG
Augusto Manuel Eusébio	Docente/Investigador	ESTG
Bruno Pereira Carreira	Docente/Investigador	ESSLei
Carla Sofia da Silva Piscarreta Damásio	Docente/Investigador	ESSLei
Carlos Alberto Silva Campos	Docente/Investigador	ESTG
Carlos Capela	Docente/Investigador	ESTG
Carlos Fernando de Almeida Grilo	Docente/Investigador	ESTG
Carlos Manuel da Silva Rabadão	Docente/Investigador	ESTG
Cidália Daniela Dionísio de Almeida Pereira	Docente/Investigador	ESSLei
Cidália dos Anjos Martinho Macedo	Docente/Investigador	ESTG
Dora Conde	Técnico/Administrativo	ESTG
Eugénio Pereira Lucas	Docente/Investigador	ESTG
Fernando Ferreira da Cruz	Docente/Investigador	ESTG
Graça Maria Santos Batista Seco	Docente/Investigador	SAPE
Helena da Conceição Borges Pereira Catarino	Docente/Investigador	ESSLei
Helena Maria Coelho da Rocha Terreiro Galha Bártolo	Docente/Investigador	ESTG
João Miguel Charrua de Sousa	Docente/Investigador	ESTG
João Pedro Cruz da Silva	Docente/Investigador	ESTG
João Rafael da Costa Sanches Galvão	Docente/Investigador	ESTG
Jorge dos Santos Freitas Oliveira	Docente/Investigador	ESTG
José Carlos Quaresma Coelho	Docente/Investigador	ESSLei
José Guilherme Leitão Dantas	Docente/Investigador	ESTG
Judite Catarina Sousa Ventura	Docente/Investigador	ESTG
Judite Santos Vieira	Docente/Investigador	ESTG
Lígia Catarina Marques Febra	Docente/Investigador	ESTG
Luís Cotrim	Docente/Investigador	ESTG
Luis Manuel de Jesus Coelho	Docente/Investigador	ESTG
Luis Miguel Costa Carrão	Docente/Investigador	ESSLei
Luis Miguel Igreja Aires	Docente/Investigador	ESTG
Luís Miguel Pires Neves	Docente/Investigador	ESTG
Luisa Maria Silva Gonçalves	Docente/Investigador	ESTG
Maria Alexandra Abreu Henriques Seco	Docente/Investigador	ESTG
Maria da Saudade de Oliveira Custódio Lopes	Docente/Investigador	ESSLei
Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes	Docente/Investigador	ESTG

Maria Helena Coelho Ribeiro	Docente/Investigador	ESTG
Maria Leopoldina Mendes Ribeiro de Sousa Alves	Docente/Investigador	ESTG
Maria Luisa Fernandes C. Santos	Docente/Investigador	ESSLei
Maria Micaela Gonçalves Pinto Dinis Esteves	Docente/Investigador	ESTG
Maria Pedro Sucena Guarino	Docente/Investigador	ESSLei
Mário Acácio Borges de Melo Correia de Oliveira	Docente/Investigador	ESECS
Mário João Gonçalves Antunes	Docente/Investigador	ESTG
Marisa Catarina da Conceição Dinis	Docente/Investigador	ESTG
Marta Isabel Conceição Henriques	Técnico/Administrativo	ESTG
Nelson Simões Oliveira	Docente/Investigador	ESTG
Nuno Fonseca	Docente/Investigador	ESTG
Olga Freitas Craveiro	Técnico/Administrativo	ESTG
Patrício Rodrigues Domingues	Docente/Investigador	ESTG
Pedro Miguel Cardoso Gago	Docente/Investigador	ESTG
Ricardo Filipe Gonçalves Martinho	Docente/Investigador	ESTG
Ricardo José Leal Martins	Docente/Investigador	ESTG
Rita Margarida Teixeira Ascenso	Docente/Investigador	ESTG
Romeu Manuel Vieira Vitorino	Docente/Investigador	ESTG
Sandra Cristina Fernandes Amado	Docente/Investigador	ESSLei
Sandra da Graça Pereira Alves	Técnico/Administrativo	SAPE
Sofia Alexandra Gualdino Martins Filipe	Técnico/Administrativo	ESTG
Susana Margarida Rodrigues Custódio	Docente/Investigador	ESSLei
Vânia Sofia Santos Ribeiro	Docente/Investigador	ESSLei
Vitor Hugo Santos Ferreira	Docente/Investigador	ESTG
Vitor Manuel de Oliveira Pegado de Noronha e Távora	Docente/Investigador	ESTG

2 de fevereiro de 2016 - Campus 1, Auditório 1

Alda Maria Rodrigues da Silva	Técnico/Administrativo	SC
Alexandra Isabel Mendes Pereira	Técnico/Administrativo	ESECS
Alzira Maria Rascão Saraiva	Docente/Investigador	ESECS
Ana Lúcia Lopes Duarte	Técnico/Administrativo	SC
Ana Margarida D' Aires Pinto Basto Carreira	Docente/Investigador	ESECS
Ana Maria de Sousa Neves Vieira	Docente/Investigador	ESECS
Ana Paula das Neves Gomes	Técnico/Administrativo	SC
Ana Zita Lopes Baptista de Oliveira	Técnico/Administrativo	SC
Aurélio Jorge Fernandes Cardoso	Técnico/Administrativo	SC
Carla Sofia Costa Freire	Docente/Investigador	ESECS
Catarina Frade Mangas	Docente/Investigador	ESECS
Catarina Maria Nogueira Marques da Cruz Menezes	Docente/Investigador	ESECS
Célia Maria Adão de Oliveira Aguiar de Sousa	Docente/Investigador	ESECS
Clarinda Luísa Ferreira Barata	Docente/Investigador	ESECS
Filipe Alexandre Silva Santos	Docente/Investigador	ESECS
Hélia Gonçalves Pinto	Docente/Investigador	ESECS
Hugo Alexandre Lopes Menino	Docente/Investigador	ESECS

Inês Catarina Seabra Conde Santos	Docente/Investigador	ESECS
João Luís Caneva Moutinho Ribeiro da Cruz	Docente/Investigador	ESECS
Joaquim Sérgio da Rocha Santos	Técnico/Administrativo	SC
José Brites Ferreira	Docente/Investigador	ESECS
José Carlos Laranjo Marques	Docente/Investigador	ESECS
Lúcia Grave Magueta	Docente/Investigador	ESECS
Luís Filipe Tomás Barbeiro	Docente/Investigador	ESECS
Luís Manuel da Costa Marta Salgado	Técnico/Administrativo	SC
Luís Pedro Inácio Coelho	Docente/Investigador	ESECS
Luísa Maria Gaspar Pimentel	Docente/Investigador	ESECS
Mafalda Cristina Salema Monteiro Casimiro	Docente/Investigador	ESECS
Márcio Filipe Rainho Duarte	Técnico/Administrativo	SC
Maria de São Pedro Santos Silva Lopes	Docente/Investigador	ESECS
Maria Fátima Parracho Venâncio Gouveia	Técnico/Administrativo	ESECS
Maria Isabel Pinto Simões Dias	Docente/Investigador	ESECS
Maria José Nascimento Gamboa	Docente/Investigador	ESECS
Marina Vitória Valvez Faria Rodrigues	Docente/Investigador	ESECS
Mário Acácio Borges de Melo Correia de Oliveira	Docente/Investigador	ESECS
Mark Daubney	Docente/Investigador	ESECS
Nuno Miguel Pires Alves Amaro	Docente/Investigador	ESECS
Pedro Gil Frade Morouço	Docente/Investigador	ESECS
Ricardo Manuel das Neves Vieira	Docente/Investigador	ESECS
Rita Margarida Gaivoto Anastácio	Técnico/Administrativo	SC
Romain Gillain Munõz	Docente/Investigador	ESECS
Rúben Miguel Fernandes de Almeida	Técnico/Administrativo	ESECS
Sandrina Diniz Fernandes Milhano	Docente/Investigador	ESECS
Sara Mónico Lopes	Docente/Investigador	ESECS
Sofia Alexandra Ferreira da Conceição e Sousa	Técnico/Administrativo	SC
Susana Alexandre dos Reis	Docente/Investigador	ESECS
Susana Manuela Franco Faria de Sousa	Docente/Investigador	ESECS
Susana Margarida da Costa Nunes	Docente/Investigador	ESECS

4 de fevereiro de 2016 - Campus 3, Auditório ESAD.CR

Ana Cristina Pereira Sacramento	Docente/Investigador	ESAD.CR
Anabela Figueiredo Machado Monteiro	Técnico/Administrativo	ESAD.CR
Célia de Melo Bragança	Docente/Investigador	ESAD.CR
Diogo Lopes Saldanha	Docente/Investigador	ESAD.CR
Fernando Alípio Brízio Pires	Docente/Investigador	ESAD.CR
Filipe João Duarte Santos Alarcão e Silva	Docente/Investigador	ESAD.CR
Francisco António da Silva Barreto Fernandes	Docente/Investigador	ESAD.CR
Guilherme Abel Ferreira de Mendonça	Técnico/Administrativo	ESAD.CR
Helena Maria de Araújo Carvalho	Docente/Investigador	ESAD.CR
Isabel Maria Rodrigues Barreto Fernandes	Docente/Investigador	ESAD.CR
João José de Sousa Bonifácio Serra	Docente/Investigador	ESAD.CR

João Pedro Faustino dos Santos	Docente/Investigador	ESAD.CR
José Eduardo Nunes Leitão Machado	Docente/Investigador	ESAD.CR
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	Docente/Investigador	ESAD.CR
Luís André Pereira Veludo Filipe	Técnico/Administrativo	SAPE
Luísa Maria Pires Barreto	Docente/Investigador	ESAD.CR
Manuel António de Jesus Ribeiro	Técnico/Administrativo	ESAD.CR
Maria Paula Nogueira Fernandes Lomelino de Freitas	Docente/Investigador	ESAD.CR
Rui Manuel Ferreira Leal	Docente/Investigador	ESAD.CR
Sérgio Gomes Pires Gonçalves	Docente/Investigador	ESAD.CR

5 de fevereiro de 2016 - Campus 4, Auditório ESTM

Américo Do Patrocínio Rodrigues	Docente/Investigador	ESTM
Ana Cristina Ferreira Batista Rocha	Técnico/Administrativo	ESTM
Ana Luisa Oliveira Gonçalves Pires	Docente/Investigador	ESTM
Ana Margarida Paulino Violante Pombo	Docente/Investigador	ESTM
Ana Marques	Técnico/Administrativo	ESTM
Ana Marta Aleixo Figueiras dos Santos	Técnico/Administrativo	SC
Ana Sofia Viana;	Docente/Investigador	ESTM
André Gustavo Cavadas da Horta	Docente/Investigador	ESTM
Carla Sofia Ramos Tecelão	Docente/Investigador	ESTM
Carlos Alberto de Matos Domingos	Técnico/Administrativo	ESTM
Clélia Paulete Correia Neves Afonso	Docente/Investigador	ESTM
Filipa Isabel Estevão Ferreira Bento	Técnico/Administrativo	ESTM
Francisco José Nicolau Domingos	Docente/Investigador	ESTM
Inês Paulo Cordeiro Brasão	Docente/Investigador	ESTM
Isabel Maria Martins dos Santos Pinheiro	Técnico/Administrativo	ESTM
João Assis da Silva Domingues	Técnico/Administrativo	ESTM
João Mendes Reboleira	Docente/Investigador	ESTM
João Viljoen De Vasconcelos	Docente/Investigador	ESTM
José Miguel do Rosário Nunes	Técnico/Administrativo	ESTM
Luís Lima Santos	Docente/Investigador	ESTM
Marco Filipe Loureiro Lemos	Docente/Investigador	ESTM
Maria De Deus Melo Da Costa	Técnico/Administrativo	ESTM
Maria Manuel Gil de Figueiredo Leitão e Silva	Docente/Investigador	ESTM
Maria Rita Vala dos Santos Ascensão	Técnico/Administrativo	ESTM
Maria Sofia Fernandes de Pinho Lopes	Docente/Investigador	ESTM
Nuno Almeida	Docente/Investigador	ESTM
Paulo Jorge de Sousa Maranhão	Docente/Investigador	ESTM
Pedro Miguel Nunes Correia	Técnico/Administrativo	ESTM
Roberto Carlos Marçal Gamboa	Docente/Investigador	ESTM
Rui Alberto de Freitas Martins	Docente/Investigador	ESTM
Rui Manuel Maneta Ganhão	Docente/Investigador	ESTM
Sérgio Araújo	Docente/Investigador	ESTM
Sérgio Miguel Franco Martins Leandro	Docente/Investigador	ESTM

Sílvia Lara Bolota Taveira Vieira	Técnico/Administrativo	ESTM
Sílvia Maria Santos Jesus	Técnico/Administrativo	ESTM
Susana Luísa da Custódia Machado Mendes	Docente/Investigador	ESTM
Teresa Margarida Lopes da Silva Mougá	Docente/Investigador	ESTM
Teresa Maria Coelho Baptista	Docente/Investigador	ESTM
Zulmira Guadalupe Salgueiro Bule	Técnico/Administrativo	ESTM

3 de fevereiro de 2016, 10h00 - Edifício Sede

João Paulo Marques	Vice-Presidente
Rita Cadima	Vice-Presidente
Eugénia Ribeiro	Administrador
Pedro Costa	Chefe de Gabinete
Mónica Ventura	Diretora DSJ
Isabel Paraíso	Diretora DSJ
Isabel Duarte	Diretora DSJ
Maria Dulce Correia	Diretora DSJ
Ricardo Grilo	Diretora DSJ
Marta Simões Pereira	Diretora DSJ
Helena Silva Santos	Diretora DSJ
Paula Marisa Gomes	Secretário ESECS
Marta Henriques	Secretário ESTG
Ana Reis	Secretário ESAD.CR
Maria de Deus Costa	Secretário ESTM
Cláudia Vala	Secretário ESSLEI

3 de fevereiro de 2016, 10h00 - CDRSP

Rui Pedrosa	Vice-Presidente
Judite Vieira	LSRE/LCM
Sérgio Faria	IT
João Miguel Sousa	INESC
Vitor Fernandes	CIIC
Luís Barbeiro	NIDE
Marco Lemos	MARE
João Vasconcelos	GITUR
João dos Santos	LIDA
Catarina Mangas	iACT
Ana Sargento	CIGS
Luís Coelho	CIEQV
Nuno Alves	CDRSP
Maria dos Anjos Dixe	UIS
Ricardo Vieira	CICS.NOVA

23 de fevereiro de 2016, 15h00 - Serviços Centrais

Nuno Mangas	Presidente
Rui Pedrosa	Vice-Presidente
Rita Cadima	Vice-Presidente
Bruna Santiago	Presidente AE ESECS
Pedro Pereira	Presidente AE ESTG
Joel Rodrigues	Presidente Assembleia AE ESTG
Élton Rebelo	Presidente AE ESSLEI

C. PARTICIPAÇÃO ONLINE

Período: 2 a 17 de novembro de 2015

Sérgio Leandro	Docente/Investigador
Nelson Jorge	Técnico/Administrativo
Ana Lúcia Lopes Duarte	Técnico/Administrativo
Luís Lima Santos	Docente/Investigador
Laura Chagas	Docente/Investigador
Graça Seco	Docente/Investigador
Carla Freire	Docente/Investigador
Sara Dias	Docente/Investigador
Maria Pedro Sucena Guarino	Docente/Investigador
Catarina Mangas	Docente/Investigador
Judite dos Santos Vieira e Mário Acácio Oliveira	Docente/Investigador
Ana Antunes	Técnico/Administrativo
Carolina Henriques	Docente/Investigador
Cláudio Esperança	Técnico/Administrativo
Nuno Amaro	Docente/Investigador
Inês Reis	Estudante
Jorge Farromba	Docente/Investigador
Ana Silva	Técnico/Administrativo
João Assis	Técnico/Administrativo
Ilda Maria Correia da Silva	Técnico/Administrativo
Luís Filipe	Técnico/Administrativo
Márcio Filipe Rainho Duarte	Técnico/Administrativo

Período: 26 de janeiro a 18 de fevereiro de 2016

Yana	Estudante
Raquel Antunes	Docente/Investigador
Ana Lúcia Marto Sargento	Docente/Investigador
Helena Bártolo	Docente/Investigador

Sandra Amado	Docente/Investigador
Maria da Saudade de Oliveira Custódio Lopes	Docente/Investigador
Marco Monteiro	Docente/Investigador
Eugénia Ribeiro	Técnico/Administrativo
Ana Marta Aleixo Figueiras dos Santos	Técnico/Administrativo
Judite Vieira	Docente/Investigador
Silva	Estudante
Pedro Costa	Técnico/Administrativo
Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes	Docente/Investigador
Luís Eva Ferreira	Docente/Investigador
Alexandre Correia	Estudante
Catarina Mangas	Docente/Investigador
Dulce Correia	Técnico/Administrativo
Luis Filipe	Técnico/Administrativo
José Carlos Marques	Docente/Investigador
Joel Vasco	Docente/Investigador
Ana Silva	Técnico/Administrativo
Maria Dulce Gomes	Docente/Investigador