

**BASES
PROGRAMÁTICAS
E PROGRAMA DE
AÇÃO**

**CANDIDATURA À PRESIDÊNCIA DO
POLITÉCNICO DE LEIRIA**

RUI FILIPE PINTO PEDROSA

2018

ÍNDICE

A MINHA CANDIDATURA.....	3
ENQUADRAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA	5
ENSINO	11
INVESTIGAÇÃO.....	18
PARTILHA E VALORIZAÇÃO DE CONHECIMENTO	25
INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
<i>CAMPUS</i> SUSTENTÁVEL	36
GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	40
GESTÃO SUSTENTÁVEL E INVESTIMENTO	47
QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	54
NOTA FINAL	60
NOTA CURRICULAR	62

A MINHA CANDIDATURA

A candidatura a Presidente do Politécnico de Leiria resulta de um *continuum* de ponderação, vontade pessoal e elevado compromisso institucional, e de um processo muito partilhado com o Conselho Geral, a comunidade académica e as instituições da Região.

Decidi candidatar-me por entender que o Politécnico de Leiria, apesar de ser uma instituição de referência a nível nacional, está numa fase muito relevante de crescimento e afirmação plena enquanto instituição de ensino superior pública, na tessitura nacional e internacional. Neste contexto, entendo que a minha experiência pessoal e profissional me permite encarar o desafio de presidir o Politécnico de Leiria com responsabilidade, compromisso institucional, profissionalismo e otimismo. Na verdade, sou uma pessoa otimista, vertical e íntegra, que cresceu no comprometimento com o trabalho responsável e dedicado, e, acima de tudo acredito, convictamente, no zelo pelo bem público comum, onde a educação superior pública e a ciência devem estar ao serviço da sociedade, enquanto pilares decisivos no desenvolvimento regional e nacional.

Tenho um conhecimento substantivo da nossa organização, da região, dos seus mais relevantes interlocutores, dos nossos principais parceiros nacionais e internacionais e do sistema de ensino superior, quer na dimensão organizacional quer na área académica e científica. As experiências como professor, investigador e vice-presidente do Politécnico de Leiria, com responsabilidades na área de investigação e inovação, permitiram-me acompanhar e contribuir diretamente para o crescimento do Politécnico de Leiria nos últimos anos. Neste contexto, sinto que tenho responsabilidades acrescidas, agora enquanto candidato a Presidente, e que terei sempre suporte num processo colaborativo e de partilha com todos e para todos.

Conheço bem esta instituição que espero presidir. As virtudes, os constrangimentos e os desafios transversais são grandes! São grandes e transversais porque o conhecimento é global e multicultural e é assim que entendo as instituições de ensino superior no seu todo e o Politécnico de Leiria em particular. Entendo-o como uma instituição global, mas com responsabilidade acrescida de gerar impacto local na qualidade de vida das pessoas e das instituições da Região onde está inserida, através da atividade educativa, social, económica, cultural, artística, ambiental, de saúde, entre outras. No alinhamento com esta visão, estabeleço desafios muito relevantes na dimensão da formação, da investigação, da inovação e valorização de conhecimento e da cooperação regional, nacional e internacional. Como me proponho alcançá-los, mediante o apoio de todos, identificá-los-ei em detalhe no decurso desta candidatura.

Candidato-me porque acredito no projeto do Politécnico de Leiria. Candidato-me porque tenho um capital de conhecimento profundo do Plano Estratégico 2020, que foi construído de forma aberta e partilhada dentro e fora da academia, e quero dar-lhe continuidade, contribuindo com o meu cunho pessoal e visão estratégica. Candidato-me crendo que tenho e terei a confiança dos estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos. Por tudo isto, entendo reunir as condições pessoais, profissionais e um projeto institucional merecedores da confiança e do voto dos membros do Conselho Geral, com quem conto para cumprir a missão institucional e juntos levarmos o Politécnico de Leiria ainda mais longe!

ENQUADRAMENTO E VISÃO ESTRATÉGICA

O Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior que foi criada em 1980, pelo Decreto-lei nº 303/80, de 16 de agosto, sediada em Leiria. As Escolas Superiores e os Centros de Investigação estão localizados em vários pontos da região de Leiria e Oeste, nas cidades de Leiria, Marinha Grande, Caldas da Rainha, Peniche e Torres Vedras. Integra a Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS); a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG); a Escola Superior de Artes e Design (ESAD.CR); a Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM) e a Escola Superior de Saúde (ESSLei).

A missão do Politécnico de Leiria, consolidada no Plano Estratégico 2020, aprovado por unanimidade no Conselho Geral, na qual me revejo plenamente, encontra-se definida como:

O Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior dedicada à educação e investigação, que forma cidadãos com competências relevantes para contribuir para o desenvolvimento sustentável regional e nacional, e que gera conhecimento e inovação de elevado valor cultural, económico e social.

Atualmente, a oferta formativa conferente de grau académico divide-se em ciclos de estudo de licenciatura (1.º ciclo) e de mestrado (2.º ciclo) e a não conferente de grau, em formação pós-graduada e de especialização, pós-secundária superior (TeSP – Cursos Técnicos Superiores Profissionais), contínua e o curso preparatório para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos. De momento, os cursos que disponibiliza, em regime presencial (diurno e pós-laboral) e a distância, abrangem múltiplos domínios do conhecimento, de que são exemplo: educação e comunicação, ciências sociais, desporto, engenharia e tecnologia, ciências empresariais e jurídicas, artes e

design, turismo, ciência e tecnologia do mar, ciência e tecnologia dos alimentos e saúde.

Para fazer cumprir a missão, o Politécnico de Leiria possui um ecossistema educativo e de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+i) que engloba, para além das escolas superiores, centros de investigação em diversas áreas (ciências sociais; educação; 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) e duas infraestruturas científicas (Edifício CDRSP – Engenharia e Biofabricação; Edifício CETEMARES – Ciência e Tecnologia do Mar). Este ecossistema, no qual o Politécnico de Leiria está formalmente 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 sete *clusters* de competitividade e de tecnologia.

O Politécnico de Leiria integra, também, na sua organização, unidades de suporte transversal que apoiam a missão na dimensão da formação, da inovação, da ética, da cidadania e da responsabilidade social, nomeadamente a Unidade de Ensino a Distância (UED), os Serviços de Ação Social (SAS), o Serviço de Apoio ao Estudante (SAPE) e a Comissão de Ética (CE).

Enquanto instituição de ensino superior pública, o Politécnico de Leiria é hoje uma instituição que, ademais da dimensão educativa, de investigação e de inovação, se assume como uma instituição com elevada responsabilidade social, regida por valores organizacionais fundamentais: a **inclusão**, a **cooperação**, a **responsabilidade**, a **criatividade**, a **inovação** e o **espírito crítico e empreendedor**.

O Politécnico de Leiria é uma instituição multidisciplinar, multipolar e multicultural, o que constitui um fator acrescido do seu sucesso e do papel de relevância no desenvolvimento técnico-científico, socioeconómico e cultural,

regional e nacional, que sublinha condições de afirmação no espaço Europeu de Ensino Superior e no espaço Lusófono.

A ideia atrás plasmada resulta de um crescimento notável, particularmente nos dez últimos anos, numa academia que é cada vez mais diversa e dinâmica e que tem, presentemente, mais de 11500 estudantes distribuídos por 54 licenciaturas, 36 mestrados, 33 TeSP e várias pós-graduações. Um *campus* que é global e que, no presente ano letivo, terá mais de 1200 estudantes com nacionalidade estrangeira, de 65 nacionalidades diferentes. Um corpo docente mais qualificado, do qual mais de 60% têm doutoramento (ETIs) e que se traduzem em 423 docentes. O investimento na qualificação do corpo docente é ainda mais marcante, se atentarmos ao facto de que, em 2007, apenas existiam 95 docentes com doutoramento. Se nos fixarmos neste período temporal, também na dimensão I&D+i ocorreu uma grande alteração. Existiam 8 projetos I&D+i aprovados, 6 unidades de investigação e um único registo de propriedade intelectual (PI). Hoje o Politécnico de Leiria tem 15 unidades de investigação, que se apresentaram no atual processo de avaliação da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT); tem, aproximadamente, 100 projetos I&D+i aprovados e em execução, que representam mais de onze milhões de euros de financiamento plurianual direto para o Politécnico de Leiria; tem cerca de 200 registos de PI.

Os desafios das instituições de ensino superior são cada vez maiores, em particular para aqueles como o Politécnico de Leiria, focados no desenvolvimento regional e dos territórios, mas de visão clara que o conhecimento é global. É neste contexto que assumo uma candidatura com uma visão inspirada no Plano Estratégico 2020, contudo com a ambição de ir mais longe. Quero um Politécnico de Leiria ainda com mais impacto e relação com a sociedade, que se faça sentir de modo permanente e num espírito de ecossistema colaborativo em maior número de áreas do saber. Um Politécnico de Leiria que vê o conhecimento e a sua valorização a uma escala global, mas que tenha presente a “obrigatoriedade” de gerar, sempre, impacto direto nas empresas e instituições da região de Leiria e Oeste, com o objetivo maior de contribuir para a qualidade de vida das pessoas da região e do país.

Teremos grandes desafios, nomeadamente associados à inovação pedagógica, à forma como pensamos as metodologias de ensino-aprendizagem e aos

espaços pedagógicos; à investigação e à inovação como pilares de diferenciação fundamental das instituições de ensino superior que, no caso do Politécnico de Leiria, se deve nortear quer por novos ou melhores produtos, processos e serviços ao serviço da sociedade, quer pela sua ligação à melhoria da qualidade do ensino; à multiculturalidade e às relações internacionais, nomeadamente na formação, investigação e cooperação para o desenvolvimento; à sustentabilidade e responsabilidade ambiental, social e económica. Empenhar-me-ei para os abraçar e os alcançar numa estratégia colaborativa que contará com todos, estudantes, professores, investigadores, técnicos, administrativos e parceiros externos, institucionais e empresariais.

Defini vários objetivos específicos que serão detalhados, ao longo deste documento, nas suas bases programáticas e linhas de ação, ainda que intente assumir, como visão estratégica macro-institucional, três grandes objetivos.

O primeiro passa pelo trabalho institucional e colaborativo com as forças políticas e órgãos governativos, regionais e nacionais, de modo a alterar a designação do Instituto Politécnico de Leiria para **Universidade Politécnica de Leiria**. Esta é uma designação em que acredito e que assumo desde a primeira hora em que se iniciou este processo de discussão interna. Pretendo, nesta candidatura, reforçar algumas ideias base que suportam esta designação e, simultaneamente, contribuir para ajudar a esclarecer algumas questões que são recorrentes interna e externamente. **Universidade Politécnica**, em primeiro lugar a palavra Universidade, simplesmente porque tem um reconhecimento e **perceção social**, nacional e internacional, clara e distintiva e é universal. Em segundo lugar **Politécnica**, por duas razões substanciais, a primeira assumindo internamente, mas principalmente na relação com a sociedade, que queremos **continuar a fazer as mesmas coisas**, ou seja, a **ter ensino politécnico**, a preparar os nossos **estudantes para o mercado de trabalho e para as necessidades de empresas e instituições**, a realizar serviços e projetos I&D+i com empresas e instituições e a colocar **o conhecimento ao serviço da sociedade**. A segunda, porque devemos projetar o futuro, não esquecendo o passado, os valores e como chegámos aqui.

O segundo objetivo maior passa por **ter doutoramentos** em associação, ou de forma independente e autónoma, continuando o trabalho de investigação, de inovação e de influência política a fim de que seja possível outorgar o Grau de

Doutor. É neste âmbito que tenciono fazer mais e ser uma instituição de ensino superior plena. A este propósito, pretendo deixar claro, também aqui, que a minha visão é que os **programas doutorais devem ser de interface, em colaboração com empresas e instituições** e, por essa razão, estarem fortemente conectados com o tecido económico, social, cultural, artístico, da saúde, entre outros. O impedimento legal de outorgar o grau de doutor, uma condição que depende da designação e do subsistema que integramos e não de competência e das condições científicas e infraestruturais, mais do que uma grande limitação para o Politécnico de Leiria, é um fator de menor competitividade para a região de Leiria e Oeste e para os seus setores de atividade. Estes, que são altamente inovadores e competitivos à escala global, ficam mais fragilizados nos processos de inovação e de antecipação de conhecimento e tecnologia, na ausência destes recursos de elevado valor, os estudantes de doutoramento e os seus projetos de investigação e inovação.

Finalmente, promover uma instituição que assume, em pleno, a sua localização numa região onde o conhecimento está ao serviço da sociedade e que é exemplo na proximidade com empresas e instituições. Neste contexto, adotarei uma visão disruptiva, posteriormente detalhada no âmbito das bases programáticas, que transforma a transferência de conhecimento, assumida sistematicamente como um processo unidirecional, em **partilha e valorização de conhecimento enquanto processo bidirecional e colaborativo**. Esta ideia e conceito pretendem continuar a construir um Politécnico de Leiria de referência a nível nacional e internacional.

A minha candidatura a Presidente do Politécnico de Leiria pensa o presente, projetando o futuro pela **valorização do conhecimento e das pessoas**, naturalmente estudantes e diplomados, mas também professores, investigadores, técnicos e administrativos. É neste âmbito que faço evoluir a visão do Politécnico de Leiria, consumada no Plano Estratégico 2020.

Em 2022, seremos uma Universidade Politécnica reconhecida pela produção científica, valorização e partilha de conhecimento ao serviço da sociedade, pela qualidade e empregabilidade da formação, e pelos contributos para o desenvolvimento global sustentável.

O programa que apresento, para fazer cumprir a visão institucional, assume oito grandes orientações programáticas que entendo estratégicas para o cumprimento completo da missão do Politécnico de Leiria, enquanto Instituição de Ensino Superior Pública. As minhas grandes opções estratégicas, apesar de interdependentes, estão organizadas em três domínios específicos *major*; Ensino; Investigação; Partilha e Valorização de Conhecimento; e cinco linhas de orientação transversais, Internacionalização; *Campus* Sustentável; Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Gestão Sustentável e Investimento; Qualidade, Organização e Modernização Administrativa.

1. ENSINO

Educação superior plena e inovação pedagógica como grandes desafios

Na missão do Politécnico de Leiria, definida no Plano Estratégico 2020, e na qual me revejo inteiramente, os estudantes estão no centro das nossas atividades. Eles são, sem dúvida, o maior garante do desenvolvimento sustentável regional e nacional e o veículo de partilha de conhecimento e inovação de elevado valor cultural, económico e social, quer no processo educativo de formação, quer enquanto profissionais do presente e do futuro.

Atualmente, a oferta formativa do Politécnico de Leiria está estabilizada, é sólida, é socialmente relevante e encontra-se articulada com as necessidades e saídas profissionais da região, do país e de um mundo cada vez mais global. É abrangente em termos horizontais, cobrindo um leque bastante variado de áreas de formação, nomeadamente educação, ciências sociais, desporto, engenharia, gestão e economia, ciências jurídicas aplicadas, *design*, artes, turismo, ciência e tecnologia do mar, ciência e tecnologia dos alimentos, saúde, entre outras. No entanto, muito embora desenvolvida em termos verticais, com cursos superiores não conferentes de grau académico (TeSP), licenciaturas (1º ciclo), mestrados (2º ciclo) e pós-graduações, está limitada pela ausência de formação de doutoramento (3º ciclo).

O Politécnico de Leiria mostrou-se, sempre, inovador, quer na oferta diferenciada e especializada, quer nos contextos de aprendizagem. Pretendo, nesta candidatura, assumir um compromisso, claro e forte, de procura permanente da otimização da oferta formativa, centrada na diferenciação dos cursos pela inovação pedagógica e pela afirmação da adequação das competências às expectativas do mercado de trabalho, conferindo-lhe a perceção de reconhecimento crescente por parte dos estudantes, empresas, instituições, comunidade científica e sociedade em geral. Ter ciclos de estudo diferenciadores e de excelência, em cada uma das nossas Escolas Superiores, nas suas áreas científicas principais, pela formação *per se* e/ou pela inovação pedagógica e/ou diferenciação dos laboratórios, oficinas ou outros ambientes inovadores, será sempre um desiderato do meu mandato, de modo a assumir

em pleno a missão do Politécnico de Leiria enquanto instituição de ensino superior pública. Como Presidente do Politécnico de Leiria apoiarei a utilização de práticas pedagógicas inovadoras e privilegiarei modelos de ensino-aprendizagem, assentes na responsabilidade e na atividade do estudante. Pretende-se, deste modo, dar-lhes a oportunidade de, a par do estudo e compreensão dos fundamentos teóricos, os aplicarem, adequadamente, seja através de práticas laboratoriais, de práticas de desenvolvimento de projetos em contexto de oficinas criativas, de práticas em contexto de trabalho, nomeadamente em ambiente empresarial, seja pela sua integração em equipas de investigação científica. Em suma, ter presente que os processos de formação devem visar o desenvolvimento de competências transversais, com o intuito de proporcionar uma formação global, onde o desenvolvimento das competências científicas e técnicas ocorre paralelamente com o desenvolvimento de valores de cidadania.

O foco na inovação pedagógica e o desafio permanente pela otimização da oferta formativa a este nível, é ainda mais relevante quando colocamos algumas questões. Quais serão as competências necessárias para os nossos diplomados em 2028? Que multidisciplinariedade de competências serão necessárias? Como instituição de ensino superior pública, onde existem responsabilidades sociais maiores, que resultados de aprendizagem vamos propor nos cursos do futuro? Tudo isto parece ainda mais desafiante se atentarmos ao facto de muitas das profissões que vão existir em 2028, ainda não existirem hoje. Neste contexto, algumas ideias parecem claras, nomeadamente que, para além de competências específicas, devemos dar aos nossos estudantes **competências transversais**, que os fortaleçam enquanto profissionais do futuro, independentemente dos ambientes e contextos onde vierem a trabalhar. Deve ser dada particular atenção ao pensamento livre, às competências associadas ao **pensamento criativo**, às **competências de comunicação**, ao **empreendedorismo coletivo e social** e, naturalmente, ao uso de **tecnologias digitais**. Nesta perspetiva e apesar de estarmos numa era altamente digital e tecnológica, as ciências sociais, as humanidades e as artes terão um papel crucial no processo de aquisição de competências transversais ou *soft skills*. Por outro lado, também parece claro que as competências técnicas e científicas terão necessidades específicas de atualização permanente ao longo das carreiras profissionais. Este facto é claramente uma

oportunidade para o Politécnico de Leiria, mormente através da criação de cursos de formação avançada de curta duração (modulares), de modo a conferir competências de alto nível e atualizadas, em particular aos nossos *alumni*. A nossa experiência, associada ao ensino a distância e às academias, serão fatores determinantes e diferenciadores, a ser utilizados nos processos de aprendizagem ao longo da vida. Aqui, promoverei a inclusão de empresas e instituição na formulação dos cursos e programas curriculares a oferecer.

Estou absolutamente convencido de que este é o maior desafio das instituições de ensino superior e que é fundamental uma aposta forte na **inovação pedagógica**. Passará quer pela utilização de novos modelos pedagógicos, como o *Problem Based Learning* (PBL), o *Flipped Classroom* e a *Practice Research Learning* (PRL), quer pela criação de espaços indutores de inovação e inspiradores do processo criativo, de modo a transformar o contexto de ensino-aprendizagem num espaço acolhedor voltado para o futuro, para o empreendedorismo e a inovação coletiva. Um dos meus grandes desafios a cumprir estará associado ao propósito de iniciar experiências piloto de aplicação de metodologias pedagógicas inovadoras e de criar **espaços letivos indutores de criatividade e inovação** (*e.g. open innovation labs / interactive labs*), em todas as escolas do Politécnico de Leiria.

Esta aposta na inovação pedagógica e na modernidade dos *curricula* terá efeitos positivos multiplicadores de posicionamento futuro. Contribuirá, igualmente, para melhorar um dos maiores problemas do ensino em geral, incluindo no Politécnico de Leiria, o insucesso académico e o abandono escolar.

Para além das iniciativas atrás mencionadas, o compromisso institucional com a atualidade e a inovação da oferta formativa tem que ser partilhado e definido em iniciativas de inovação e pensamento empreendedor coletivo. Deste modo, proponho-me iniciar um processo de *think-tank* interno, promotor de pensamento prospetivo de tendências da formação superior, nomeadamente sobre temas como a inclusão da flexibilidade curricular, a promoção da multidisciplinariedade, a inserção de novos métodos pedagógicos e a formação transversal optativa (*e.g. educação ambiental; inovação social; empreendedorismo coletivo; ...*), introduzindo modernidade dentro dos nossos *curricula*. Na prática, evoluir na modularização e

flexibilidade dos programas, de um modo compatível com o processo de Bolonha e a ideia vinculada aos *European Credit Transfer System* (ECTS). Neste âmbito, desenvolver programas de formação para professores na inovação pedagógica e curricular, será uma prioridade.

Uma instituição de Ensino Superior centrada nos seus estudantes deve procurar ter mais e melhores estudantes, promovendo a multiculturalidade e a diversidade dos seus públicos, especialmente no seu processo de captação. São sobejamente conhecidos os graves problemas demográficos que Portugal atravessa e que, naturalmente, têm consequências diretas para as instituições de ensino superior. Num plano pragmático, as entradas de estudantes nas licenciaturas e TeSP, no período entre 2018-2022, serão, não só mas também, consequência direta da natalidade entre 2000 e 2004, que registou 120.008, 112.774, 114.383 e 112.525 nascimentos, no supramencionado período temporal. Este contexto é particularmente mais complexo, se pensarmos a médio prazo, por exemplo 2028. Será suficiente referir que só em 2010 os nascimentos em Portugal ultrapassaram os 100.000 (101.381) e que, em 2016, foram registados apenas 87.126 nascimentos. Neste cenário adverso, o Politécnico de Leiria assumirá uma política de continuidade, visando **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. Deste modo, superar-se-á significativamente, em número, a oferta de vagas existentes e potenciar-se-á a captação de mais e melhores candidatos. Nesta perspetiva, será necessário reforçar as iniciativas de *marketing* nacional e internacional para a angariação de estudantes. Por outro lado, em articulação com as políticas governamentais, é absolutamente necessário promover a valorização do ensino superior e dos nossos diplomados como fator decisivo numa economia global suportada no conhecimento e na inovação. Só assim será possível aumentar as candidaturas de jovens estudantes ao ensino superior.

O Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior de referência na dimensão da inclusão, mas os desafios nesta área são permanentes e cada vez maiores. Falar da inclusão no ensino superior é, também, falar dos desafios na área das necessidades educativas especiais, onde são necessários

investimentos importantes. Esta dimensão será, posteriormente, minudenciada, no âmbito da linha programática *Campus Sustentável*.

Finalmente, para que o Politécnico de Leiria seja uma **instituição de ensino superior plena** na dimensão do ensino, é estritamente imprescindível participar em programas de doutoramento, orientados para os desafios da sociedade, e outorgar o grau de doutor.

Esta dimensão aludida será particularizada, *a posteriori*, no concernente à orientação programática de investigação, onde a existência de doutoramentos de interface com a sociedade será crítica, não só no crescimento da capacidade e qualidade do ecossistema de investigação e inovação do Politécnico de Leiria, mas também na capacidade de inovação de empresas e instituições da região de Leiria e Oeste.

Na linha programática de ensino, defini duas dimensões orientadoras sustentadas em várias ações programáticas.

❖ **Otimizar de forma permanente a oferta formativa centrando este processo na inovação pedagógica e nas competências do presente e do futuro.**

1. Promover mudanças e inovação na organização dos espaços das atividades letivas, de modo a facilitar o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem, potenciadoras de processos pedagógicos valorizadores de perspectivas da aprendizagem mais colaborativas, participativas e assentes em metodologias de trabalho de projeto. Estas metodologias assentarão num ambiente formativo propício à resolução dos problemas que advêm da conceção e exploração de ideias, da pesquisa, da reflexão e investigação, em suma, de capitais sementes de inovação.
2. Criar novos laboratórios comuns de inovação e criatividade (*Open Innovation Labs* ou *Interactions stations*), em todas as escolas que permitam a experimentação interdisciplinar, nomeadamente nas áreas STEAM (ciência, tecnologia, engenharia, artes e matemática), laboratórios

estes modernos e adaptados aos modelos inovadores de ensino como o PBL (*Project Based Learning*) e o PRL (*Practice Research Learning*).

3. Iniciar um processo de *think-tank* interno promotor de pensamento prospetivo de tendências da formação superior, especificamente relacionados com as temáticas da inclusão da flexibilidade curricular, da promoção da multidisciplinariedade, da introdução de novos métodos pedagógicos e da formação transversal optativa (*e.g.* educação ambiental; inovação social; empreendedorismo coletivo).
4. Implementar programas de formação contínua para professores, que envolvam dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem, à avaliação e à promoção da motivação e bem-estar do estudante.
5. Promover a inovação pedagógica, incentivando quer a implementação de novos modelos pedagógicos, designadamente metodologias como *Problem Based Learning* (PBL) e *Flipped Classroom* (aula invertida), quer atividades baseadas na experiência, na experimentação e interligadas com as atividades de I&D (*Practice Research Learning*).
6. Fomentar programas inovadores de Pós-Graduações, ações de formação avançada de curta duração MOOC (*Massive Open Online Courses*), visando a atualização profissional dos cidadãos ao longo da vida.
7. Desenvolver metodologias e estratégias de formação inclusivas, do ponto de vista dos conteúdos, dos materiais, dos equipamentos e dos pressupostos socioculturais que determinam as relações interpessoais.
8. Elaborar um plano de ação, por escola, contemplador de medidas de promoção do sucesso académico dos estudantes.
9. Definir e implementar estratégias de utilização alargada de espaços letivos, promotores da criatividade e execução de projetos, em particular as oficinas e os novos laboratórios de inovação e criatividade. Em articulação com as nossas escolas, privilegiar a inclusão de estudantes nas soluções de alargamento de utilização propostas.

10. Transformar a UED – Unidade de Ensino a Distância em Unidade de Inovação Pedagógica e Ensino a Distância para apoiar os professores para as novas metodologias pedagógicas.

❖ **Captar mais e melhores estudantes como processo de sustentabilidade e crescimento institucional.**

11. Potenciar os prémios de mérito, promovidos por empresas e instituições, seja para os melhores estudantes que ingressem, anualmente, no Politécnico de Leiria seja para as suas escolas de origem.

12. Criar condições para que os melhores estudantes possam colaborar com a instituição (monitores, bolseiros, ...).

13. Continuar a promover academias temáticas (*e.g.* Tanto Mar; Leiria In, ...), dias abertos e cursos de verão para potenciais candidatos nacionais e internacionais.

14. Conceber concursos, projetos e cursos destinados a alunos e professores das escolas secundárias, promovendo eventos em articulação com essas instituições de ensino e os seus agentes educativos.

15. Reforçar as iniciativas de *marketing* nacional e internacional para a captação de estudantes com melhor desempenho escolar.

16. Identificar os aspetos diferenciadores da oferta formativa, em estreita articulação com as escolas, destacando os ciclos de estudo referência a nível nacional.

17. Identificar e planear ações, distintivas do desempenho extraordinário dos estudantes e diplomados, nas suas áreas de intervenção.

2. INVESTIGAÇÃO

A investigação como fator de competitividade regional, nacional e internacional

A investigação orientada para a economia, leia-se sociedade, é, provavelmente, o maior ativo diferenciador das instituições de ensino superior, em particular daquelas com maior impacto nos territórios onde estão inseridas, como é o caso do Politécnico de Leiria. Na realidade, a **criação de novo conhecimento, associado ao desenvolvimento de novos ou melhorados produtos, processos e serviços**, encerra a oportunidade de inovar, contribuindo, decisivamente, para o desenvolvimento regional e nacional. É fundamental que o fluxo da partilha de conhecimento entre instituições de ensino superior e sociedade sejam reforçados, gerando contextos favoráveis para a valorização do conhecimento, promovendo a empregabilidade e a valorização dos **diplomados enquanto “veículos” de partilha de conhecimento de valor acrescentado**, que contribua, de forma líquida e prática, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Neste contexto, assume importância crescente o envolvimento de **mais estudantes nos processos de investigação**, quer pela participação direta nos projetos I&D+i quer pela adoção de metodologias de ensino como o *practice research learning*, tal como foi anteriormente mencionado. Na realidade, um dos maiores, se não o maior fator distintivo do ensino superior dos outros níveis de ensino, é a integração da investigação e da inovação no processo de ensino e aprendizagem.

Existem desigualdades competitivas de significado relevante entre as instituições de ensino superior politécnico e o subsistema de ensino superior universitário. Na verdade, o Politécnico de Leiria, para ter ciência de qualidade, competitiva e com impacto no território, tem sempre que fazer muito mais com menos. Fazer mais, porque temos maior atividade letiva, mas também porque temos menos recursos financeiros e humanos, nomeadamente associados ao subfinanciamento do estado e à impossibilidade legal de ter doutoramentos. Este aspeto, para além da condicionante financeira, limita substancialmente a massa crítica associada à produção de ciência e a conseqüente redução progressiva da capacidade para

ter pós-docs e investigadores. Refiro estas condicionantes, não como ressalva ou justificação para o que não se consegue fazer, mas como prerrogativa de compromisso para atuar de forma ativa e, conseqüentemente, para as ultrapassar.

Apesar das limitações atrás referidas, o Politécnico de Leiria tem, na sua matriz identitária, o conhecimento científico, a cultura e os processos criativos ao serviço da sociedade, particularmente suportados pelo seu ecossistema de investigação e inovação. No Politécnico de Leiria os projetos de investigação e inovação têm uma base transversal, com um caminho relevante percorrido, mas que carece de maior impacto no território e cada vez mais em diferentes áreas do conhecimento. Neste contexto, existem áreas onde o trabalho de partilha e valorização de conhecimento com impacto direto na sociedade é já muito presente e reconhecido a nível regional, nacional e até internacional, como sejam as engenharias, a inclusão, as artes e a ciência e a tecnologia do mar. É premente dar continuidade ao trabalho já realizado, aumentando o fluxo de partilha de conhecimento. Porém, é também imprescindível que o Politécnico de Leiria seja um agente mais ativo noutras áreas estruturantes e emergentes, quer do ponto de vista social, quer do ponto de vista económico, reforçando a atividade de investigação e inovação, com impacto na sociedade, nas áreas da educação, da saúde, da inovação social, da gestão, das ciências jurídicas aplicadas, do *design* e do turismo. Trata-se de áreas que carecem de mais e melhor apoio e que terão particular atenção.

A conjuntura associada às políticas de ciência, a nível nacional e internacional, são claramente uma oportunidade para capitalizar o presente, mas também para assegurar o posicionamento futuro do Politécnico de Leiria na investigação e na inovação. Enquanto Presidente do Politécnico de Leiria, trabalharei colaborativamente com as nossas Escolas e Unidades de Investigação para agarrarmos esta oportunidade em diferentes dimensões, tal como abaixo explano.

Em primeiro lugar, procurarei fazer do atual processo de avaliação das unidades de investigação, pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, a afirmação da qualidade da investigação produzida por estudantes, professores e investigadores do Politécnico de Leiria. Após o crescimento gradual e sustentado na formação avançada dos nossos professores, na

aprovação de projetos I&D+i, regionais, nacionais e internacionais, na produção de propriedade industrial, julgo ser tempo de afirmar as nossas Unidades de Investigação no contexto da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Teremos, no nosso ecossistema de investigação e inovação, quinze Unidades de Investigação, seis enquanto unidade de gestão principal (*CDRsp; CARME; CIIC; LIDA; CITUR; ciTechCare*), seis como unidades de gestão participante (*CICS.NOVA.IPLeiria; CIEQV; CI&DEI; IJP; LSRE/LCM; MARE-IPLeiria*) e três associações privadas sem fins lucrativos (*IT-IPLeiria; INESCC-IPLeiria; LAETA(ADAI-IPLeiria)*). Como o Politécnico de Leiria lhes surge associado, todas serão apoiadas pelo Politécnico de Leiria.

Aproveitar cada vez melhor a visão subjacente aos programas quadro de financiamento regionais (Centro 2020), nacionais (P2020: MAR2020; Portugal Inovação Social; POSEUR2020) e europeus (H2020; Erasmus+; Interreg-SUDOE; ...), nomeadamente a “obrigatoriedade” da cooperação entre instituições do sistema científico, empresas, instituições de solidariedade social, centros de cuidados de saúde, entre outros, visando a promoção da partilha e a valorização de conhecimento. Neste âmbito, a matriz identitária do Politécnico de Leiria, o contexto de inovação das empresas e instituições do território onde estamos inseridos, a experiência acumulada da participação em projetos em copromoção, IC&DT, *blue labs*, entre outros, bem como o reforço de quadros técnicos de suporte, como os gestores de ciência e tecnologia, para auxiliar a construção de candidaturas mais competitivas, serão fatores a capitalizar no atual quadro comunitário. Estou, de igual modo, absolutamente convencido de que esta estratégia nos posicionará ainda melhor no novo programa quadro (FP9).

No contexto do programa de modernização e valorização do ensino superior politécnico do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, estarei comprometido com o reforço da participação do Politécnico de Leiria quer em projetos IC&DT da FCT quer em projetos internacionais em parceria com universidades de ciências aplicadas europeias. Ainda no contexto da política governativa da ciência, tecnologia e ensino superior, utilizaremos os instrumentos legais (DL57/2016) e os de apoio financeiro para contratar investigadores, de modo a reforçar, capacitar e rejuvenescer o ecossistema de

investigação e inovação do Politécnico de Leiria. A estratégia passará pela **contratação de investigadores** através de vários programas e mecanismos: projetos aprovados no âmbito das candidaturas FCT aos IC&DT para todos os domínios científicos; contratação de investigadores através da aplicação da norma transitória do DL57/2016 em relação aos bolsiros pós-doc enquadrados no espírito da lei; contratação de investigadores no que concerne ao programa FCT Emprego Científico - modalidade de apoio institucional; criação de condições de acolhimento, nomeadamente nas unidades de investigação, para atrair candidaturas de investigadores no domínio do programa FCT Emprego Científico – modalidade apoio individual.

Finalmente, mas não menos importante, a aposta nos **doutoramentos diferenciadores**, de interface, e que promovam **a partilha e a valorização de conhecimento com impacto na sociedade**, será uma prioridade e luta permanente da minha Presidência. Tendo a clara ambição de, nos próximos quatro anos, termos doutoramentos outorgados pelo Politécnico de Leiria, apesar das condicionantes legais a ultrapassar, urge continuar o trabalho de suporte a este objetivo. Assim, é premente continuar a demonstrar a competência científica existente, quer pela qualidade das unidades de investigação FCT (*e.g.* acolhimento e orientação de estudantes de doutoramento; contratação de investigadores, ...), quer pelos projetos I&D+i realizados, nacionais e internacionais. Em paralelo, é imprescindível reforçar as redes e parcerias I&D+i nacionais, de modo a gerar condições de submissão de programas de doutoramento à A3ES, em associação com universidades portuguesas e internacionais. Por outro lado, surge como essencial criar cursos de formação avançada com capacidade de integração em programas de doutoramento nacionais e internacionais. Por fim, tornar cada vez mais evidente o prejuízo para a região de Leiria e Oeste, decorrente da impossibilidade da outorga de doutoramento pelo Politécnico de Leiria. Demonstrar a necessidade competitiva de integração de doutorandos e futuros doutores no processo de desenvolvimento, renovação e capacidade produtiva dos setores de atividade mais inovadores e exportadores do território onde o Politécnico de Leiria está inserido.

Em síntese, a investigação é um pilar essencial nas bases programáticas que suportam a minha candidatura a Presidente do Politécnico de Leiria, particularmente pela valorização do conhecimento e da qualidade de uma instituição de ensino superior que desejo plena no desempenho da sua missão. Para concretizar esta linha programática e fazer da investigação, no Politécnico de Leiria, um fator ora de competitividade regional e nacional ora de cooperação internacional de alto nível, estructurei quatro princípios orientadores sustentados por ações programáticas.

❖ **Promover uma maior cultura científica na academia pela valorização da investigação, incluindo a dimensão de ensino.**

18. Potenciar mecanismos interdependentes e bidirecionais entre as atividades de I&D+i e as de formação, incentivando ações baseadas na experiência e na experimentação (*research-based learning*).

19. Implementar ações de discriminação positiva dos docentes que desenvolvem atividades científicas relevantes, em função das publicações científicas e do financiamento captado, mormente através da atribuição de licenças sabáticas.

20. Reforçar os prémios de estímulo para os investigadores e para as unidades de investigação com maior produtividade científica.

21. Criar mecanismos que garantam a divulgação da produção científica no repositório *online* da instituição.

22. Reforçar as publicações em colaboração com empresas, sobretudo as que tenham conhecimento ou dimensão tecnológica com impacto setorial.

23. Rever o regulamento de avaliação do desempenho docente, valorizando a investigação e a inovação com impacto e ao serviço da sociedade.

❖ **Criar programas de formação avançada e participar formalmente em programas de doutoramento de interface, como base de suporte à integração de doutores em empresas e instituições.**

24. Criar cursos de formação avançada, com elevada componente científica, e de investigação com potencial de integração em programas de doutoramento nacionais e internacionais. Estes cursos de formação deverão ser abertos à atualização técnico-científica de profissionais de empresas e instituições, particularmente da região de Leiria e Oeste.
 25. Estabelecer parcerias com entidades nacionais e internacionais, visando a oferta de programas de doutoramento de interface, em estreita ligação com empresas e instituições da região. Neste contexto, preparar cursos de 3º ciclo, em condições de submissão à Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).
 26. Acreditar e obter autorização de funcionamento junto da A3ES e da Direção Geral do Ensino Superior (DGES), para formação de 3º ciclo, em pelo menos três áreas científicas, em associação com outras instituições de ensino superior.
- ❖ **Reforçar o papel das unidades de investigação no ecossistema de investigação e inovação do Politécnico de Leiria e da Região.**
27. Em conjunto com os parceiros regionais, criar as condições para a concretização do Parque de Ciência e Tecnologia do Mar (CM de Peniche, Politécnico de Leiria, BioCant e DOCAPESCA) e o Parque de Ciência e Tecnologia da Indústria (CM da Marinha Grande, Politécnico de Leiria, CENTIMFE e OPEN).
 28. Conceber um programa interno de conceção de ideias, de modo a produzir um portefólio de pré-projetos, a apresentar a candidaturas futuras.
 29. Aumentar o número de doutorandos, orientados por professores e investigadores do Politécnico de Leiria, cuja instituição de acolhimento seja o Politécnico de Leiria, através das suas unidades de investigação.
 30. Utilizar as bolsas de participação em reuniões científicas (BPRC), como incentivo à captação dos melhores estudantes de 2º ciclo para a

realização de atividades de I&D+i nas unidades de investigação do Politécnico de Leiria.

31. Promover a integração de pós-docs em projetos I&D+i, projetando a contratação de investigadores no futuro.
 32. Desenvolver 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.
 33. Estabelecer 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.
- ❖ **Contratar investigadores e gestores de ciência e tecnologia, como base do fortalecimento da massa crítica, para a produção e comunicação de ciência com impacto regional, mas de projeção internacional.**
34. Reforçar a contratação de investigadores, ao abrigo dos atuais instrumentos legislativos e de apoio financeiro promovidos, de um modo geral pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e em particular pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.
 35. Contratar Gestores de Ciência e Tecnologia, particularmente e a curto prazo, através de bolsas BCGT, numa perspetiva de crescimento e formação no contexto de gestão e valorização da ciência. A médio prazo, contemplar lugares de técnicos superiores com este conteúdo funcional ou com outro enquadramento de carreira que venha a ser criado por iniciativa governamental.
 36. Criar eventos de comunicação de ciência, incluindo a partilha de casos de sucesso de I&D+i.
 37. Colaborar com a Agência Nacional Ciência Viva, em conjunto com os municípios da região, por forma a encontrar condições para que o distrito de Leiria passe a contar, pelo menos, com um Centro Ciência Viva.

3. PARTILHA E VALORIZAÇÃO DE CONHECIMENTO

Inovação e desenvolvimento regional para uma empregabilidade mais qualificada e reconhecida

As instituições de ensino superior públicas devem assumir um compromisso transversal com a sociedade e o conhecimento gerado deverá estar ao seu serviço. Este compromisso deve assumir múltiplas formas de colaboração, incluindo comércio, indústria, vida cívica e comunitária, políticas públicas e práticas artísticas, culturais e desportivas. Esta matriz multidimensional de compromissos e de desafios sociais, económicos e cívicos carecem, necessariamente, de soluções que envolvam atores regionais, nacionais e internacionais.

Estamos em pleno século XXI, inseridos numa sociedade altamente evoluída e com conhecimento global. Esta conceção é particularmente visível na Região de Leiria e Oeste em múltiplos setores de atividade, nomeadamente os económicos, muito avançados do ponto de vista tecnológico e altamente exportadores, onde o conhecimento e a inovação são o seu grande fator crítico de sucesso. É neste contexto que assumo uma visão de mudança de paradigma. Ainda que tenha, ao longo dos tempos, vindo a ser construída, assumo-a, agora, como fator distintivo do compromisso com a sociedade que o Politécnico de Leiria terá enquanto instituição de ensino superior pública. É, sem dúvida, o tempo de avocar que as instituições de ensino superior também aprendem muito com a sociedade que as rodeia e que os processos são, atualmente, mais de partilha do que de transferência de conhecimento.

Assim, a minha visão de mudança e de posicionamento pioneiro do Politécnico de Leiria defende que a clássica expressão “transferência de conhecimento”, que detém um papel de superioridade e de soberba, seja transformada em “**partilha de conhecimento**”, num processo que é **bidirecional** e não unidirecional. De facto, humildemente assumo que as instituições de ensino superior também têm muito a aprender com a sociedade e com os seus diferentes setores de atividade. Esta é a forma como vejo o fortalecimento da

relação e aproximação do Politécnico de Leiria com a sociedade, ajudando a quebrar barreiras entre o conhecimento gerado e a sua aplicação e utilidade. Na minha opinião, este será um passo decisivo para ultrapassar o que, sistematicamente, é, e de modo recorrente, apontado como um fosso entre o conhecimento gerado no ensino superior e a sociedade. Naturalmente que este problema da partilha e da valorização de conhecimento é multifatorial, estando associado não só a questões de comunicação, aproximação, tempos de desenvolvimento e resposta, mas também a constrangimentos associados à partilha de oportunidades entre todos. Estes processos de partilha de conhecimento só são possíveis centralizando o processo no compromisso das pessoas, pois são estas os verdadeiros veículos do conhecimento, nomeadamente aquelas que estão associadas às equipas de desenvolvimento, sejam do Politécnico de Leiria e/ou das empresas e instituições, parceiras em serviços e projetos I&D+i.

Neste contexto de conhecimento mútuo e bidirecional, os estudantes e os diplomados do Politécnico de Leiria são absolutamente determinantes e serão cada vez mais incluídos em projetos e serviços I&D+i. Desta forma, conseguir-se-á promover a empregabilidade qualificada e a sua valorização enquanto ativo maior das empresas e instituições. Será este o caminho a trilhar pelos nossos diplomados que, para além de uma sólida formação técnica, devem ter elevada capacidade científica e de inovação, facilitadora de uma boa e rápida integração e envolvimento profissional com as entidades empregadoras, demonstrando capacidade de dinamização de projetos profissionais de sucesso.

Consolidar a dimensão enquanto instituição de ensino superior empreendedora na geração de propriedade intelectual (PI) com proteção nacional e reforçar, quer a proteção internacional, quer a sua valorização e partilha com os atores económicos.

Agindo em coerência com o anteriormente salientado, na dimensão da propriedade intelectual (PI), em particular a propriedade industrial, cultural e artística, a minha visão é que uma instituição de ensino superior pública só terá um compromisso pleno com a sociedade quando, e em primeiro lugar, a PI resultar em valor direto para a economia e para a sociedade e só depois resulte em compensação financeira ou outra para a instituição de ensino

superior e os seus atores. O Politécnico de Leiria terá aqui um grande repto: **colocar o seu portfólio da PI ao serviço da economia** e nas “mãos” das empresas, organismos com competência para o utilizar e criar valor económico.

As instituições de ensino superior, de um modo geral, têm dedicado pouca atenção à inovação social, principalmente à dimensão diretamente associada à economia social. O Plano Estratégico 2020 do Politécnico de Leiria definiu a **inovação social como um dos seus objetivos estratégicos** diferenciadores, com o qual me identifico plenamente. Revejo-me, integralmente, nesta visão a dois níveis. O primeiro, de carácter conceptual, por acreditar na importância do empreendedorismo social e em equipa, enquanto resposta a desequilíbrios e necessidades sociais. O segundo de visão político-estratégica de médio prazo, não só pelo facto de Portugal ser piloto na Europa com o programa Portugal Inovação Social, mas também porque este programa será uma das áreas transversais do próximo programa quadro europeu (FP9). Neste âmbito, proponho-me impulsionar um Politécnico de Leiria com assunção de um papel mais ativo no território, promovendo o empreendedorismo social enquanto solução para alguns dos problemas sociais. Refiro-me, em concreto, à geração do próprio emprego, em particular dos nossos estudantes e diplomados, com a correspondente criação de impacto tangível e intangível na sociedade.

Em suma, a valorização e partilha de conhecimento no Politécnico de Leiria contribuirá diretamente para o crescimento social, económico e cultural da região e do país, resultante da cooperação feita no âmbito de atividades de I&D+i e prestação de serviços junto do universo empresarial, instituições e sociedade em geral. Deste modo, a linha programática da partilha e valorização de conhecimento está estruturada em três objetivos, sustentados por ações específicas.

❖ **Potenciar a partilha de conhecimento gerador de impacto na sociedade.**

38. Continuar a dinâmica crescente de aprovação de projetos I&D+i, em parceria com empresas e instituições, particularmente com as da região

de Leiria e Oeste, promotores da aplicação e da valorização social e económico-financeira do conhecimento.

39. Promover a realização de serviços I&D+i diferenciados, de elevada exigência, rigor e competência técnico-científica, que resultem no desenvolvimento de valor acrescentado em produtos, processo e serviços.
 40. Criar a “figura” dos gestores de projeto e serviços I&D+i, de modo a potenciar a execução plena e a concretização dos seus objetivos, com vista a alcançar os indicadores de produção previstos e contratualizados.
 41. Conceber um Centro Académico em Saúde, em plena articulação com o Centro Hospitalar de Leiria, para fomentar a investigação e os serviços de inovação à comunidade na área da saúde.
 42. Continuar os mecanismos de suporte ao registo de propriedade intelectual. Neste âmbito e de modo a promover a partilha e valorização de conhecimento, criar uma feira periódica de divulgação da propriedade intelectual, com foco na propriedade industrial.
 43. Reforçar a colaboração em geral com a NERLEI e a CEFAMOL e, em particular, consolidar e fazer crescer o impacto do protocolo IPL – Indústria.
 44. Reforçar e desenvolver novas redes de parceiros regionais que facilitem a candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais. Neste contexto, 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.
- ❖ **Valorizar o conhecimento enquanto fator determinante para a empregabilidade qualificada dos diplomados.**
45. Valorizar o papel das academias, simultaneamente como fator distintivo das competências dos diplomados do Politécnico de Leiria e como instrumento de inovação e atualização técnico-científica dos profissionais

ao longo da sua carreira, principalmente para os quadros das empresas e instituições da Região de Leiria e Oeste numa estratégia “*practice-based professional learning*”.

46. Reforçar, substancialmente, o envolvimento do Politécnico de Leiria nas incubadoras de empresas da região, IDD, Open e OBITEC, particularmente, no envolvimento de professores e investigadores nos processos de incubação e aceleração de empresas, em especial daquelas associadas a estudantes e diplomados do Politécnico de Leiria. Com esta aproximação, pretende-se estimular a criação de *start-ups* de base científica, tecnológica e de inovação social de estudantes, professores e investigadores.
 47. Realizar atividades de formação complementar (*soft skills* e outras), especialmente orientadas para os estudantes, promovendo a aquisição de diferentes competências em ambientes inovadores.
 48. Continuar as atividades de apoio à inserção profissional dos estudantes, a saber, bolsa de emprego, feiras de emprego, estágios curriculares e extracurriculares.
 49. Realizar dias abertos itinerantes para estudantes que promovam o conhecimento das empresas e instituições de excelência da região.
 50. Promover e capitalizar a participação ativa de profissionais externos nas atividades académicas, nomeadamente de *experts Alumni* através da partilha especializada de conhecimento em contexto de formação formal ou informal.
 51. 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* de partilha de conhecimento, promotor de integração profissional e valorização institucional.
- ❖ Promover a inovação social e o empreendedorismo coletivo como fator determinante numa sociedade responsável.

52. Conceber programas de empreendedorismo social enquanto solução para alguns dos problemas sociais, principalmente na geração do próprio emprego e criação de impacto tangível e intangível na sociedade.
53. Criar uma incubadora (espaço de *coworking/ Social Innovation Lab*) associada ao empreendedorismo social inspirada no modelo do *Impact Hub*, em articulação com as principais instituições da região, (municípios, IPSS, incubadoras...).
54. Desenvolver projetos de intervenção sociocultural através da utilização das artes, em articulação com municípios, instituições de solidariedade social e associações, promovendo o desenvolvimento humano e a identidade comunitária.
55. Promover as condições para a instalação de um Polo do Centro Nacional de Informação e Arbitragem de Conflitos de Consumo (CNIACC), em articulação com os municípios da região.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO

Conhecimento global e multiculturalidade como matriz distintiva

Uma instituição de ensino superior plena é aquela que entende o conhecimento como universal e, por essa razão, compreende que os grandes desafios sociais, nomeadamente os de dimensão cultural, económica, ambiental, mobilidade, de saúde, entre outros, necessitam de soluções globais com valorização de conhecimento, partilha e cooperação internacional.

Com esta visão, assumo a internacionalização como uma das linhas programáticas, que será transversal não só a todas as atividades, formação, investigação, inovação e cooperação para o desenvolvimento, mas também a todos os *campi* do Politécnico de Leiria, promovendo a **multiculturalidade e a mobilidade internacional** de estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos.

A minha visão para a internacionalização assenta, na sua essência, em quatro dimensões.

A primeira, como foi anteriormente referido, está associada à **transversalidade** da mesma, ou seja, **que aconteça não só na formação, investigação, inovação e cooperação para o desenvolvimento**, mas que também envolva diretamente, estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos.

A segunda está associada ao **reforço da cultura de uma Europa comum**, onde a colaboração entre instituições de ensino superior é um fator de prestígio, qualidade e reconhecimento internacional. O reforço da cooperação dentro da Europa terá um papel fundamental na afirmação plena do Politécnico de Leiria, enquanto instituição de ensino superior global, mas terá efeitos positivos, diretos e particulares, no desenvolvimento e formação integral dos nossos estudantes. Cooperar com instituições de ensino superior europeias que sejam referência em áreas de formação específicas e homólogas às do Politécnico de Leiria, será um claro reforço do reconhecimento da qualidade,

bem como um fator diferenciador, promotor de competitividade e atratividade da nossa oferta formativa. Nesta dimensão, para além do reforço da mobilidade Erasmus de estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos, a nossa prioridade deverá estar presente na possibilidade de estabelecer duplas titulações e graus conjuntos no âmbito de licenciaturas, mestrados e, futuramente, doutoramentos. Deverá estar, de igual modo, patente na realização de projetos de investigação no âmbito do Horizonte 2020 e do futuro nono programa quadro (FP9).

O terceiro aspeto relevante encontra suporte na **cooperação com países fora da União Europeia**, principalmente no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), China, particularmente Macau, América Latina e Europa de Leste. Esta cooperação deve privilegiar a colaboração com instituições de ensino superior dos diferentes países, promovendo a mobilidade bilateral, graus conjuntos, projetos de investigação e projetos de cooperação para o desenvolvimento. Este último aspeto reforça a ideia do Politécnico de Leiria como instituição que assume a responsabilidade social e a partilha de conhecimento como fator distintivo. Ademais, facilita a captação de estudantes internacionais, que deve acontecer sempre de modo equilibrado e diversificado, e tendo em vista a sua plena integração no ecossistema multicultural e colaborativo dos nossos *campi*.

Finalmente, a internacionalização no Politécnico de Leiria deve, também, ser um ativo crucial, enquanto parceiro estratégico no **ecossistema de exportação das instituições e empresas**, principalmente para as da região de Leiria e Oeste. Entre outras dimensões, deve contemplar estratégias impulsionadoras do processo de internacionalização através de um processo baseado no *multicultural training experience*, proporcionando a formação de estudantes (*incoming* e *outgoing*) em contexto internacional.

Em suma, pretendo intensificar as atividades internas e externas de suporte à internacionalização da instituição, no sentido de aumentar, de modo gradual e sustentado, os resultados concretos que traduzam as suas diferentes dinâmicas.

A internacionalização como linha programática está estruturada em quatro objetivos maiores suportados por diferentes ações específicas:

❖ **Reforçar a mobilidade, *incoming* e *outgoing*, de estudantes e colaboradores criando contexto interno e externo para a sua promoção.**

56. Potenciar a mobilidade internacional de estudantes, através de programas no âmbito Erasmus+ e de parcerias institucionais. Divulgar, de forma estruturada e específica por áreas científicas, as características e mais-valias das instituições internacionais parceiras do Politécnico de Leiria.

57. Reforçar a quantidade e qualidade das instituições europeias com acordos bilaterais.

58. Promover experiências de imersão em contexto internacional de professores, investigadores, técnicos e administrativos.

59. Desenvolver programas de formação em línguas estrangeiras para a comunidade académica.

60. Criar condições atrativas e promotoras de integração para o acolhimento de professores e investigadores internacionais.

61. Reforçar a internacionalização dos *curricula*, suportado na oferta estruturada de unidades curriculares em inglês, sempre que possível associadas àquelas que contemplam novas metodologias pedagógicas.

❖ **Promover a formação internacional colaborativa com instituições de ensino superior em cursos avançados de curta duração, mestrados e doutoramentos.**

62. Conceber mestrados e doutoramentos, em associação com instituições de ensino superior internacionais e, sempre, em estreita colaboração com as Escolas e Unidades de Investigação.

63. Criar cursos avançados de curta duração, passíveis de integrar (com ECTS) a oferta formativa de mestrado e doutoramento, quer sejam

exclusivas do Politécnico de Leiria ou em associação com instituições de ensino superior internacionais.

64. Reforçar substancialmente os *double degrees*, principalmente dentro da Europa, como forma de promoção da qualidade dos mestrados e da investigação realizada.

❖ **Promover a participação em projetos internacionais de investigação e em projetos de cooperação para o desenvolvimento como fatores de partilha de conhecimento global.**

65. Reforçar o apoio a candidaturas competitivas no âmbito de projetos europeus I&D+i, nomeadamente no Horizonte 2020 e estimular a participação nas mesmas. O reforço deste apoio será fundamental no posicionamento e na capacidade de atuação no nono programa quadro (FP9).

66. Promover a participação em candidaturas de projetos conjuntos, nomeadamente nas *calls* bilaterais da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, capitalizando a rede de parceiros internacionais do Politécnico de Leiria.

67. Aumentar o número de projetos de cooperação para o desenvolvimento com foco nos países africanos de língua portuguesa, nomeadamente na área da educação, da saúde e do turismo. Incentivar os professores, investigadores, técnicos e administrativos para estas missões internacionais que elevem o espírito de responsabilidade social do Politécnico de Leiria.

❖ **Captar estudantes internacionais como suporte à multiculturalidade e ao desenvolvimento sustentável.**

68. Aumentar os programas de parceria internacional, promotores da mobilidade e da captação direta de estudantes, premiando a cooperação entre os gabinetes de cooperação internacional e incluindo a possibilidade de estabelecer ramificações da nossa direção de comunicação e relações internacionais.

69. Reforçar as iniciativas de *marketing* internacional para a captação de estudantes internacionais, reduzindo os interlocutores, a complexidade e as transações com parceiros internacionais. Neste âmbito, promover ações de diplomacia relacional com as embaixadas portuguesas.
70. Criar em todas as Escolas ações relacionadas com o acolhimento de estudantes internacionais, promovendo a sua integração, segurança e bem-estar.
71. Desenvolver programas de formação de português para estrangeiros.
72. Construir novos alojamentos, reabilitar espaços existentes e estabelecer parcerias com entidades externas para aumentar a capacidade de alojamento direcionada a estudantes internacionais.

5. *CAMPUS SUSTENTÁVEL*

Ecocampus e vivência académica na base do desenvolvimento humano, social e ambiental

O Politécnico de Leiria, enquanto Instituição de Ensino Superior Pública, terá no **desenvolvimento sustentável** uma das suas linhas programáticas transversais, pensando na qualidade de vida da comunidade académica, mas também no impacto, direto e indireto, na qualidade de vida das pessoas do seu território de influência. A ideia de **campus sustentável**, naturalmente, terá como principal foco as ações centradas nos *campi* do Politécnico de Leiria. Contudo, tem, igualmente, a ambição estratégica de inspirar e catalisar o desenvolvimento sustentável das instituições e organizações da região de Leiria e do Oeste.

Em primeiro lugar, pretende-se estimular a vivência académica e a sua difusão para as comunidades locais e regionais, nomeadamente nas dimensões culturais, criativas, desportivas e de bem-estar. Nesta área, o Politécnico de Leiria terá que assumir um papel mais ativo e marcante no desenvolvimento criativo e cultural dentro de toda a academia, estabelecendo pontes e detendo influência na produção e “consumo” de cultura do seu sistema relacional direto da região, particularmente nas cidades em que a instituição está presente.

Em segundo lugar, aspira-se a promover a sustentabilidade e a educação ambiental, pensando não só na ecoeficiência dos diferentes *campi*, com respeito pelas necessidades dos diferentes atores do ecossistema académico, mas também na educação ambiental, associada quer à formação formal quer à formação informal de estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos do Politécnico de Leiria.

Finalmente, procurar-se-á reforçar a cultura de responsabilidade social e de cidadania, aprofundando as práticas inclusivas nas suas diversas dimensões, com vista a fazer da instituição um local onde todos e cada um na sua singularidade encontrem o seu espaço de desenvolvimento humano, em absoluta igualdade de oportunidades. Para além da Educação profissional, ou seja, técnica e científica, o Politécnico de Leiria deve assumir-se como uma

Instituição de Ensino Superior capaz de preparar os seus estudantes para o exercício pleno de cidadania. Neste âmbito estimular a participação da comunidade académica nos órgãos do Politécnico, designadamente os estudantes, na medida em que a participação na vida da instituição também é uma aprendizagem de cidadania.

O desenvolvimento sustentável será estruturante na afirmação do Politécnico de Leiria e da sua comunidade académica, em particular dos seus estudantes e diplomados, como “agentes de mudança”, valorizando o conhecimento gerado institucionalmente e o seu impacto direto na sociedade.

Esta linha programática está estruturada em três objetivos maiores, suportados por ações que considero de máxima relevância.

❖ **Estimular a vivência académica e a qualidade de vida de estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos nos *campi*.**

73. Implementar, por *campus*, um programa anual de atividades desportivas e culturais, em articulação com as Escolas, os SAS e as Associações de Estudantes, caracterizado por uma dinamização crescente, tanto na diversidade das atividades planeadas como dos seus participantes, promovendo o envolvimento de toda a academia, estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos.

74. Melhorar as infraestruturas para a prática desportiva e para as atividades artísticas e culturais nos *campi* e reforçar a colaboração com instituições e entidades culturais e desportivas.

75. Implementar projetos que melhorem e promovam a mobilidade nos *campi*, nomeadamente através de: estímulo à utilização de bicicletas elétricas (execução e promoção do projeto U-Bike); aquisição e utilização de carros elétricos como promotores da mobilidade sustentável; capacitação de todos os *campi* com postos de carregamento elétrico; aquisição de bicicletas elétricas compatíveis com o sistema U-Bike para utilização em serviço pela Presidência, Direções das Escolas e os seus serviços de apoio; tentar reforçar a qualidade dos serviços públicos de transporte até aos *campi* das diferentes Escolas, em articulação com

empresas de transportes públicos e as Comunidades Intermunicipais; estudo da melhoria dos espaços dos *campi*, nomeadamente na organização e distribuição de estacionamento multimodal.

76. Criar eventos marcantes com simbolismo académico, em colaboração com as Associações de Estudantes, envolvendo toda a comunidade académica, de modo a reforçar a marca Politécnico de Leiria, o compromisso institucional e o sentimento de pertença.

❖ **Promover a sustentabilidade e a educação ambiental.**

77. Preparar um programa transversal de formação e sensibilização no âmbito da educação ambiental para professores, investigadores, técnicos e administrativos. Este programa de formação deve, sempre que possível, ultrapassar as fronteiras do Politécnico de Leiria, de modo a ter impacto no território (*e.g.* produção de MOOC temáticos; exposições de *ecodesign*; comunicação de ciência associada a projetos da economia circular, ...).

78. Dinamizar campanhas e ações de sensibilização para a racionalização de consumos (água, energia, ...) em todos os *campi*, nomeadamente com a implementação de sinalética para promover a sustentabilidade ambiental. Criar ações específicas de gestão de resíduos e redução do desperdício alimentar nos SAS (cantinas e bares).

79. Preparar e candidatar projetos que promovam a sustentabilidade energética dos *campi*, sobretudo pela substituição da iluminação atual por led, em estreita articulação com as agências regionais de energia Enerdura e Oeste Sustentável.

80. Ser um ator relevante nos planos de recuperação e gestão das matas litorais, particularmente no Pinhal de Leiria, na dimensão da participação, sensibilização e informação pública e nas intervenções de recuperação e de valorização turística e cultural, com base no património natural e construído.

81. Criar um laboratório “Eco Casa” (*campus2*) para formação e investigação, que seja revelador de tecnologias sustentáveis e amigas do ambiente em

vários domínios, como a construção, a energia, as comunicações, a eletrotecnia, a sensorização (IoT-*Internet of Things*), entre outras.

❖ **Estimular uma cultura inclusiva de cidadania e responsabilidade social.**

82. Implementar o plano de ação de apoio a estudantes com necessidades educativas especiais (ENEE) do Politécnico de Leiria, proposto pelo grupo internamente constituído para esta temática (CRID, SAS, SAPE), com particular enfoque para a constituição de uma equipa especializada de apoio (língua gestual, psicologia, professor especialista em NEE, serviço social), de modo a prestar apoio especializado a professores, estudantes e pais.
83. Continuar o programa FASE® - Fundo de Apoio Social ao Estudante através da afetação de 2% do valor das propinas, com o intuito de apoiar financeiramente os estudantes que se encontram em dificuldades económicas.
84. Dinamizar campanhas solidárias e ações de voluntariado inovadoras que envolvam a comunidade académica, particularmente as Associações de Estudantes.
85. Desenvolver projetos e atividades na área da inclusão, acessibilidade e cidadania, incluindo a criação de espaço *web* de partilha de serviços, projetos e atividades da instituição, na área da inclusão e cidadania.
86. Identificar e providenciar a eliminação progressiva das barreiras arquitetónicas no acesso a salas de aulas, salas de trabalho, laboratórios, oficinas, espaços de convívio e de lazer, refeitórios, cantinas e bares.

6. *GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS*

A meritocracia, a motivação e o compromisso pelo desenvolvimento humano e cultural para atrair e reter talento

A relevância institucional, a perceção social e o impacto no território do Politécnico de Leiria dependem de todos os seus profissionais, onde professores, investigadores, técnicos e administrativos têm um papel absolutamente determinante e central. É com esta convicção que desenho, como uma das minhas linhas programáticas, a **gestão estratégica de recursos humanos**. Neste âmbito, proponho-me a desenvolver **políticas centradas nas pessoas**, que reforcem o espírito organizacional dos colaboradores, das relações de proximidade, das relações de cooperação interpares, do conhecimento pessoal e do **sentido de pertença institucional**. Estes são ingredientes fundamentais para promover mais responsabilidade, mais profissionalismo, em suma, compromisso institucional. Assumo a responsabilidade de trabalhar na assunção da promoção do mérito e do reconhecimento interno e externo de professores, investigadores, técnicos e administrativos. Promoverei dinâmicas de grupo associadas a atividades indutoras de melhor conhecimento interno, de inovação, de cultura, de criatividade e de relevância social. No fundo, terei a clarividência de pensar uma instituição que acrescenta valor aos seus profissionais e, através deles, à sociedade. Arco o compromisso de ter na estrutura alguém dedicado à gestão estratégica dos recursos humanos, nomeadamente promovendo iniciativas a pensar na **valorização das pessoas**, na **qualidade dos serviços** (académicos, informáticos, financeiros, de apoio pedagógico, de investigação, de valorização e partilha de conhecimento, de segurança de informação, de comunicação e internacionalização, de gestão e manutenção de infraestruturas...), bem como na sua organização atual e prospetiva, no que à necessidade de recursos humanos diz respeito. Esta dimensão é decisiva numa organização, já que a adequação dos recursos humanos às necessidades dos serviços, quer na dimensão quer na adequação das competências dos mesmos, são fatores decisivos na qualidade do serviço, de trabalho e bem-

estar das pessoas, pela redução das situações de *stress* e pressão sobre os mesmos.

Para além das dimensões anteriormente referidas, enquanto instituição de ensino superior pública, o Politécnico de Leiria tem responsabilidades acrescidas no território onde está inserido, designadamente na criação de condições diferenciadoras de atração e fixação de jovens. Esta responsabilidade e compromisso social para com o desenvolvimento sustentável do território, além de estar assente na captação de estudantes nacionais e internacionais, em primeiro lugar passa pela criação de condições humanas e materiais, que facilitem a atração e retenção de docentes, investigadores, técnicos e administrativos. Passará, de igual modo, pela perceção de um contexto de trabalho desafiante e motivador, comprometido com o desenvolvimento de projetos inovadores e de referência do ponto de vista pedagógico, científico, social, cultural ou de cooperação para o desenvolvimento. Promover a divulgação dos referidos projetos e das pessoas que os concebem, suportam e executam será uma prioridade, não só como reconhecimento do mérito mas também como fator de atratividade institucional, para que outros talentos se sintam seduzidos a integrar e a colaborar com o Politécnico de Leiria.

Será dada prioridade à criação de estratégias de reconhecimento de mérito a técnicos, administrativos, investigadores e professores, principalmente através de apoio a ações de formação, bolsas de mobilidade e experiências de imersão profissional, no país ou no estrangeiro. Neste âmbito, serão realizadas ações de promoção de **relacionamento interpares**, especialmente algumas específicas na área das línguas, da educação ambiental, do empreendedorismo coletivo..., outras em iniciativas de responsabilidade social, em ações de *marketing* institucional, em atividades culturais e desportivas, entre outras, tal como foi referido, de modo transversal, nas bases programáticas anteriores.

Por outro lado, será acionada uma relação de proximidade com todos os colaboradores, ouvindo, informando e fomentando um espírito de partilha e envolvimento dos profissionais do Politécnico de Leiria. Como conseguir esta maior proximidade? Entre outros aspetos, como Presidente promoverei uma **maior presença da Presidência nas escolas**, numa relação com todos os colegas,

professores, investigadores, técnicos e administrativos. Ademais, serão estimuladas reuniões regulares quer no interior dos serviços quer entre diretores de serviço e a Presidência.

A promoção de uma cultura de mérito e reconhecimento profissional é, também naturalmente, consumada em contextos que originem resultados positivos na gestão da carreira e na gestão de expectativas. Esta dimensão é importante e basilar para professores, investigadores, técnicos e administrativos, sendo conseguida, de entre vários aspetos, pela avaliação de desempenho, desde que feita com rigor, elevação, espírito aberto e alinhamento com a missão, estratégia e visão institucional.

No que concerne à gestão da carreira dos técnicos e administrativos, e o seu respetivo reconhecimento na progressão da mesma, para além de dependerem dos contextos macroeconómicos nacionais e da disponibilidade orçamental, dependem, igualmente, do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Em relação ao SIADAP, zelarei para que as direções de serviço assumam responsabilidade máxima neste processo, seja na sua instrução seja nas decisões das avaliações dos seus colaboradores diretos. Tratando-se de um processo crítico de reconhecimento do mérito de técnicos e administrativos, em articulação com os administradores e diretores de serviço, acautelarei algumas premissas, nomeadamente que a diferenciação de desempenho seja garantida pela fixação das percentagens máximas e pela proporcionalidade distributiva por todas as carreiras. Por outro lado, deve ser equacionada a definição de uma estratégia de distribuição percentual das avaliações excelente e relevante pelas diferentes unidades orgânicas e serviços, em função do seu peso relativo na instituição. Ainda neste âmbito, é fundamental que os objetivos da avaliação de desempenho sejam balizados de forma transparente, rigorosa e de acordo com o conteúdo funcional da função, da necessidade e da estratégia institucional do serviço. Tendo em conta a importância do SIADAP no reconhecimento do mérito e na progressão da carreira de técnicos e administrativos, é indispensável avaliar a relevância da elaboração de um regulamento da adaptação do SIADAP à estrutura funcional do Politécnico de Leiria, promovendo a audição de técnicos e administrativos.

Paralelamente, sempre que necessário, devem ser reforçados os cargos dirigentes intermédios e os técnicos superiores, mediante as necessidades e a disponibilidade orçamental.

No atinente à avaliação do desempenho docente, é imperativo que seja revista a grelha de avaliação. A progressão na carreira, pela via do reconhecimento do mérito profissional dos professores, tem que assumir diferenciação expressiva na grelha de avaliação, facto que, atualmente, não se verifica. A grelha de avaliação do desempenho docente teve um papel relevante como ponto de partida na avaliação dos professores, porém, neste momento, já não é adequada à exigência de uma instituição de ensino superior que se deseja plena na sua missão e que intenta reconhecer o mérito e a valorização dos seus professores. A nossa instituição está hoje diferente, tem objetivos mais ambiciosos e uma estratégia distinta da que possuía quando se iniciou o processo de discussão e construção da grelha de avaliação. No meu entendimento, a grelha de avaliação deve ser utilizada como instrumento motivacional e estar alinhada com a visão e a política estratégica do Politécnico de Leiria, permitindo valorizar quem mais e melhor contribui para que esta instituição de ensino superior seja, cada vez mais, plena nas suas atividades e missão. Este será um assunto de suma importância na gestão estratégica de professores, paralelamente com a abertura de mais concursos que permitam a progressão na carreira, a entrada de novas pessoas e a redução dos tempos parciais.

Finalmente, uma das formas de motivar os recursos humanos do Politécnico de Leiria, professores, investigadores, técnicos e administrativos, passa por estimular o **sentimento de pertença institucional através da cultura**, não só para os implicados mas também para as suas famílias. Neste campo de ação, o Politécnico de Leiria terá uma agenda promotora da cultura e do desenvolvimento humano dos seus profissionais. Este compromisso surgirá a dois níveis, enquanto produtores e consumidores de cultura. Neste contexto, as bibliotecas, espaços do saber e do conhecimento, terão um papel decisivo, pois, também, serão os nossos espaços nobres de cultura. Transformar definitivamente as nossas bibliotecas em espaços de cultura, criando uma programação cultural, de modo a promover e incluir o Politécnico de Leiria e

os seus *campi* nas agendas culturais do território, em particular das cidades onde está inserido, será, indubitavelmente, uma prioridade. Para além disso, o Politécnico de Leiria dever-se-á afirmar como parceiro estruturante nos grandes eventos culturais do território, não só na sua construção, monitorização e avaliação de impacto, mas também como agente produtor de cultura e como agente educador para a cultura dos seus estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos. Nesta perspetiva, a oferta cultural do Politécnico de Leiria será um fator de motivação e usufruto de professores, investigadores, técnicos e administrativos, bem como das suas famílias. Aqui também a promoção de propriedade intelectual e artística gerada no seio dos seus profissionais será promovida dentro da academia, nomeadamente pela sua utilização em prémios de reconhecimento de mérito e dedicação profissional.

Em suma, a valorização das pessoas e a cultura do mérito são uma das minhas prioridades, que apesar de transversal ao longo das várias linhas programáticas, encontra-se consubstanciada nesta base programática de gestão estratégica de recursos humanos, que está vinculada a três objetivos que serão concretizados pelas ações abaixo elencadas.

❖ **Promover a cultura de valorização de recursos humanos pelo desenvolvimento profissional, humano e cultural.**

87. Assumir as nossas bibliotecas como espaços de cultura, criando uma programação cultural própria que permita a motivação e usufruto de professores, investigadores, técnicos e administrativos, bem como das suas famílias.

88. Dinamizar estratégias promotoras de espírito de equipa, de compromisso institucional, de corresponsabilidade e valorização interpares, promovendo a qualidade artística e cultural existentes entre os professores, investigadores, técnicos e administrativos (*e.g.* exposições itinerantes; concertos; apresentações de livros; criação de um grupo coral e ou orquestra do Politécnico de Leiria, mediante a promoção de condições organizacionais, humanas e infraestruturais).

89. Aproximar a Presidência dos colaboradores, professores, investigadores, técnicos e administrativos, como forma de valorizar a importância de todos na definição e implementação das estratégias institucionais. Com o mesmo intuito, promover a realização de reuniões periódicas dentro dos serviços, entre os diretores de serviço, entre diretores de serviço e a Presidência e entre a Presidência e professores, investigadores, técnicos e administrativos das escolas, serviços centralizados e unidades de investigação.
90. Implementar programas de formação transversal promotores de cultura de compromisso institucional e relação colaborativa interpares (*e.g.* inovação social; línguas; educação ambiental; empreendedorismo em equipa; ações de *marketing*, ...).
91. Implementar um programa de ações de formação técnica para colaboradores técnicos e administrativos.
92. Promover iniciativas indutoras de maior conhecimento transversal da instituição junto dos colaboradores, nomeadamente através da visita a unidades e serviços, bem como pela divulgação e distribuição de obras publicadas.
93. Promover um trabalho de avaliação da adequação das condições logísticas e técnicas às funções desempenhas pelos colaboradores, com vista à identificação de ações de melhoria de processo e procedimentos, reestruturação de serviços e, eventualmente, reforço de técnicos, administrativos e de dirigentes intermédios.
94. Utilizar o regulamento de assiduidade e dos horários de trabalho do Politécnico de Leiria como ferramenta promotora de motivação, bem-estar e qualidade no trabalho.
- ❖ **Valorizar e comunicar os desempenhos relevantes dos colaboradores do Politécnico de Leiria.**
95. Reforçar a cultura da criação de prémios de mérito, transversal a toda a instituição, para os colaboradores, como forma de reconhecimento de produtividade, através da criação de bolsas de mobilidade, ações de

formação em contexto de imersão profissional nacional e internacional, ações de *team building*, entre outras.

96. Criar uma estratégia que permita destacar no portal do Politécnico de Leiria (e.g. espaço colaboradores) técnicos, administrativos, professores e investigadores (investigadores e bolsheiros de investigação), dando ênfase à valorização e comunicação de valor dos nossos profissionais, interna e externamente. Definir esta estratégia em articulação com os serviços, escolas e unidades de investigação, de forma a que seja aplicada de modo transversal ao Politécnico de Leiria.

❖ **Reforçar a cultura de meritocracia, nomeadamente pelo rigor e reconhecimento do valor profissional através dos processos de avaliação do desempenho indutores de progressão na carreira.**

97. Transformar a grelha de avaliação do desempenho docente em efetiva valorização do mérito, condizente com um professor de uma instituição de ensino superior plena, funcionando como um instrumento motivacional e de alinhamento com a visão político-estratégica do Politécnico de Leiria.

98. Melhorar substancialmente o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), enquanto instrumento da maior importância institucional no reconhecimento do mérito e na progressão da carreira de técnicos e colaboradores.

99. Implementar ações de valorização profissional dos professores e investigadores, nomeadamente criando condições que resultem na abertura de concursos para a progressão na carreira com base no mérito e desempenho profissional de excelência.

7. GESTÃO SUSTENTÁVEL E INVESTIMENTO

O rigor, o profissionalismo, a transparência e o reforço das receitas como estratégia promotora de investimento

O Politécnico de Leiria tem demonstrado uma capacidade de resiliência e criatividade notável para garantir uma situação financeira e orçamental equilibrada. É importante assumir que tal só foi possível com uma forte contenção orçamental, gestão rigorosa, compromisso e dedicação de toda a comunidade académica. Estes grandes constrangimentos provocaram um efeito inibitório no investimento, que tem ocorrido de um modo basal e muito aquém das necessidades, acarretando, agora, consequências adicionais. Trabalharei para que algumas delas sejam debeladas e suprimidas. Caso contrário, podemos estar a hipotecar a qualidade e a competitividade da nossa atividade de formação, de investigação, de partilha e valorização de conhecimento.

Infelizmente, esta conjuntura de contexto de falta de investimento resultou, essencialmente, do grave período de crise que vivemos, mas também da inexistência de políticas governamentais de financiamento e valorização das instituições de ensino superior. Convém não esquecer que imperou o histórico orçamental das instituições no racional de financiamento via orçamento de estado. Este cenário foi particularmente penalizador para o Politécnico de Leiria que conseguiu inverter a diminuição da captação de estudantes nacionais, aumentado, substancialmente, a captação de estudantes internacionais, investiu na qualificação do seu corpo docente, detendo, hoje uma diversidade de atividades de formação, investigação e partilha de conhecimento muito mais robusta.

Entre as 34 instituições de ensino superior público, só cinco têm um financiamento do orçamento de estado por estudante menor do que o do Politécnico de Leiria. Este facto teria pouco significado, na eventualidade de as diferenças de orçamento por estudante serem residuais. No entanto, 23 instituições de ensino superior recebem mais de 25% de financiamento do

orçamento de estado por estudante e 13 instituições recebem mais de 50% do orçamento de estado por estudante, quando comparado com o Politécnico de Leiria. Estou absolutamente convencido de que não temos, em Portugal, instituições de ensino superior com financiamento a mais. Para além disso, concordo plenamente com a existência de políticas públicas de apoio aos territórios mais desafiantes, do ponto de vista demográfico e da interioridade. No entanto, caso venha a ser o próximo Presidente do Politécnico de Leiria, trabalharei para que o financiamento do Politécnico de Leiria, via orçamento de estado, seja corrigido, atenuando as diferenças de financiamento existentes entre instituições. Este será um fator determinante na política de investimento no ensino, na investigação, na partilha e na valorização de conhecimento, de modo a garantir a qualidade, a notoriedade e a competitividade do Politécnico de Leiria, a nível nacional e internacional, condizente com a qualidade e excelência da Região de Leiria e Oeste, nomeadamente das suas empresas e instituições.

Assumirei um **compromisso de continuidade** quanto à **promoção da diversidade e do aumento gradual das fontes de financiamento**, de forma a aumentar, sustentadamente, o seu peso relativo na estrutura orçamental do Politécnico de Leiria. Detalhando, continuarei as políticas de reforço das receitas próprias, sobretudo as decorrentes da captação de estudantes nacionais e internacionais, de projetos I&D+i, nacionais e internacionais, da prestação de serviços à comunidade, especialmente a empresas, promovendo o investimento na instituição, de modo a libertar meios financeiros para o cofinanciamento de investimentos estratégicos e a suportar custos transversais de estrutura.

À semelhança do que foi, anteriormente, salientado, urge **investir nos domínios do ensino, investigação, partilha e valorização de conhecimento e bem-estar na academia**, incluindo dos colaboradores do Politécnico de Leiria. Existem investimentos já planeados, prioritários, que importa executar, a saber: o projeto U-Bike (aquisição de 220 bicicletas elétricas), o projeto SAMA - Sistema de Apoio à Modernização Administrativa - (destaca-se a aquisição de um *Data Center* de elevado desempenho, garante da segurança da informação) e os arranjos exteriores da ESTM.

Por outro lado, existem alguns projetos candidatados (*e.g.* operação TeSP-equipamentos) que garantirão a oportunidade de efetuar investimentos urgentes e que serão altamente decisivos na capacitação do Politécnico de Leiria, mormente no respeitante à requalificação e reequipamento de laboratórios, oficinas e outros espaços letivos. O projeto “TeSP-Equipamentos”, em conjunto com o investimento do Politécnico de Leiria, permitirá criar novos espaços letivos, promotores da utilização de novas metodologias pedagógicas (*e.g.* *innovation labs; interaction stations; ...*), e laboratórios multidisciplinares do presente a pensar no futuro (*e.g.* Laboratório I4.0; laboratório de veículos elétricos e híbridos; ...). Para além do compromisso de gerar as condições que sejam garante de uma boa execução e de decisões estratégicas de futuro, assumo, igualmente, a ideia de que este projeto será indutor de uma estratégia condutora à realização de pequenos investimentos, com vista a reequipar e a modernizar laboratórios e oficinas práticas de um modo contínuo. Somente assim será viável manter a qualidade e a competitividade, nacional e internacional, do ensino e da investigação. Nesta dimensão, serão também dadas prioridades ao reequipamento informático dos serviços de apoio transversal do Politécnico de Leiria, gerando melhores condições de trabalho a professores, técnicos e administrativos.

Existem, similarmente, investimentos a realizar em parceria com outras instituições que tiveram uma pré-qualificação associada ao mapeamento das infraestruturas tecnológicas na região Centro. Assumirei, estrategicamente, o compromisso de apoiar a execução e viabilidade do Parque de Ciência e Tecnologia *SmartOcean* (Peniche) e do Parque de Ciência e Tecnologia da Indústria (Marinha Grande), tal como foi, precedentemente, referido na base programática “Investigação”.

Na dimensão das infraestruturas, existem, ainda, investimentos que adotarei como prioritários, mas que, naturalmente, estarão dependentes da disponibilidade financeira e da existência de instrumentos adequados para os suportar. Neste contexto, a juntar às receitas próprias, capazes de suportar investimentos de valor reduzido, serão analisados e explorados instrumentos que contemplem construção e/ou adaptação de edifícios (*e.g.* POSEUR; Fundo Ambiental; Núcleos I&D em copromoção; Portugal Inovação Social; ...) e

instrumentos de capital (e.g. IFFRU 2020; Fundiestamo; ...) para projetos de maior investimento.

Para além dos investimentos atrás mencionados, entendo como prementes, entre outros, a requalificação do edifício pedagógico A da ESECS; a requalificação do edifício C da ESTG (núcleo I&D em copromoção para acolhimento de unidades de investigação e áreas I&D de empresas); a criação de um Laboratório I4.0 enquanto *Learning Factory*; a requalificação do campus 5 (ciTechCare; Centro Académico em Saúde; Espaço de *coworking - Social Innovation Lab*, associado à inovação social e ao empreendedorismo coletivo); a requalificação do edifício pedagógico 2 da ESAD.CR; a criação de um restaurante pedagógico do futuro na ESTM; a criação e reforço dos espaços pedagógicos, promotores de inovação pedagógica (*open innovation labs; interaction stations; PBL labs; ...*) em todas as Escolas.

Ainda na dimensão dos investimentos, existem alguns que, apesar de sonho, não os devemos perder de vista, desde que os entendamos como estruturais, ou seja oportunidades do presente, com perspetivas para abraçar o futuro. É com esta visão que adoto uma postura de alerta permanente em relação aos programas financeiros e às condições dos instrumentos de capital capazes de suportar tais ambições. Para que tal seja possível assumirei, sempre, o privilégio pelo equilíbrio das contas, que permitam capacidade de cofinanciamento e/ou capacidade de amortização de longo prazo de investimentos de capital.

Refiro-me à ambição de ter um pavilhão multiusos, de apoio às atividades culturais e desportivas, de construir uma nova residência de estudantes ou até de fazer crescer e de transformar a ESECS numa escola moderna e de futuro, do ponto de vista infraestrutural.

Finalmente, por razões simbólicas, associadas à importância histórica do Politécnico de Leiria, mas também porque acredito que encerra uma oportunidade de projetar o futuro, iniciarei o estudo de mecanismos financeiros de investimento facilitadores da recuperação do Convento Santo Estevão. Este espaço deve ser um lugar de referência do Politécnico de Leiria, ainda que sempre a pensar na cultura da cidade de Leiria. Avaliar-se-á a possibilidade da sua reconversão num espaço de educação cultural, designadamente pela criação de uma residência artística e musical, que seja

indutora de processos de formação. A concretização deste investimento, para além de estar condicionada pela existência de instrumentos financeiros que a possibilitem, como, aliás, atrás aludi, deve ser articulada diretamente com as grandes opções estratégicas da região e da cidade de Leiria para a área cultural.

Apesar das necessidades de investimento prementes, supramencionadas, continuarei o caminho do rigor financeiro e orçamental, tornando-o cada vez mais profissional, transparente e partilhado com os órgãos da instituição. A este propósito, promoverei o equilíbrio entre receitas geradas, despesas com os serviços partilhados, despesas associadas diretamente às Escolas e investimento, quer seja transversal, nomeadamente na valorização das pessoas, ou específico das Escolas e unidades de investigação. Neste contexto, é fundamental continuar o rigor extremo no equilíbrio na contratação de docentes (ETI), pois é esta a estrutura de custos mais significativa da instituição.

Em consonância com o anteriormente estruturado, a linha programática “Gestão Sustentável e Investimento” encontra-se alicerçada em três objetivos maiores, sustentados por ações específicas.

❖ **Incrementar as receitas, bem como a sua diversidade, como base essencial para o investimento e a melhoria contínua da qualidade.**

100. Reforçar as estruturas de suporte à atividade I&D+i, no *continuum* da qualidade e quantidade de projetos apresentados, reforçando os mecanismos de apoio a candidaturas a fundos nacionais e internacionais, e na melhoria de execução na gestão técnica e financeira.

101. Criar um 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.

102. 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.

103. Desenvolver atividades de identificação de financiamento direto (mecenato; *labeling* de laboratórios ou salas práticas) ou através da cedência de equipamentos por parte de empresas.
 104. Conceber novos formatos de formação com vista à diversificação de fontes de receitas próprias.
- ❖ **Assumir um compromisso prioritário capaz de assegurar a qualidade das atividades de ensino, de investigação e de bem-estar académico, social e profissional do presente e futuro.**
105. Gerar as condições de compromisso político, técnico e financeiro para executar os projetos com investimento já aprovado: U-Bike; arranjos exteriores da ESTM; SAMA (*e.g. Data Center*).
 106. Realizar pequenos investimentos para reequipar e modernizar laboratórios e oficinas práticas, de um modo contínuo, por forma a manter a qualidade e a competitividade nacional e internacional do ensino e da investigação.
 107. Dar prioridades ao reequipamento informático dos serviços transversais de apoio do Politécnico de Leiria, gerando melhores condições de trabalho para professores, técnicos e administrativos.
 108. Requalificar o edifício pedagógico A da ESECS; o edifício C da ESTG; o *campus* 5; o edifício pedagógico 2 da ESAD.CR; criar uma *Learning Factory*; transformar o restaurante pedagógico da ESTM num restaurante do futuro; criar *open innovation labs*, *interaction stations*, *PBL labs*, entre outros.

❖ **Projetar o futuro com investimentos estruturantes, dependentes de disponibilidade financeira e instrumentos de financiamento específicos, incluindo os de capital.**

109. Requalificar o Convento Santo Estevão, transformando-o num espaço de educação cultural, designadamente pela criação de uma residência artística e musical, associada a processos de formação.

110. Construir um pavilhão multiusos de apoio às atividades culturais e desportivas; criar uma nova residência de estudantes; transformar a ESECS numa escola moderna e de futuro, do ponto de vista infraestrutural.

8. QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A modernização da organização, em particular na utilização de plataformas digitais de suporte, comunicação e adequação dos serviços às necessidades institucionais como imperativo de qualidade

A qualidade é um imperativo em si mesmo e que deve estar presente em todas as dimensões do Politécnico de Leiria. Logicamente que a qualidade no ensino, na investigação e nos processos de partilha e valorização de conhecimento, depende não só do profissionalismo, motivação e compromisso institucional dos colaboradores, mas também da dimensão organizativa dos procedimentos e das condições transversais de apoio, incluindo infraestruturas e equipamentos.

É importante dar continuidade ao trabalho de melhoria permanente do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), acreditado pela A3ES. Neste âmbito, teremos o desafio da avaliação institucional pela A3ES, do qual dependem os futuros processos da acreditação dos cursos, e no qual me empenharei.

No ensino é fundamental continuar a assumir o **compromisso da qualidade, associada aos processos de acreditação** pela A3ES. O histórico do Politécnico de Leiria nestes processos é altamente positivo e reitero o compromisso de prosseguir o caminho para que toda a nossa oferta formativa seja acreditada, sem condições pela A3ES, nos termos da lei. Neste campo de ação, o foco estará no segundo ciclo de avaliação e acreditação de cursos pela A3ES, assim como do SIGQ.

Ainda no ensino, apoiarei o incremento dos processos de certificação da oferta formativa, a nível quer nacional quer internacional, seja por entidades certificadoras seja por ordens profissionais ou por outras associações com competência reconhecida para o efeito.

A qualidade *per se*, mas também o reconhecimento da mesma, interna e externamente, está deveras dependente da capacidade de comunicação das organizações. Nesta dimensão é fundamental **melhorar os processos de comunicação interna**, mormente a informação de gestão de processos, e criar canais específicos de circulação de fluxos de informação, de forma a que esta chegue, com qualidade e em tempo útil, aos destinatários, preferencialmente com recurso a plataformas digitais de distribuição.

A qualidade do Politécnico de Leiria percecionada pela sociedade é consequência não só da qualidade do trabalho desenvolvido mas também da **qualidade da comunicação para o exterior**. Neste contexto, privilegiarei a melhoria dos 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, investigadores, técnicos, administrativos e parceiros para o desenvolvimento de iniciativas em cooperação. Em suma, ter a qualidade ao serviço do reforço dos 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.

A organização, a eficiência e a eficácia dos serviços transversais de apoio às atividades de ensino, de investigação, de valorização e de partilha de conhecimento, dependem dos modelos de organização e das ferramentas disponíveis pelos próprios serviços. Esta é uma área de trabalho onde as melhorias devem ser contínuas, estimuladas dentro da instituição, dando inclusive primazia às soluções de inovação e à melhoria de processos, gerados dentro das próprias equipas do Politécnico de Leiria. Nesta perspetiva, devemos avaliar o modelo de organização e a melhoria contínua dos serviços, nomeadamente na área académica, no setor financeiro, no apoio às atividades I&D+i, nos serviços técnicos, entre outros. Em consequência, dever-se-ão promover as alterações consideradas convenientes, com o intuito de aumentar a sua eficiência, reduzindo, sobretudo, tempos de decisão e de processamento.

Pensar o Politécnico de Leiria no século XXI é pensar nos desafios da **digitalização**, da **modernização administrativa**, da **simplificação** e **desmaterialização de processos**. Estes princípios devem nortear todos os nossos serviços e organização administrativa. Reforçarei o investimento tecnológico e

infraestrutural de suporte à virtualização e aos serviços digitais, na dimensão académica e de gestão, passíveis de permitirem modelos de governação mais rigorosos. Esta evolução permitirá um modelo de governança, que suporte decisões mais fundamentadas e transparentes no ensino, na investigação e na gestão, baseado na informação e utilização inteligente de dados. Aqui, a modernização da organização deve ancorar-se na utilização de plataformas digitais, na gestão, na segurança da informação e nos sistemas de apoio à decisão.

A qualidade, organização e modernização administrativa é uma das linhas programáticas transversais, organizada em três objetivos, suportados por várias ações.

❖ **Certificar, a nível nacional e internacional, os cursos, como imperativo de qualidade.**

111. Acreditar os cursos pela A3ES no segundo ciclo de avaliação e acreditação. Promover ações de divulgação interna, sensibilização e compromisso para a importância dos processos de acreditação e certificação.

112. Manter e melhorar a acreditação do SIGQ.

113. Procurar e submeter os ciclos de estudo a novas entidades de certificação nacionais e internacionais.

❖ **Usar a comunicação, interna e externa, como instrumento do reforço da qualidade da marca Politécnico de Leiria.**

114. Reforçar a unificação e construção da marca “Politécnico de Leiria”. Identificar a marca da instituição com os seus aspetos de excelência e de diferenciação, destacando especificamente o que se faz ao nível da investigação, do desenvolvimento e da inovação, mediante a promoção de ações de comunicação e gestão de ciência. Neste contexto, avaliar a designação das Escolas e serviços, de modo a salientar as áreas e as atividades de excelência.

115. Melhorar os fluxos, formais e informais, de comunicação interna e promover estruturas participativas, nomeadamente a auscultação periódica à comunidade académica, através de dias abertos da presidência em conjunto com as direções das Escolas.
 116. Potenciar as áreas de formação e o *know-how* interno na área da comunicação, especialmente através de iniciativas desenvolvidas pelos estudantes (*e.g.* portal do Politécnico de Leiria e portais das Escolas, jornal Akadémicos, rádio IPLay e redes sociais na internet...). Neste âmbito, identificar e divulgar *case studies* internos de sucesso (estudantes, diplomados, colaboradores, investigadores e empresas).
 117. Criar uma única *newsletter* digital para todo o Politécnico de Leiria.
 118. Trabalhar com os diferentes municípios a sinalética referente ao Politécnico de Leiria, de modo a dignificar e a promover a marca Politécnico de Leiria.
 119. Promover o Politécnico de Leiria, nas vias de comunicação principais de circulação da Região de Leiria e Oeste, como um território onde o conhecimento está ao serviço da sociedade.
- ❖ **Pensar a organização institucional, os serviços de suporte transversal, a modernização e simplificação administrativa.**
120. Concluir o processo de revisão dos estatutos, a fim de que sejam promotores de maior flexibilidade organizativa, de gestão e mais adequados à realidade institucional atual e de futuro.
 121. Investir na organização dos serviços académicos, atuando a vários níveis, designadamente: criação de um sistema organizativo diferenciado por serviço; criar um balcão multisserviço, com sistema de triagem em espaço autónomo e com horário de funcionamento diverso do serviço geral; reforçar as plataformas digitais de suporte dos serviços académicos, criando um *web* académico pleno (*e.g.* propinas, certidões, inscrições em exames...); “retirar” os professores dos

serviços académicos, designadamente pela implementação da assinatura digital.

122. Simplificar o processo de avaliação docente, principalmente pela utilização de ferramentas *web* de apoio, bem como estudar medidas que promovam uma menor afetação de recursos e maior responsabilização do processo de autoavaliação.
123. Criar um espaço único de monitorização e divulgação de oferta de emprego com integração dos vários agentes e das redes sociais.
124. Estudar os modelos de organização dos recursos de comunicação, existentes e futuros, para a sua utilização transversal em todas as unidades e serviços.
125. Criar uma política institucional para aplicação dos custos indiretos de projetos e serviços I&D+i, que permita suportar serviços transversais de apoio a unidades de investigação e escolas e, simultaneamente, reinvestir na investigação e na partilha e valorização de conhecimento.
126. Desenvolver ferramentas e linhas orientadoras de monitorização e do acompanhamento da execução física e financeira dos projetos e serviços I&D+i. Neste contexto, reforçar a estrutura com técnicos Gestores de Projeto e/ou Bolseiros de Gestão de Ciência e Tecnologia.
127. Reforçar a virtualização de serviços e dar continuidade à uniformização de bases de dados institucionais (*e.g.* académicos, indicadores de produção científica, mobilidades...) e às políticas de gestão de informação enquanto sistemas de apoio à decisão.
128. Abrir concursos para Diretor/a de serviços financeiros, de modo a apoiar a gestão integral dos serviços financeiros, auxiliar na tomada de decisões, articular atividades intra e inter-serviços e aprofundar a implementação da contabilidade analítica, para dar robustez à governança e suportar decisões mais fundamentadas e transparentes.
129. Abrir concursos para Diretor/a de serviços técnicos, de modo coordenar, de forma integrada e responsável, a gestão e manutenção

técnica de todas as infraestruturas do Politécnico de Leiria, existentes ou a criar.

130. Reforçar, sempre que necessário, e de modo transversal, os serviços de apoio, permitindo aumentar a eficiência e, simultaneamente, libertar mais os professores e investigadores para as dimensões de ensino, investigação e valorização e partilha de conhecimento.
131. Estudar a possibilidade de criar um serviço único de suporte à investigação e partilha e valorização de conhecimento (Direção de Serviços de Suporte à Investigação e Inovação), transversal a todo o Politécnico de Leiria, integrando técnicos e administrativos.
132. Analisar a possibilidade de criação de uma estrutura de investigação e inovação interdisciplinar de articulação das unidades de investigação e da formação de 3.º ciclo.
133. Continuar o processo de melhoria das cantinas nos diferentes *campi*, em articulação com os SAS, não só do ponto de vista infraestrutural, mas também da melhoria contínua da qualidade e diversidade dos serviços de alimentação.

Nota Final

As bases programáticas e o programa de ação que apresento são o resultado de um processo de muita discussão e partilha com a comunidade académica do Politécnico de Leiria e com os principais atores da região de Leiria e Oeste. Em complemento, estes desafios são também o corolário da análise e interpretação de orientações estratégicas para o ensino superior, quer a nível nacional quer a nível internacional. A integração de todos estes contributos permitiu-me assumir uma visão estratégica ambiciosa que agarra o presente e, principalmente, projeta o futuro, na sua essência, pela valorização do conhecimento e das pessoas. Uma estratégia construída que tem os estudantes no centro da atividade institucional e que os vai acompanhar no seu processo de crescimento técnico, científico e pessoal. Um plano de ação, focado, também, nos professores, investigadores, técnicos e administrativos, mormente numa cultura de mérito e de valorização humana, cultural e profissional. Uma visão de uma instituição que entende o conhecimento como global, dependente de uma rede colaborativa nacional e internacional, mas que terá impacto e se sentirá cada vez mais na região a que pertence.

Com a estratégia aqui delineada, pretendo contribuir para uma instituição de ensino superior plena e focada na inovação pedagógica e valorização do conhecimento. Uma instituição que advoga a investigação como fator motor de competitividade regional, nacional e internacional. Uma instituição que assume a partilha e a valorização do conhecimento como forma colaborativa de estar na sociedade e tem, na inovação e no desenvolvimento regional, o garante de empregabilidade mais qualificada e reconhecida dos seus diplomados. Uma academia que tem, na sua matriz distintiva, a multiculturalidade. Uma instituição que possui *campi* promotores de vivência académica e indutores de desenvolvimento humano, social e ambiental de estudantes, técnicos, administrativos, professores e investigadores. Uma gestão que terá rigor, profissionalismo, transparência e reforço da capacidade de gerar

investimentos. Finalmente, a ideia da qualidade como bússola norteadora das atividades de ensino, investigação, partilha e valorização de conhecimento. Qualidade num *continuum* de modernização da organização, em particular na utilização de plataformas digitais de suporte, nos sistemas de apoio à decisão, na comunicação interna e externa e na adequação dos serviços aos desafios das bases programáticas por mim apresentadas.

Para cumprir a visão do Politécnico de Leiria, preciso de todos e conto com todos. E estou certo que, juntos, faremos um ecossistema educativo, de investigação e de inovação, que levará o Politécnico de Leiria ainda mais longe!

Leiria, 9 de fevereiro de 2018,

Rui Filipe Pinto Pedrosa

Nota Curricular

Rui Pedrosa é atualmente Vice-Presidente do Politécnico de Leiria para a área da investigação e inovação, função que ocupa desde 2014.

É Professor Adjunto na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria, onde é docente desde 2005.

É licenciado em Bioquímica e mestre em Biologia Celular pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, tendo obtido Doutoramento em Biologia Humana pela Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.

É investigador Principal do Centro de Ciências do Mar e do Ambiente (MARE-IPLeiria). Foi coordenador do Grupo de Investigação em Recursos Marinhos (GIRM) do Politécnico de Leiria entre 2008 e 2014. Como investigador tem mais de 80 publicações de circulação internacional, onde se incluem capítulos de livros, artigos em revistas e artigos em conferências. Tem ainda mais de 100 comunicações orais e em painel em congressos nacionais e internacionais.

Participou como investigador responsável e colaborador em mais de 20 projetos e serviços I&D+i, nacionais e internacionais. É atualmente investigador principal e colaborador de vários projetos de I&D+i.

É orientador de quatro estudantes de doutoramento e foi orientador de 16 estudantes de mestrado e de mais de 20 projetos de final de licenciatura.

Tem uma larga experiência na participação em órgãos de gestão organizacional, científica e pedagógica, quer interna (*e.g.* Conselho Geral, Conselho Académico, Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Conselho de Representantes...) quer externamente em representação institucional do Politécnico de Leiria. Coordenou e participou em vários projetos de internacionalização e comunicação de ciência.