

CANDIDATURA À PRESIDÊNCIA  
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

CARLOS MANUEL DA SILVA RABADÃO

**BASES PROGRAMÁTICAS E PROGRAMA DE AÇÃO**

LEIRIA, 10 DE JUNHO DE 2022



Este documento visa dar cumprimento ao estipulado na alínea c) do artigo 7.º do Regulamento n.º 195/2009, de 18 de maio - Eleição do Presidente do Instituto Politécnico de Leiria.



## Lista de Siglas e Acrónimos

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AUIP	Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado
AULP	Associação das Universidades de Língua Portuguesa
AVAC	Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado
CIIC	Centro de Investigação em Informática e Comunicações
CIM	Comunidade Intermunicipal
CNAES	Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior
CNCS	Centro Nacional de Cibersegurança
CoLAB	Laboratório Colaborativo
COVID-19	Doença provocada pelo coronavírus SARS-COV-2
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DGEEC	Direção Geral de Estatística da Educação e Ciência
DiH	Digital Innovation Hubs
DST	Direção de Serviços Técnicos
ECTS	Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos
EDULOG	Iniciativa da Fundação Belmiro de Azevedo
EIT	European Institute of Innovation & Technology
ERASMUS+	Agência Nacional Erasmus+ Juventude em Ação
ESAD-CR	Escola Superior de Arte e Design das Caldas da Rainha
ESECS	Escola Superior de Educação e Ciências Sociais de Leiria
ESSLei	Escola Superior de Saúde de Leiria
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria
ESTM	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
EU	União Europeia
EUA	European University Association
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
HEinnovate	Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education
HESS	Higher Education for Smart Specialisation
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&D+i	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IA	Inteligência Artificial
IES	Instituições de Ensino Superior
INCIBE	Instituto Nacional de Ciberseguridad de Espanha
IoT	Internet of Things
IPCTN	Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional
IPLeiria	Instituto Politécnico de Leiria
NUT II	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OE	Objetivos Estratégicos
ONG	Organizações não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OP	Objetivos Programáticos
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PERIN	Portugal in Europe Research and Innovation Network
PI	Propriedade Intelectual
PIB	Produto Interno Bruto
PNAES	Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior
PORDATA	Base de Dados Portugal Contemporâneo
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
QFP	Quadro Financeiro Plurianual
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
RUN-EU	Regional University Network – European University
SAS	Serviços de Ação Social
SGroup	Universities in Europe
STEAM	Science, Technology, Engineering, the Arts and Mathematics
TeSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Unidade Curricular
UI	Unidade de Investigação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UO	Unidade Orgânica
WG DELTA	Working Group on Digital Education: Learning, Teaching and Assessment

## Índice

1. PREÂMBULO .....	1
2. O CAMINHO QUE PRECONIZO .....	3
3. DESAFIOS AO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL .....	13
3.1 AVALIAÇÃO DA OCDE SOBRE O SISTEMA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, DE INVESTIGAÇÃO E DE INOVAÇÃO EM PORTUGAL .....	13
3.2 AS ESTRATÉGIAS DA UE PARA O FUTURO DA EDUCAÇÃO NO ESPAÇO EUROPEU .....	15
3.3 CONTRATO PARA A LEGISLATURA COM O ENSINO SUPERIOR PARA 2020–2023 .....	18
3.4 OS EFEITOS DA PANDEMIA COVID-19 NA EDUCAÇÃO: DESIGUALDADES E MEDIDAS DE EQUIDADE .....	20
3.5 A ESTRATÉGIA PORTUGAL 2030 E O PLANO DE RECUPERAÇÃO E RESILIÊNCIA .....	22
3.6 A ESTRATÉGIA PORTUGUESA PERIN E O PROGRAMA HORIZONTE EUROPA .....	25
4. BASES PROGRAMÁTICAS .....	28
4.1 CRIAR A UNIVERSIDADE DE LEIRIA E DO OESTE .....	28
4.2 MAIS E MELHORES SINERGIAS ENTRE O ENSINO, A INVESTIGAÇÃO E A SOCIEDADE .....	31
4.3 COMPROMISSO CONCRETO COM A SUSTENTABILIDADE E COM A NEUTRALIDADE CARBÓNICA .....	33
4.4 CONSTRUIR PONTES PARA UMA COOPERAÇÃO CONTÍNUA NAS REGIÕES DE LEIRIA E DO OESTE .....	36
4.5 AUMENTAR A PROCURA E A ATRATIVIDADE, NACIONAL E INTERNACIONAL .....	38
4.6 A DIMENSÃO SOCIAL DO APOIO AOS ESTUDANTES, DO SUCESSO ESCOLAR E DA EMPREGABILIDADE .....	41
4.7 PROMOVER A CULTURA E O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO .....	44
4.8 MOTIVAR E ESTIMULAR AS PESSOAS .....	44
4.9 SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO .....	47
5. PROGRAMA DE AÇÃO .....	49
5.1 EIXO 1: UNIVERSIDADE DE LEIRIA E DO OESTE .....	49
OP 1: SER UNIVERSIDADE .....	50
5.2 EIXO 2: INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO .....	51
OP 2 – PROMOVER UM ENSINO PARA RESPONDER AOS DESAFIOS CADA VEZ MAIS EXIGENTES E DINÂMICOS DA SOCIEDADE .....	53
OP 3 – PROMOVER UM IPLEIRIA MAIS ACOLHEDOR E MAIS INTEGRADOR, QUE RECEBA E ACOMPANHE BEM OS ESTUDANTES .....	56
OP 4 – DESENVOLVER NOVAS ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO DE ESTUDANTES, QUE PROCUREM FORMAÇÃO SUPERIOR INICIAL, E PROFISSIONAIS DIPLOMADOS EM BUSCA DE ESPECIALIZAÇÃO OU DE RECONVERSÃO PROFISSIONAL .....	59
OP 5 – MELHORAR A QUALIDADE DAS INFRAESTRUTURAS FÍSICAS E TECNOLÓGICAS DE SUPORTE À ATIVIDADE PEDAGÓGICA, ADEQUANDO-AS ÀS EXIGÊNCIAS DOS NOVOS PÚBLICOS E DAS NOVAS METODOLOGIAS E MODALIDADES DE EDUCAÇÃO .....	60
5.3 EIXO 3: INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE .....	61
OP 6: TRANSFORMAR O POTENCIAL CIENTÍFICO DOS DOCENTES E DOS INVESTIGADORES EM MAIS E MELHOR PRODUÇÃO CIENTÍFICA E ARTÍSTICA, MAIOR FINANCIAMENTO PÚBLICO E PRIVADO E, POR CONSEQUÊNCIA, MAIOR QUALIDADE DAS NOSSAS UNIDADES DE	

INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA .....	62
OP 7: ATRAIR E RETER INVESTIGADORES NACIONAIS E INTERNACIONAIS PARA AS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO .....	64
OP 8: SER O MOTOR DE UMA ALIANÇA CÍVICA E REGIONAL DE LONGO PRAZO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS REGIÕES DE LEIRIA E DO OESTE QUE CONTRIBUA PARA UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO REGIONAL MAIS FORTE E SUSTENTÁVEL .....	65
OP 9: PROMOVER A DIVULGAÇÃO PÚBLICA DA CIÊNCIA E DO CONHECIMENTO. ....	68
5.4 EIXO 4: PESSOAS, MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E DO BEM-ESTAR NOS <i>CAMPI</i> .....	69
OP 10: APOSTAR NO REFORÇO E NA VALORIZAÇÃO DO PESSOAL DOCENTE DE CARREIRA, MANTENDO-O MOTIVADO E ESTIMULADO .....	71
OP 11: APOSTAR NUMA MAIOR VALORIZAÇÃO E NA FORMAÇÃO CONTÍNUA DO CORPO ADMINISTRATIVO E TÉCNICO, MANTENDO A MOTIVAÇÃO E O BOM AMBIENTE DE TRABALHO .....	72
OP 12: PROMOVER INICIATIVAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA E PARA O BEM-ESTAR NOS <i>CAMPI</i> .....	73
OP 13: APOSTAR NA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E NA NEUTRALIDADE CARBÓNICA ...	76
5.5 EIXO 5: INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DAS ATIVIDADES DE I&D.....	78
OP 14: AUMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA .....	80
OP 15: REFORÇAR A INSERÇÃO EM REDES EUROPEIAS, DE MODO A FORTALECER A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E DA INVESTIGAÇÃO .....	81
OP 16: ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO EFETIVA DE DOCENTES, INVESTIGADORES, TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS.....	82
OP 17: AUMENTAR A COLABORAÇÃO COM A COMUNIDADE DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA .....	83
5.6 EIXO 6: SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO E DA GOVERNAÇÃO .....	84
OP 18: PROMOVER A SUSTENTABILIDADE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO .....	85
OP 19: MODERNIZAR OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E OPERAR A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO IPLEIRIA .....	86
OP 20: TRANSFORMAR A GOVERNANÇA DO IPLEIRIA.....	88
6. NOTA BIOGRÁFICA.....	90

## 1. Preâmbulo

Os desafios que atualmente se colocam ao Ensino Superior em Portugal e, conseqüentemente, ao Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria) são múltiplos e complexos.

Num mundo em acelerada transformação, a Europa e Portugal enfrentam grandes desafios – o envelhecimento da população e a transformação social, as alterações climáticas e a perda de biodiversidade, a transformação digital e a transição energética, a crescente tendência para a mudança do centro de gravidade da ciência e tecnologia mundial do ocidente para o oriente – num tempo em que somos atingidos pela maior crise global de saúde do último século e assistimos ao inimaginável regresso da guerra ao espaço europeu.

Na Europa do início do século XXI, o conhecimento ganha cada vez mais preponderância na evolução da sociedade e na geração da riqueza de um país, transpondo fronteiras e contribuindo para o desenvolvimento global e sustentável. O Banco Mundial estima que o “capital humano” é responsável por dois terços da riqueza produzida no mundo, sendo este valor superior a setenta por cento nos países ricos, sendo, assim, inegável a necessidade de investir em pessoas para a criação de riqueza e a geração de rendimentos futuros.

É neste contexto que as Instituições de Ensino Superior (IES) têm por missão produzir e transmitir conhecimento, acumular e disseminar pensamento crítico, formar pessoas, jovens sobretudo, como cidadãos, profissionais e lideranças intelectuais e culturais. A par disso, também o contributo para o desenvolvimento económico e social integra a missão das IES, alavancando a transformação das regiões onde estão inseridas. Esta união, entre o conhecimento formal e a comunidade, suporta a visão de que todos podemos ser os protagonistas de uma mudança que se pensa, que se executa e que se materializa em alternativas diversificadas de ação no plano regional. As IES desempenham, pois, um papel crucial no desenvolvimento social, económico e cultural das cidades e das regiões onde se inserem, participando na preparação dos seus territórios para o futuro, educando para a reflexão crítica, para a criatividade, para a inovação e para a excelência.

Após 40 anos de existência do Instituto Politécnico de Leiria, defendo que estão reunidas, agora, as condições para se afirmar como Universidade. Uma

Universidade completa que, para além do ensino politécnico, ministre o ensino universitário, à semelhança do que acontece em algumas universidades portuguesas, podendo outorgar todos os graus académicos previstos na lei. Uma Universidade completa que se envolve ativamente em todas as modalidades de investigação científica, nomeadamente no desenvolvimento de projetos em parceria com entidades externas, mas que também explora oportunidades adicionais de captação de fundos nacionais e europeus.

Como qualquer IES, o IPLeiria deseja continuar a afirmar-se como uma instituição de ensino e investigação de referência nacional e internacional. Contudo, este objetivo não deve ser visto como um fim por si só, mas sim como um meio de contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável do território em que o IPLeiria se insere (Comunidades Intermunicipais de Leiria e do Oeste) e para a sua emersão como um referencial ao nível nacional e internacional, nas áreas de atividade consideradas estratégicas para a região.

É este o principal desafio que se coloca ao IPLeiria:

*Contribuir para o desenvolvimento do nosso território, formando cidadãos ativos para o futuro, ministrando ensino com relevância social, onde para além do conhecimento técnico-científico se inclui a capacidade de reflexão crítica, a criatividade, a cultura, a inovação e a constante busca pela excelência.*

Deste modo, o IPLeiria cumprirá o desígnio de educar para que cada estudante possa ser protagonista no desenvolvimento sustentado da nossa região, contribuindo para o progresso do país e integrando uma visão global onde a Europa e os países lusófonos ocupam uma posição de destaque.

## 2. O caminho que preconizo

A minha candidatura a Presidente do Instituto Politécnico de Leiria resulta de uma vontade pessoal, assente num conhecimento profundo e experimentado do funcionamento da instituição, das Escolas e das Unidades de Investigação, bem como no conhecimento das necessidades da comunidade académica e do tecido económico, social e cultural das regiões de Leiria e do Oeste.

Do ponto de vista estratégico, esta candidatura tem em conta as perspetivas de evolução do ensino superior na região, no país e na Europa, os grandes desafios sociais da sustentabilidade, da digitalização, da resiliência e da coesão social, assim como as expectativas do seu elevado impacto na transformação económica, ambiental e social do nosso território, objetivos com que, aliás, se alinha o Plano Estratégico 2030 do IPLeiria<sup>1</sup>.

Esta candidatura está comprometida com os valores da qualidade e da sustentabilidade, da criatividade e da inovação, da responsabilidade e da ética, da solidariedade e da inclusão. Promove, também, uma cultura organizacional de abertura, de proximidade, de transparência e de participação, onde prevalecem os princípios éticos na gestão e na administração, o respeito pelas autonomias (científica, pedagógica, administrativa e estatutária) das Escolas e pelas suas identidade e diversidade. Passo, seguidamente, à apresentação das principais linhas de força desta candidatura.

### *Defendo a criação da Universidade de Leiria e do Oeste*

Adoto como um dos principais propósitos desta candidatura a criação de uma Universidade completa, que não se resuma à mera alteração de designação de Instituto Politécnico para Universidade Politécnica e à possibilidade de poder outorgar doutoramentos. O cumprimento deste desígnio aumentará a perceção social da relevância e da qualidade do ensino superior nesta região, atraindo mais talento e mais financiamento competitivo, essencial para a afirmação do nosso território ao nível nacional e internacional.

---

<sup>1</sup> Disponível em <https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2022/02/PE2030PTD.pdf>.  
Último acesso a 09/06/2022.

*Ambiciono a que a nossa região se transforme num referencial de excelência, ao nível nacional e internacional*

Pretendo envolver-me ativamente na mobilização da região para criar uma aliança cívica e regional, com as forças vivas da região, capaz de gerar um compromisso de longo prazo para o desenvolvimento económico e social sustentável do território das regiões de Leiria e do Oeste, e de as elevar a um referencial de excelência ao nível das regiões mais desenvolvidas da Europa.

Para tal, irei alterar o paradigma da presença do IPELeiria nas empresas, nas autarquias, nas escolas e na sociedade civil, apostando numa efetiva ligação à região, para auscultar o pulsar das necessidades e dos desafios da região e apresentar as respostas em consonância. Não pretendo, pois, a mera celebração de protocolos que, muitas vezes, não passam do dia da sua assinatura. Pretendo implementar uma sinergia permanente e efetiva entre a nossa academia e a nossa região. Pretendo igualmente desenvolver mecanismos para quantificar e monitorizar o impacto da nossa intervenção no desenvolvimento do território.

*Comprometo-me com mais investimento em I&D na região*

A aposta no investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) é uma peça essencial para atingirmos um referencial de excelência. Em 2020, o investimento nas regiões de Leiria e do Oeste foi cerca de 0,8% do Produto Interno Bruto (PIB) dessas regiões, bastante inferior ao investimento nacional de 1,6% do PIB. Estes valores demonstram, em grande medida, a necessidade de aumentar o investimento por parte do Estados e das IES na região.

Comprometo-me, assim, a desenvolver todos os esforços no sentido de aumentar o investimento em I&D nas regiões de Leiria e do Oeste, através da captação de mais investimentos e fundos, regionais, nacionais e internacionais, por forma a que rapidamente se atinja a média nacional e se alcancem os objetivos estratégicos nacionais para 2030, de 3% do PIB.

*Privilegio a sustentabilidade financeira*

A evolução da dotação do Orçamento de Estado e o modelo de financiamento do Ensino Superior condicionarão a ação das IES nos próximos anos. O crescimento lento da dotação do Estado nos dois últimos anos, coloca sérias dificuldades, quer relativamente a 2022, quer aos anos seguintes. Pretendo, pois, contribuir para a definição de um novo modelo de financiamento do Ensino

Superior, já anunciado pela tutela, que distribua de uma forma mais justa e equitativa a dotação anual do Orçamento de Estado pelas IES.

Para melhorar a receita no próximo quadriênio, teremos de aumentar as restantes receitas, incluindo as que resultam da prestação de serviços, da transferência de conhecimento e da valorização da propriedade intelectual, do mecenato e da investigação. Estas atividades dependem, em grande medida, de recursos captados em programas de financiamento competitivos e da sua boa execução física e financeira, pelo que o IPEiria deve adequar todos os mecanismos de gestão interna, incluindo os de gestão administrativa e técnico-científica, para garantir uma melhoria significativa do seu desempenho nesta área. Teremos, também, de reforçar os estímulos internos para a participação dos docentes e investigadores em redes e projetos, em estreita colaboração com empresas, o tecido produtivo e a administração pública. Neste âmbito, deve ser reavaliada a política interna de gestão na afetação de receita e despesa, a propósito, designadamente, das que decorram da prestação de serviços e de projetos de interação com a sociedade.

Devemos, igualmente, atuar na componente da despesa. O crescimento da investigação, da prestação de serviços e do número de estudantes determina aumentos inevitáveis dos custos, não obstante existirem ganhos de eficiência e escala que devemos alcançar. É essencial que se otimizem os consumos de água e de eletricidade, se melhore a eficiência energética dos edifícios e se aposte na redução da dependência energética externa, o que terá impacto orçamental e ambiental. É, também, necessário avaliar a sustentabilidade financeira dos investimentos efetuados, nomeadamente na oferta de formações que, direta ou indiretamente, impliquem a contratação de docentes convidados.

Almejo, ainda, a sustentabilidade, a agilização e a modernização da gestão e da governação, por via do reforço das autonomias e da aceleração da transformação digital do IPEiria, privilegiando uma gestão de proximidade, com mais informação, onde as tomadas de decisão sejam mais consensuais, mais informadas e mais assertivas.

#### *Defendo a valorização e o bem-estar das pessoas, e a coesão interna*

O IPEiria, como qualquer outra instituição ligada ao conhecimento, depende fortemente do talento que reside nas pessoas da sua comunidade. Importa, por este motivo, colocar as pessoas no centro das preocupações, tentando

promover o seu bem-estar no trabalho e o importante equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Focar-me-ei em desenvolver uma estratégia de comunicação interna, que permita ouvir cada uma das pessoas da comunidade IPLeiria, considerar as suas ideias e perceber as suas necessidades. Apenas esta comunicação bidirecional é promotora de uma maior coesão e reforço da identidade institucional.

Para que se consiga reter o talento é fundamental apostar na gestão de carreiras dos professores, dos investigadores, dos técnicos e dos administrativos, satisfazendo as suas legítimas expectativas de progressão nas carreiras, apesar da necessidade de manter as despesas com pessoal dentro dos limites que a lei e a sustentabilidade financeira da instituição impõem.

Entendo que trabalhar no IPLeiria deve ser muito mais do que ser relevante cientificamente, publicar e obter financiamento. Dever-se-ão valorizar, de igual forma, os resultados do trabalho de extensão académica que cada um desenvolve na sociedade, considerando a diversidade das funções desempenhadas. Deve ser dada igual importância à educação, à liderança, ao trabalho em equipa, ao impacto da nossa atividade nas regiões de Leiria e do Oeste e à promoção de outras atividades extracurriculares, em alinhamento com os estatutos da carreira docente e com a estratégia da instituição.

No que respeita ao pessoal docente, aposto na intensificação da abertura de concursos de recrutamento, para atingirmos os 75% de professores de carreira, e de progressão na carreira docente, para convergirmos para os 50% de professores na categoria de Professor Coordenador. Esta medida visa dar cumprimento aos compromissos assumidos no “Contrato para a Legislação com o Ensino Superior para 2020–2023”<sup>2</sup> e às recomendações vertidas na avaliação institucional, realizada ao IPLeiria<sup>3</sup> pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Atualmente, o número de professores de carreira não atinge os 60% e o número de Professores Coordenadores é inferior a 20%.

Pretendendo, igualmente, avançar com a alteração da regulamentação interna referente ao recrutamento e à contratação do pessoal docente de carreira, no sentido de otimizar

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=contrato-para-a-legislatura-com-o-ensino-superior-para-2020-2023>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>3</sup> Disponível em <https://a3es.pt/pt/resultados-acreditacao-29>. Último acesso a 09/06/2022.

os procedimentos concursais e de eliminar a desvalorização do desempenho de funções docentes e de investigação em detrimento do exercício de cargos dirigentes.

Para a valorização do pessoal técnico e administrativo, serão considerados todos os mecanismos legais existentes, tais como os concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias e as progressões não obrigatórias. Será, também, avaliada a modalidade de teletrabalho, sempre que as funções desempenhadas e o enquadramento legal assim o permitam.

### *Aposto na inovação na educação*

O IPEiria tem a obrigação de providenciar uma educação superior transformadora num vasto universo de áreas de formação, apostando na flexibilidade, na modernização das metodologias pedagógica e dos espaços de ensino e em formatos mais diferenciados, que combinem, de modo diverso, componentes presenciais e outras não presenciais.

Iremos assistir, cada vez mais, à extinção de certas profissões e ao surgimento de novas profissões, o que fará com que existam mais pessoas sem emprego e novos empregos sem pessoas. Esta situação acarretará, conseqüentemente, um elevado custo económico e social. Precisamos, nesse sentido, de adequar a oferta formativa às mudanças sociais e tecnológicas emergentes e, cumulativamente, de um projeto claro para a requalificação e formação ao longo da vida, que não se resume apenas a áreas tecnológicas. Acredito que, a par da área tecnológica, deve existir uma clara revalorização das artes e das ciências sociais e humanas, imprescindíveis que são à criatividade, ao espírito crítico e à formação integral das pessoas. Necessitamos, de igual modo, de estabelecer normas comuns para o desenvolvimento de formações que possam ser reconhecidas em todo o espaço europeu e que assegurem a qualidade, a transparência e a comparabilidade das formações.

### *Valorizo a promoção do sucesso académico e a redução do abandono escolar*

A ameaça do abandono escolar e do insucesso académico agravou-se, com a pandemia, e poderá aumentar com impacto económico da guerra na Ucrânia, carecendo, por conseguinte, de uma atenção redobrada. Defendo, pois, uma atitude de maior proximidade para com os estudantes, ao nível dos serviços de apoio e de orientação académica, mas também através da criação de um programa institucional de acolhimento e de integração dos novos estudantes,

que permita promover o seu sucesso académico e mitigar o risco de abandono. Pretendo, também, implementar uma estratégia de recuperação de antigos estudantes que abandonaram os estudos, destinada a incentivar o seu regresso para completar a formação e, conseqüentemente, obterem o grau académico e uma qualificação que os auxilie a vencer os desafios colocados pelas dinâmicas crescentes da sociedade. Mais, em articulação com as direções das Escolas, pretendo elaborar um plano estratégico e orientações para promover o combate ao abandono escolar precoce nos nossos cursos.

Atendendo à diversidade de mecanismos de acesso ao ensino superior e à heterogeneidade de conhecimentos nucleares dos estudantes, é, também, importante refletir sobre a diferenciação e a flexibilidade da oferta formativa, bem como sobre as abordagens pedagógicas utilizadas, para potenciar a melhoria significativa do sucesso académico e a redução do abandono escolar. A mitigação destes problemas, contratualizada com as IES no “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, é, para além de uma obrigação social do IPEiria, uma necessidade da região e do país, já que contribuirá para aumentar a quantidade e a qualidade de diplomados em áreas estratégicas para o desenvolvimento regional e nacional.

Adicionalmente, defendo uma aposta estruturada na valorização do mérito dos nossos estudantes, nacionais e internacionais, no sentido de atrair os melhores estudantes e de melhor valorizar o seu desempenho académico no IPEiria.

#### *Assumo um compromisso claro com a neutralidade carbónica*

Defendo que o IPEiria deve efetivar um compromisso com a neutralidade carbónica. Este compromisso deve ser formalizado através de um plano para a redução de emissões de gases com efeito de estufa, a incorporação de energias renováveis e eficiência energética nos *campi*, em sintonia com as agendas europeia e portuguesa para as alterações climáticas. Esta atitude afirma um princípio de justiça intergeracional, a herança das gerações atuais para as gerações futuras. Defendo, também, que deverá ser promovida a educação para o desenvolvimento sustentável, que constitui um fator crítico na resolução dos principais desafios à escala global. O IPEiria, através de formações transversais, deverá contribuir ativamente para um maior conhecimento e consciencialização sobre a temática da neutralidade carbónica.

### *Proponho-me a alterar a trajetória da nossa internacionalização*

Irei trabalhar para alterar a trajetória do IPLeiria na internacionalização, como noutras vertentes, tornando-a mais proativa. Para tal, irei desenvolver uma estratégia forte e organizada para apostar na captação de estudantes internacionais nos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), na América Latina e na Ásia. Apostarei na expansão da nossa rede de cooperação transnacional, com o objetivo de integrarmos consórcios internacionais mais fortes e, conseqüentemente, mais bem posicionados. Há que intensificar e garantir a regularidade da mobilidade de estudantes, de professores, de investigadores, de técnicos e de administrativos, de e para universidades europeias de referência. Só assim conseguiremos acelerar o avanço do conhecimento e aumentar a qualidade e a relevância da nossa educação e investigação.

### *Aposto em novos polos de formação e de I&D*

Procederei à avaliação do modelo de funcionamento dos novos polos de formação, nomeadamente em Pombal e em Torres Vedras, bem como à análise da evolução do seu projeto educativo, das condições de acolhimento existentes e da sua sustentabilidade financeira. Procurarei, igualmente, dinamizar a criação e a integração de novos polos de I&D em áreas consideradas estratégicas para a região, nomeadamente nas áreas dos recursos minerais e da sustentabilidade, em Porto de Mós, e na área da saúde, através da concretização da adesão à rede de Centros Académicos Clínicos<sup>4</sup>. Estas iniciativas devem servir o propósito de fortalecer o território onde estamos integrados, em estreita articulação com as autarquias, com as associações empresariais, com os centros hospitalares e com os *clusters* de competitividade.

### *Defendo o reforço da cooperação com as Associações de Estudantes*

Apoiarei as atividades das Associações de Estudantes, garantindo que possam continuar a desempenhar o seu relevante papel, nomeadamente no apoio às atividades extracurriculares e de gestão de serviços de apoio aos estudantes. Pretendo, de igual modo, incentivar as Associações de Estudantes a desempenharem um papel mais ativo na captação e na integração de novos estudantes, bem como na inovação da oferta formativa e na melhoria dos

---

<sup>4</sup> Mais informação disponível em <https://aicib.pt/estruturas-de-investigacao/cac-centros-academicos-clinicos/>. Último acesso a 09/06/2022.

indicadores de sucesso académico da instituição.

#### *Reforçarei a capacidade de alojamento para os estudantes*

Irei providenciar o aumento da capacidade de alojamento para os estudantes das nossas Escolas, por via da construção de novas residências e pela reabilitação das residências existentes, para fazer face às crescentes limitações de alojamento, motivadas pelo aumento do número de estudantes deslocados e pelo agravamento dos custos do imobiliário, recorrendo-se a financiamento no âmbito do PRR. A bem da sustentabilidade financeira do IPLeiria, do bem-estar dos estudantes e da preservação do meio ambiente, defendo que nos devemos limitar a investir, diretamente, no reforço do número de alojamentos para estudantes, nas cidades em que existam Escolas com oferta formativa consolidada (Leiria, Caldas da Rainha e Peniche). O investimento em alojamento noutras localidades deverá ser acordado com os respetivos Municípios, ou com outras entidades, sem custos para o IPLeiria.

#### *Proponho-me a concretizar investimentos nos espaços pedagógicos e de investigação*

Os nossos espaços pedagógicos e de investigação necessitam de uma urgente intervenção. Impõe-se o investimento na manutenção e na modernização dos nossos espaços de ensino, nomeadamente nos laboratórios, na transformação digital da atividade pedagógica, na melhoria das condições de estudo e permanência dos estudantes dos nossos *campi*, na afetação de novos espaços dedicados à investigação, no reforço dos programas de apoio às atividades de investigação científica e na integração de jovens talentos nestas atividades.

Comprometo-me, pois, a criar os espaços pedagógicos previstos no contrato-programa de financiamento no âmbito do PRR e a desenvolver os esforços necessários para obter o financiamento em falta para a construção da nova ESECS. Serão, também, desenvolvidos esforços para captar o financiamento necessário para a criação dos novos espaços pedagógicos previstos para as Escolas.

#### *Aposto na conservação e na reabilitação do edificado e dos espaços exteriores dos campi*

É imperativo planear a conservação e a reabilitação do edificado e dos espaços exteriores dos *campi*, tendo em conta a sustentabilidade ambiental, em estreita articulação com os Diretores das Unidades Orgânicas. Note-se que, para além

do investimento em novos edifícios, é fundamental inverter o crescente desinvestimento na manutenção dos edifícios e dos espaços exteriores, alguns com mais de 30 anos, outros, mais recentes, mas com fraco desempenho energético. A situação mais gritante é a que diz respeito ao edifício principal da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS), onde o amianto ainda não foi retirado. Para além das questões da reabilitação, procurarei igualmente criar espaços de lazer que consintam a confraternização e que aumentem os níveis de satisfação e de bem-estar de todos os membros da comunidade académica.

\*\*\*

Na minha visão para o Instituto Politécnico de Leiria, cada membro da comunidade académica tem um papel importante a desempenhar que deve ser devidamente reconhecido. Tenho a consciência da existência de muitos desafios, de muitas dificuldades, mas sobretudo de um elevado número de oportunidades. Irei com a determinação consciente de que, com a colaboração de todos, como verdadeira equipa que devemos ser, também os desafios e as dificuldades são suscetíveis de se transformar em oportunidades de crescimento e de aprendizagem.

A minha missão será a de trabalhar com seriedade, exigência e sentido de serviço público, para que o IPLeia se transforme em Universidade, concretizando um salto qualitativo na sua modernização, na qualidade do ensino, da formação e da interação com a sociedade, tendo o foco na sua relevância social e no reconhecimento nacional e internacional.

Defendo que o Presidente deve ser um líder capaz de conduzir e dirigir as atividades do IPLeia com respeito pelas autonomias e pelas estratégias das suas Unidades Orgânicas (UO) e dos seus órgãos. Deve atuar como o agregador das vontades, das particularidades e das dinâmicas de cada uma das suas UO, firme na vontade de canalizar as especificidades de cada uma delas em prol de um Instituto mais forte e harmonioso. O Presidente deve ser sentido como o presidente de todos e não apenas de uma parte. Se assim não for, nunca poderá ser um líder.

A união, o respeito, a consideração, a comunicação e a boa articulação são, no meu entender, as bases para a superação de todos os desafios e sobretudo para a elevação conjunta de todas as partes integrantes do IPLeia.

Adoto como lema desta minha candidatura:

**“Unir para fortalecer, delegar para responsabilizar, ouvir para aprender e conhecer para contribuir: uma liderança a pensar nas Pessoas e na Região.”.**

### 3. Desafios ao ensino superior em Portugal

Esta candidatura surge num complexo contexto nacional e internacional, caracterizado pelas perspetivas de evolução do ensino superior no país e na Europa, pela legislação em vigor e pelas expectativas do seu impacto no desenvolvimento da sociedade. Por isso, considero relevante enquadrar os principais desafios ao ensino superior em Portugal, procedendo-se, inicialmente, ao enquadramento no âmbito das recentes perspetivas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) para a educação superior, a investigação e a inovação em Portugal. De seguida, tratarei de abordar as estratégias e os desafios preconizados pela União Europeia (UE) para o futuro da educação e da investigação no espaço europeu. Posteriormente, darei nota dos efeitos da recente pandemia na educação e aditarei os desafios e compromissos do “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, assinado entre o XXII Governo da República Portuguesa e as IES públicas. Por fim, apresentarei a estratégia portuguesa para responder aos desafios sociais, vertidos na Estratégia Portugal 2030<sup>5</sup> e no Plano de Recuperação e Resiliência<sup>6</sup> (PRR), e a estratégia portuguesa para reforço da captação de financiamento europeu.

#### 3.1 Avaliação da OCDE sobre o sistema de educação superior, de investigação e de inovação em Portugal

Mais de uma década depois da entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), que introduziu uma significativa mudança no funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas, foi realizada em 2019, pela OCDE, uma avaliação do sistema de educação superior, de investigação e de inovação em Portugal – *OCDE Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal*<sup>7</sup>.

Esta avaliação identifica, entre outros aspetos, a necessidade de uma estratégia nacional abrangente e coerente para orientar o ensino superior público, a

---

<sup>5</sup> Informação disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=resolucao-do-conselho-de-ministros-que-aprova-a-estrategia-portugal-2030>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>6</sup> Informação disponível em <https://recuperarportugal.gov.pt/>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>7</sup> Disponível em [https://www.cnedu.pt/content/OECD\\_Review\\_-\\_Portugal\\_2018\\_26\\_2\\_019.pdf](https://www.cnedu.pt/content/OECD_Review_-_Portugal_2018_26_2_019.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

investigação e a inovação, a médio e longo prazo, nomeadamente ao nível do seu financiamento, da sua autonomia, e das necessidades regionais e nacionais que se fazem sentir. Recomenda a OCDE que as autoridades portuguesas desenvolvam uma metodologia de financiamento capaz de concretizar as principais atividades previstas nos planos de desenvolvimento das IES, mas que também atribua recompensas às instituições pelo seu desempenho, de uma forma reconhecida como justa, e que disponibilizem incentivos para o desenvolvimento de perfis institucionais voltados para o futuro.

No domínio do acesso ao ensino superior e da oferta educativa, constata-se que Portugal pretende aumentar o nível de escolaridade superior incentivando a matrícula de jovens adultos que concluíram o ensino secundário e entraram diretamente no mercado de trabalho, ou que, tendo estado matriculados no ensino superior, abandonaram antes da conclusão da respetiva formação. No entanto, identificam-se limitações ao nível dos serviços de apoio e orientação académica das IES destinados a ajudar o estudante a não abandonar os estudos. Refere-se na avaliação que os percursos do ensino secundário para o ensino superior limitam o aumento e a diversificação social do acesso ao ensino superior e que os apoios, financeiro e académico, aos estudantes devem ser melhorados. Destaca-se, ainda, que a diferenciação e a flexibilidade da oferta formativa e das abordagens pedagógicas são questões que merecem reflexão por parte das IES.

Relativamente às carreiras académicas, esta avaliação indica que a estrutura das carreiras tem sido marcada por uma fraca diferenciação e com recompensas pouco significativas baseadas no desempenho, afirmando também que a baixa mobilidade nas carreiras e a aposentação tardia dificultam a dinâmica de inovação e a diversidade. Para fazer face a este desafio, recomenda que Portugal promova medidas a curto prazo para aumentar a mobilidade interinstitucional e a reforma atempada, adotando, a longo prazo, políticas que aumentem a mobilidade nacional e internacional.

Alguns dos diagnósticos e das recomendações da OCDE mereceram a atenção dos nossos governantes, que implementaram, através de instrumentos de políticas públicas, por exemplo, o acesso ao ensino superior de estudantes de vias profissionalizantes e de cursos artísticos especializados. De igual modo, tem vindo a ser executado o programa de estímulo ao emprego científico e incentivada a progressão na carreira docente, nomeadamente através dos denominados concursos internos. Contrariamente, os incentivos relativos à

autonomia e ao financiamento das instituições mereceram pouca atenção por parte do governo.

### **3.2 As estratégias da UE para o futuro da educação no espaço europeu**

A UE tem desenvolvido um vasto conjunto de estratégias, de políticas, de recomendações e de apoios, destinados a transformar a educação no espaço europeu, alguns dos quais são aqui apresentados.

#### *Agenda renovada da UE para o Ensino Superior*

Na agenda renovada da UE para o ensino superior, a Comissão comprometeu-se com uma educação superior mais inclusiva e com as IES mais ligadas às suas comunidades, ao:

- i) Atribuir apoio direto Erasmus+ para auxiliar as IES a desenvolver e a implementar estratégias institucionais integradas para a inclusão, a igualdade de género e o sucesso nos estudos desde a admissão à graduação, inclusive por meio da cooperação entre as escolas e outros parceiros de educação vocacional e de formação profissional;
- ii) Promover o desenvolvimento e o teste de programas de estudo flexíveis e modulares que apoiem o acesso ao ensino superior através de prioridades específicas para parcerias estratégicas Erasmus+;
- iii) Apoiar as IES que pretendam atribuir pontos do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS) a estudantes para atividades voluntárias e comunitárias com base em exemplos positivos existentes;
- iv) Apoiar o reconhecimento das qualificações dos refugiados para facilitar o seu acesso ao ensino superior.

#### *A aposta da UE na microcreditação*

Outra das decisões recentes da UE foi a aposta na microcreditação para certificar os resultados de aprendizagem de experiências de educação de curto prazo, através do estabelecimento de normas comuns para o desenvolvimento de formações que possam ser reconhecidas em todo o espaço europeu, e que assegurem a qualidade, a transparência e a comparabilidade das formações (*e.g.*, um curso de curta duração ou uma formação profissional). Este desafio resulta

do número crescente de pessoas na Europa a necessitar de reforçar os seus conhecimentos, aptidões e competências (*upskill*) ou a requalificar-se (*reskill*), para preencher as lacunas entre a sua educação formal e as necessidades de uma sociedade e de um mercado de trabalho em rápida mudança, em consequência da recuperação da pandemia por COVID-19 e da necessidade de acelerar as transições verde e digital.

### *A prioridade da Inovação na Educação da UE*

A União Europeia tem, também, promovido fortemente a Inovação na Educação, incitando as instituições de ensino europeias a evoluir e a adaptar-se para alcançar a sua missão principal: “educar os jovens para serem bem-sucedidos num mundo complexo e interligado, confrontado com mudanças tecnológicas, culturais, económicas e demográficas que se sucedem a um ritmo acelerado<sup>8</sup>”. Para o efeito, tem em curso diversas iniciativas, tais como: *European Institute of Innovation and Technology (EIT)*, *Working Group on Digital Education: Learning, Teaching and Assessment*, *Digital Education Action Plan*, *Higher Education for Smart Specialisation (HESS)*, *Knowledge Alliances* e *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education*.

### *Educação superior relevante e de alta qualidade*

O espaço europeu enfrenta escassez de competências, em particular nas áreas STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts e Mathematics*) – Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática – e em áreas de estudo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Nestas áreas de estudo, as mulheres, especialmente, estão sub-representadas. Além dessa realidade, estão a surgir novas necessidades que exigem competências para as transições verde e digital da sociedade. Mais cidadãos devem ser incentivados a estudar conteúdos onde existam escassez de competências e procura de mão de obra. Todos os estudantes precisam de adquirir competências transversais avançadas, como pensamento crítico, resolução de problemas, empreendedorismo, inovação e criatividade, e competências-chave, como conceitos matemáticos e competências digitais, que lhes permitam obter sucesso após a graduação.

A UE está a encorajar os seus estados-membros a melhorarem a qualidade e a

---

<sup>8</sup> *European Education Area – Quality education and training for all*, disponível em <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/innovation-in-education>. Último acesso a 09/06/2022.

relevância do seu ensino superior e do ensino e formação profissional através do acompanhamento regular dos diplomados no âmbito da Iniciativa Europeia de Acompanhamento dos Diplomados, responsabilidade que, aliás, constitui uma obrigação das IES, conforme estipulado no RJIES<sup>9</sup>. O objetivo é o de avaliar se os conhecimentos, as capacidades e as competências dos graduados são de qualidade e de relevância suficientes para permitir que estes tenham sucesso no mundo do trabalho, hoje e no futuro.

### *Universidades europeias*

A Comissão Europeia tem em curso duas iniciativas – *Commission Communication on a European Strategy for Universities*<sup>10</sup> e *Proposal for a Council Recommendation on building bridges for effective European higher education cooperation*<sup>11</sup> – que pretendem contribuir para a expansão da cooperação transnacional e, conseqüentemente, para a capacidade de obter novas perspectivas, de compartilhar ideias, de construir relações institucionais duradouras, com os objetivos de fazer avançar o conhecimento, de aumentar a qualidade e a relevância da educação e da investigação, de fortalecer os vínculos entre a educação, a investigação e a inovação, de melhorar a empregabilidade e as aptidões, de fazer uma utilização mais eficaz das tecnologias digitais e da ciência aberta e de melhorar as competências e a compreensão transversais e interculturais. Um dos instrumentos criados pela UE para este fim foi a iniciativa *European Universities*<sup>12</sup>, destinada a promover a formação de parcerias de colaboração entre instituições europeias de ensino superior. A iniciativa, aprovada pelo Conselho Europeu em dezembro de 2017, tem financiamento dos programas Erasmus+. Em 2019 foi aprovada a constituição dos primeiros 17 consórcios internacionais, três dos quais continham universidades portuguesas. A integração de mais IES portuguesas na iniciativa *European Universities* foi um dos objetivos contratualizados no “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, abaixo apresentado, que aliás continha objetivos de

---

<sup>9</sup> Artigo 24.º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

<sup>10</sup> Mais informação disponível em <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>11</sup> Mais informação disponível em <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/proposal-council-recommendation-bridges-european-higher-education-cooperation.pdf>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>12</sup> Mais informação disponível em <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>. Último acesso a 09/06/2022.

internacionalização ambiciosos.

A segunda chamada aprovou mais 24 novos consórcios em 2020, entre os quais estavam sete IES portuguesas, sendo um destes consórcios, denominado de *Regional University Network – European University* (RUN-EU), liderado pelo IPLeiria.

### **3.3 Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023**

Em 2019, as IES públicas e o XXII Governo da República Portuguesa assinaram o “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, que visava o reforço da qualificação dos portugueses e um esforço de responsabilização coletivo, de forma a responder aos desafios colocados ao país para assegurar a convergência com a Europa no horizonte de 2030:

- i) alargar a base social para uma sociedade baseada no conhecimento;
- ii) diversificar e especializar o processo de ensino/aprendizagem no ensino superior, intensificando a atividade de I&D e a articulação ensino/investigação;
- iii) empregar melhor com mais e melhor integração entre educação, investigação e inovação e uma efetiva articulação com as empresas, o tecido produtivo, a administração pública e as instituições sociais;
- iv) aprofundar e expandir a internacionalização do ensino superior.

A meta mais ambiciosa do contrato para a legislatura é, provavelmente, a da duplicação do número de estudantes em mobilidade e do número de estudantes estrangeiros a estudar em Portugal até 2023, para que representem um quarto do total de estudantes inscritos nas instituições de ensino superior públicas.

Neste contrato, o Governo assumiu o crescimento da dotação do Orçamento do Estado para as instituições públicas de ensino superior, financiada por impostos, de 5% em 2020, para fazer face à reposição integral da redução das propinas em 2019 e a outros encargos decorrentes de outras atividades entretanto assumidas pelas IES no âmbito deste contrato, e de 2%, anualmente, até 2023.

De entre as responsabilidades das IES encontram-se as de:

- i) alargar a participação de jovens e de adultos no ensino superior;
- ii) garantir uma redução significativa do insucesso e do abandono escolar até ao final da legislatura;
- iii) diversificar e especializar o processo de ensino/aprendizagem, estimulando a pós-graduação;
- iv) assumir, valorizar e explicitar publicamente uma estratégia clara de valorização de recursos endógenos e de coesão social e territorial;
- v) criar estímulos internos a condições de participação de docentes, investigadores e estudantes em redes e projetos em estreita colaboração com empresas, com o tecido produtivo e com a administração pública;
- vi) acompanhar e monitorizar a empregabilidade dos seus antigos estudantes;
- vii) desenvolver as carreiras por forma a assegurar que 70% dos docentes, do ensino superior público politécnico, estejam integrados em posições de carreira, e dentro dessas posições de carreira, que o número total de professores coordenadores represente até 50% dos professores de carreira e, ainda, que o número de professores coordenadores principais represente até 15% do total de professores até 2023;
- viii) dar continuidade ao Programa de Estímulo ao Emprego Científico;
- ix) integrar mais instituições de ensino superior portuguesas públicas em consórcios europeus no âmbito da iniciativa *European Universities*, da UE;
- x) reforçar a internacionalização do ensino superior e das atividades de I&D, nomeadamente através da duplicação do número de estudantes em mobilidade internacional até 2023 e duplicar também o número de estudantes estrangeiros a estudar em Portugal até ao final de 2023, para que representem um quarto do total de estudantes inscritos nas instituições de ensino superior públicas;
- xi) alcançar um investimento global em I&D de 1,5 % do PIB até 2023, com uma parcela relativa de 1/3 de despesa pública e 2/3 de despesa privada.

### 3.4 Os efeitos da pandemia COVID-19 na educação: desigualdades e medidas de equidade

Em 2020, fomos assolados por uma pandemia que colocou novos desafios à sociedade em geral e ao ensino superior em particular. A pandemia veio, além do mais, dar visibilidade e agravar as desigualdades educativas existentes – com possíveis consequências a longo prazo nas desigualdades sociais e económicas.

No estudo realizado em 2021 pelo Conselho Nacional de Educação, por solicitação da Assembleia da República, designado “Efeitos da pandemia COVID-19 na educação: Desigualdades e medidas de equidade<sup>13</sup>”, é referido que o encerramento das escolas, e o conseqüente recurso ao ensino a distância, mostrou a resiliência do sistema educativo português e acelerou a digitalização da sociedade portuguesa. É, também, entendido pelos autores deste estudo que este é um “momento particularmente favorável à modernização do sistema e da escola, tendo em vista a sociedade do conhecimento e as novas exigências que se colocam já e que virão a colocar-se cada vez mais – como as alterações climáticas ou a globalização”.

Em particular para o Ensino Superior, este estudo constata que “existe a perceção de que a experiência que as IES viveram durante a pandemia será o catalisador de inovação no sistema de Ensino Superior, quer ao nível da oferta formativa, quer dos modelos pedagógicos a adotar no futuro”. Refere, ainda, que “os estudantes parecem estar motivados para esta mudança de paradigma educativo de um regime de ensino unicamente presencial para formatos mais diferenciados que combinem, de modo diverso, componentes presenciais e outras não presenciais (síncronas e assíncronas)” e que “para que isso seja possível, é necessário que os Conselhos Pedagógicos das IES trabalhem no sentido de criar orientações para que este modelo possa ser implementado de forma adequada e com qualidade”.

É igualmente inegável que a pandemia terá efeitos prolongados no tempo em relação às questões do abandono e do insucesso escolar que “poderão traduzir-se em dificuldades acrescidas para muitos estudantes” sendo ainda defendido neste estudo que “As IES terão de ter uma atitude de maior proximidade com os seus

---

<sup>13</sup> Disponível em

[https://www.cnedu.pt/content/noticias/estudos/Estudo\\_AssembleiaRepublica-Efeitos\\_da\\_pandemia\\_COVID-19.pdf](https://www.cnedu.pt/content/noticias/estudos/Estudo_AssembleiaRepublica-Efeitos_da_pandemia_COVID-19.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

estudantes e os seus problemas e dificuldades, por forma a intensificar as suas práticas de prevenção e combate ao insucesso e abandono”.

Em relação à gestão e à flexibilidade curricular, o estudo identifica “a necessidade de preparar o Ensino Superior para esta realidade, e isso consegue-se com a flexibilização do currículo, designadamente, com a introdução de um maior número de UC opcionais e transversais nos planos curriculares (...) para que os estudantes possam adaptar o seu currículo àquilo que consideram pertinente para a sua vida futura, o que estimulará, também, a sua motivação e interesse”. Alerta o estudo que, “para que isso se torne uma realidade, terá que haver recetividade, quer por parte dos Conselhos Científicos das IES, quer por parte da A3ES, mas a perceção é a de que se irá avançar nesse sentido.”.

Ainda no âmbito deste estudo, da consulta efetuada aos Serviços de Ação Social (SAS) das IES resultou um vasto conjunto de sugestões de melhoria que decorreram dos constrangimentos sentidos por estes serviços no contexto da pandemia, tais como “o incremento dos apoios (financeiros, humanos, físicos e informáticos/tecnológicos), com especial ênfase no apoio psicológico; a alteração à legislação de atribuição de bolsas de estudo; a criação de fundos de emergência generalizados a todas as IES; a criação de um apoio específico para estudantes internacionais; o desenvolvimento de um programa de apoio social direto para estudantes mais carenciados; uma maior flexibilidade na definição dos apoios financeiros adequados ao contexto de pandemia; a garantia de que todos os estudantes do Ensino Superior dispõem dos recursos informáticos necessários à frequência das aulas no regime de ensino à distância; e o reforço da possibilidade de atribuição de auxílios de emergência”.

O estudo conclui a análise do impacto da pandemia nas IES declarando que “se desta pandemia resultou a clara lição de que as IES são fundamentais para o presente e para o futuro do país, pelo seu contributo a vários níveis, também é claro que o sistema de Ensino Superior sai deste processo mais frágil e a necessitar de um apoio forte por parte dos responsáveis políticos e da sociedade. Os contributos recolhidos dos vários atores que colaboraram neste estudo convergem nesse diagnóstico e na urgência em encontrar soluções adequadas, para que o Ensino Superior possa dar o seu contributo decisivo para o futuro do país.”

### 3.5 A Estratégia Portugal 2030 e o Plano de Recuperação e Resiliência

Relativamente aos quadros de financiamento plurianuais disponíveis, nacional e europeu, e aos programas operacionais regionais, estamos atualmente numa fase de transição entre quadros. A execução do financiamento dos atuais programa-quadro para 2014-2020, termina em 2023, estando atualmente em fase de arranque os programas de financiamento plurianual Portugal 2030, que consubstanciam, em Portugal, o próximo Quadro Financeiro Plurianual (QFP) da União Europeia, que vigorará de 2021 a 2027, e o PRR, em alinhamento com o documento de enquadramento estratégico “Estratégia Portugal 2030”. Esta estratégia visa responder a alguns dos maiores desafios globais da atualidade, relacionados, fundamentalmente com o desenvolvimento sustentável, com a transição climática e com a sustentabilidade de recursos, a saber:

- A “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável<sup>14</sup>” das Organizações das Nações Unidas (ONU) – que altera a forma de abordar o desenvolvimento, ao integrar três dimensões do desenvolvimento sustentável (económica, social e ambiental) para o combate às desigualdades e promoção dos direitos humanos, como preocupação transversal a todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a implicarem uma nova dinâmica de conjugação de esforços de uma multiplicidade de atores, incluindo as organizações não-governamentais (ONG), o setor empresarial privado, a academia, os parceiros sociais e os restantes membros da sociedade civil, não esquecendo também a cooperação entre o Parlamento, o Governo, as autoridades regionais e as autarquias locais.
- “Um futuro europeu sustentável: A resposta da UE à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável<sup>15</sup>” – que está desde há muito no cerne do projeto europeu, pois os tratados da UE reconhecem as dimensões económica, social e ambiental a abordar conjuntamente, demonstrando o empenho num desenvolvimento que satisfaça as necessidades presentes, sem comprometer as das gerações futuras.

---

<sup>14</sup> Mais informação disponível em <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>15</sup> Mais informação disponível em <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2017/06/20/agenda-sustainable-development/>. Último acesso a 09/06/2022.

- O “Pacto Ecológico Europeu<sup>16</sup>” – que visa alcançar a neutralidade climática, com a transformação da sociedade e da economia europeias que terá de ser justa, eficaz em termos de custo e socialmente equilibrada, com a promoção de agricultura sustentável, com o desenvolvimento de uma parceria abrangente com África, em linha com os múltiplos desafios e oportunidades da revolução digital e da inteligência artificial, bem como com o objetivo de reduzir a fragmentação da investigação, do desenvolvimento e da inovação na Europa.
- O “Roteiro para a Neutralidade Carbónica<sup>17</sup>” – que constitui a estratégia portuguesa de desenvolvimento a longo prazo com baixas emissões de gases com efeito de estufa, prevista no Acordo de Paris, e que estabelece, de forma sustentada, a trajetória para atingir a neutralidade carbónica em 2050, e implica transitar de um modelo económico linear e sustentado em combustíveis fósseis para um modelo circular e neutro em carbono. Implica, portanto, uma transformação profunda da sociedade como a conhecemos.

A Estratégia Portugal 2030 pretende assim contribuir para uma Europa +Inteligente, +Verde, +Conectada, +Social e +Próxima, estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030:

- i) “As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico” – coloca as pessoas no centro das preocupações, tentando promover o seu bem-estar no trabalho e o importante equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, procurando desenvolver, em termos globais, uma sociedade mais inclusiva e menos desigual e respondendo aos desafios provocados da transição demográfica e pelo envelhecimento;
- ii) “Digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento” – com a qual se alinha o “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023” – enfrenta, entre outros temas, os bloqueios das qualificações e da competitividade e a transformação estrutural do tecido produtivo,

---

<sup>16</sup> Mais informação disponível em [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_pt](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt). Último acesso a 09/06/2022.

<sup>17</sup> Mais informação em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=rroteiro-para-a-neutralidade-carbonica-2050->. Último acesso a 09/06/2022.

respondendo também aos novos desafios tecnológicos e sociais associados à transição digital e à Indústria 4.0, e visando “promover uma recuperação e um crescimento inteligente, sustentável e resiliente da economia portuguesa”, assente “nas qualificações, no conhecimento, na digitalização e na inovação”, assim como na “especialização inteligente” da economia portuguesa. Preconiza, entre outros indicadores, aumentar o investimento em 3% do PIB em 2030, garantir a frequência do ensino superior por 60 % dos jovens com 20 anos e aumentar para 50 % os diplomados do ensino superior na faixa etária dos 30 - 34 anos, até 2030, reforçar a participação de adultos em formação ao longo da vida e alcançar um nível de liderança europeia de competências digitais até 2030;

- iii) “Transição climática e sustentabilidade dos recursos” – focada na transição climática, na sustentabilidade e no uso eficiente de recursos, promovendo a economia circular e respondendo ao desafio da transição energética e à resiliência do território;
- iv) “Um país competitivo externamente e coeso internamente” – que visa promover um desenvolvimento harmonioso do conjunto do território nacional, assegurando que todas as regiões NUT II convergem em PIB *per capita* com a média europeia, num contexto de promoção das transições ecológica e digital com forte incidência territorial.

O PRR, aprovado pela Comissão Europeia em julho de 2021 e com um período de execução até 2026, assenta em três dimensões estruturantes – resiliência; transição climática; transição digital –, e visa mitigar os impactos económicos e sociais da crise sanitária e acelerar “a convergência de Portugal com a Europa até 2030, através do aumento da competitividade da economia portuguesa, baseada na investigação, no desenvolvimento e na inovação, bem como nas condições de emprego qualificado em Portugal no contexto internacional, juntamente com o aumento do investimento público e privado em atividades de I&D<sup>18</sup>”.

A componente de Competências e Qualificações deste plano destina-se a concretizar mudanças no perfil de qualificação da população ativa, já previstas na Estratégia Portugal 2030, focando-se na formação pós-graduada de natureza

---

<sup>18</sup> Mais informação em <https://recuperarportugal.gov.pt/>. Último acesso a 09/06/2022.

profissionalizante e nas competências digitais, operacionalizada através dos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”. Ambos os programas disponibilizam apoios para estudantes, para a contratação de recursos humanos e para a modernização de infraestruturas e de equipamentos.

As “Agendas Mobilizadoras para a Reindustrialização” e as “Agendas Verdes para a Inovação Empresarial”, previstas no PRR, são baseadas no conhecimento e na inovação, envolvendo o tecido empresarial e o sistema científico e tecnológico em Portugal, através de projetos colaborativos, e têm como objetivos estratégicos:

- i) o desenvolvimento de novos produtos e serviços de maior valor acrescentado, com vista a aumentar o potencial exportador;
- ii) a contratação de recursos humanos qualificados, em associação com o aumento do investimento das empresas em atividades de I&D.

O PRR assume, ainda, como objetivo, através do programa “Alojamento estudantil a custos acessíveis” a disponibilização, até 2026, de mais 15.000 camas em alojamento estudantil/unidade residencial. Este objetivo permitirá praticamente duplicar o número de camas disponíveis que, de acordo com o estudo diagnóstico<sup>19</sup>, atualizado em 2018, no âmbito do Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES), é muito inferior ao número de estudantes deslocados – 13% de camas por deslocado no ensino superior, em 2017, sendo que o número de estudantes matriculados aumentou cerca de 14% entre 2017 e 2021.

O Portugal 2030, os programas operacionais regionais e o PRR abrem, com efeito, perspetivas relevantes para o desenvolvimento da atividade das IES, nos planos do ensino, da investigação e da interação com sociedade, bem como para a qualificação das infraestruturas.

### **3.6 A estratégia portuguesa PERIN e o programa Horizonte Europa**

A estratégia *Portugal in Europe Research and Innovation Network*<sup>20</sup> (PERIN) — Rede de Investigação e Inovação Portugal na Europa – é promovida por Portugal,

---

<sup>19</sup> Disponível em [https://pnaes.pt/wp-content/uploads/2022/01/Diagnostico\\_pnaes\\_relatorio.pdf](https://pnaes.pt/wp-content/uploads/2022/01/Diagnostico_pnaes_relatorio.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

<sup>20</sup> Mais informação disponível em <https://perin.pt/>. Último acesso a 09/06/2022.

desde 2019, com o objetivo de prosseguir uma estratégia nacional que pretende duplicar, em 2021-2027, a participação portuguesa em programas da UE face a 2014-2020, nas áreas da Investigação & Inovação, Erasmus+, Espaço e Digital, tendo definido como metas obter financiamento de 2 mil milhões de euros da UE, bem como triplicar o número de estudantes em mobilidade no ensino superior europeu, assim como estimular sinergias com fundos estruturais em todos os instrumentos que prevejam formas de cofinanciamento público, nacional ou europeu.

O programa fundamental da UE para o financiamento da investigação e da inovação, para o período 2021-2027, é o Horizonte Europa<sup>21</sup>. Trata as alterações climáticas, contribui para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas e promove a competitividade e o crescimento da UE. Este programa facilita a colaboração e reforça o impacto da investigação e da inovação no que diz respeito ao desenvolvimento, apoio e execução das políticas da UE. Dá, simultaneamente, resposta aos desafios globais e apoio à criação e à difusão de tecnologias e conhecimentos de excelência, promovendo a competitividade industrial e otimizando o impacto do investimento num espaço europeu de investigação reforçado. Este programa, bastante competitivo, pelos seus objetivos, domínios de concretização e financiamento alocado, será particularmente determinante para o futuro das IES.

\*\*\*

Em síntese, a resposta à atual conjuntura ocorrerá num quadro de tendências e desafios no ensino superior e na investigação, constatadas ao longo dos últimos anos, entre as quais realço:

- i. Uma maior estabilidade e previsibilidade no financiamento das instituições, através da celebração de contratos de legislatura entre o Governo e as IES, ainda que insuficiente;
- ii. A redução demográfica em Portugal e na Europa, nos escalões etários mais jovens, e a consequente necessidade de captar novos públicos, nomeadamente estudantes internacionais;
- iii. O previsível aumento da base social do ensino superior, atendendo ao crescimento do número de estudantes preconizado pela Estratégia

---

<sup>21</sup> Mais informação disponível em [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe\\_pt](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/horizon-europe_pt). Último acesso a 09/06/2022.

Portugal 2030, pelo “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023” e pelo PRR;

- iv. A escassez de estruturas e de iniciativas de apoio ao sucesso dos estudantes, ao combate ao abandono escolar e à formação de docentes;
- v. As carências no apoio social aos estudantes e às suas famílias, designadamente, no alojamento estudantil;
- vi. A deterioração das infraestruturas físicas, tecnológicas e pedagógicas, resultante da incapacidade de mobilização de receitas próprias e da insuficiência de programas de financiamento apropriados;
- vii. Os estímulos internos contraditórios à criação de condições de participação dos docentes, investigadores e estudantes em redes e projetos em estreita colaboração com empresas, com o tecido produtivo e com a administração pública;
- viii. A intensificação da participação das IES em programas de investigação e inovação, no sentido de se atingir a percentagem do PIB distribuída para atividades de I&D, atualmente longe dos objetivos para 2030;
- ix. A obrigação de assumir, valorizar e explicitar publicamente uma estratégia clara de valorização de recursos endógenos e de coesão social e territorial da nossa região;
- x. A necessidade de estabelecer normas comuns para o desenvolvimento de formações que possam ser reconhecidas em todo o espaço europeu, e que assegurem a qualidade, a transparência e a comparabilidade das formações;
- xi. A necessidade de inovar na educação, educando os estudantes para serem bem-sucedidos num mundo complexo e interconectado que enfrenta rápidas mudanças tecnológicas, culturais, económicas e demográficas;
- xii. A necessidade de dar cumprimento aos compromissos assumidos e às determinações legais relativos à distribuição dos docentes pelas posições de carreira, atendendo aos constrangimentos orçamentais;
- xiii. O estímulo à contratação de investigadores, no quadro de vários programas, nomeadamente o programa Estímulo ao Emprego Científico Institucional;
- xiv. O processo de avaliação das unidades de investigação pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT).

## 4. Bases Programáticas

À luz da anterior contextualização e dos desafios colocados ao ensino superior em Portugal, são agora apresentadas as Bases Programáticas, constituídas por nove orientações estratégicas, que constituem os elementos de suporte ao Programa de Ação desta candidatura.

### 4.1 Criar a Universidade de Leiria e do Oeste

São inquestionáveis o crescimento e a afirmação do IPLeiria, ao nível nacional e internacional, bem como a sua importância para o território em que se insere. Este tem sido o resultado de um trabalho de equipa, de muitos anos, caracterizado pela inovação das ofertas formativas das suas Escolas e pela qualidade do ensino, da investigação, da transferência de conhecimento e da interação com o meio exterior. Este reconhecido e renomado percurso tem sido realizado com a colaboração de muitos professores, investigadores, técnicos e administrativos, liderados por diversos diretores de escola e presidentes do IPLeiria.

Esta caminhada, de mais de 40 anos, foi iniciada com a criação do IPLeiria em 1980 e com a entrada em funcionamento das primeiras atividades letivas em 1986. Foi depois dado um grande passo na afirmação do IPLeiria ao nível nacional, pelo início da sua internacionalização, com África, e por uma forte aposta de formação do seu corpo docente, antecipando-se ao que viriam a ser os requisitos dos novos estatutos da carreira docente, e que nos colocam hoje com indicadores muito bons ao nível nacional. Posteriormente, operou-se uma forte aposta na ligação ao tecido produtivo da região e no aprofundamento da internacionalização do IPLeiria. Após uma fase de forte investimento na formação de pessoal docente com grau de Doutor, nos últimos anos, assistiu-se a um reforço da aposta na investigação científica e nas unidades de investigação, tendo-se recentemente iniciado o primeiro curso de doutoramento em associação.

Atualmente, o ecossistema de Ensino e Formação do IPLeiria<sup>22,23</sup> engloba cinco

---

<sup>22</sup> Portal do IPL, em 31/05/2022 - <https://www.ipleiria.pt/estudar/cursos/>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>23</sup> Plano de Atividades 2022 do IPL - [https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPLeiria\\_Plano-Atividades-2022.pdf](https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPLeiria_Plano-Atividades-2022.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

Escolas Superiores, dois Núcleos de Formação e uma *Business School*. Ao nível do ensino superior, é oferecida formação, pelas suas Escolas e Núcleos de Formação, em 40 cursos de licenciatura, 56 mestrados, um doutoramento em associação, 27 pós-graduações e 53 cursos de TeSP, em áreas de conhecimento como as Artes e Design, as Ciências Empresariais, as Ciências Jurídicas e as Ciências e Tecnologias do Mar, a Educação e as Ciências Sociais, as Tecnologias e as Engenharias, o Turismo, a Saúde e o Desporto, contando com cerca de 14 mil estudantes. Para além da existência do primeiro doutoramento em Portugal em associação entre um Politécnico e uma Universidade, acreditado em 2020, existem mais de 80 estudantes de doutoramento que desenvolvem os seus trabalhos de investigação orientados por Professores e Investigadores das Unidades de Investigação do IPEiria. Neste ecossistema de Ensino e Formação, são ainda oferecidos diversos cursos de formação especializada e de formação contínua, ministrados nas Escolas e na *Business School*, cursos preparatórios para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos e o Programa 60+.

O ecossistema de I&D+i do IPEiria<sup>24</sup> engloba, para além das cinco Escolas Superiores, 15 Unidades de Investigação, três Infraestruturas Científicas, um Parque de Ciência e Tecnologia, cinco Laboratórios Colaborativos, um Centro Tecnológico, um Parque Tecnológico, um Centro de Transferência de Conhecimentos e Tecnologia, uma Associação Empresarial, três Incubadoras de Empresas, duas Agências Regionais de Energia, 9 *Clusters* e Polos de Competitividade e Tecnologia e um Centro de Ciência Viva.

O IPEiria está implantado nas regiões NUT III de Leiria e do Oeste, numa vasta área geográfica de 4.678 km<sup>2</sup>, com 650.363 habitantes, representando cerca de 29% de toda a população residente na NUT II - Centro (2.227.567 pessoas)<sup>25</sup>. O PIB agregado destas duas regiões é de aproximadamente 11,4 mil milhões de euros, o que representa cerca de 5,7% do PIB nacional e aproximadamente 30% do PIB da região Centro<sup>26</sup>. Apresenta um PIB per capita de 17,5 K€, ligeiramente acima da média da região Centro, 17,3K€<sup>21</sup>.

Em 2021, o número de jovens do distrito de Leiria que ingressou, através da 1<sup>a</sup>

---

<sup>24</sup> Plano de Atividades 2022 do IPL - [https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPEiria\\_Plano-Atividades-2022.pdf](https://www.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPEiria_Plano-Atividades-2022.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

<sup>25</sup> Informação retirada da Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), referente ao ano 2021. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>26</sup> Informação retirada da Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA), referente ao ano 2020. Último acesso a 09/06/2022.

fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES)<sup>27</sup>, em cursos de licenciatura em IES de outros distritos, fundamentalmente de Lisboa e de Coimbra – 1496, é maior do que o número de estudantes que ficam a estudar no distrito – 880, e do que o número de estudantes que recebemos de outros distritos – 916. O distrito de Leiria é, na verdade, contribuinte ativo de estudantes para IES de outras regiões, *e.g.*, o número de jovens que vão estudar para IES fora do distrito de Leiria é maior do que o de estudantes que o distrito recebe de outros distritos. Em conclusão, temos potencial humano (talento) que está a escapar para IES fora da nossa região, o que demonstra que ainda não somos suficientemente atrativos para conseguir equilibrar os fluxos de entrada e de saída.

O total de diplomados do IPLeiria, entre 2016 e 2020, que em junho de 2021 estavam desempregados há mais de 12 meses, representa menos de 1% dos 11.577 diplomados nesse mesmo período<sup>28</sup>, o que indicia a necessidade de mão de obra qualificada na região. Estamos a diplomar para a empregabilidade, porém precisamos de mais diplomados face ao dinamismo do tecido empresarial.

Esta região tem potencial para ir mais além, retendo mais talento na região. Um dos mecanismos para conseguirmos este objetivo passa pela oferta de Ensino Universitário na nossa região (reforço este argumento no tópico “Aumentar a procura e a atratividade”).

Crê-se que a criação da Universidade alavancará o potencial da captação de fundos estruturais, para o IPLeiria e para as regiões de Leiria e do Oeste (aprofundo este assunto no tópico “Construir pontes para uma cooperação contínua nas regiões de Leiria e do Oeste”).

Defendo, pois, que devemos exigir a criação da Universidade de Leiria e do Oeste, sem perder a sua génese nem abandonar, naturalmente, o ensino politécnico atualmente assegurado pelas Escolas do Instituto Politécnico de Leiria, à semelhança do que já acontece em diversas Universidades Portuguesas

---

<sup>27</sup> Informação disponível em <https://www.dges.gov.pt/guias/pdfs/statcol/2021/Mobilidade21.pdf>. Último acesso a 09/06/2022.

<sup>28</sup> Informação estatística obtida no portal da DGEEC (Ensino Superior/Desemprego dos Diplomados), disponível em [https://www.dgeec.mec.pt/np4/92/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=136&fileName=DGEEC\\_DSEE\\_DEES\\_2021\\_Desemprego\\_Tbl01202.xlsx](https://www.dgeec.mec.pt/np4/92/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=136&fileName=DGEEC_DSEE_DEES_2021_Desemprego_Tbl01202.xlsx). Último acesso a 09/06/2022.

(*e.g.*, Universidade de Aveiro e Universidade do Algarve).

Adoto, desta forma, como um dos principais propósitos da minha candidatura a criação de uma Universidade, como um todo. Entendo que as regiões de Leiria e do Oeste não devem ficar satisfeitas com uma mera alteração de designação e a possibilidade de outorgar doutoramentos. Possuímos o corpo docente doutorado necessário para cumprimento dos requisitos legais necessários para esta aspiração. Temos unidades de investigação com trabalho muito relevante, com nível elevado de internacionalização e com muito boa avaliação por parte da FCT. Temos o primeiro doutoramento no País a juntar politécnicos e universidades, em Fabrico Digital Direto, criado em colaboração com a Universidade do Minho, processo no qual colaborei ativamente na qualidade de Presidente do Conselho Técnico-Científico da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria (ESTG). Temos uma vasta região com forte dinâmica empresarial para servir e para nos apoiar neste desígnio.

Já demonstrámos que temos o potencial e as condições mais do que necessárias para ser Universidade. Uma liderança forte e convicta destas evidências tem obrigação de, a curto prazo, tornar esta expectativa numa realidade, contribuindo, como adiantei e melhor explanarei, para um desenvolvimento significativo do IPLeiria, no seu todo.

#### **4.2 Mais e melhores sinergias entre o ensino, a investigação e a sociedade**

A transformação em Universidade intensificará a relevância e o impacto da nossa investigação e refletir-se-á num salto qualitativo na afirmação do IPLeiria, na qualidade da interação com a sociedade que nos rodeia e na relevância social e no reconhecimento internacional. Este salto qualitativo passará, seguramente, pela nossa capacidade de liderança na transformação social que deve resultar da integração de tecnologias digitais em todos os domínios, ao nível da formação de recursos humanos, da investigação aplicada e da transferência de conhecimento vocacionada para o desenvolvimento e inovação de produtos, de processos e de aplicações suportadas em tecnologias de informação.

A investigação científica deverá agregar e potenciar saberes e competências diversas no seio do IPLeiria, apostando-se na interdisciplinaridade, entre a indústria e os serviços, a educação e a formação, a cultura e as artes, e a

engenharia e a saúde, tendo em vista a união de esforços com o objetivo de tornar o IPLeiria um agente mais ativo nos novos modelos sociais e económicos que se perspectivam e que se alinham com as orientações europeias. A qualidade e a relevância de todas as atividades do IPLeiria estão fortemente interligadas à exigência de dotar as regiões de Leiria e do Oeste com as aptidões e as competências relevantes num contexto de uma sociedade e de um mercado de trabalho em rápida e permanente evolução. Com efeito, é crescente o número de trabalhadores afetados por competências incompatíveis em relação às necessidades dos empregadores, o que dificulta a recuperação e o desenvolvimento sustentável da sociedade, bem como profundas mudanças estruturais nos mercados e tecnologias.

A qualidade e a relevância do IPLeiria refletem-se, portanto, sobretudo, no papel que possamos desempenhar nos ecossistemas sociais, industriais e de inovação regionais.

Estes ecossistemas interagem com as empresas e com a sociedade civil, onde ocorrem intercâmbios intersectoriais, o que é essencial para adaptar o ensino superior às necessidades de uma sociedade crescentemente complexa e em constante mutação e para superar os desfasamentos de competências, motivados pela constante evolução dos mercados, das tecnologias e das próprias dinâmicas sociais. A título de exemplo, identifico três desafios societais que estão na ordem do dia e onde devemos intervir: i) a progressiva falta de professores para o ensino básico e secundário; ii) as ameaças crescentes relacionadas com a cibersegurança e os ataques informáticos e iii) a necessidade de formar pessoas para dar resposta aos desafios decorrentes das novas profissões e do envelhecimento da população.

Atendendo a que as carreiras profissionais dos nossos diplomados tenderão a ser mais dinâmicas, torna-se imperativo que as nossas formações se orientem cada vez mais por princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem e de cultura de empreendedorismo nos nossos estudantes, necessárias para responder aos requisitos cada vez mais exigentes e voláteis do mercado de trabalho. Devem, também, acautelar o desenvolvimento de competências complementares nos nossos estudantes, fator crítico na resolução dos principais desafios à escala global, nomeadamente, os inerentes à transição climática e à sustentabilidade; à digitalização, à inovação e à criatividade; e aos desafios da cibersegurança e da privacidade da informação.

O IPELIRIA necessita, efetivamente, de garantir que a sua oferta formativa é inovadora, sustentável e inclusiva, mantendo-a orientada para o saber e para o saber fazer, e antecipando o surgimento de novas necessidades e de novos públicos. Para tal, deverá privilegiar um maior alinhamento entre a sua capacidade de investigação e de interação com a sociedade, e a sua oferta formativa, aliada a uma maior articulação com os ambientes produtivos, criativos e socioculturais. Considero que deveremos diversificar as metodologias de ensino-aprendizagem no sentido de melhor adequar a nossa oferta formativa aos diversos níveis de ensino e aos diversos públicos, pelo que se deverá acentuar a valorização das pessoas com potencial para abraçar estes novos desafios.

Uma IES que banaliza o ensino não progride como espaço de formação. Ensino e investigação são atividades fundamentais e devem integrar, em pé de igualdade e mediante articulações de reciprocidade e de troca contínua, a estrutura e a cultura do IPELIRIA. Devemos evitar a tentação da separação entre professores que investigam e professores que ensinam, sob risco de colocarmos em perigo a qualidade do nosso ensino e o impacto do trabalho de investigação. Não deveremos, contudo, deixar de valorizar os recursos humanos mais bem-dotados e melhor interligados com as principais redes de geração de conhecimento, onde se incluem organizações nacionais e internacionais.

É, assim, indispensável que o ensino e a investigação sejam colocados em paridade e complementaridade efetiva. Não há por que privilegiar unilateralmente a investigação, como se ela pudesse singrar fechada em si mesma e fora das salas de aula.

A atividade de investigação depende fortemente de recursos captados em programas de financiamento competitivos, pelo que o IPELIRIA deve adequar todos os mecanismos de gestão interna, incluindo os de gestão administrativa, financeira e técnico-científica, que garantam uma melhoria significativa do seu desempenho nesta área.

### **4.3 Compromisso concreto com a sustentabilidade e com a neutralidade carbónica**

O IPELIRIA, enquanto instituição de ensino superior deve abraçar os grandes desafios globais da atualidade, que passam indiscutivelmente por encarar o desenvolvimento com as três dimensões do desenvolvimento sustentável

(económica, social e ambiental) e com a preocupação de combater as desigualdades e de promover os Direitos Humanos. Deve, também, contribuir para a construção de uma Europa com impacto neutro no clima, verde, justa e social, trabalhar sobre todos os aspetos da transição digital e da inteligência artificial, focando a sua investigação nas áreas estratégicas da Europa. Deve, ainda, apostar na Neutralidade Carbónica, aliás, sob os desígnios europeus, contribuindo ativamente para a estratégia portuguesa de desenvolvimento para atingir a neutralidade carbónica em 2050 e que implica uma transformação profunda da sociedade como a conhecemos.

Entendo que estamos perante desafios que dizem respeito a todos e nos quais o IPLeiria deverá envolver-se de forma proativa e exemplar através do ensino, da formação, da investigação e da extensão académica. Só assim cumprirá a sua missão, intervindo efetivamente na sociedade e contribuindo para o seu desenvolvimento.

A este nível, a atuação do IPLeiria deverá organizar-se em dois vetores de atuação: i) a montante, o vetor interno, destinado a dar cumprimento aos objetivos preconizados pela ONU, pela UE e pelo Estado português, enquanto IES; ii) a jusante, o vetor externo, de colaboração com a sociedade, em geral, e com o tecido económico e social das regiões de Leiria e do Oeste, em particular, no sentido de contribuirmos para atingir esses mesmos objetivos.

No vetor interno, considero que devemos:

- i) Adotar a neutralidade carbónica como objetivo, comprometendo-nos, formalmente, com as metas, até 2030, de redução de emissões de gases com efeito de estufa (45% a 55%, relativamente a 2005), a incorporação de energias renováveis (47%) e eficiência energética (35%), em sintonia com as agendas europeia e portuguesa para o clima;
- ii) Melhorar a autonomia energética, investindo na geração de energia através de painéis fotovoltaicos, pois é a energia elétrica que tem o peso dominante nas fontes de energia utilizadas pelo IPLeiria (elétrica, gás e combustíveis fósseis). Pretende-se que a médio prazo a energia gerada seja suficiente para suprir a maior parte das necessidades dos *campi*, aproveitando as oportunidades de financiamento complementares que estarão disponíveis, para atingir a independência energética.
- iii) Investir na criação de uma Comunidade de Energia Renovável, no

sentido de proceder a trocas energéticas com outras instituições nas proximidades dos nossos *campi*, para evitar desperdícios de energia produzida em períodos de baixo consumo.

- iv) Pensar os nossos espaços, nomeadamente os *campi* e as residências académicas, olhando para a sustentabilidade ambiental. As intervenções, em muitos casos necessárias por outros motivos que não apenas energéticos, deverão incidir no aquecimento, nos envidraçados, na iluminação, na produção de energia elétrica, na substituição das unidades de tratamento de ar e na eficiência hídrica. A melhoria das infraestruturas de apoio e a mobilidade também devem ter em consideração questões de eficiência energética, de forma a reduzir ao máximo as emissões absolutas, ou a compensar as emissões para contribuir para a neutralidade carbónica;
- v) Proceder à digitalização plena dos nossos processos internos, para melhorar a qualidade dos serviços prestados, aos estudantes e à comunidade em geral, de nos tornarmos mais produtivos e, conseqüentemente, de criarmos melhores condições de trabalho aos colaboradores do IPLeiria;
- vi) Transformar as nossas ofertas formativas no sentido de incutirmos nos nossos estudantes, futuros motores da sociedade e da economia, os desafios da digitalização, da inovação, da inclusão, da transição climática e da sustentabilidade dos recursos;
- vii) Avaliar a aposta na oferta formativa na área da agricultura inteligente e das florestas sustentáveis e aprofundar as ofertas formativas para uma economia do mar mais sustentável.

Por sua vez, no vetor externo, considero que devemos:

- i) Colaborar com as regiões de Leiria e do Oeste no propósito de contribuir para mais inovação empresarial e social, para a promoção da sociedade do conhecimento, para a qualificação dos recursos humanos e para o desenvolvimento de instituições e organizações com base humanista, promotoras de cultura e da valorização do ambiente;
- ii) Promover a interação dos nossos estudantes com a sociedade, com as instituições e com o tecido empresarial/industrial do território em que nos inserimos, de modo a envolvê-los ativamente nos compromissos necessários para atingir os objetivos estratégicos europeus e nacionais, e

para contribuir para um país mais competitivo, externamente, mais coeso e socialmente justo.

- iii) Desenvolver uma parceria abrangente com África e com a América do Sul, centrada nas necessidades de educação e de formação dos povos e adaptada às necessidades de um mundo pós-covid, e elegendo o desenvolvimento humano como o centro da futura estratégia, nomeadamente a luta contra a desigualdade, os jovens e a emancipação das mulheres.

#### **4.4 Construir pontes para uma cooperação contínua nas regiões de Leiria e do Oeste**

Se as indústrias produzem soluções a curto e médio prazo, às IES compete antecipar e propor soluções para problemas do futuro. Este ambiente fomenta nos jovens a criação e a invenção de novas ideias, oportunidades e equipamentos, fazendo com que as suas regiões evoluam e deixem de estar numa relação de dependência de conhecimentos e de tecnologia trazidos por outros e, grande parte das vezes, ultrapassados. Na verdade, são as ideias criativas e inovadoras que nos fazem evoluir enquanto sociedade. A criatividade e a inovação estão nos grandes feitos e descobertas da história da Humanidade, mas também estão nas coisas pequenas do quotidiano.

Para que as regiões de Leiria e do Oeste enfrentem desafios comuns, como a dupla transição digital e verde, e construam um futuro resiliente, mantendo-se globalmente atraentes e competitivas, é necessário unir forças, aproveitar o potencial de todos os recursos disponíveis e promover as capacidades complementares de ensino e de investigação através de uma cooperação mais profunda com o tecido empresarial e as organizações de natureza social e cultural destas regiões. Enquanto IES deveremos ser capazes de trabalhar coletivamente, passo a passo, com uma visão de longo prazo e com o apoio dos vários instrumentos complementares regionais, nacionais e da UE.

Devemos ambicionar à constituição de uma aliança cívica e regional, destinada a criar um compromisso de longo prazo para o desenvolvimento sustentável das regiões de Leiria e do Oeste, que envolva o IPLeia e outras instituições de educação das regiões, empresas e empregadores, comunidades intermunicipais, autarquias e sociedade civil, capaz de apoiar um ecossistema de inovação regional

mais integrado e sustentável. Este compromisso deve desenvolver uma visão coletiva para a região com base na análise das necessidades e oportunidades regionais e estabelecer uma ponte entre as necessidades da região e as oportunidades para os estudantes do IPLeiria ao longo das suas vidas, contribuindo para a fixação de talentos e de conhecimento, cruciais para a economia das regiões de Leiria e do Oeste.

Esta aliança tem de ser suportada por um observatório único para as regiões de Leiria e do Oeste, capaz de recolher dados de forma sistematizada e de extrair informação e conhecimento fidedignos, envolvendo os tecidos empresarial e social das regiões de Leiria e do Oeste, que nos permitam caracterizar de forma estruturada, dinâmica e confiável as especificidades, os desafios e as efetivas necessidades da região. Tal permitirá o desenvolvimento de políticas estruturadas de aproximação com as autarquias, as empresas, e as instituições socioculturais, e o fortalecimento da nossa atuação enquanto entidade de I&D em prol da economia e da sociedade regional.

Este conhecimento é absolutamente estruturante para atuarmos como motor do desenvolvimento sustentável, transformador de conhecimento científico da academia em valor para a sociedade e agregador de valor da malha empresarial da região em que nos inserimos, nomeadamente, nas áreas emergentes das transformações digital, ambiental e social da região.

O investimento em I&D, por parte das empresas das regiões de Leiria e do Oeste, de acordo com informação disponibilizada pelo Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional IPCTN20<sup>29</sup>, cifra-se em aproximadamente 72 milhões de euros, o que representa cerca de 3,9% do investimento nacional em I&D e 23% do investimento da região Centro, um pouco abaixo do que representa o seu PIB ao nível nacional e regional. Relativamente ao investimento em relação ao PIB, considerando o investimento das Empresas, das IES e do Estado, em 2020, as regiões de Leiria e do Oeste investiram 0,8% dos seus PIB, que compara, em baixa, com o investimento nacional de 1,6% do PIB e da região Centro de 1,4% do PIB. Esta diferença deve-se, em grande medida, ao insuficiente investimento do Estado e das IES nas regiões de Leiria e do Oeste, quando comparado com os investimentos efetuados em regiões equivalentes, nomeadamente Aveiro, Coimbra e Cávado e Ave. Realço que estas regiões, com

---

<sup>29</sup> IPCTN20 (Investigação e Desenvolvimento (I&D)/Principais indicadores por região), obtido em <https://www.dgeec.mec.pt/np4/206/>. Último acesso a 09/06/2022.

maior investimento, possuem, todas elas, Universidades. Em 2020, as empresas investiram nas regiões de Leiria e do Oeste 83,8% do total do investimento em I&D destas regiões, pelo que a quota-parte do investimento do Estado e das IES esteve bem abaixo do investimento realizado em outras regiões, designadamente nas regiões de Coimbra e Aveiro, onde as empresas investiram, respetivamente, 62,1% e 38,3% do investimento total em I&D da região.

O Estado e as IES têm, como tal, a obrigação de aumentar o seu esforço de investimento em I&D nas regiões de Leiria e do Oeste, no sentido de convergir rapidamente com a média nacional (1,6% do PIB) e de atingir os objetivos estratégicos nacionais para 2030, investimento global de 3% do PIB em I&D, sendo 1/3 investimento público e 2/3 investimento privado.

#### **4.5 Aumentar a procura e a atratividade, nacional e internacional**

Nas últimas 2 décadas temos vindo a assistir a um agravamento da redução demográfica nos escalões etários abaixo dos 24 anos, de acordo com os resultados provisórios dos Censos 2021<sup>30</sup>, escalões onde se insere a generalidade dos nossos futuros estudantes de cursos de licenciatura e de cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP). Este efeito tem vindo a ser amortecido pelo aumento da qualificação dos jovens, que passaram a reunir condições para ingressar no ensino superior, muito por força da passagem do ensino obrigatório para o 12.º ano. Contudo, este efeito tende a esgotar-se e iremos gradualmente assistir a uma redução efetiva de jovens candidatos ao ensino superior.

Esta tendência virá colocar um estrangulamento adicional à sustentabilidade das IES e ao crescimento económico das regiões onde se inserem. Temos, por esse motivo, de antecipar os efeitos adversos desta redução de jovens candidatos ao ensino superior.

Um dos percursos passará, indubitavelmente, por aumentar a atratividade do IPLeia e, desta forma, invertermos a tendência de êxodo de jovens do nosso distrito para universidades de distritos limítrofes. Para isso, contribuirá, certamente, a criação da Universidade de Leiria e do Oeste, que aumentará a perceção social da relevância e qualidade do ensino superior nesta região, e a

---

<sup>30</sup> Informação obtida no portal do Instituto Nacional de Estatística (Censos 2021), em [https://www.inec.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://www.inec.pt/scripts/db_censos_2021.html). Último acesso a 09/06/2022.

melhoria dos nossos resultados e indicadores. Acredito que, desta forma, consigamos cativar os jovens (e os seus pais) que, no CNAES, continuam a escolher como primeira opção universidades (em particular de Lisboa e de Coimbra), levando-os a optar, em primeira lugar, pela nossa instituição e, desta forma, dar resposta, na própria região, a estes interesses.

Um outro percurso passará pela procura de novos públicos, principalmente adultos ativos que pretendam efetuar a reconversão da sua carreira ou atualizar e reforçar as suas competências. Para corresponder, de forma eficiente, a estas necessidades, o IPEiria deverá continuar a apostar em ofertas de ensino em regime pós-laboral, mas também na criação de percursos formativos mais flexíveis do que os cursos clássicos. A preocupação com estes aspetos vai ao encontro do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 da Agenda 2030 das Nações Unidas, que afirma o valor da educação universal como força de inclusão e de promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, para todos.

Também importa apostar no reforço do número de estudantes internacionais. Igualmente aqui, ser Universidade é uma mais-valia na captação de estudantes internacionais, pois é essa a designação que melhor conhecem e mais respeitam. Atualmente, o número total de estudantes internacionais<sup>31</sup> do IPEiria representa cerca de 5,4%<sup>32</sup> do total de estudantes. Tendo em conta que no ano letivo de 2019/20 o número de estudantes internacionais<sup>33</sup> a estudar em Portugal representava 11,1% do total de estudantes do ensino superior português<sup>34</sup>, perspetiva-se uma ampla margem de progressão para recrutamento futuro de estudantes internacionais, fundamentalmente de origens não-europeias.

Por fim, importa apostar no contingente especial para candidatos “Emigrantes Portugueses, Familiares que com eles residam e Lusodescendentes”, que tenham realizado o ensino secundário no estrangeiro, que representa 7% das vagas

---

<sup>31</sup> Estudantes com estatuto de estudante internacional. Estão excluídos deste conceito os estudantes estrangeiros residentes e os estudantes estrangeiros em situação de mobilidade de crédito (e.g. Erasmus).

<sup>32</sup> Informação retirada do “Plano de atividades 2022” do IPEiria, disponível em [https://www.ipeiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPEiria\\_Plano-Atividades-2022.pdf](https://www.ipeiria.pt/wp-content/uploads/2022/05/IPEiria_Plano-Atividades-2022.pdf). Último acesso a 09/06/2022.

<sup>33</sup> Estudantes que concluíram o ensino secundário fora de Portugal e que estão inscritos em graus ou ciclos de estudo de uma IES portuguesa, com a finalidade de obtenção de um diploma português.

<sup>34</sup> Informação obtida no estudo “Estudantes Nacionais e Internacionais no Acesso ao Ensino Superior, realizado pela EDULOG - Fundação Belmiro de Azevedo, disponível em <https://www.edulog.pt/storage/app/uploads/public/61a/52b/c82/61a52bc82dc22884838784.pdf>. Último acesso a 09/06/2022.

fixadas para a 1.<sup>a</sup> fase do CNAES.

A nossa trajetória, na internacionalização tal como noutras vertentes, não deve ser algo que nos acontece, mas sim algo que devemos fazer acontecer. Deveremos, com efeito, desenvolver uma estratégia forte e organizada para reforçar a aposta na captação de estudantes internacionais nos países da CPLP, nomeadamente no Brasil – mercado com forte procura de formações superiores –, nos PALOP (Angola, Moçambique e Cabo-Verde estão atualmente sub-representados no contingente de estudantes internacionais do IPLeiria), na América Latina, reforçando a aposta no Equador, e na Ásia, onde já detemos uma representação interessante na China, mas que representa um mercado em franco crescimento demográfico e de procura de formação superior, nomeadamente a Índia. A definição e a implementação desta estratégia deverão envolver, ao mais alto nível, as pessoas que melhor conhecem a cultura e as tradições das regiões de onde provêm os estudantes.

Deveremos, do mesmo modo, expandir a nossa rede de cooperação transnacional, um dos objetivos contratualizados no “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, nomeadamente através do consórcio internacional RUN-EU, criado no âmbito da iniciativa da UE *European Universities*, com o objetivo de integrarmos consórcios internacionais mais fortes e, conseqüentemente, mais bem posicionados para fazer avançar o conhecimento e aumentar a qualidade e a relevância da nossa educação e investigação. Estes consórcios devem potenciar a colaboração, entre outros, em projetos de I&D europeus altamente competitivos, nas áreas da Investigação & Inovação, Espaço e Digital, que reforçam o impacto da investigação e da inovação, dando simultaneamente resposta aos desafios globais e a uma melhor difusão de tecnologias e conhecimentos de excelência, promovendo a competitividade industrial e otimizando o impacto do investimento num espaço europeu da investigação reforçado. Estes mecanismos de suporte à internacionalização devem, também, acelerar a mobilidade de estudantes, de professores, de investigadores, de técnicos e de administrativos, de e para

universidades europeias de referência.

#### **4.6 A dimensão social do apoio aos estudantes, do sucesso escolar e da empregabilidade**

“Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” é o ODS para a educação, constante da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU. O Estado português assegura a existência de um sistema de ação social escolar destinado a garantir que nenhum estudante é excluído do sistema do ensino superior por incapacidade financeira, sendo concedidos apoios diretos a determinados públicos-alvo (bolsas de estudo e auxílios de emergência) e indiretos (acesso à alimentação e ao alojamento, acesso a serviços de saúde, apoio a atividades culturais e desportivas e acesso a outros apoios educativos, estes últimos destinados a todos os estudantes em geral). O IPEiria, enquanto IES pública, promove estas políticas nacionais junto do seu corpo discente e tem vindo a adotar medidas complementares, que devem ser reforçadas, destinadas, entre outros, a estudantes com necessidades educativas especiais e específicas e a estudantes internacionais.

Contudo, os recentes desenvolvimentos na sociedade, nomeadamente o agravamento do custo de vida, tem criado novos constrangimentos às famílias dos estudantes do Ensino Superior, designadamente no alojamento estudantil, que merece especial atenção por parte do IPEiria. O aumento dos preços do mercado imobiliário e a conseqüente escassez de alojamentos privados, têm inflacionado substancialmente o preço das rendas. De acordo com o estudo diagnóstico do PNAES, em 2017, o número de camas existentes no IPEiria representava 14,2% dos estudantes deslocados, valor acima da média nacional que, por sua vez, representava apenas 13% do número desses estudantes, sendo que o número de estudantes matriculados aumentou cerca de 14% entre 2017 e 2021. A situação é mais gravosa na cidade de Leiria, onde este rácio é inferior à média nacional, e onde a pressão na procura de alojamentos é maior, pois as Escolas desta cidade concentram cerca de 10.000 estudantes da nossa comunidade estudantil, pelo que o financiamento que venha a ser disponibilizado pelo PRR para este fim deve ser criteriosamente investido. A necessidade de aumentar a capacidade de alojamento não pode ser equacionada apenas em termos de número de camas. Os espaços devem ser acessíveis,

proporcionar bem-estar e potenciar a criação de um espírito de comunidade. Viver na plenitude a vida académica constitui uma experiência de vida que dá aos nossos jovens ensinamentos únicos para o futuro.

A pandemia veio agravar a situação da comunidade académica ao nível da saúde, nomeadamente ao nível das necessidades de apoio psicológico e de serviços médicos disponibilizados à comunidade académica do IPLeiria, através dos SAS, que deverão ser reforçados em número de profissionais e em especialidades disponibilizadas.

O abandono escolar e o insucesso académico dos estudantes internacionais são significativos, muito por força das dificuldades que têm de enfrentar, nomeadamente na sua adaptação e acolhimento, pelo que é essencial a criação de uma estrutura dedicada à sua plena receção, acompanhamento e integração na cultura e na sociedade das cidades que os acolhem, disponível para acompanhar estes estudantes durante todo o seu percurso académico na nossa instituição.

A ameaça do abandono escolar e do insucesso académico também atinge os estudantes nacionais, constituindo um desafio potenciado pela pandemia. Devemos, assim, ter uma atitude de maior proximidade para com os nossos estudantes e deter um maior conhecimento dos seus problemas e dificuldades, de forma a intensificar as práticas de prevenção e de combate ao insucesso académico e ao abandono escolar. Mais, atendendo à diversidade de mecanismos de acesso ao ensino superior e à heterogeneidade de conhecimentos nucleares dos estudantes, é importante refletir sobre a diferenciação e a flexibilidade da oferta formativa e das abordagens pedagógicas utilizadas, para garantir uma redução significativa do insucesso académico e do abandono escolar.

A mitigação deste problema, contratualizado com as IES no “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, permite contribuir para aumentar não só a relevância social do IPLeiria, mas também a quantidade e a qualidade de diplomados em áreas estratégicas para o desenvolvimento da região e do país.

A criação do observatório do sucesso escolar e da inserção profissional destina-se, concomitantemente, a reforçar o conhecimento da rede *alumni* do IPLeiria, acompanhando as recomendações da UE no âmbito da “Iniciativa Europeia de Acompanhamento dos Diplomados” e a disponibilizar indicadores

para uma melhor articulação entre a oferta formativa das Escolas e as necessidades do mercado de trabalho. Pretende-se com este observatório recolher dados de forma sistematizada e extrair informação e conhecimento fidedignos, envolvendo os nossos estudantes ativos, estudantes em abandono e diplomados, bem como os seus empregadores, que nos permitam caracterizar os estudantes que recebemos assim como o seu percurso académico, conhecer o percurso profissional dos diplomados que formamos e identificar a relevância da sua formação na atividade profissional e pessoal que desenvolvem.

Fazer retornar esta informação às Escolas, no sentido de estas poderem adequar a sua oferta formativa de forma mais informada e esclarecida, racionalizando-a, adequando os seus planos de estudo e identificando necessidades de desenvolvimento de novas ofertas formativas, nomeadamente formações complementares, que correspondam às reais necessidades da sociedade e à formação ao longo da vida.

Este conhecimento é absolutamente necessário para a gestão de qualquer IES, porque permite otimizar a sua capacidade ao serviço da sociedade, já que o mercado de trabalho pode alterar-se, em termos de inserção profissional de diplomados de ensino superior, num curto espaço de tempo.

Contudo, dispor de um projeto educativo para a formação graduada e pós-graduada já não é suficiente para uma IES. Precisamos, cumulativamente, de um projeto claro para a requalificação e formação ao longo da vida, considerando que iremos assistir, cada vez mais, a profissões que deixarão de existir e ao surgimento de novas profissões, o que fará com que existam mais pessoas sem emprego e novos empregos sem pessoas, preocupação que já manifestei anteriormente e que agora reitero. Esta situação acarretará um elevado custo económico e social. Com a informação do observatório, as Escolas deterão uma maior e mais atempada perceção das reais necessidades de uma sociedade a uma sociedade crescentemente complexa e em constante mutação (*e.g.*, a nível social, cultural, do mercado de trabalho) permitindo-lhes, complementarmente, responder em tempo útil com a criação de ações de requalificação e de formação ao longo da vida, mais flexíveis dos que as formações tradicionais que atualmente são oferecidas. É imperativo que o IPLeiria consiga antecipar estas necessidades, já que, apenas dessa forma, conseguirá ser precursor e preparar para o futuro.

A importância deste observatório é verdadeiramente transversal e necessária, sendo útil ao IPEiria, aos candidatos ao ensino superior e às famílias que pugnam pela formação superior dos seus filhos – com vista à sua mobilidade social –, aos empregadores e à sociedade em geral. Permitira, ainda, suportar a estratégia de promoção do sucesso académico, do combate ao abandono escolar, do reforço da qualificação dos jovens para a empregabilidade e da requalificação dos adultos.

#### **4.7 Promover a cultura e o desenvolvimento do território**

O impacto do IPEiria deve sentir-se no seu território, designadamente, na capacitação, na requalificação, na cooperação, na comunicação de ciência, na promoção da criatividade, da inovação e do empreendedorismo, no aumento da capacidade regional de atrair e de fixar talento, nacional e internacional. O IPEiria, nestas dimensões, contribui para a criação e disseminação de conhecimento e, por isso, de cultura. A estas áreas juntam-se outras que são vetores de atividade das Escolas do IPEiria, como a música, o teatro, a dança, a pintura, o design ou a criação artística em geral.

O IPEiria tem por obrigação promover o desenvolvimento integral dos seus estudantes, para além da formação ao nível técnico-científico. Deve valorizar a formação com integração cultural, social e cívica, dimensões importantes para ir construindo uma sociedade mais inclusiva. A relação entre a academia e a cultura deve ser concebida de forma transversal a todas as Escolas e integrada com o ensino, a investigação e a vivência académica.

Proponho a elaboração de um plano de ação para a cultura assente nestes pressupostos, posicionando o IPEiria como um polo agregador, onde o conhecimento, a partilha, o diálogo, a criatividade e produção artística são impulsionadores de coesão e de permutas multiculturais. Conseguir envolver a comunidade, as diversas cidades e lugares, as empresas e as entidades da região, e trazê-las a participar nos processos, será uma mais-valia e um contributo para tornar a programação cultural mais envolvente, abrangente e inovadora, trazendo maior coesão à região.

#### **4.8 Motivar e estimular as pessoas**

Para responder aos novos desafios que nos são colocados, temos de poder

contar com os corpos docente, investigador, administrativo e técnico altamente motivados e estimulados. Condições essenciais para concretizar tais aspirações passam por apostar no seu bem-estar no trabalho, no importante equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e na gestão das suas carreiras. Para isso, devemos investir na formação contínua das pessoas, satisfazer as suas legítimas expectativas de progressão nas carreiras, promover com base no mérito e tornar o IPEiria numa instituição mais justa, onde as pessoas se sintam valorizadas e, conseqüentemente, motivadas e estimuladas.

Deveremos, pois, proceder com urgência à revisão da regulamentação interna para recrutamento e contratação do pessoal docente de carreira, otimizando os procedimentos concursais e valorizando os candidatos com base no mérito, de forma a evitar a existência de injustiças, que potenciam a desmotivação e a descrença na instituição.

Deveremos, também, acelerar a abertura de concursos para promoção e contratação de docentes de carreira, dando provimento às recomendações vertidas na avaliação institucional, realizada ao IPEiria pela A3ES, ao legalmente estabelecido, aos compromissos assumidos com a tutela e ao definido no Plano Estratégico 2030 do IPEiria. Dever-se-á, nessa conformidade, proceder à intensificação de abertura de novos concursos para contratação de pessoal docente de carreira, no sentido de se atingir, pelo menos, 75% do total do corpo docente. Dever-se-á, igualmente, proceder à abertura de concursos de progressão na carreira, para se atingir um número de Professores Coordenadores equivalente a 50% do total dos professores de carreira, devendo 15% destes serem Professores Coordenadores Principais, utilizando-se o mecanismo criado pela tutela<sup>35</sup> para operar a progressão na carreira. De acordo com informação contida no Plano de Atividades 2022 do IPEiria, a 31 de dezembro de 2021, o número total de docentes de carreira era inferior a 60%, tendo-se assistido nos últimos anos a uma degradação deste indicador. Nessa data, o número total de professores coordenadores era inferior a 20%.

Como referi no início, trabalhar no IPEiria deve ser muito mais do que ser relevante cientificamente, publicar e obter financiamento. Repito, igualmente, que é crucial valorizar o impacto que o trabalho de cada um tem na sociedade, considerando a diversidade das funções desempenhadas e das ações

---

<sup>35</sup> Decreto-Lei n.º 112/2021, de 14 de dezembro. Disponível em <https://files.dre.pt/1s/2021/12/24000/0010000103.pdf>. Último acesso a 09/06/2022.

concretizadas. Por ser assim, deve ser dada igual importância à educação, à liderança, ao trabalho em equipa, ao impacto nas regiões de Leiria e do Oeste e à promoção de outras atividades extracurriculares, em alinhamento com os estatutos da carreira docente e com a estratégia da instituição. Esta é a abordagem que pretendo assumir no processo de revisão da regulamentação da avaliação de desempenho docente.

Tenho consciência que as pessoas que trabalham no IPLeia apresentam, na sua grande maioria, um desempenho muito positivo. A este respeito, considero que não nos deveremos inibir de possuir um corpo docente, técnico e administrativo maioritariamente excelente, porque uma instituição nunca será de excelência se os seus colaboradores o não forem. Sei, também, que descurar as necessidades dos trabalhadores implica forçosamente baixar a excelência no trabalho que advém, muitas vezes, da motivação e das condições disponibilizadas. Há, portanto, que trabalhar neste sentido.

Contrariamente ao que se verifica para o corpo docente, não foram previstos, na lei, concursos de promoção para o pessoal técnico e administrativo, pelo que serão avaliados todos os mecanismos legais existentes, tais como os concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias e as progressões não obrigatórias, no sentido de melhor valorizar o seu desempenho. Será, também, aprofundado o recurso à modalidade de teletrabalho, sempre que as funções desempenhadas e a lei o permitam, no sentido de contribuir para o bem-estar das pessoas e de melhor conciliar o exercício das atividades profissionais com a vida pessoal.

Quando falamos de “transformação digital”, estamos essencialmente a falar de transformação de dados em informação e conhecimento, e o que a maior parte desses dados descrevem são experiências humanas. Esta transformação deve ser centrada nas pessoas, alinhando a utilização de tecnologia com o que são os objetivos das nossas atividades e os resultados das pessoas. Significa, pois, otimizar o que torna essas experiências importantes e relevantes para as pessoas e, em seguida, usar a tecnologia, onde e quando fizer sentido, para amplificar, dimensionar e aprofundar esse alinhamento. Coincidentemente, esse processo de alinhamento também tende a tornar o relacionamento mais proveitoso para as nossas atividades. Com o aumento da produtividade dos recursos humanos, será possível aumentar a massa salarial, promovendo quem já trabalha no IPLeia, sem necessidade de aumentar o número de colaboradores.

Pretende-se construir uma comunidade académica humanista, que seja das pessoas e para as pessoas, que valorize e acredite nos valores da solidariedade, da equidade e da partilha. Neste sentido, a prática do voluntariado é uma componente importante na construção desta comunidade, onde deverá ser dinamizada a bolsa de voluntariado e incentivada a apresentação de propostas para a realização de ações desta natureza.

#### **4.9 Sustentabilidade e modernização da gestão**

É urgente discutir a estratégia de desenvolvimento da nossa oferta formativa e do número de estudantes, de forma participada e abrangente. Atualmente o IPEiria tem mais de 14.000 estudantes, se contarmos com estudantes de mobilidades Erasmus *incoming*, de cursos de pós-graduação, de cursos de formação avançada e de outras formações não superiores. Não devemos ambicionar a crescer apenas para aumentar a dimensão do IPEiria. Devemos fazê-lo de forma estruturada e sustentável, em prol da continuidade de um ensino de excelência e da capacidade de garantir, aos futuros diplomados, as melhores condições de integração no mercado de trabalho, cujas necessidades e especificidades devem ser tidas em conta em cada plano de estudos da nossa oferta formativa.

Tem de existir um desígnio que, para mim, passa necessariamente pelo bem-estar social e o pelo desenvolvimento sustentável da economia do território onde estamos inseridos. Mas, para o fazermos, temos de dispor dos recursos adequados: recursos humanos e técnicos e espaços letivos e laboratoriais. Atualmente, encontramos-nos à beira da rotura do ponto de vista da capacidade das instalações e estamos a atingir o limite ao nível dos recursos humanos.

Devemos acautelar a existência de espaços para aulas e de laboratórios devidamente modernizados e apetrechados para acomodar, com qualidade, o crescimento significativo de novos estudantes a que assistimos nos últimos anos, e a que vamos continuar a assistir nos próximos anos, fruto dos compromissos assumidos nos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”. Para além do investimento em novos edifícios, nomeadamente o referente à nova ESECS, com financiamento parcialmente assegurado pelo PRR, é fundamental também não descurar a manutenção dos espaços pedagógicos existentes, alguns com mais de 30 anos, outros, mais recentes, mas com fraco desempenho

energético.

Devemos, também, atuar ao nível da melhoria dos serviços prestados aos nossos estudantes e à comunidade em geral. Como sabemos, a disponibilidade financeira para novas contratações é limitada, por isso temos de apostar de forma acelerada na desburocratização, por via da otimização de processos e da sua transformação digital, nomeadamente daqueles que são relacionados com a gestão académica e com as atividades de gestão pedagógica. É, pois, urgente apostar numa verdadeira transformação digital no IPLeiria, que vá muito para além da instalação de novos sistemas informáticos, e que passe obrigatoriamente pela total digitalização dos processos académicos, pedagógicos e administrativos, para nos tornarmos mais produtivos e, conseqüentemente, criarmos melhores condições de trabalho aos colaboradores do IPLeiria, muitos deles com volume de trabalho além do razoável.

É do conhecimento público que parte muito significativa do orçamento do IPLeiria é alocada à contratação de recursos humanos e que alguns serviços e Escolas reclamam por mais recursos. Conforme referido anteriormente, tem-se verificado nos últimos anos um continuado desinvestimento na componente de ensino, designadamente, ao nível dos edifícios, dos laboratórios e das ferramentas informáticas de apoio à atividade científica e pedagógica.

Se, por um lado, constatamos que o financiamento do orçamento de estado é insuficiente para fazer face ao vencimento dos recursos humanos do IPLeiria, por outro lado é evidente a necessidade de aumentar a despesa, nomeadamente na construção de novas infraestruturas pedagógicas, na manutenção e no apetrechamento urgente das infraestruturas existentes, e na transformação digital plena da nossa instituição. Encontramo-nos num impasse!

Temos, assim, de adotar metodologias de gestão disruptivas com o passado e com o presente, que nos permitam otimizar os recursos existentes, intensificar a colaboração e melhorar a interação com a comunidade das regiões de Leiria e do Oeste, e diversificar as fontes de financiamento, e, desta forma, ganhar margem para repor situações de elementar justiça.

## 5. Programa de ação

O programa de ação desta candidatura é desenvolvido a partir das orientações estratégicas, anteriormente apresentadas, e considerando o contexto atual da sociedade, em geral, e do Ensino Superior, em particular, em Portugal e na Europa. Concretiza, também, os 20 objetivos programáticos (OP), com os quais me proponho liderar o desenvolvimento sustentável do IPLeia nos próximos quatro anos, enquadrados em seis eixos de ação:

- Eixo 1 – Universidade de Leiria e do Oeste;
- Eixo 2 – Inovação na Educação;
- Eixo 3 – Pessoas, melhoria da qualidade de vida e do bem-estar nos *campi*
- Eixo 4 – Investigação, inovação e interação com a sociedade;
- Eixo 5 – Internacionalização da educação e das atividades de investigação e desenvolvimento;
- Eixo 6 – Sustentabilidade e modernização da gestão e da governação.

Para além dos objetivos programáticos, serão propostos 137 micro objetivos, que se destinam, essencialmente, a pormenorizar os OP. A apresentação sistemática das medidas operacionais deve ser formalizada em sede de Plano de Ação para o quadriénio do mandato, a submeter pelo futuro Presidente ao Conselho Geral, conforme estabelecido nos estatutos do IPLeia, após articulação com as Direções de Serviços, com as Escolas, com as Unidades de Investigação e com as Associações de Estudantes.

### 5.1 Eixo 1: Universidade de Leiria e do Oeste

Conforme apresentado nas orientações estratégicas, entendo que estão reunidas as condições e que devemos avançar com a proposta de criação da Universidade de Leiria e do Oeste, sem perder, como já explicitado, a nossa génese nem abandonar o ensino politécnico atualmente assegurado pelas Escolas do IPLeia, à semelhança do que já acontece em diversas universidades portuguesas. Importa recordar, em abono desta necessidade, que a vasta região situada entre Coimbra e Lisboa, com 650.363 habitantes e com um PIB de aproximadamente 11,4 mil milhões de euros (cerca de 5,7% do PIB nacional), é a única grande região do país sem uma Universidade. A este propósito, entendo que não nos devemos satisfazer com uma mera alteração de designação, nem

com a mera possibilidade de outorgar doutoramentos. Devemos reivindicar ser uma Universidade portuguesa, o que permitirá aumentar a perceção social da relevância e da qualidade do ensino superior na região, atraindo mais talento, mais financiamento competitivo, e um maior investimento na região.

O grande, e único, objetivo programático que se propõe para este eixo de intervenção é:

- OP 1: Ser Universidade.

## **OP 1: Ser Universidade**

### *OP 1.1 – Criar a Universidade de Leiria e do Oeste*

Avançar com a proposta de criação da Universidade de Leiria e do Oeste, como um todo, sem perder a génese da nossa instituição nem abandonar o ensino politécnico atualmente assegurado pelas Escolas do Instituto Politécnico de Leiria, à semelhança do que já acontece em diversas Universidades Portuguesas (*e.g.*, Universidade de Aveiro e Universidade do Algarve), nesta vasta região situada entre Coimbra e Lisboa, única grande região do país sem uma Universidade.

### *OP 1.2 – Realizar iniciativas regionais e nacionais promotoras de geração de influência político-estratégica*

Estimular a realização de iniciativas regionais e nacionais promotoras de geração de influência político-estratégica junto dos decisores políticos e dos órgãos governativos de natureza regional, nacional e europeia para concretizar a criação da Universidade de Leiria e Oeste.

### *OP 1.3 – Elaborar e implementar um plano de comunicação interna e externa*

Elaborar e implementar um plano de comunicação interna e externa, transversal a toda a instituição, que valorize o IPLeiria enquanto instituição de referência nacional e internacional no ensino, na investigação, na inovação e na interação com a sociedade. Deverá, contudo, ser assegurada a pluralidade de protagonistas, cabendo a divulgação dos acontecimentos aos seus legítimos promotores.

### *OP 1.4 – Promover a criação de programas doutorais de ligação com empresas e instituições*

Promover a criação de programas doutorais em ligação com instituições nacionais e internacionais, integrados em projetos com o tecido produtivo e com uma forte componente de empreendedorismo, centrados em aplicações e no desenvolvimento experimental, em artes performativas e em trabalhos que privilegiem a investigação em

ambiente empresarial, e que permitam o desenvolvimento de competências para a inserção dos doutores no mercado de trabalho não académico. Pretende-se, desta forma, alavancar o ecossistema de Investigação e Inovação das regiões de Leiria e do Oeste a um novo patamar de competitividade global. As necessidades da região, neste particular, são evidentes e cabe ao IPLeia, no âmbito da sua missão, promover a sua satisfação.

### *OP 1.5 – Aumentar o investimento nas Unidades de Investigação*

Aumentar o investimento nas Unidades de Investigação para que estas obtenham uma avaliação mínima de “Muito Bom” pela FCT, requisito necessário para a sua associação a programas doutorais.

\*\*\*

Neste objetivo estratégico pretende-se avaliar um conjunto de indicadores que devem ser ativamente monitorizados, designadamente o número de programas doutorais em que participamos e os parceiros envolvidos, os resultados de avaliação dos centros de investigação, o corpo docente integrado em centros com avaliação superior ou igual a Muito Bom, o número de estudantes de doutoramento orientados por docentes e investigadores do IPLeia e o número de atividades promotoras de geração de influência político-estratégica e o seu efeito prático.

## **5.2 Eixo 2: Inovação na educação**

A União Europeia tem promovido fortemente a Inovação na Educação, incitando as instituições de ensino superior europeias, como Institutos Politécnicos e Universidades, a evoluir e a adaptar-se para alcançar a sua missão principal: “educar os jovens para serem bem-sucedidos num mundo complexo e interligado, confrontado com mudanças tecnológicas, culturais, económicas e demográficas que se sucedem a um ritmo acelerado<sup>36</sup>”.

No futuro, as carreiras profissionais dos nossos diplomados tenderão a ser mais dinâmicas, tornando-se imperativo que as nossas formações se orientem cada vez mais por princípios de desenvolvimento de competências de autoaprendizagem e de cultura de empreendedorismo, necessárias para

---

<sup>36</sup> *European Education Area – Quality education and training for all*, disponível em <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/innovation-in-education>. Último acesso a 09/06/2022.

responder aos requisitos cada vez mais exigentes e voláteis do mercado de trabalho.

O IPLeiria deve, respondendo a esse desafio, providenciar uma educação superior transformadora num vasto universo de áreas de formação, de elevadas qualidade e pertinência, baseada na oferta de projetos educativos inovadores e relevantes para a sociedade, a criar de raiz ou a partir da transformação das ofertas existentes, nomeadamente: nas áreas da educação e da formação de professores; da saúde e do bem-estar; do futuro da indústria, da transformação digital; da sustentabilidade e da economia circular; da cultura e das artes; e da economia azul e do turismo. Estas novas formações deverão apostar na flexibilidade, na modernização das metodologias de ensino e dos espaços de ensino e em formatos mais diferenciados que combinem, de modo diverso, componentes presenciais e outras não presenciais.

Deve, também, optar por uma atitude de maior proximidade com os seus estudantes e procurar conhecer os seus problemas e as suas dificuldades, por forma a intensificar as práticas de prevenção e de combate ao insucesso e ao abandono escolar. Reveste igual importância a reflexão sobre a diferenciação e a flexibilidade da oferta formativa e das abordagens pedagógicas utilizadas, atendendo, sobretudo, à diversidade de mecanismos de acesso ao ensino superior e à heterogeneidade de conhecimentos nucleares dos estudantes. Estas ferramentas são condições essenciais para que se possa garantir uma redução significativa do insucesso e do abandono escolar, objetivo que não pode ser descurado sob pena de nos afastarmos do escopo essencial da nossa missão.

O IPLeiria deve, igualmente, ser a primeira escolha dos diplomados que procuram mais formação, especialização, atualização de conhecimentos ou reconversão profissional, capacitando-os para colmatarem as necessidades do mercado de trabalho e superarem os desfasamentos de competências motivados pela constante evolução da sociedade, dos mercados e das tecnologias. Para tal, deverá reforçar-se a formação para adultos ao longo das suas carreiras profissionais, suportada em cursos curtos avançados, apostando na modularidade e na microcreditação incentivadas pela UE, e que poderão funcionar de forma autónoma ou integrados em cursos de pós-graduações, mestrados e doutoramentos em associação.

A redução demográfica nos escalões mais jovens também representa um grande

desafio ao futuro das IES. O IPEiria deve criar uma estratégia estruturada para o aumento da atratividade dos nossos cursos e da nossa instituição, aos níveis nacional e internacional, com o intuito de atrair mais e cada vez melhores estudantes, nomeadamente estudantes nacionais de excelência e estudantes internacionais, que procurem formação superior graduada. No global, o número total de estudantes internacionais do IPEiria representava, no final de 2021, aproximadamente 5,4% do número total de estudantes, ou seja, cerca de metade da média nacional que se aproxima dos 11,1%, perspetivando-se um vasto espaço de progressão para aumentar o número de estudantes internacionais.

Por fim, deve ser acautelada a existência de boas condições (físicas) de acolhimento dos nossos estudantes, nomeadamente espaços de aulas, laboratórios, e espaços de permanência nos *campi*, devidamente modernizados e apetrechados. Para além da criação de novos espaços, deve efetuar-se, periodicamente, a devida manutenção dos espaços existentes.

Os grandes objetivos programáticos que se propõem para este eixo de intervenção são quatro:

- OP 2: Promover um ensino para responder aos desafios cada vez mais exigentes e dinâmicos da sociedade.
- OP 3: Promover um IPEiria mais acolhedor e mais integrador, que receba e acompanhe bem os estudantes.
- OP 4: Desenvolver novas estratégias de atração de estudantes, que procurem formação superior inicial, e profissionais diplomados em busca de especialização ou de reconversão profissional.
- OP 5: Melhorar a qualidade das infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte à atividade pedagógica, adequando-os às exigências dos novos públicos e das novas metodologias e modalidades de educação.

## **OP 2 – Promover um ensino para responder aos desafios cada vez mais exigentes e dinâmicos da sociedade**

### *OP 2.1 – Contribuir para a formação de professores no Ensino Básico e Secundário.*

Participar ativamente, em articulação com os órgãos da ESECS, nas iniciativas para a alteração do Regime Jurídico da Habilitação Profissional para a Docência na Educação Pré-escolar e nos Ensinos Básico e Secundário, em particular a reforma dos cursos e dos processos de formação inicial de Educadores de Infância e de Professores do

Ensino Básico das Escolas Superiores de Educação, as condições de ingresso à Licenciatura de Educação Básica, as condições de acesso aos Mestrados Profissionalizantes e a avaliação de modelos de profissionalização em serviço.

Defende-se uma discussão abrangente e participada sobre esta reforma, com uma forte intervenção das IES, que permita encontrar soluções para a falta de professores, mas que mantenha a qualidade da sua formação.

Com a criação da Universidade, passaremos a poder ministrar cursos para a formação de professores para a docência em todos os níveis de ensino não superior: Educação de Infância, Ensino Básico e Ensino Secundário, que será outra forma de podermos contribuir para reduzir a falta de professores.

#### *OP 2.2 – Diversificar a oferta formativa graduada e pós-graduada*

Diversificar a oferta formativa, por via da criação de novos cursos e da adequação dos cursos existentes (de mestrado, de licenciatura, de TeSP, de pós-graduação e de formação avançada), desenvolvidos em estreita articulação com as empresas e instituições regionais, nacionais e internacionais, prestando especial atenção às áreas deficitárias e antecipando as necessidades da sociedade.

#### *OP 2.3 – Aumentar a oferta de cursos de formação não conferentes de grau*

Proceder à consolidação de um portfólio de cursos de formação não conferentes de grau, nas diversas áreas de intervenção do IPLeiria, em articulação com empresas e instituições regionais, nacionais e internacionais, no sentido de dar uma resposta articulada à requalificação e à educação ao longo da vida. Há que ter presente que as constantes evoluções societárias, tecnológicas e profissionais, conduzirão, por um lado, à extinção de determinadas profissões ou, pelo menos, à sua reinvenção, e, por outro lado, ao surgimento de novas profissões. Esta evidência resultará numa dualidade pouco desejável: mais pessoas sem emprego e novos empregos sem pessoas.

#### *OP 2.4 – Avaliar o modelo de funcionamento de novos polos de formação*

Proceder à avaliação do modelo de funcionamento dos novos polos de formação, nomeadamente em Pombal e em Torres Vedras, e da evolução do seu projeto educativo, considerando as especificidades e as necessidades do tecido empresarial local, as condições de acolhimento existentes e a sustentabilidade financeira, e não a mera replicação de oferta formativa em geografias distintas. Deve tratar-se de uma ação que sirva o propósito de fortalecer o território onde estamos integrados, em estreita articulação com as autarquias, associações empresariais e *clusters* de competitividade.

### *OP 2.5 – Promover a flexibilidade curricular e a inovação pedagógica*

Promover a realização de espaços de reflexão orientados para a partilha de experiências de ensino, envolvendo as Escolas e os seus Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógicos, as Unidades de Investigação, as Coordenações e as Comissões de Curso, as Associações de Estudantes e os Núcleos de Estudantes, que funcionem como estímulo, entre outros, à flexibilidade curricular, à reorganização das atividades letivas e do seu calendário escolar, à inovação pedagógica, à partilha de modelos e de práticas pedagógicas centradas no estudante e à promoção da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade.

### *OP 2.6 – Promover as sinergias entre ciclos de estudos*

Promover as sinergias entre ciclos de estudos existentes e alargar a multidisciplinaridade, no sentido de possibilitar (e incentivar) a formação em áreas complementares através da oferta de unidades curriculares optativas.

### *OP 2.7 – Possibilitar a inscrição em unidades curriculares de formação graduada complementar*

Facultar ao estudante a inscrição em unidades curriculares adicionais, de outros ciclos de estudo, do mesmo nível ou de nível inferior, permitindo-lhe obter formação complementar em outras áreas científicas, registadas em suplemento ao diploma, com vista a desenvolver competências adicionais.

### *OP 2.8 – Incentivar as iniciativas e as experiências de trabalho em equipa*

Apoiar e valorizar as iniciativas e as experiências de aprendizagem multidisciplinar, de natureza curricular e extracurricular, em articulação com as Escolas e os seus Conselhos Pedagógicos, e de programas de estímulo à iniciação na investigação científica, em articulação com as Unidades de Investigação do IPLeiria.

### *OP 2.9 – Promover a educação para o desenvolvimento sustentável*

Promover o desenvolvimento de competências complementares dos nossos estudantes, nos diferentes ciclos de estudo da instituição, fator crítico na resolução dos principais desafios à escala global, nomeadamente os inerentes à transição climática e à sustentabilidade; aos oceanos e à energia; à digitalização e à inovação; à criatividade e ao empreendedorismo; às questões demográficas e à saúde; e aos desafios da cibersegurança e da privacidade da informação. No seu conjunto, contribuem para praticamente todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

*OP 2.10 – Envolver os estudantes em atividades de I&D nas áreas dos grandes desafios sociais*

Criar programas estruturados de iniciação à investigação e de promoção da cultura científica, ao nível de cursos de licenciatura, em articulação com as Escolas e com as Unidades de Investigação, envolvendo estudantes em atividades de investigação e desenvolvimento nas áreas dos grandes desafios sociais, nomeadamente da descarbonização, da inovação social, da formação de professores, da transição verde, da sustentabilidade, da transição digital e da economia azul.

*OP 2.11 – Estimular o trabalho autónomo e cooperativo dos estudantes*

Promover a adoção de princípios de desenvolvimento de competências de aprendizagem cooperativa e de autoaprendizagem nos estudantes, necessárias para responder aos requisitos, cada vez mais exigentes e voláteis, do mercado de trabalho.

*OP 2.12 – Reavaliar as práticas pedagógicas utilizadas nos cursos em regime pós-laboral*

Promover a reavaliação dos cursos com funcionamento em regime pós-laboral, com a finalidade de adotar práticas pedagógicas mais adequadas às necessidades e aos objetivos de quem as frequenta, que são maioritariamente trabalhadores-estudantes já inseridos no mercado de trabalho.

**OP 3 – Promover um IPLeiria mais acolhedor e mais integrador, que receba e acompanhe bem os estudantes**

*OP 3.1 – Combater o abandono escolar*

Desenvolver uma estratégia articulada com as Escolas para reduzir o abandono escolar, que reforce o apoio e a orientação académica dos estudantes. Complementarmente, criar mecanismos para deteção precoce de potenciais casos de abandono escolar. Pretende-se, não só contribuir para a relevância social do IPLeiria, como também para aumentar o número de diplomados em áreas estratégicas para o desenvolvimento da região e do país, nomeadamente nas áreas STEAM.

*OP 3.2 – Criar o programa institucional de recuperação de antigos estudantes que abandonaram os estudos*

Promover a criação de novas oportunidades e a orientação pedagógica e profissional para os antigos estudantes que deixaram prematuramente a formação iniciada no IPLeiria, incentivando o seu regresso com vista à obtenção de uma qualificação que lhes permita vencer os desafios colocados no acesso ao mercado de trabalho. Adicionalmente, apoiar os estudantes que regressem ao IPLeiria, na reposição da sua

trajetória acadêmica, promovendo a flexibilização do seu currículo acadêmico, o estímulo à diversificação das suas competências e a frequência de formação adicional para atualização e/ou aquisição de novas competências, nomeadamente no que se refere a competências digitais ou outras.

### *OP 3.3 – Aumentar o sucesso escolar*

Proceder à avaliação das competências detidas pelos estudantes à entrada na nossa instituição, nas áreas consideradas estruturantes para cada ciclo de estudos, tendo em conta a diversidade de mecanismos de ingresso nos nossos cursos de TeSP e de 1º ciclo, para a identificação de eventuais necessidades educativas específicas e posterior definição de estratégias e mecanismos de intervenção científica, pedagógica, e de apoio social, que contribuam para a promoção do sucesso escolar, em estreita articulação com as Escolas. Adicionalmente, apostar objetivamente na valorização do mérito dos nossos estudantes, nacionais e internacionais, no sentido de atrairmos os melhores estudantes e de valorizarmos todo o seu percurso académico.

### *OP 3.4 – Criar o programa institucional de acolhimento e de integração de novos estudantes*

Criar o programa institucional de acolhimento e de integração de novos estudantes, em coorganização com as Associações de Estudantes e os Conselhos Pedagógicos, e adotar boas práticas integração e acolhimento, tais como a mentoria, a tutoria por pares e outras iniciativas de inclusão e de promoção do sucesso académico. Deverá ser avaliada a possibilidade de as atividades de mentoria e de tutoria serem registadas em suplemento ao diploma.

### *OP 3.5 – Aumentar a qualificação pedagógica dos docentes*

Promover a qualificação pedagógica dos docentes no âmbito de redes de formação nacionais e internacionais, face aos crescentes desafios que se colocam aos professores do ensino superior, designadamente, a diversidade das origens e das culturas dos novos estudantes; a barreira linguística para os estudantes internacionais; a heterogeneidade dos conhecimentos de base dos novos estudantes; a necessidade de dominar um conjunto de ferramentas tecnológicas e de sistemas de informação; e, com frequência crescente, ter de conviver bem com novos paradigmas de trabalho e com novas abordagens ao ensino e à aprendizagem.

### *OP 3.6 – Promover a melhoria contínua do nosso processo educativo*

Proceder à implementação de um sistema para monitorização ativa de um conjunto de indicadores referentes ao processo educativo, que permitam dar a conhecer o funcionamento dos cursos e atuar em tempo útil aos mais diversos níveis (Curso, Escola, Presidência, Conselho de Avaliação para a Qualidade). Promover, também, a

melhoria da qualidade dos inquéritos pedagógicos e o aumento da participação de estudantes e de professores neste processo, para que todas as UC disponham de resultados estatisticamente relevantes. Só desta forma será possível fazer refletir de forma eficiente e eficaz os contributos dos estudantes e dos docentes na melhoria contínua da qualidade do nosso processo educativo.

#### *OP 3.7 – Especializar os processos de integração dos estudantes internacionais e refugiados*

Proporcionar aos estudantes internacionais e aos refugiados, um ponto de contacto único, local ou virtual, onde possam tratar de todos os assuntos da sua esfera de interesses e necessidades, que poderão ir desde a sua integração nas atividades académicas até à sua plena integração no país e na cidade que os acolhe, em articulação com as estruturas locais e nacionais de integração de migrantes. Apoiar o reconhecimento das qualificações dos refugiados para agilizar o seu acesso ao ensino superior.

#### *OP 3.8 – Criar o observatório do sucesso escolar e da inserção profissional*

Promover a criação de um observatório de desempenho académico e de inserção profissional que, concomitantemente, reforce o conhecimento da rede *alumni* do IPLeiria, disponibilize indicadores sobre o sucesso escolar, disponibilize um melhor conhecimento das principais dificuldades dos estudantes e promova um maior alinhamento entre a oferta formativa das Escolas e as necessidades e as tendências de evolução do mercado de trabalho, em particular, e da sociedade em geral.

#### *OP 3.9 – Melhorar as condições de apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais*

Melhorar o procedimento de acompanhamento e de inclusão dos estudantes com necessidades educativas especiais, os quais têm vindo a aumentar. Será necessário agilizar os processos e melhorar a forma e o *timing* de comunicação dessas situações às partes envolvidas, bem como assegurar, atempadamente, os recursos necessários para garantir o apoio adequado.

#### *OP 3.10 – Valorizar atividades voluntárias e comunitárias*

Valorizar atividades voluntárias e comunitárias desenvolvidas pelos estudantes com base em exemplos positivos existentes, nomeadamente através da atribuição de pontos do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (ECTS) em suplemento ao diploma.

## **OP 4 – Desenvolver novas estratégias de atração de estudantes, que procurem formação superior inicial, e profissionais diplomados em busca de especialização ou de reconversão profissional**

### *OP 4.1 – Planejar globalmente a divulgação da oferta formativa inicial*

Aumentar o número de iniciativas conducentes a atrair mais candidatos para o IPLeiria, de modo a aumentar o interesse na nossa oferta formativa e, por este meio, potenciar a seleção de cada vez melhores estudantes. Uma das iniciativas deverá passar pelo desenvolvimento e concretização de um plano de comunicação estruturado, digital e presencial, tendo em conta as boas práticas adotadas nas diferentes Escolas, direcionado para os estudantes do ensino secundário, profissional e artístico, para divulgação da oferta formativa de cursos de TeSP e de licenciatura.

Adicionalmente, deverão ser reforçadas as iniciativas de marketing digital nas redes sociais, direcionadas para os educadores e para os pais de jovens estudantes do ensino secundário, bem como para psicólogos e gabinetes de acompanhamento vocacional das escolas secundárias.

### *OP 4.2 – Divulgar a oferta formativa pós-graduada e as formações de curta duração*

Implementar um plano de comunicação digital, direcionado para a população ativa, em estreita articulação com os nossos *alumni* e com as entidades empregadoras, para divulgação da oferta formativa pós-graduada e das formações de curta duração.

### *OP 4.3 – Estimular o prosseguimento de estudos*

Possibilitar aos estudantes a frequência de unidades curriculares de ciclos de estudos subsequentes àquele em que se encontram inscritos. Por exemplo, se o estudante se encontra a frequentar um curso de licenciatura poderá frequentar unidades curriculares, até ao limite dos ECTS disponíveis para inscrição nesse curso, pertencentes a um curso de mestrado em que possa prosseguir estudos.

### *OP 4.4 – Impulsionar a criação de comunidades de professores do IPLeiria e das escolas secundárias e profissionais*

Impulsionar a criação de comunidades de partilha de conhecimento, entre professores e investigadores do IPLeiria e professores de escolas secundárias e profissionais das regiões de Leiria e do Oeste, organizadas por áreas científicas, para dinamização de iniciativas conjuntas, designadamente, de atividades técnico-científicas, de formação contínua e de divulgação de ofertas formativas.

#### *OP 4.5 – Aumentar o envolvimento dos alumni na vida da instituição*

Reforçar a estratégia de incentivo e de valorização dos *alumni* do IPEiria, iniciando-a ainda enquanto estudantes, e reforçar a aposta nos Embaixadores IPEiria, veículos de promoção, de difusão e de representação da instituição junto dos seus contactos nacionais e internacionais.

### **OP 5 – Melhorar a qualidade das infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte à atividade pedagógica, adequando-as às exigências dos novos públicos e das novas metodologias e modalidades de educação**

#### *OP 5.1 – Construir a nova Escola Superior de Educação e Ciências Sociais*

A construção da nova ESECS, em espaço contíguo ao *campus* 2, investimento parcialmente previsto no contrato-programa de financiamento no âmbito PRR, responde a um antigo anseio da comunidade da ESECS, e pretende dotar esta escola de condições para responder ao aumento da oferta formativa, do número de estudantes e das atividades de investigação. Para o efeito, serão desenvolvidos esforços para garantir o financiamento em falta.

#### *OP 5.2 – Criar novos espaços pedagógicos no campus 2*

O crescimento acelerado no número de estudantes do *campus* 2 e os compromissos assumidos no âmbito dos Programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”, do PRR, estão a colocar pressão nas infraestruturas do *campus* 2, pelo que deverá ser avaliado o investimento num bloco pedagógico modular, que possa acompanhar a evolução das necessidades físicas de acolhimento. Não tendo sido previsto em sede de PRR, terão de se encontrar fontes de financiamento para a sua construção.

#### *OP 5.3 – Criar espaços laboratoriais devidamente modernizados e apetrechados para acautelar as novas realidades educativas*

Devemos acautelar a existência de espaços laboratoriais devidamente modernizados e apetrechados para acomodar, com qualidade, o crescimento significativo de novas ofertas formativas e de investigação. Assim, dar-se-á seguimento à execução urgente dos seguintes projetos: requalificação do “Laboratório de Fabricação Digital Direta”, na ESTG, cuja instalação do equipamento, adquirido em 2019, aguarda por esta intervenção; requalificação e ampliação do edifício pedagógico – “The Art Factory”, na Escola Superior de Artes e Design (ESAD.CR), para responder aos desafios do futuro na área das artes e da cultura; requalificação do edifício, dos espaços letivos e aquisição de equipamento, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM). Estas intervenções deverão ser ajustadas ao financiamento contratualizado no PRR e

considerar o aumento recente dos custos das matérias-primas e da mão-de-obra.

#### *OP 5.4 – Adequar os espaços pedagógicos para os desafios do futuro*

Devemos acautelar a existência de salas de aula e de laboratórios devidamente preservados, modernizados e apetrechados, para responder com qualidade aos novos desafios do futuro da educação, o que exigirá a aquisição e a renovação de equipamentos de suporte aos novos desafios de ensino-aprendizagem, tais como o ensino a distância, a prática simulada, a “gamificação”, a realidade virtual e aumentada e a robótica.

\*\*\*

No âmbito da educação, pretende-se avaliar um conjunto de indicadores, que devem ser ativamente monitorizados, nomeadamente: número de candidatos em primeira opção; número de estudantes de excelência; número de estudantes internacionais; taxa de ocupação dos cursos; percentagem de estudantes provenientes de cada uma das modalidades de ingresso; percentagem de estudantes por tipo de curso/formação; percentagem de estudantes de cursos de pós-graduação face ao total de estudantes de licenciatura e de mestrado; número de estudantes diplomados, por curso; número de estudantes que se submetem a avaliação; taxas de sucesso académico; taxas de abandono, por UC e por curso; distribuição de créditos ECTS aprovados por estudante; distribuição de classificações nas unidades curriculares de cada curso; níveis de satisfação dos estudantes; taxa de empregabilidade, por curso; número de cursos não conferentes de grau; e número de parcerias ativas, nacionais e internacionais.

### **5.3 Eixo 3: Investigação, inovação e interação com a sociedade**

As regiões de Leiria e do Oeste devem enfrentar desafios comuns, nomeadamente os inerentes à dupla transição digital e verde, e construir um futuro resiliente, unindo forças, aproveitando o potencial de todos os recursos disponíveis e promovendo as capacidades complementares de ensino e investigação através de uma cooperação mais profunda com o tecido empresarial e social destas regiões. A transformação em Universidade intensificará o enriquecimento da nossa investigação e refletir-se-á na melhoria da qualidade da interação com a sociedade que nos rodeia e na relevância social e reconhecimento internacional do IPEiria. Este salto qualitativo passará pela nossa capacidade de liderança na transformação social que deve resultar da

integração de tecnologias digitais em todos os domínios, ao nível da investigação aplicada e da transferência de conhecimento vocacionada para o desenvolvimento e inovação de serviços, de produtos, de processos e de aplicações suportados em tecnologias de informação.

Devemos ambicionar à constituição de uma aliança cívica e regional, que desenvolva uma visão coletiva para a região, com base na análise das necessidades e das oportunidades regionais, e que estabeleça uma ponte entre as necessidades da região e as oportunidades para os estudantes do IPLeiria ao longo das suas vidas, contribuindo para a fixação de talentos e de conhecimento, cruciais para o desenvolvimento regional sustentável. Deveremos, ainda, intensificar a nossa capacidade de promoção e divulgação pública da ciência e do conhecimento científico que produzimos.

Os grandes objetivos programáticos que se propõem para este eixo de intervenção são quatro:

- OP 6: Transformar o potencial científico dos docentes e dos investigadores em mais e melhor produção científica e artística, maior financiamento público e privado e, por consequência, maior qualidade das nossas unidades de investigação científica.
- OP 7: Atrair e reter investigadores nacionais e internacionais para as Unidades de Investigação.
- OP 8: Ser o motor de uma aliança cívica e regional de longo prazo para o desenvolvimento sustentável das regiões de Leiria e do Oeste que contribua para um ecossistema de inovação regional mais forte e sustentável.
- OP 9: Promover a divulgação pública da ciência e do conhecimento.

**OP 6: Transformar o potencial científico dos docentes e dos investigadores em mais e melhor produção científica e artística, maior financiamento público e privado e, por consequência, maior qualidade das nossas unidades de investigação científica**

*OP 6.1 – Consolidar as áreas estratégicas de investigação*

Consolidar as áreas de investigação estratégicas, em linha com os cursos ministrados nas Escolas, as necessidades da região e as estratégias de financiamento da UE, da FCT, do Governo nacional e das estratégias regionais.

#### *OP 6.2 – Alinhar estrategicamente as atividades de I&D e a avaliação de desempenho*

Proceder ao alinhamento entre a estratégia de I&D e de transferência de conhecimento, e a estratégia de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores, orientado pela necessidade de valorizar, de forma significativa, o envolvimento dos docentes e investigadores em atividades de investigação aplicada, de prestação de serviço e de interação com a sociedade.

#### *OP 6.3 – Aumentar a articulação entre as unidades de investigação e as Escolas*

Promover a criação de um fórum de reflexão com a participação das UI e das Escolas, sobre as políticas institucionais e públicas de I&D, a concertação de objetivos estratégicos entre as UI e as Escolas, bem como o alinhamento institucional entre o ensino e a investigação.

#### *OP 6.4 – Redefinir o enquadramento institucional da participação de docentes do IPLeiria em atividades de investigação*

Analisar e redefinir do enquadramento institucional da participação de docentes do IPLeiria em atividades de investigação e desenvolvimento, por forma a potenciar a distribuição das atividades em função da sua motivação, oportunidades e gestão de carreira.

#### *OP 6.5 – Proceder ao enquadramento de docentes em unidades de investigação*

Definir normas enquadradoras e critérios relativos à participação de docentes do IPLeiria em atividades de investigação, em função do tipo de unidade em que se inserem: internas, sediadas em entidades participadas pelo IPLeiria e sediadas em entidades externas.

#### *OP 6.6 – Especializar os atuais serviços de gestão de projetos e de transferência de conhecimento*

Reforçar a qualificação dos serviços de gestão de projetos e de transferência de conhecimento, promovendo formações nas áreas de candidatura, submissão, gestão e liderança de projetos, no sentido de uma maior e melhor execução de atividades de I&D e de interação com a sociedade.

#### *OP 6.7 – Criar incentivos à investigação e à interação com a sociedade*

Reforçar os estímulos internos à participação dos docentes, dos investigadores e dos estudantes em redes e projetos, em estreita colaboração com empresas, organismos públicos, instituições de natureza social e indústrias culturais e criativas. Neste âmbito, deve ser reavaliada a política de gestão na afetação de receita e despesa, nomeadamente, as que decorram da prestação de serviços, da colaboração com outras IES e de projetos

de interação com a sociedade.

## **OP 7: Atrair e reter investigadores nacionais e internacionais para as Unidades de Investigação**

### *OP 7.1 – Captar projetos de grande dimensão*

Definir um sistema de estímulo à captação de projetos de I&D de grande dimensão, destinado a incentivar os docentes e os investigadores, prevendo, entre outros aspetos, a valorização da afetação dos membros da equipa ao projeto e a agilização dos procedimentos de gestão administrativa e financeira.

### *OP 7.2 – Criar o regulamento de avaliação de desempenho dos investigadores*

Criar regulamentação interna para avaliação de desempenho de investigadores de carreira, alinhada com a estratégia de investigação do IPLeiria, consolidando-a com a existente para investigadores contratados.

### *OP 7.3 – Aumentar o quadro de investigadores*

Reforçar o quadro de investigadores no âmbito das políticas públicas de promoção do emprego científico, nomeadamente através de concursos dos programas de Estímulo ao Emprego Científico, concursos para reforço e criação de unidades de I&D e concursos para projetos de I&D.

### *OP 7.4 – Criar normas para recrutamento e contratação de pessoal investigador*

Criar regulamentação interna para recrutamento e contratação de investigadores de carreira e contratados, à semelhança do que acontece com os docentes.

### *OP 7.5 – Realizar trabalhos académicos em parceria com a sociedade*

Apoiar iniciativas que promovam a realização de teses de doutoramento e de dissertações/projetos de mestrado, em colaborações com entidades externas, aos níveis nacional e internacional, com supervisão partilhada dos trabalhos, que combine as exigências científicas e artísticas à capacidade de aplicação de conhecimento a desafios sociais, culturais e empresariais.

### *OP 7.6 – Criar espaços de I&D devidamente modernizados e equipados*

Devemos acautelar a existência de espaços de investigação devidamente modernizados e equipados para acomodar, com qualidade, o crescimento significativo das atividades de investigação, e melhorar as condições de acolhimento de investigadores e de desenvolvimento de projetos. Assim, dar-se-á seguimento à execução do projeto de

requalificação e ampliação do Edifício C do *campus* 2, instalações que albergam atualmente algumas unidades de investigação do IPLeia e que há muito necessitam de intervenção. Esta intervenção deverá ser adequada ao financiamento previsto no PRR e ter em consideração o aumento recente dos custos das matérias-primas e da mão-de-obra.

## **OP 8: Ser o motor de uma aliança cívica e regional de longo prazo para o desenvolvimento sustentável das regiões de Leiria e do Oeste que contribua para um ecossistema de inovação regional mais forte e sustentável**

### *OP 8.1 – Impulsionar a criação de uma Aliança Estratégica para afirmar as regiões de Leiria e do Oeste como referencial nacional e europeu*

Devemos ambicionar à constituição de uma aliança regional, destinada a criar um compromisso de longo prazo para o desenvolvimento sustentável das regiões de Leiria e do Oeste. A construção desta aliança, a definição dos objetivos ambicionados e a criação das metas a atingir deverão envolver o IPLeia e outras instituições de educação da região, empresas e empregadores, autarquias e sociedade civil, organizações ambientalistas e associações industriais e empresariais, hospitais e bombeiros. Pretende-se apoiar um ecossistema de inovação regional que seja mais forte e sustentável e que consiga catapultar o nosso território para o patamar das regiões mais desenvolvidas ao nível europeu.

### *OP 8.2 – Aumentar o investimento em I&D nas regiões de Leiria e do Oeste*

Contribuir para que o investimento de I&D no território onde o IPLeia está implantado convirja rapidamente com a média nacional (1,6% do PIB), e atinja os objetivos estratégicos nacionais para 2030, um investimento global em I&D de 3% do PIB.

### *OP 8.3 – Promover o desenvolvimento regional sustentável*

O IPLeia deverá envolver-se profundamente na promoção do desenvolvimento regional numa ótica de sustentabilidade, através da ação das suas Escolas e UI, em diversas áreas do conhecimento. Os projetos em que estamos envolvidos, no âmbito das Agendas Mobilizadoras e Agendas Verdes, proporcionarão um importante mecanismo através dos quais esta ação se fará sentir.

### *OP 8.4 – Criar o Observatório das regiões de Leiria e do Oeste*

O Observatório das regiões de Leiria e do Oeste destina-se a recolher dados de forma sistematizada e a extrair informação e conhecimento fidedignos sobre o ecossistema

social, cultural e económico destas regiões, envolvendo os seus tecidos empresarial, cultural, social e político. Estes dados permitirão caracterizar, de forma estruturada e confiável, as especificidades, os desafios e as efetivas necessidades da região, no sentido de desenvolvermos políticas estruturadas de aproximação com as autarquias, as empresas e as instituições socioculturais, e de fortalecermos a nossa atuação enquanto entidade de I&D em prol da economia e da sociedade regional.

*OP 8.5 – Apostar na criação de um laboratório colaborativo em Leiria na área das tecnologias digitais*

Dinamizar a criação de um centro de excelência (CoLAB – Laboratório Colaborativo) para a transformação social, facilitador da cocriação de novo conhecimento, estimulando a criatividade e a produção desses novos conhecimentos, com o envolvimento do IPLeia e do tecido económico e social, designadamente as empresas, o sistema hospitalar e de saúde, as autarquias, as associações empresariais e os *clusters* de competitividade, as instituições de cultura e as organizações sociais. O centro de excelência potenciará o aumento da qualidade de vida e da criação, direta e indireta, de emprego qualificado e de emprego científico nas regiões de Leiria e do Oeste.

*OP 8.6 – Concretizar a adesão ao Centro Académico Clínico de Coimbra*

Concretizar a adesão ao Centro Académico Clínico de Coimbra, para promover o avanço e a aplicação do conhecimento e da evidência científica para a melhoria da saúde, através, nomeadamente: i) da criação de programas inovadores e parcerias estratégicas que possibilitem avanços qualitativos nas atividades assistencial, de ensino e de investigação clínica e de translação e que contribuam para a diversificação e alargamento das fontes de financiamentos dessas atividades; ii) e da combinação da investigação básica, translacional e de serviços clínicos e a educação em saúde que são necessários para alcançar melhorias significativas dos cuidados de saúde.

*OP 8.7 – Apostar em novos polos de investigação e de inovação na região*

Dinamizar a criação e a integração de novos polos de I&D em áreas consideradas estratégicas para a região, em estreita articulação com as autarquias, com as associações empresariais e com os *clusters* de competitividade, nomeadamente na área dos recursos minerais e da sustentabilidade, com o Município de Porto de Mós.

*OP 8.8 – Criar uma infraestrutura científica em Leiria*

Proceder à criação de uma infraestrutura física destinada à investigação e à interação com a sociedade, agregadora e potenciadora dos saberes e das competências diversas no seio do IPLeia, capaz de responder aos desafios das transformações tecnológicas em curso, com a adoção das tecnologias de informação e da economia circular como

forças agregadoras, desde as áreas da indústria, do ambiente e dos serviços, até à cultura e às artes, passando pela educação, formação e saúde.

#### *OP 8.9 – Produzir melhor inovação tecnológica e conhecimento para a sociedade*

Sensibilizar para a necessidade de um melhor alinhamento entre os desafios da sociedade em termos de inovação, e a investigação e a propriedade intelectual produzidas no IPLeiria, em particular, patentes, modelos de utilidade e desenhos ou modelos. O IPLeiria tem obtido excelentes resultados nos últimos anos relativamente à produção de propriedade intelectual (PI), contudo, a transferência deste conhecimento e tecnologia para o tecido empresarial tem sido incipiente.

#### *OP 8.10 – Aprofundar as redes regionais, nacionais e internacionais*

Aprofundar redes regionais, nacionais e internacionais com instituições de ensino superior e de investigação com objetivos semelhantes aos do IPLeiria, acelerando desta forma a cooperação com estas instituições e potenciando mais e melhores consórcios para concorrer a projetos de I&D nacionais e internacionais.

#### *OP 8.11 – Dinamizar a incubação de empresas*

Dinamizar, em colaboração com as incubadoras e aceleradoras parceiras, programas de empreendedorismo tecnológico, social, cultural e criativo, e iniciativas de apoio à incubação, aceleração e crescimento de *startups*.

#### *OP 8.12 – Apoiar a inovação e o empreendedorismo social*

Apoiar a inovação e o empreendedorismo social, uma aposta que resulta por um lado da pressão da sociedade que espera do IPLeiria um contributo efetivo para a resolução dos problemas com que se debate e, por outro, da disponibilidade e vontade crescente que existe para abraçar desafios sociais com base no conhecimento gerado.

#### *OP 8.13 – Fortalecer o sistema de inovação do IPLeiria*

Reforçar o sistema de inovação do IPLeiria, alargando o número de entidades participadas e definindo referenciais para o impacto dessas parcerias, nomeadamente em incubadoras e aceleradoras de empresas, em laboratórios colaborativos (CoLAB), nas Agendas Mobilizadoras para a Inovação Empresarial, nos *Digital Innovation Hubs* (DiH) e no *Leiria Innovation Hub*.

## **OP 9: Promover a divulgação pública da ciência e do conhecimento.**

### *OP 9.1 – Criar o Portal da Investigação do IPLeia*

Criar o Portal da Investigação destinado a sistematizar, divulgar, demonstrar e transferir conhecimento artístico, científico e tecnológico, visando a partilha de conhecimento com o tecido económico e social e a sensibilização dos mais diversos públicos para a importância do conhecimento, numa estreita articulação entre as Escolas e as UI do IPLeia.

### *OP 9.2 – Promover e valorizar o conhecimento*

Levar a cabo um conjunto de iniciativas estruturadas com o objetivo de reforçar a reputação do IPLeia no campo da valorização do conhecimento, nas áreas da oferta formativa, da inovação e empreendedorismo e da interação com a sociedade, envolvendo as Escolas e as UI, em estreita articulação com as escolas básicas e secundárias, escolas profissionais e outras entidades, designadamente a rede Ciência Viva.

### *OP 9.3 – Adequar a política de ciência aberta do IPLeia*

Adequar as políticas de ciência aberta do IPLeia aos desenvolvimentos recentes neste domínio, nomeadamente o “Plano S” que promove a transição para o total acesso aberto às publicações científicas resultantes de investigação financiada por fundos públicos.

### *OP 9.4 – Criar a estratégia de gestão de dados de investigação*

Definir e implementar a estratégia institucional para a governança dos dados de investigação, acautelando questões de privacidade e ética e potenciando uma maior partilha de conhecimento com a comunidade científica, interna e externa, e a sociedade. Esta estratégia deverá, entre outras disposições, assegurar previamente um conjunto de orientações e de procedimentos que auxiliem, de forma efetiva, os docentes e investigadores, a acautelar o cumprimento do RGPD e a seguir as melhores práticas de ética na investigação.

\*\*\*

No que respeita à investigação e à inovação, pretende-se valorizar um conjunto de indicadores, que devem ser ativamente monitorizados, dos quais destaco: o número de projetos de investigação; o número de produções artísticas e criativas; o número de publicações; a percentagem de publicações em revistas indexadas; a percentagem de publicações de acesso aberto disponibilizadas no repositório

institucional; a percentagem de centros de investigação com classificação de Muito Bom e Excelente; o número de teses de doutoramento finalizadas que tenham sido orientadas por professores e investigadores do IPEiria; o número de dissertações de mestrado finalizadas; o número de estudantes bolsheiros integrados em projetos financiados; o número de patentes licenciadas; o número de *spin-offs* e de *startups* criadas; a percentagem do orçamento do IPEiria proveniente da atividade de investigação; e a percentagem do financiamento não nacional no orçamento de investigação.

Relativamente à interação com a sociedade, os indicadores que se pretendem valorizar e monitorizar são, entre outros: o número de projetos em colaboração com entidades do campo cultural, social e educativo; o número de projetos em colaboração com empresas; o número de projetos desenvolvidos em colaboração com autarquias; a percentagem do orçamento do IPEiria decorrente da atividade de interação com a sociedade; e o número de registos de propriedade intelectual transferidos para a sociedade.

#### **5.4 Eixo 4: Pessoas, melhoria da qualidade de vida e do bem-estar nos *campi***

O conceito de universidade que preconizo centra-se nas pessoas e na comunicação. Adota a diversidade e a qualidade como princípios base – porque é a diversidade que nos conduz à inovação e é a procura contínua da qualidade que nos permite fazer ainda melhor.

Afirmo, no preâmbulo, que o “capital humano” é responsável por dois terços da riqueza produzida no mundo e, por isso, não pode ser descurado. Tal evidencia a necessidade de investir nas pessoas, para que estas se sintam estimuladas e motivadas no trabalho que desempenham no seu dia-a-dia. Nas instituições de ensino superior a fração da riqueza concentrada nas pessoas é ainda maior, pelo que, a bem da retenção de talento no IPEiria, o relevo a dar às boas práticas de gestão de pessoas e à excelência do ambiente de trabalho deverão ser apostas fortes e verdadeiramente empenhadas. O respeito pelas nossas pessoas obriga a uma liderança de proximidade. Quando as pessoas acreditam nas lideranças, e na forma como as hierarquias funcionam, sentem-se envolvidas, desafiadas, reconhecidas e realizadas e, por isso, são capazes de se tornarem mais inovadoras, com maior orgulho nas funções que desempenham

e nos valores que representam. Este respeito implica, igualmente, a capacidade de a liderança exigir que as pessoas sejam capazes de equilibrar saudavelmente a vida profissional com a pessoal, sem descurar uma ou outra.

Em face do referido, repito e reforço que trabalhar no IPEiria tem de ser muito mais do que ser relevante cientificamente, publicar e obter financiamento. Por isso, temos de apostar no efetivo reconhecimento de toda a atividade desenvolvida pelos corpos docente, investigador, técnico e administrativo. Deverá ser dignificada a componente pedagógica, que é determinante para assegurar a qualidade da formação ministrada, e reconhecido o enorme empenho e investimento dos professores, dos técnicos e dos administrativos para assegurar a qualidade de ensino.

O número de professores de carreira deverá ser aumentado, assim como o investimento na contínua formação dos professores e a satisfação das suas legítimas expectativas de progressão na carreira, nomeadamente através da abertura de mais concursos. Mais, dever-se-á utilizar a oportunidade legal para abertura de concursos internos para Professores Coordenadores e para Professores Coordenadores Principais, reconhecendo o mérito dos nossos professores.

De igual modo, as carreiras técnica e administrativa não devem ser descuradas, pelo que pretendo avaliar todos os mecanismos legais existentes, tais como os concursos de mobilidade intercarreiras e intercategorias e as progressões não obrigatórias, no sentido de melhor valorizar o seu desempenho. Mais, devemos avaliar o recurso à modalidade de teletrabalho, no sentido de contribuir para o bem-estar das pessoas e de melhor conciliar o exercício das atividades profissionais com a vida pessoal.

O IPEiria, enquanto instituição de ensino superior, deve abraçar os grandes desafios globais da atualidade, que passam indiscutivelmente por encarar o desenvolvimento em todas as dimensões do desenvolvimento sustentável e com a preocupação de combater as desigualdades e promover os Direitos Humanos. Deve, também, adequar os seus espaços, nomeadamente os *campi* e as residências académicas, tendo em consideração a sustentabilidade ambiental. Deve, ainda, apostar na neutralidade carbónica, contribuindo ativamente para a estratégia portuguesa de desenvolvimento para atingir a neutralidade carbónica em 2050, e que implica uma transformação profunda da nossa comunidade.

Os grandes objetivos programáticos que se propõem para este eixo de intervenção são quatro:

- OP 10: Apostar no reforço e na valorização do pessoal docente de carreira, mantendo-o motivado e estimulado.
- OP 11: Apostar numa maior valorização e na formação contínua do corpo administrativo e técnico, mantendo a motivação e o bom ambiente de trabalho.
- OP 12: Promover iniciativas para a melhoria da qualidade de vida e para o bem-estar nos *campi*.
- OP 13: Apostar na sustentabilidade ambiental e na neutralidade carbónica.

### **OP 10: Apostar no reforço e na valorização do pessoal docente de carreira, mantendo-o motivado e estimulado**

#### *OP 10.1 – Desenvolver planos de renovação do corpo docente*

Estabelecer com as Escolas planos de contratação de novos docentes de carreira, promovendo a aplicação do definido nos estatutos da carreira docente, e dando provimento às recomendações vertidas na avaliação institucional, realizada ao IPLeiria pela A3ES, ao legalmente estabelecido e aos compromissos assumidos com a tutela. Deverá, pois, proceder-se à intensificação de abertura de novos concursos para contratação de pessoal docente de carreira, no sentido de se atingir, pelo menos, 75% do total do corpo docente. Atualmente, o número de professores de carreira ronda os 60% do total do corpo docente, em ETI. Esta situação origina um elevado número de contratações de professores contratados, maioritariamente em regime de tempo parcial, que causa constrangimentos no funcionamento das atividades pedagógicas e na qualidade do ensino ministrado.

#### *OP 10.2 – Intensificar a abertura de concursos de progressão na carreira docente*

Estabelecer com as Escolas planos de desenvolvimento das carreiras, promovendo a aplicação do estipulado nos estatutos da carreira docente e utilizando o mecanismo criado pela tutela para operar a progressão na carreira, e desta forma acelerar o cumprimento dos indicadores assumidos com o Governo: convergir para um total de professores coordenadores equivalente a 50% do corpo docente de carreira; convergir para que 15% destes professores coordenadores ocupem a posição de topo na carreira, Professor Coordenador Principal.

*OP 10.3 – Alterar o regulamento interno de recrutamento e contratação do pessoal docente de carreira*

Pretendendo-se intensificar a abertura de concursos de contratação e de progressão na carreira docente, e que estes concursos privilegiem, indiscutivelmente, o mérito global dos candidatos, é urgente avançar com a alteração da regulamentação interna referente ao recrutamento e à contratação do pessoal docente de carreira, no sentido de otimizar os procedimentos concursais e de corrigir cláusulas que desvalorizam o desempenho de funções docentes e de investigação, em detrimento do exercício de cargos dirigentes. Pretende-se, pois, avançar urgentemente com os trabalhos da comissão constituída para o efeito há mais de três anos, e que nunca foi convocada para reunir.

*OP 10.4 – Alterar o regulamento interno de avaliação de desempenho do pessoal docente*

Proceder à alteração do regulamento de avaliação de desempenho do pessoal docente de carreira e contratado, considerando a diversidade e a relevância das funções desempenhas, e atendendo às especificidades de cada Escola. Deve ser dada igual importância à educação, à liderança, ao trabalho em equipa, ao impacto nas regiões de Leiria e do Oeste e à promoção de outras atividades extracurriculares, em alinhamento com os estatutos da carreira docente e com a estratégia da instituição. Além do mais, não nos deveremos inibir de possuir um corpo docente maioritariamente excelente, porque uma instituição nunca será de excelência se os seus colaboradores o não forem.

**OP 11: Apostar numa maior valorização e na formação contínua do corpo administrativo e técnico, mantendo a motivação e o bom ambiente de trabalho**

*OP 11.1 – Aumentar os procedimentos de mobilidade intercarreiras e intercategorias do pessoal técnico e administrativo*

Estabelecer com os Serviços e com as Unidades Orgânicas, planos de desenvolvimento das carreiras e promover a abertura regular de procedimentos de mobilidade intercarreira e intercategoria, em resposta às necessidades dos serviços.

*OP 11.2 – Avaliar as progressões remuneratórias do pessoal técnico e administrativo*

Equacionar o recurso às progressões não obrigatórias do pessoal técnico e administrativo previstas na lei, atendendo a que não foram legalmente definidos outros mecanismos ou concursos de progressão para o pessoal técnico e administrativo.

*OP 11.3 – Aumentar a formação do pessoal técnico e administrativo*

Proceder anualmente ao levantamento das necessidades de formação contínua

específica, à construção de catálogo anual de formação e à elaboração do plano anual de formação do pessoal técnico e administrativo, perspetivando a sua capacitação e os serviços onde exercem funções.

#### *OP 11.4 – Explorar as vantagens do teletrabalho*

O teletrabalho contribui para uma gestão mais eficiente do tempo e dos espaços envolvidos. Perdemos menos tempo nas viagens entre a residência e o local de trabalho; a diminuição do número de viagens reduz a fatura energética e o impacto ambiental das deslocações; o estacionamento no local de trabalho torna-se mais fácil; a pressão sobre os bares, as cantinas e os serviços de atendimento torna-se menor. Nos últimos tempos, tem ficado provado que o recurso ao teletrabalho, na execução das funções que assim o permitem, não implica uma diminuição do sentido de responsabilidade.

### **OP 12: Promover iniciativas para a melhoria da qualidade de vida e para o bem-estar nos campi**

#### *OP 12.1 – Sensibilizar para a adoção de hábitos saudáveis*

Desenvolver estratégias de sensibilização e incentivo para incrementar na comunidade académica a adoção de hábitos saudáveis e de facilitação de práticas desportivas, em articulação com os SAS e as Associações de Estudantes.

#### *OP 12.2 – Criar o Serviço de Saúde Ocupacional*

O Serviço de Saúde Ocupacional, direito consagrado na Lei de Bases da Saúde (Lei n.º 95/2019, de 4 de setembro), tem por objetivo a prevenção de riscos profissionais e a proteção e promoção da saúde no trabalho. Este serviço permitirá definir uma verdadeira política de promoção da saúde no local de trabalho, através do cruzamento de várias áreas de ação, tais como a Higiene e Segurança no Trabalho, a nutrição, a ergonomia, a saúde mental, a atividade física e a identificação e minimização de contextos de risco.

#### *OP 12.3 – Disponibilizar mais serviços médicos à comunidade IPLeiria*

Avaliar o reforço dos serviços médicos disponibilizados à comunidade académica, através dos SAS, em número de profissionais e em especialidades disponibilizadas. A deteção precoce de problemas de saúde, tão importante para prevenir o agravamento das situações, só será possível se houver com a comunidade uma relação de proximidade. O envelhecimento da população em geral é uma evidência e a comunidade de colaboradores do IPLeiria não é exceção, o que reforça a necessidade de mais e melhores serviços médicos.

#### *OP 12.4 – Realizar atividades culturais nos campi*

Promover regularmente a realização de atividades culturais nos *campi*, direcionadas para a comunidade académica e para as comunidades envolventes, no âmbito da cooperação com entidades internas e externas à academia.

#### *OP 12.5 – Promover os princípios éticos e de integridade académica*

Promover campanhas e iniciativas regulares para promoção e consolidação de princípios éticos e de integridade académica, em todas as dimensões da atividade do IPLeiria, em articulação com as Escolas, as Unidades de Investigação e as Associações de Estudantes.

#### *OP 12.6 – Promover práticas inclusivas*

Promover iniciativas regulares para fomentar princípios de inclusão, voluntariado e dignidade humana, designadamente os de prevenção e combate ao assédio, de promoção da igualdade de género e de respeito pela orientação sexual.

#### *OP 12.7 – Reforçar a cooperação com as Associações de Estudantes*

Apoiar a atividade das Associações de Estudantes das Escolas do IPLeiria, no âmbito dos objetivos fixados nos protocolos entre as entidades, e promover reuniões periódicas com estas estruturas estudantis em que serão ouvidas e devidamente tratadas todas as dificuldades que entendam relatar. Será, ainda, reforçada a audição da opinião dos representantes dos estudantes sobre todas as questões que lhes digam respeito.

#### *OP 12.8 – Aumentar o envolvimento da comunidade académica em atividades extracurriculares*

Promover o envolvimento dos estudantes das várias Escolas em atividades extracurriculares interescolas, incluindo desporto, lazer e cultura, em colaboração com associações, clubes e autarquias, de modo a garantir elevados níveis de participação.

#### *OP 12.9 – Promover a solidariedade*

Defendo o princípio de que nenhum estudante deve deixar de frequentar os cursos do IPLeiria por dificuldades económicas ou sociais. Este princípio norteará, pois, a minha atuação e deve ser concretizado através do envolvimento da comunidade estudantil e das suas organizações, nomeadamente as Associações de Estudantes, e da ligação com entidades externas, quer na identificação de dificuldades dos estudantes, quer no encontro de soluções, quer ainda na sua avaliação e monitorização.

*OP 12.10 – Fortalecer a sensibilização para a cibersegurança e privacidade da informação*

Reforçar o plano de formação do IPEiria de forma a dar mais atenção à consciencialização para a cibersegurança e à privacidade da informação, atendendo à multiplicidade de perfis dos formandos, sejam eles professores, investigadores, técnicos, administrativos ou estudantes, estes últimos em colaboração com as Associação de Estudantes.

*OP 12.11 – Formar e sensibilizar para a sustentabilidade.*

Disponibilizar formação e informação sobre sustentabilidade, acessível a qualquer membro da comunidade académica, de forma a estimular a consciência da comunidade e a promover a iniciativa individual, nomeadamente no local de trabalho, nas aulas e no exercício das funções.

*OP 12.12 – Aumentar o número de alojamentos para os estudantes deslocados*

Aumentar a capacidade de alojamento para os estudantes das nossas escolas, deslocados, por via da construção de novas residências e da reabilitação das residências existentes, fazendo face às crescentes limitações de alojamento, motivadas pelo aumento do número de estudantes deslocados e pelo agravamento dos custos do imobiliário, recorrendo-se a financiamento no âmbito do PRR. Será privilegiado o investimento nas cidades em que existam Escolas com oferta formativa consolidada (Leiria, Caldas da Rainha e Peniche). O investimento em alojamento noutras localidades, será acordado com os respetivos Municípios, ou com outras entidades, sem custos para o IPEiria.

*OP 12.13 – Proceder à conservação e à reabilitação do edificado*

Realizar um plano de conservação e reabilitação do edificado e dos espaços exteriores dos *campi*, tendo em conta a sustentabilidade ambiental, em estreita articulação com os Diretores das Unidades Orgânicas. Para além do investimento em novos edifícios, é fundamental não descurar a manutenção do edificado e dos espaços exteriores, alguns com mais de 30 anos e com necessidade de serem urgentemente intervencionados.

A situação mais urgente prende-se com a execução da obra, sistematicamente adiada, de requalificação e remoção de fibrocimento com amianto, do edifício pedagógico principal da ESECS.

## **OP 13: Apostar na sustentabilidade ambiental e na neutralidade carbónica**

### *OP 13.1 – Implementar o plano estratégico para a sustentabilidade*

Comprometer fortemente o IPLeiria com a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável da ONU, refletida nos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, através do desenvolvimento do plano estratégico para a sustentabilidade do IPLeiria e da implementação de uma plataforma multidisciplinar para monitorização do cumprimento dos ODS. As Unidades Orgânicas e os SAS deverão propor um plano de ação anual para a sustentabilidade, articulado com o plano estratégico para a sustentabilidade do IPLeiria.

### *OP 13.2 – Promover a sustentabilidade ambiental e energética nos campi*

Desenvolver planos de qualidade ambiental e de poupança energética nos *campi* e reforçar as ações de sensibilização para o combate ao desperdício de recursos e de promoção de práticas ambientalmente sustentáveis, em articulação com as unidades orgânicas e com os SAS.

### *OP 13.3 – Reforçar a sustentabilidade na alimentação*

Reduzir, em todos os *campi*, a quantidade de resíduos e o recurso a material não reutilizável na alimentação, e aumentar a percentagem de alimentos adquiridos que resultem de práticas 100% sustentáveis. As novas concessões relacionadas com a alimentação passar-se-ão a reger por condições mais exigentes ao nível da sustentabilidade. Toda a alimentação confeccionada que não seja consumida será redistribuída.

### *OP 13.4 – Reduzir o impacto das viagens e da mobilidade*

As deslocações entre espaços do IPLeiria serão alvo de redobrada atenção. Serão realizadas ações para incentivar formas mais sustentáveis de locomoção, nomeadamente a utilização de bicicletas elétricas partilhadas para mobilidade interna. Será, também, providenciada a instalação de postos de carregamento públicos para carros elétricos.

### *OP 13.5 – Adotar a neutralidade carbónica como prioridade do IPLeiria*

Adotar a neutralidade carbónica como prioridade, comprometendo-nos, formalmente, com as metas, até 2030, de redução de emissões de gases com efeito de estufa (45% a 55%, relativamente a 2005), a incorporação de energias renováveis (47%) e eficiência energética (35%), em sintonia com as agendas europeia e portuguesa para o clima.

### *OP 13.6 – Implementar políticas de carbono zero nos campi*

O plano de conservação e reabilitação do edificado e dos espaços exteriores dos *campi*, terá em conta a sustentabilidade ambiental. As intervenções, em muitos casos necessárias por outros motivos que não apenas energéticos, deverão incidir sobre o aquecimento, os envidraçados, a iluminação, a produção de energia elétrica, a substituição das unidades de tratamento de ar e a eficiência hídrica.

### *OP 13.7 – Reduzir a dependência energética externa*

Melhorar a autonomia energética, investindo na geração de energia através de painéis fotovoltaicos, pois é a energia elétrica que tem o peso dominante nas fontes de energia utilizadas pelo IPEiria (elétrica, gás e combustíveis fósseis). Pretende-se que, a médio prazo, a energia gerada seja suficiente para suprir a maior parte das necessidades dos *campi*, aproveitando as oportunidades de financiamento existentes, para atingir a independência energética a médio prazo.

### *OP 13.8 – Apostar na criação de uma Comunidade de Energia Renovável*

Apostar na criação de uma Comunidade de Energia Renovável, no sentido de proceder a trocas energéticas com outras instituições nas proximidades dos nossos *campi*, para evitar desperdícios de energia produzida em períodos de baixo consumo e para reforçar a nossa capacidade em períodos de maior consumo.

### *OP 13.9 – Integrar a sustentabilidade nos processos do IPEiria*

A dimensão da sustentabilidade deve estar presente em todos os processos para os quais for relevante. Por exemplo, todas as aquisições que o IPEiria venha a fazer deverão ser sistematicamente avaliadas tendo como referência, para além dos critérios habituais, critérios de sustentabilidade.

### *OP 13.10 – Utilizar princípios da economia circular na manutenção e na construção de instalações*

Adotar procedimentos para garantir a utilização de princípios da economia circular na manutenção e na construção de instalações, desde a conceção do projeto até à realização da empreitada. Estas práticas deverão ser aplicadas nos diferentes projetos de reabilitação ou construção.

### *OP 13.11 – Divulgar os resultados do esforço da comunidade IPEiria para a sustentabilidade ambiental e para a neutralidade carbónica*

Todos os esforços da comunidade académica na área da sustentabilidade e da neutralidade carbónica serão sistematicamente avaliados, monitorizados e divulgados,

no sentido de aumentar o impacto dos resultados, de reforçar a motivação da comunidade e de tornar público o empenho institucional.

\*\*\*

No que respeita às pessoas, pretende-se avaliar um conjunto de indicadores, que devem ser ativamente monitorizados, nomeadamente: o número total de docentes, de investigadores, de técnicos e de administrativos; a percentagem de docentes de carreira; a distribuição de técnicos e administrativos pelas categorias das carreiras; a percentagem de docentes, de investigadores, de técnicos e de administrativos participantes em iniciativas de desenvolvimento profissional; o nível de satisfação com a Instituição; as horas de formação média por colaborador; o número de especialidades médicas asseguradas; e o número de consultas médicas por mês e especialidade. Pretende-se, ainda, monitorizar o número de atividades culturais, a ocupação de camas, os indicadores referentes à redução da emissão de gases com efeito de estufa, à percentagem de incorporação de energias renováveis e à dependência energética externa, entre outros.

## **5.5 Eixo 5: Internacionalização da educação e das atividades de I&D**

Um dos grandes desafios com que se confrontarão as IES, num futuro próximo, será o da redução efetiva de candidatos ao ensino superior, fortemente interligada com a redução demográfica nos escalões etários abaixo dos 24 anos, onde se insere a generalidade dos nossos futuros estudantes de cursos de licenciatura e de TeSP. Esta tendência virá colocar um estrangulamento adicional à sustentabilidade do IPELeiria e ao crescimento económico da nossa região. Temos, pois, de antecipar os efeitos adversos desta redução de candidatos ao ensino superior.

A principal estratégia para combater este efeito passa, indubitavelmente, pelo reforço do número de estudantes internacionais. No corrente ano letivo, os estudantes internacionais que ingressaram em cursos de licenciatura já constituem a quarta origem da proveniência de novos estudantes de licenciatura do IPELeiria, perspetivando-se um vasto espaço de progressão para captação de estudantes internacionais, fundamentalmente de origens não-europeias.

Outro dos desafios com que as IES têm de lidar é o da necessidade de

transformar o ensino superior europeu. Na agenda renovada da UE para o ensino superior, a Comissão comprometeu-se em apoiar uma educação superior mais inclusiva e com as instituições de ensino superior mais ligadas às suas comunidades e entre si, ao nível europeu. Neste sentido, têm sido diversos os mecanismos criados pela UE para fortalecer a expansão da cooperação transnacional e, conseqüentemente, da capacidade de obter novas perspetivas, de partilhar ideias e de construir relações institucionais duradouras. Pretende-se com estes mecanismos fazer avançar o conhecimento, aumentar a qualidade e a relevância da educação e da investigação, fortalecer os vínculos entre educação, investigação e inovação, melhorar a empregabilidade e as aptidões, fazer uma utilização mais eficaz das tecnologias digitais e da ciência aberta e melhorar as competências e a compreensão transversais e interculturais.

O “Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023”, assinado entre o Governo português e as IES nacionais, também contratualiza com as IES um maior comprometimento com a internacionalização e com a criação de consórcios europeus.

Grandes são os desafios que se levantam às IES em geral e ao IPLeia, em particular, na internacionalização da oferta formativa como motor para uma maior captação de estudantes e investigadores; no fortalecimento das redes de cooperação internacionais, para partilha de conhecimento sobre a inovação na educação e na constituição de consórcios para candidatura a projetos europeus, altamente competitivos; e na definição de políticas e mecanismos para estimular a participação efetiva de docentes, investigadores, estudantes, técnicos e administrativos, em iniciativas internacionais.

O IPLeia deve, também, desenvolver uma parceria abrangente com África, entre iguais, alinhada com a estratégia da UE, mas também uma obrigação face ao nosso legado histórico e cultural com esse Continente, em particular com os países da CPLP. Esta parceria deve ser centrada nas necessidades dos povos e adaptada às necessidades de um mundo pós-covid, e elegendo o desenvolvimento humano como o centro da futura estratégia, nomeadamente a luta contra a desigualdade, os jovens e a emancipação das mulheres.

Para dar resposta a estes desafios, são propostos quatro grandes objetivos programáticos para este eixo de intervenção:

- OP 14: Aumentar a internacionalização da oferta formativa.

- OP 15: Reforçar a inserção em redes europeias, de modo a fortalecer a internacionalização da Educação e da Investigação.
- OP 16: Estimular a participação efetiva de docentes, investigadores, técnicos e administrativos em iniciativas internacionais.
- OP 17: Aumentar a colaboração com a comunidade dos países de língua portuguesa.

## **OP 14: Aumentar a internacionalização da oferta formativa**

### *OP 14.1 – Desenvolver uma estratégia forte e organizada de aposta na captação de estudantes internacionais*

Desenvolver uma estratégia forte e organizada para captação de estudantes internacionais. Devemos apostar nos países da CPLP, nomeadamente no Brasil e nos PALOP. Os países da América Latina, como o Equador, também serão merecedores da nossa atenção. Deverá, também, ser reforçada a aposta na Ásia, um continente em franco crescimento demográfico e com procura de formação superior, e em que detemos uma representação interessante na China.

Deveremos, também, apostar na captação de novos estudantes por via do contingente para “Candidatos Emigrantes Portugueses, Familiares que com eles residam e Lusodescendentes”. Para o efeito, deverá apostar-se no estreitamento de relações com o Conselho da Diáspora Portuguesa.

A definição e a implementação destas estratégias deverão envolver, ao mais alto nível, as pessoas que conhecem a cultura e as tradições das regiões de origem destes estudantes.

### *OP 14.2 – Aumentar a oferta de duplas titulações e graus conjuntos*

Reforçar a oferta de cursos de dupla titulação (*double degrees*) e de graus conjuntos (*joint degrees*) com IES internacionais. Concretamente, de cursos de licenciatura, de mestrado e de doutoramento, permitindo aos respetivos diplomados alargar os conhecimentos científicos, culturais e sociais e apresentarem-se, no mundo do trabalho, com mais saber, mais competências e vivências diferenciadoras.

### *OP 14.3 – Abraçar a iniciativa “Estudar e investigar em Portugal”*

Apostar na implementação do programa “Estudar e investigar em Portugal”, da iniciativa “goPortugal”, como veículo de uma maior captação de estudantes internacionais, designadamente de emigrantes e de familiares de emigrantes.

*OP 14.4 – Aumentar a oferta de cursos lecionados em língua inglesa.*

Aumentar o número de cursos lecionados em língua inglesa, em todos os níveis de ensino, de forma a aumentar o recrutamento de estudantes internacionais que não dominem a língua portuguesa.

*OP 14.5 – Promover a oferta de Exchange Packages em língua inglesa.*

Promover a institucionalização dos *Exchange Packages* – pacotes organizados de UC lecionadas em língua inglesa, destinadas aos estudantes em mobilidade *incoming* que não dominem a língua portuguesa.

**OP 15: Reforçar a inserção em redes europeias, de modo a fortalecer a internacionalização da Educação e da Investigação**

*OP 15.1 – Apostar em parcerias estratégicas com universidades de referência internacional*

Identificar e reforçar parcerias bilaterais e multilaterais, em especial com universidades estrangeiras de referência, valorizando áreas científicas de excelência, estratégicas para a região, para Portugal e para a Europa, e permitindo uma circulação sem barreiras dos estudantes (de vários graus), dos professores, dos investigadores, dos técnicos e dos administrativos, incluindo a oferta conjunta de graus e diplomas.

*OP 15.2 – Incrementar a participação em redes colaborativas*

Incrementar a participação e o impacto gerado por redes colaborativas nacionais e internacionais de referência, temáticas ou transversais, promotoras da transformação da sociedade, em resposta aos desafios regionais e globais emergentes (*e.g.*, *European Universities*, *United Nations Global Compact*, EUA, AULP, AUIP, SGroup, EIT).

*OP 15.3 – Promover o reconhecimento internacional da nossa oferta formativa*

O aumento da procura dos nossos cursos por parte de estudantes internacionais passa indubitavelmente pelo reconhecimento internacional destas formações. Assim, deve-se fortalecer a internacionalização da oferta formativa do IPLeiria, designadamente, através do reforço da mobilidade dos docentes, do reforço dos currícula com reconhecimento e orientação internacionais, da aposta em acordos e programas de formação conjuntos, e da aposta na acreditação internacional dos nossos cursos (*e.g.*, EUR-ACE, *TedQual*, Federação Mundial de Terapeutas Ocupacionais).

*OP 15.4 – Promover a participação dos estudantes em redes e atividades colaborativas*

Estimular a participação dos estudantes em redes e atividades colaborativas nacionais e

internacionais, bem como em redes promotoras do encontro dos estudantes, nacionais e internacionais, em torno dos desafios globais do futuro.

#### *OP 15.5 – Aumentar a participação em iniciativas no âmbito de programas europeus*

Promover a participação em iniciativas no âmbito de programas europeus, designadamente Erasmus+, com liderança do IPLeiria, em articulação com as Unidades Orgânicas, no sentido de intensificar a internacionalização dos nossos professores, investigadores, técnicos e administrativos.

#### *OP 15.6 – Aumentar a participação no próximo programa-quadro europeu de I&D*

Reforçar a internacionalização, de modo a duplicar a participação do IPLeiria no próximo programa-quadro europeu de Investigação e Inovação (i.e., entre 2021 -2027, designadamente nos programas “Horizonte Europa”, “Digital Europa” e “Espaço Europa”) face ao atual programa-quadro (i.e., entre 2014-2020, através do programa “Horizonte 2020”). A estratégia PERIN, promovida pelo Estado português, é um instrumento estratégico para atingir este objetivo, a par do estreitamento e reforço de parcerias com IES e com empresas, nacionais e europeias.

### **OP 16: Estimular a participação efetiva de docentes, investigadores, técnicos e administrativos em iniciativas internacionais**

#### *OP 16.1 – Criar estímulos efetivos à participação em redes e projetos europeus*

Proceder à criação de estímulos internos efetivos para participação dos docentes, investigadores e estudantes em redes e projetos europeus (e.g., avaliação de desempenho docente e distribuição de serviço docente).

#### *OP 16.2 – Especializar os serviços de apoio à participação de redes e projetos europeus*

Proceder ao reforço e especialização dos atuais serviços de apoio à participação de redes e projetos europeus, incluindo pontos de contacto da rede PERIN, no sentido de reforçar a participação efetiva em iniciativas e atividades internacionais.

#### *OP 16.3 – Organizar grandes eventos internacionais*

Definir uma política de estímulo à organização e realização de grandes eventos científicos internacionais, nos *campi* do IPLeiria.

## **OP 17: Aumentar a colaboração com a comunidade dos países de língua portuguesa**

### *OP 17.1 – Criar parcerias estratégicas para a capacitação de instituições parceiras em países da CPLP*

Estabelecer parcerias com instituições da CPLP no âmbito dos seus planos de desenvolvimento institucional e de capacitação de recursos humanos, designadamente com Angola, Moçambique, Cabo Verde e Timor-Leste.

### *OP 17.2 – Apostar no Programa “Ciência LP”, destinado a cientistas oriundos de países de língua portuguesa*

Participar de forma efetiva no Programa “Ciência LP - Centro internacional para a formação avançada em ciências fundamentais de cientistas oriundos de países de língua portuguesa”, nos termos do acordo assinado entre o Estado Português e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO).

### *OP 17.3 – Capacitar os quadros da administração pública e de empresas da CPLP*

Participar na capacitação de quadros da administração pública e de empresas de países da CPLP, incluindo iniciativas promovidas pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros.

\*\*\*

No âmbito da internacionalização, pretende-se valorizar um conjunto de indicadores, que devem ser monitorizados, nomeadamente: o número de estudantes, de docentes, de investigadores, de técnicos e de administrativos em mobilidade internacional, *incoming* e *outgoing*; o número de cursos de dupla titulação (*double degrees*) e de graus conjuntos; o número de parcerias estratégicas com países da CPLP; o número de UC e de cursos lecionados em língua inglesa; o número de parcerias estratégicas com universidades de referência internacional; o número participações em projetos internacionais; o número de eventos internacionais organizados; o número de orientações de estudantes de doutoramento e de mestrado em IES estrangeiras, com a intervenção de docentes e investigadores do IPEL; e o número de orientações de estudantes de mestrado do IPEL, em parceria com investigadores e docentes de IES estrangeiras.

## 5.6 Eixo 6: Sustentabilidade e modernização da gestão e da governação

Atualmente o IPEiria tem mais de 14.000 estudantes, contabilizando os estudantes em mobilidade internacional de crédito (*e.g.*, Erasmus), bem como os inscritos em pós-graduações e noutras formações não superiores. Devemos ambicionar a crescer de forma estruturada e sustentável, atuando no sentido de melhorar os serviços prestados aos nossos estudantes, e à comunidade em geral, tendo, no entanto, em consideração que a disponibilidade financeira para novas contratações é limitada.

A burocracia existente limita a nossa capacidade para nos focarmos no essencial da atividade académica. Uma das principais razões é a da complexidade dos procedimentos, tanto académicos como administrativos, bem como das plataformas eletrónicas que os suportam. Defendo a simplificação e a total desmaterialização dos procedimentos e, bem assim, a adequação das plataformas eletrónicas aos processos académicos e às necessidades dos seus utilizadores.

Temos de apostar de forma acelerada na desburocratização, por via da otimização de processos e da sua transformação digital, nomeadamente daqueles relacionados com a gestão académica, bem como de todos aqueles que se relacionam com as atividades de gestão pedagógica. É urgente apostar numa verdadeira transformação digital no IPEiria, que vá muito além da instalação de novos equipamentos informáticos, e que passe obrigatoriamente pela total digitalização dos processos académicos, pedagógicos e administrativos, no sentido de nos tornarmos mais produtivos e, conseqüentemente, de criarmos melhores condições de trabalho aos colaboradores do IPEiria.

Adicionalmente, defendo que as decisões no IPEiria devem ser tomadas pelas estruturas organizativas mais próximas dos destinatários dessas decisões. A excessiva centralização produz um aumento indesejado de processos administrativos e contribui para o distanciamento das estruturas de decisão, resultando na desmotivação dos recursos humanos, e, conseqüentemente, origina perdas de produtividade.

Em suma, devemos apostar na sustentabilidade, na agilização e na modernização da gestão e da governação, e conseqüente redução das burocracias, por via do reforço das autonomias e da aceleração da transformação digital do IPEiria, privilegiando uma gestão de proximidade, condições essenciais para a obtenção

de ganhos substanciais de eficiência e eficácia, maior dedicação a atividades mais atrativas e produtivas e, conseqüente obtenção de uma maior sustentabilidade financeira.

Para dar resposta a estes desafios, são propostos três grandes objetivos programáticos para este eixo de intervenção:

- OP 18: Promover a sustentabilidade e a modernização da gestão.
- OP 19: Modernizar os sistemas de informação e operar a transformação digital do IPLeia.
- OP 20: Transformar a Governança do IPLeia.

### **OP 18: Promover a sustentabilidade e a modernização da gestão**

#### *OP 18.1 – Criar o Balcão Único IPLeia*

Proceder à criação de um ponto único de atendimento destinado a estudantes, a outros membros da comunidade académica e ao público em geral, presencial e/ou virtual, por videoconferência, *chatbots* ou por telefone, para, a partir desse ponto, tratar de qualquer assunto, com os objetivos de minimizar o tempo de atendimento e de melhorar o seu grau de satisfação.

#### *OP 18.2 – Criar um sistema de apoio à decisão com informação de qualidade*

Sabendo que não é possível gerir aquilo que não se pode medir, deve proceder-se à implementação urgente de um sistema de avaliação sistemática da qualidade e da relevância da atividade académica e de gestão do IPLeia, com o intuito de analisar, medir e produzir indicadores de desempenho objetivos, considerados essenciais para aferir os níveis de eficiência e de eficácia do IPLeia, assim como para garantir a sustentabilidade financeira de atos e de decisões de gestão estratégica.

#### *OP 18.3 – Adotar o princípio do acesso universal aos dados*

Este princípio expressa a vontade em proporcionar, a cada utilizador dos sistemas de informação do IPLeia, o acesso a toda a informação a que cada um tem direito e necessidade, num formato acessível para consulta direta e para o seu manuseamento posterior, contribuindo para o aumento da eficiência e da transparência, com respeito pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

*OP 18.4 – Implementar a contabilidade analítica e de gestão para facilitar a tomada de decisões e o controlo de gestão*

Sabendo que não se pode tomar decisões informadas sem acesso a informação fiável e atualizada, de forma permanente, deve proceder-se à total implementação da contabilidade analítica e de gestão, nomeadamente para as atividades pedagógicas, ao nível do curso, e à migração do sistema manual de gestão de atividades de investigação para um sistema com contabilidade analítica.

*OP 18.5 – Simplificar os processos administrativos e académicos*

Uma das principais limitações a uma gestão mais eficiente é a complexidade dos procedimentos, tanto académicos quanto administrativos. A simplificação destes procedimentos, bem como a tomada e a operacionalização das decisões aos níveis organizativos mais próximos das pessoas e das atividades, são objetivos importantes e que podem, em muito, contribuir para melhorar a eficácia da organização e a motivação de toda a comunidade académica.

*OP 18.6 – Simplificar o sistema de monitorização e de avaliação dos ciclos de estudo*

Simplificar o sistema de recolha de informação, de monitorização e de avaliação dos ciclos de estudo, através da implementação de um sistema de aquisição de informação e de extração de indicadores de medida da qualidade dos cursos e do cumprimento dos objetivos propostos pelas coordenações dos cursos.

*OP 18.7 – Tornar os campi mais eficientes, mais seguros e mais sustentáveis*

Recorrer a tecnologias digitais para a integração e a monitorização dos sistemas ciberfísicos de abastecimento de água, gás e eletricidade, dos sistemas AVAC, da iluminação pública, da segurança física perimétrica, do controlo de acessos, entre outros, permitindo racionalizar a utilização de recursos escassos para o planeta, contribuir para a neutralidade carbónica e tornar os *campi* mais sustentáveis e seguros.

**OP 19: Modernizar os sistemas de informação e operar a transformação digital do IPEiria**

*OP 19.1 – Acelerar a transformação digital*

Proceder ao levantamento, ao cadastro e à transformação digital de todos os processos de negócio do IPEiria, com o objetivo de nos tornarmos uma instituição de ensino superior mais eficiente e eficaz na gestão dos seus recursos humanos, financeiros e materiais, alavancada pela simplificação dos processos administrativos e pela disponibilização de plataformas digitais integradas e transversais, de suporte à atividade

pedagógica, académica e científica, entre outras.

*OP 19.2 – Modernizar os processos organizacionais dos serviços centrais e das unidades orgânicas*

Efetuar um levantamento da rede de processos organizacionais dos serviços centrais e das unidades orgânicas, analisando todas as suas dimensões e propondo a respetiva otimização e eventual redesenho, em estreito alinhamento com o processo de transformação digital da atividade do IPLeia, orientado para a melhoria do desempenho na sua execução pelas pessoas e pelos sistemas de informação.

*OP 19.3 – Modernizar os sistemas de informação académica, financeira, de investigação e de recursos humanos*

Melhorar os sistemas de informação académica, de investigação, financeira e de recursos humanos, e definição mais precisa dos níveis e das responsabilidades de tomada de decisão, que deverá decorrer do levantamento e da otimização da rede de processos.

*OP 19.4 – Modernizar o sistema de informação de apoio à gestão pedagógica*

Modernizar o sistema de informação integrado de apoio a todas as atividades de carácter pedagógico, devidamente integrado com os demais sistemas de gestão em funcionamento no IPLeia.

*OP 19.5 – Criar a nova Intranet*

Reestruturar a Intranet com novos serviços digitais e redesenho dos existentes, focada na qualidade da informação, na interoperabilidade e na utilização da informação, e que contribua para a melhoria da experiência da sua utilização por toda a comunidade académica.

*OP 19.6 – Criar novos serviços com tecnologias emergentes*

Implementar serviços com base em novas tecnologias digitais, que respondam às necessidades do ensino, da investigação e da gestão, nomeadamente IoT, *blockchain*, plataformas de *bots*, *machine learning*, Inteligência Artificial, realidade virtual e aumentada e computação em nuvem (*cloud computing*).

*OP 19.7 – Aumentar a resiliência a ciberataques*

Adotar uma abordagem holística para a cibersegurança e para a resposta a incidentes de segurança informática, em alinhamento com as obrigações legais e as recomendações do Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS), no sentido de tornar o IPLeia mais resiliente a ataques informáticos, apostando na sensibilização de toda a comunidade

acadêmica através de estratégias de comunicação e de formação contínua de todos os colaboradores, e na melhoria contínua das tecnologias e dos processos.

#### *OP 19.8 – Obter o selo de maturidade digital global*

A transformação digital representa uma oportunidade para nos tornarmos mais competitivos, eficazes, eficientes e próximos na forma como nos relacionamos internamente e com a sociedade. Contudo, existem desafios que devem ser encarados de frente. São eles a cibersegurança, a privacidade e proteção de dados, a acessibilidade e a sustentabilidade. Os selos de maturidade validam a nossa sustentabilidade futura.

### **OP 20: Transformar a Governança do IPLeiria**

#### *OP 20.1 – Sensibilizar o Conselho Geral para a necessidade de acelerar a revisão estatutária*

Sensibilizar o Conselho Geral para a premência da revisão estatutária do IPLeiria, tendo em conta o elevado grau de desadequação dos estatutos existentes à realidade atual do IPLeiria e às dificuldades daí advenientes.

#### *OP 20.2 – Estabelecer contratos programa com as unidades orgânicas*

Estabelecer contratos-programa com as unidades orgânicas, que assegurem cenários de previsibilidade na sua gestão e que adequem os seus serviços administrativos próprios às necessidades que daí decorram, bem como à sua articulação com os serviços centrais partilhados.

#### *OP 20.3 – Melhorar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade*

O Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPLeiria deve evoluir para se tornar, mais que um mero modelo de verificação de conformidades, num verdadeiro sistema de melhoria contínua, no qual todas as partes interessadas se envolvam verdadeiramente para garantirem os mais altos padrões de qualidade.

#### *OP 20.4 – Criar uma estratégia integrada de comunicação interna*

Desenvolver uma estratégia de comunicação interna, que permita ouvir cada uma das pessoas da comunidade IPLeiria, considerar as suas ideias e perceber as suas necessidades. Apenas esta comunicação bidirecional é promotora de uma maior coesão e do reforço da identidade institucional.

#### *OP 20.5 – Estimular a participação da comunidade académica na vida da instituição*

Promover a participação franca e aberta dos docentes, dos estudantes, dos investigadores, dos técnicos e dos administrativos na discussão de assuntos importantes

para a comunidade académica, incluindo eventos temáticos, debates e *fora* de discussão online.

*OP 20.6 – Criar uma cultura de proximidade com os órgãos colegiais eleitos das Escolas*

Mostrar disponibilidade para reunir com os Conselhos Técnico-Científicos e Conselhos Pedagógicos, no sentido de recolher uma pluralidade de opiniões enriquecedora dos fatores subjacentes a diversos atos de gestão académica e ponderar as especificidades inerentes a cada Escola.

*OP 20.7 – Criar iniciativas de captação de financiamento externo*

Criar iniciativas de captação de financiamento visando, designadamente, a Ação Social, a Cultura, a melhoria das Infraestruturas e a Transformação Digital do Ensino, junto da rede *alumni*, de amigos do IPLeiria e de outros financiadores (*e.g.*, benefício fiscal da consignação de quota do IRS e IVA).

## 6. Nota biográfica



A minha candidatura à Presidência do IPLeia surge após 32 anos de atividade profissional, sendo que os últimos 25 foram exercidos como docente nesta instituição. Atualmente, sou Professor Coordenador com Agregação afeto ao Departamento de Engenharia Informática (DEI) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do IPLeia, onde exerço funções como professor e investigador.

Nesta Escola, assumi funções em diferentes órgãos, destacando-se, recentemente, a Presidência do Conselho Técnico-Científico, entre junho de 2015 e outubro de 2021, tendo participado ativamente na criação e na reformulação de diversos cursos superiores, nomeadamente no primeiro curso de Doutoramento da ESTG em associação com a Universidade do Minho.

Antes disso, entre setembro de 2007 e outubro de 2009, assumi os cargos de Coordenador do Curso de Engenharia de Redes de Comunicação e de Coordenador do Departamento de Engenharia Informática, que deixei de exercer em virtude de ter sido eleito 1.º Provedor do Estudante do Instituto Politécnico de Leiria, funções que exerci entre outubro de 2009 e janeiro de 2013. Assumi, também, as funções de Diretor do Centro de Informática da ESTG, entre 1998 e 2001, até iniciar formalmente os meus trabalhos de doutoramento.

Sou detentor do título de Agregado em Informática, pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, do grau de Doutor em Engenharia Informática, pela Universidade de Coimbra, do grau de Mestre em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações, pela Universidade de Aveiro, e do grau de Licenciado em Engenharia Eletrotécnica, ramo de Telecomunicações e Eletrónica, pela Universidade de Coimbra. Refira-se, ainda, que sou membro da Ordem dos Engenheiros com a cédula profissional nº 23804.

A atividade de investigação científica foi iniciada em 1990, na Universidade de Aveiro, onde realizei trabalhos de investigação e desenvolvimento na área das redes de telecomunicações de nova geração sobre fibra ótica. Posteriormente, durante o desenvolvimento dos meus trabalhos de doutoramento, entre 2001 e 2007, prossegui a minha atividade de investigação na Universidade de Coimbra.

Neste período, realizei trabalhos de investigação na área da segurança na Internet, que resultaram na tese de doutoramento. Em momento posterior, entre 2008 e 2016, integrei a Unidade de Tecnologias de Informação e Comunicação, do INOV - INESC Inovação, delegação da ESTG do IPLeia.

Sou membro fundador e investigador integrado do CIIC (Centro de Investigação em Informática e Comunicações – Instituto Politécnico de Leiria), desde outubro de 2008, onde, além do mais, desempenhei funções de Diretor, entre dezembro de 2016 e novembro de 2021. Sou, também, membro do Laboratório de Cibersegurança e Informática Forense do Instituto Politécnico de Leiria, desde maio de 2015. O meu trabalho de investigação centra-se, sobretudo, nas áreas da Cibersegurança, da Segurança da Informação e das Redes de Computadores.

Por sua vez, na indústria desempenhei funções como Engenheiro Eletrotécnico, inicialmente, na empresa Renault, na fábrica de Cacia, entre outubro de 1989 e abril de 1990, e, posteriormente, como “Projetista e Diretor de Obras de Redes de Telecomunicações”, na Portugal Telecom, entre maio de 1990 e outubro de 1992. Nesta data, interrompi esta atividade profissional, passando a dedicar-me em exclusivo à investigação na Universidade de Aveiro, no período de outubro de 1992 a setembro de 1994. Entre setembro de 1994 e setembro de 1996, desempenhei funções de Consultor e Projetista nas áreas de Telecomunicações, Redes de Computadores e Serviços Internet, para o setor empresarial de Leiria e Marinha Grande. Cumulativamente, fui responsável técnico pelo lançamento de novos serviços de acesso à Internet, nas regiões de Leiria e da Marinha Grande, disponibilizados pelo operador Comnet. Fui sócio fundador da empresa Pluriproj - Projetos e Consultoria em Engenharia, onde assumi a direção técnica, tendo-me desvinculado desta empresa para me dedicar em exclusividade à atividade académica. Cumulativamente, em dezembro de 1994, ingressei na Universidade de Aveiro, como Técnico Superior de Telecomunicações, afeto às infraestruturas de comunicações de banda larga do campus universitário, tendo terminado estas funções em dezembro de 1995.

A minha atividade científica conta com mais de 50 publicações de abrangência internacional. Tenho participado na organização de diversas conferências científicas e integro a comissão científica de revistas e de conferências científicas de âmbito nacional e internacional. Tenho, igualmente, participado, como investigador, em projetos de I&D, nacionais e internacionais, 29 até à data,

estando a aguardar a decisão sobre 2 candidaturas submetidas a financiamento, à FCT e ao programa Erasmus+.

Atualmente, tenho a meu cargo a coordenação da equipa do IPLeiria afeta a dois projetos europeus e a quatro projetos nacionais, em copromoção com o tecido empresarial, na área da transformação digital, com particular incidência nas áreas da Cibersegurança, da Internet das Coisas, da Ciência de Dados e da Realidade Virtual e Aumentada, representando a componente de financiamento destes projetos afeta ao IPLeiria mais de 1,3 milhões de euros.

Integro, na qualidade de investigador do IPLeiria, o “Smart Farm CoLAB” – laboratório colaborativo para a inovação digital na agricultura, localizada na região do Oeste de Portugal – e o “Digital Innovation Hub for Connectivity, IoT, Cloud, Edge and CPS” – financiado no âmbito do concurso para reconhecimento dos Polos de Inovação Digital e de acesso à Rede Europeia. Integro, ainda, a equipa da candidatura a financiamento do projeto “Sustainable Stone by Portugal”, submetida no âmbito do programa “Agendas Mobilizadoras para a Inovação Empresarial”, no âmbito do PRR, com um orçamento, previsto para o IPLeiria, superior a 1 milhão de euros.

Em termos pedagógicos, tenho uma vasta experiência, de mais de 25 anos, de lecionação e de regência de unidades curriculares no ensino superior, essencialmente nas áreas da Cibersegurança, da Segurança da Informação e das Redes de Computadores, assim como na participação em propostas de novas ofertas formativas de doutoramento, de mestrado, de licenciatura e de TeSP. Ao nível internacional, fui Professor Convidado da Universidade de Santiago, em Cabo Verde, onde lecionei uma UC do curso de licenciatura em Engenharia Informática, na área da Segurança da Informação e de Sistemas.

Fui membro das comissões científico-pedagógicas (CCP) dos cursos de licenciatura em Engenharia Informática e de mestrado em Engenharia Informática – Computação Móvel. Atualmente exerço funções como membro da CCP do mestrado em Cibersegurança e Informática Forense.

Orientei uma tese de doutoramento e 28 trabalhos de final de curso de mestrado, já concluídos, e, neste momento, oriento os trabalhos de um estudante de doutoramento e de 10 estudantes de mestrado. Orientei, ainda, 50 projetos e estágios de conclusão de curso de licenciatura, finalizados com sucesso. Integrei mais de 150 júris de variadas naturezas, nomeadamente: de provas públicas de

doutoramento, de especialista, de mestrado, de aptidão pedagógica de docentes e de projetos e estágios de final de curso de licenciatura e de TeSP; de concursos para recrutamento de pessoal docente de carreira, de investigador, de bolseiro de investigação; e de provimento de chefe de divisão, de especialista de informática e de técnico superior.

Participei em diversos projetos e ações de índole internacional, de entre as quais destaco a minha participação num projeto NATO, nas áreas da Ciberdefesa e da Cibersegurança, denominado “Multinational Smart Defence Project on Cyber Defence Education & Training”, a colaboração com o “Instituto Nacional de Ciberseguridad de Espanha (INCIBE)” e a colaboração com a “Universidad de Las Fuerzas Armadas do Equador”. Participei, ainda, em Cabo Verde e Moçambique, em ações de formação na área da Cibersegurança, no âmbito do projeto de Apoio à Melhoria da Qualidade e Proximidade dos Serviços Públicos dos PALOP e Timor-Leste.

Relativamente à participação em atividades com a comunidade, tenho proferido palestras e *webinars*, a convite de associações empresariais, industriais e profissionais, de escolas profissionais e secundárias, bem como tenho escrito artigos de opinião na comunicação social, essencialmente na área da Cibersegurança. Tenho, ainda, participado ativamente na gestão do território, ao nível das autarquias locais e das comunidades intermunicipais. Atualmente, sou membro dos corpos sociais da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários da Figueira da Foz.

\*\*\*

Como resulta do exposto, ao longo da minha carreira, experienciei distintas tarefas em diversas organizações, públicas e privadas, que me permitem conhecer bem as diferentes abordagens e os diversos procedimentos que, cada uma delas, vivencia. Esta experiência profissional fora da academia permite, além do mais, compreender a melhor forma de atuar nos diversos contextos económicos e sociais e perceber qual a estratégia mais adequada a cada uma das situações.

No que respeita ao IPLeiria, como se depreende das funções que tenho exercido, conheço muito bem, em todas as suas dimensões, a instituição que pretendo liderar, reconhecendo o que de bom se faz e compreendendo o que terá de ser melhorado e, bem assim, a forma adequada de o fazer.

Assinado por: **CARLOS MANUEL DA SILVA RABADÃO**

Num. de Identificação:

Data: 2022.06.13 11:26:56+01'00'