

**CANDIDATURA À PRESIDÊNCIA DO POLITÉCNICO DE LEIRIA**

**CONHECIMENTO AO SERVIÇO DA SOCIEDADE:  
MANTER O RUMO E IR MAIS LONGE**



**BASES PROGRAMÁTICAS E PLANO DE AÇÃO**

**RUI PEDROSA**

**2022-2026**

## ÍNDICE

A MINHA CANDIDATURA.....	3
ENQUADRAMENTO, PERCURSO DO POLITÉCNICO DE LEIRIA E VISÃO ESTRATÉGICA.....	5
1. A EXCELÊNCIA NO ENSINO .....	19
2. A INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO COM IMPACTO .....	28
3. A VALORIZAÇÃO DAS NOSSAS PESSOAS.....	35
4. INTERNACIONALIZAÇÃO.....	41
5. <i>CAMPI</i> SUSTENTÁVEIS E DE BEM-ESTAR .....	47
6. QUALIDADE, GESTÃO RESPONSÁVEL E INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS .....	56
NOTA FINAL.....	69
NOTA CURRICULAR .....	71

## A MINHA CANDIDATURA

A liderança do Politécnico de Leiria nos últimos quatro anos foi uma experiência com enormes desafios, num contexto altamente incerto e complexo, mas de muita superação, de várias conquistas coletivas e objetivos institucionais alcançados, mas também de muitos projetos iniciados que carecem de ser desenvolvidos e concretizados.

Hoje, sinto, de modo ainda mais intenso do que há quatro anos, o compromisso, a responsabilidade institucional e “obrigação” de estar disponível para dar continuidade ao trabalho desenvolvido nestes quatro anos, mas também me sinto ainda mais preparado para a concretização de muitos dos objetivos desenhados no plano estratégico 2030, onde a transformação e excelência do ensino superior, centrada nos nossos estudantes, a investigação com impacto direto na sociedade, o reforço da valorização das pessoas, os ecossistemas globais e multiculturais, a melhoria e reforço das infraestruturas pedagógicas, tecnológicas, científicas, bem como a centralidade criativa, cultural, social e de bem-estar da comunidade académica têm prioridade máxima. Neste contexto, são igualmente prioritários dois grandes desafios e objetivos que se encontram numa fase crítica do processo de decisão: a alteração da designação do Politécnico de Leiria para Universidade Politécnica de Leiria e a outorga do grau de doutor, que defendo de interface, nomeadamente pela liderança da iniciativa legislativa de cidadãos com alterações específicas no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e da Lei de Bases do Sistema Educativo.

Hoje sinto, de modo mais expressivo do que há quatro anos, o reconhecimento e o apoio transversal da comunidade académica, mas também da região, onde incluo municípios, associações empresariais setoriais e transversais, entidades prestadoras de cuidados de saúde, escolas, empresas, incubadoras, centros tecnológicos, *clusters*, organizações sociais e instituições culturais. Este conforto e apoio transversal dão-me alento, força e motivação para o trabalho de mais quatro anos que serão duros, exigentes, com contextos muito complexos e de elevada incerteza, sem tempo para inflexões ou hesitações, para a contínua construção de um Politécnico de Leiria mais forte e consolidado como instituição de ensino superior pública de referência, nacional e

internacional. Defendo um Politécnico de Leiria com um rumo bem definido, que intenta ser uma instituição farol na transformação do ensino superior, aberta, sem muros, voltada para toda a comunidade envolvente. Esta visão é fator decisivo na atração e retenção de talento para construir um futuro mais coeso, mais sustentável, suportado pelo conhecimento e por cadeias de elevado valor acrescentado que, naturalmente, estão associadas a melhor qualidade de vida, à construção de um ambiente regional mais cooperativo e competitivo em contextos globais e com impacto direto nos seus cidadãos, nas suas instituições, organizações e empresas.

Candidato-me por tudo o que referi anteriormente, mas, principalmente, porque acredito no projeto do Politécnico de Leiria. Candidato-me porque tenho um capital de conhecimento profundo do Politécnico de Leiria, do Plano Estratégico 2030, construído de forma aberta e partilhada dentro e fora da academia, com a minha liderança, ao qual quero dar continuidade.

Candidato-me porque hoje detenho maior conhecimento de todos os desafios emergentes onde estamos inseridos e onde somos parceiros ativos, dos ecossistemas de ensino superior e de ciência, nacionais e internacionais, onde se inserem as nossas principais redes colaborativas, dentro e fora da Europa. Candidato-me acreditando que tenho e terei a confiança de estudantes, professores, investigadores e técnicos.

Por tudo isto, entendo reunir as condições pessoais, profissionais e um projeto merecedor da confiança e do voto dos membros do Conselho Geral, com quem conto para cumprir a missão institucional e para, juntos, fazermos do Politécnico de Leiria uma instituição de ensino superior pública multicultural, e de referência a nível nacional e internacional.

Os desafios são muitos, mas juntos seremos, sempre, muito mais fortes!

Juntos vamos conseguir!

## ENQUADRAMENTO, PERCURSO DO POLITÉCNICO DE LEIRIA E VISÃO ESTRATÉGICA

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

A missão do Politécnico de Leiria, que evoluiu e está consolidada no Plano Estratégico 2030, aprovado por unanimidade no Conselho Geral, na qual me revejo plenamente, encontra-se definida como:

O POLITÉCNICO DE LEIRIA É UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR MULTICULTURAL DEDICADA À EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO, INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO, QUE CAPACITA CIDADÃOS COM COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A SOCIEDADE E QUE GERA CONHECIMENTO COM IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL REGIONAL E GLOBAL.

Atualmente, a oferta formativa conferente de grau académico divide-se em ciclos de estudo de licenciatura (1.º ciclo), de mestrado (2.º ciclo) e de doutoramento em associação (3.º ciclo). Por sua vez, a oferta formativa não conferente de grau integra TeSP – Cursos Técnicos Superiores Profissionais, formação pós-graduada, formação contínua, formação curta avançada e especializada e o curso preparatório para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos. Os cursos existentes, em regime presencial (diurno e pós-laboral) e a distância, são cada vez mais abrangentes, multidisciplinares e interdisciplinares, incluindo em áreas emergentes alinhadas com os grandes desafios sociais ligados à transformação verde e sustentável, à transformação digital e à criação de uma sociedade mais coesa, resiliente e justa. A oferta formativa abrange múltiplos domínios do conhecimento, designadamente educação e comunicação, ciências sociais, desporto, engenharia e tecnologia, ciências empresariais e jurídicas, artes e *design*, turismo, ciência e tecnologia do mar, ciência e tecnologia dos alimentos e saúde.

O Politécnico de Leiria tem vindo a consolidar o seu percurso como instituição focada no ensino suportado pela relação com a comunidade, pela investigação, pelo desenvolvimento e pela inovação. Hoje, dispõe de um ecossistema educativo, de investigação, desenvolvimento e inovação cada vez mais forte e robusto, que engloba, para além das cinco escolas superiores, os núcleos de formação e as redes colaborativas internacionais, onde a Universidade Europeia Regional University Network (RUN-EU) tem um papel cada vez mais relevante, e 15 centros de investigação em diversas áreas (ciências sociais e humanas, engenharia e ciências exatas, ciências naturais e do ambiente, ciências da vida e da saúde). Nos últimos quatro anos estes centros de investigação foram avaliados positivamente e são financiados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) – seis como unidade de gestão principal, seis como unidade de gestão participante e três delegações de associações de I&D sem fins lucrativos. Para além das suas Unidades Orgânicas e Unidades de Investigação, o ecossistema de I&D+i do Politécnico de Leiria é composto por um centro de partilha e valorização de conhecimento; três infraestruturas científicas (Edifício CDRsp – Engenharia, Fabricação Direta Digital e Biofabricação; Edifício CETEMARES – Ciência e Tecnologia do Mar; Edifício *campus 5 - Hub* de inovação em Saúde); três incubadoras de empresas (StartUp Leiria; OPEN – Oportunidades Específicas de Negócio; ABC – Apoio de Base à Criatividade); uma incubadora de inovação social (*Leiria Social Innovation hub*); a *Leiria Business School*; uma associação empresarial (NERLEI), um centro tecnológico (CENTIMFE), um parque tecnológico (OBITEC), duas agências regionais de energia (ENERDURA - Agência Regional de Energia da Alta Estremadura; Oeste Sustentável - Agência Regional de Energia e Ambiente do Oeste), um centro ciência viva (Centro Ciência Viva do Alviela), nove *clusters* de competitividade e de tecnologia (AED – Cluster da Aeronáutica, Espaço e Defesa, Fórum Oceano – Associação da Economia do Mar, InovCluster – Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, Mobinov – Associação do Cluster Automóvel, Pool-Net – Cluster de Competitividade Engineering & Tooling, PRODUTECH – Polo das Tecnologias de Produção, TICE.PT – Polo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, ACPMR – Associação dos Recursos Minerais de Portugal, AEC – Cluster da Arquitetura, Engenharia e Construção), cinco Laboratórios Colaborativos (S2AQUAcoLAB - Laboratório Colaborativo de Aquacultura Sustentável e Inteligente, KIPT - Conhecimento para inovar as profissões em turismo Universidade Europeia, BUILT CoLAB - Laboratório Colaborativo para o Ambiente Construído do Futuro, SFCoLAB - Smart Farm CoLAB, CoLAB Atlântico (+Atlantic) - Laboratório Colaborativo para o Atlântico); seis *Digital Innovation Hubs* (Connect5, Portugal Blue

Digital Hub, InnovTourism, ATTRACT DIH, PTCentroDiH - Digital Innovation Hub da Região Centro, C-Hub: Cybersecurity DIH).

O Politécnico de Leiria integra, também, na sua organização, unidades orgânicas de formação e unidades funcionais, fundamentais no suporte transversal e apoio às dimensões de formação, inovação, ética, cidadania e responsabilidade social, dimensões essas que foram absolutamente críticas no contexto pandémico, nomeadamente a Unidade de Ensino a Distância (UED), os Serviços de Ação Social (SAS), o Serviço de Apoio ao Estudante (SAPE) e a Comissão de Ética (CE).

Enquanto instituição de ensino superior pública ao serviço da sociedade e plena nas diferentes dimensões, hoje amplamente consolidadas no ensino superior do século XXI, em particular no ensino, na investigação, na inovação e no serviço à sociedade, onde a internacionalização, os contextos globais e multiculturais são absolutamente determinantes e transversais a todas as quatro áreas de atuação das instituições de ensino superior de hoje e do futuro, o Politécnico de Leiria está numa fase muito relevante de crescimento, desenvolvimento e afirmação na tessitura nacional e internacional. Presentemente, o Politécnico de Leiria, ademais de todas as dimensões supramencionadas, assume-se como uma instituição com elevada centralidade cultural, artística, criativa e de responsabilidade social, que se rege por valores organizacionais fundamentais, como a qualidade, ética e responsabilidade, criatividade e inovação, sustentabilidade, pluralidade, inclusão.

O Politécnico de Leiria é, ainda, hodiernamente, uma instituição de ensino superior pública multicultural e global, de referência a nível nacional, focada no desenvolvimento regional, a par de uma afirmação cada vez mais sólida no contexto internacional. É uma instituição multidisciplinar, multipolar e multicultural, o que constitui não só um fator acrescido do seu sucesso e do papel de relevância no desenvolvimento técnico-científico, socioeconómico e cultural, mas também de coesão e conexão regional e nacional, que sublinha condições de afirmação particulares na região, desde o limite norte (Pombal) da CIM da Região de Leiria, com centralidade em Leiria, até ao limite sul (Torres Vedras) da Oeste CIM, com centralidade em Caldas da Rainha e Peniche. Neste contexto, o seu espaço particular de influência insere-se na NUT II – Centro e abrange as NUT III Região de Leiria (agregando os concelhos de Alvaiázere, Ansião, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Pedrógão Grande, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós), Região do Oeste (Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral,

Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral do Monte Agraço e Torres Vedras) e o concelho de Ourém (pertencente ao Médio Tejo). Como supracitado, o Politécnico de Leiria, sendo uma instituição de ensino superior pública focada no desenvolvimento regional é, paulatinamente mais multicultural, internacional e global, com um papel ativo nos espaços europeu de ensino superior e lusófono. O crescente investimento e participação no espaço de ensino superior europeu, uma ambição desenhada de forma estratégica há quatro anos, teve o seu maior sucesso na liderança da Universidade Europeia RUN-EU. Trata-se de uma grande conquista e oportunidade pois, muito provavelmente, este é o maior programa de investimento estratégico e financeiro da Comissão Europeia na transformação do ensino superior no espaço europeu, onde apenas 5% das IES europeias estão presentes e apenas 0,8% são líderes. Este programa promove a excelência no espaço europeu de educação e de investigação, cocriando uma visão Europeia para as atuais missões das IES já elencadas: o ensino, a investigação, a inovação e os serviços à sociedade. No Espaço Lusófono, a rede colaborativa internacional do Politécnico de Leiria é progressivamente mais sólida e forte, detendo projetos de impacto significativo em Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Angola, São Tomé e Príncipe e Brasil, muito embora carecendo de aprofundamento e amplificação das suas redes colaborativas.

Toda esta conjuntura resultou num crescimento notável, particularmente nos 15 últimos anos, numa academia que sobressai pela diversidade e pelo dinamismo, comportando, de momento, mais de 14.300 estudantes distribuídos por 48 licenciaturas, 56 mestrados, 1 doutoramento em associação, 57 TeSP e 27 pós-graduações. O crescimento tem sido contínuo e significativo, excluindo os anos da crise entre 2011 e 2015. Em 2007/2008 tínhamos 10.525 estudantes e em 2017/2018 estiveram matriculados 11.916 estudantes (**Tabela I**). O Politécnico de Leiria é, efetivamente, um *campus* global e que, no presente ano letivo, tem, aproximadamente, 1600 estudantes de nacionalidade estrangeira oriundos de mais de 64 países.

**Tabela I:** Número de estudantes no Politécnico de Leiria

	2007/2008	2017/2018	2021/2022
<b>NÚMERO DE ESTUDANTES</b>	10 525	11 916	14 300

O Politécnico de Leiria conta, ainda, com um corpo docente mais qualificado, do qual mais de 62% têm doutoramento (ETI) e que se traduzem, atualmente, em 524 docentes

doutorados. O investimento na qualificação do corpo docente é tanto mais marcante, se atentarmos ao facto de que, em 2007, apenas existiam 95 docentes com doutoramento e em 2017, 423 (**Tabela II**).

**Tabela II:** Número de professores doutorados no Politécnico de Leiria

	2007	2017	2022
<b>PROFESSORES DOUTORADOS</b>	95	423	524

Se nos fixarmos neste período temporal, também na dimensão I&D+i ocorreu uma grande evolução. Em 2007 existiam 8 projetos I&D+i aprovados, 6 unidades de investigação (só uma avaliada positivamente pela FCT) e um único registo de propriedade intelectual (PI). Em 2017 foram submetidas a avaliação 15 unidades de investigação que, como referido anteriormente, foram avaliadas positivamente e financiadas pela FCT. Por conseguinte, permitiu um crescimento no âmbito dos projetos I&D+i aprovados e em execução que são, aproximadamente, 190, com um financiamento direto plurianual para o Politécnico de Leiria de mais de 57M€ e a existência de, cerca de 340 registos de PI. Em período análogo, entre 2014 e 2017, existiam 203 registos de PI e 101 projetos I&D em execução com 30.1M€ de financiamento direto para o Politécnico de Leiria. Nos últimos quatro anos foram aprovados 237 projetos I&D+i, que compara com 153 projetos aprovados entre 2014 e 2017 (**Tabela III**). Neste âmbito, também a percentagem de projetos I&D+i internacionais tem vindo a aumentar, contabilizando já 27% dos projetos aprovados e em execução. Em 2017, eram 23% os projetos com financiamento internacional.

**Tabela III:** Número de projetos I&D+i, financiamento e propriedade industrial no Politécnico de Leiria

	2007	2017	2021
<b>NÚMERO DE PROJETOS I&amp;D+I</b>	8	101	190
<b>FINANCIAMENTO PLURIANUAL</b>	2.28M€	30.1M€	57M€
<b>PROJETOS I&amp;D+I</b>			
<b>REGISTOS DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL</b>	1	203	340

Também na área das prestações de serviços de inovação se tem verificado um grande aumento na colaboração com empresas e outras entidades. Entre 2010 e 2021, ampliou-se o número de prestações de serviços e o financiamento captado (**Tabela IV**).

**Tabela IV:** Número de prestações de serviço I&D (PSER) e financiamento captado das mesmas no Politécnico de Leiria

	2010-2013	2014-2017	2018-2021
<b>NÚMERO DE PSER</b>	84	258	442
<b>FINANCIAMENTO TOTAL</b>	0.84M€	2.7M€	2.8M€

Tendo em conta os elevados constrangimentos decorrentes do subfinanciamento do Estado, de modo a gerarmos equilíbrios orçamentais para todos estes desafios, incluindo o aumento significativo do investimento associado aos recursos humanos, só existe um caminho seguro e que nos tem permitido viabilizar tais objetivos, o reforço e a diversidade de receitas próprias, onde o crescimento do número de estudantes, nacionais e internacionais, os projetos I&D+i, nacionais e internacionais, e as prestações de serviços têm e terão, doravante, um papel determinante.

Esta evolução e os resultados alcançados foram viabilizados pela existência de profissionais de elevado compromisso institucional e competência. Com o intento de darmos resposta a todos estes desafios e resultados, é imprescindível a valorização das nossas pessoas: professores, investigadores e técnicos. Também aqui tem sido notável o investimento e o crescimento realizado. Nos últimos quatro anos, intencionando acompanhar quer o crescimento do número de estudantes, quer o aumento da diversificação das nossas atividades, passámos de 876 docentes (682,4 ETI) para 1069 docentes (777.75 ETI), traduzindo-se em mais 95 pessoas a tempo inteiro. Ainda assim, não foi apenas o número de docentes que aumentou, mas também os professores de carreira em todas as categorias: Professores Adjuntos (2018 – 379; 2022 – 392); Professores Coordenadores (2018 – 49; 2022 – 71); Professores Coordenadores Principais (2018 – 3; 2022 – 7). Nestes últimos quatro anos, verificou-se, de igual modo, uma valorização e dignificação da contratação a termo de professores doutorados e especialistas, enquanto Professores Adjuntos Convidados (2018 – 82; 2022 – 184).

O Politécnico de Leiria hoje, mais do que nunca, assume em pleno as quatro dimensões plasmadas na nossa renovada missão: a educação, a formação, a investigação e a inovação. Neste contexto, é basilar aumentar a capacidade de suporte técnico e administrativo, incluindo o reforço de dirigentes intermédios. Em linha com o reforço e a valorização dos docentes, foram, de igual modo, realizados investimentos significativos no corpo técnico do Politécnico de Leiria. Em 2018 eram 326 pessoas (Dirigentes – 18; Técnicos Superiores – 159; Informáticos – 25; Assistentes Técnicos – 87; Assistentes Operacionais – 36) e em 2022 são 381 (Dirigentes – 22; Técnicos Superiores – 177; Informáticos – 32; Assistentes Técnicos – 111; Assistentes Operacionais – 38). Entre 2018 e 2022, na carreira técnica foram abertos 95 procedimentos concursais e autorizadas 59 mobilidades intercarreiras (sendo que 31 continuam a aguardar parecer do Ministério das Finanças para se efetivarem), o que demonstra de forma clara o investimento no crescimento e valorização da estrutura de suporte do Politécnico de Leiria.

Nos investigadores doutorados, em linha com os programas de política pública lançados em Portugal, o Politécnico de Leiria investiu significativamente e cresceu ao nível da contratação de investigadores doutorados dedicados a 100% a projetos de investigação. Neste âmbito, as candidaturas do emprego científico institucional e os projetos financiados via FCT tiveram um papel determinante que, com a aprovação da segunda candidatura do emprego científico institucional em 2021, terá ainda mais impacto, mormente no tocante aos investigadores de carreira. Em 2018 eram 7 investigadores contratados e apenas três doutorados. Hoje, são 25 investigadores contratados, dos quais 23 são doutorados (**Tabela V**).

**Tabela V:** Número de professores de carreira, professores adjuntos convidados, investigadores e corpo técnico no Politécnico de Leiria

	2018	2022
<b>PROFESSORES DE CARREIRA (ETI)</b>	682.4	777.75
<b>PROFESSORES ADJUNTOS</b>	379	392
<b>PROFESSORES COORDENADORES</b>	49	71
<b>PROFESSORES COORDENADORES PRINCIPAIS</b>	3	7
<b>INVESTIGADORES DOUTORADOS CONTRATADOS</b>	3	23
<b>TÉCNICOS</b>	326	381

A execução orçamental tem vindo a patentear elevado rigor e claro crescimento, particularmente nas receitas próprias. No âmbito do orçamento de estado, nos últimos quatro anos, fruímos de um aumento de, aproximadamente 4,8 M€, maioritariamente usada na compensação da redução do valor das propinas. No que concerne às receitas próprias, apesar da redução do valor das propinas, que foi mitigado pelo aumento do número de estudantes, tivemos um aumento significativo de, aproximadamente, 6 M€ o que significa um acréscimo de mais de 30%. Tal incremento, resultante do crescimento e da diversidade de atividades do Politécnico de Leiria, ensino, investigação e inovação com impacto, foi preponderante no garante do investimento estratégico na valorização dos recursos humanos, a que urge dar continuidade (**Tabela VI**).

**Tabela VI:** Orçamento do Politécnico de Leiria nos últimos quatro anos.

	2018	2019	2020	2021
<b>ORÇAMENTO DE ESTADO</b>	27 616 974€	28 984 878€	30 853 588€	32 411 829€
<b>RECEITAS PRÓPRIAS (TOTAL)</b>	19 795 553€	21 037 559€	23 012 825€	25 751 281€
<b>PROPINAS</b>	13 269 406€	13 360 825€	11 390 087€	12 004 909€
<b>DESPESAS RECURSOS HUMANOS</b>	37 893 031€	39 629 313€	41 210 455€	44 829 849€

A nível global, vivemos momentos complexos, de elevada incerteza e grandes desafios sociais, só passíveis de serem ultrapassados mediante o estabelecimento de redes colaborativas universais, porém com amplo impacte nas transformações económicas-sociais-ambientais locais. Efetivamente, os desafios globais da sustentabilidade, da digitalização e da resiliência e coesão social evidenciaram-se nesta crise pandémica vivida, que, para além das repercussões na saúde, acarreta consequências de avultado reflexo económico e social, porquanto continua a afetar fortemente a vida das pessoas e das instituições. A esta situação, deveras complicada, junta-se uma guerra na Europa, inimaginável em pleno século XXI, com efeito direto no incremento, sem paralelo, da inflação, nos aumentos descomunais dos custos energéticos e das matérias primas críticas para muitos setores económicos, com efeitos avassaladores nas empresas e nas famílias.

No entanto, esta teia, *per se* já bastante complexa, tem evidenciado que, para suplantar tais desafios, urge investir no conhecimento, na empregabilidade qualificada, na cultura e na ciência, por meio de redes colaborativas regionais, nacionais e globais. Não é menos verdade que os desafios das instituições de ensino superior são cada vez maiores, em

particular para aquelas como o Politécnico de Leiria, focadas no desenvolvimento regional e dos territórios, mas de visão clara que o conhecimento é global. É verdade também que, nestes tempos complexos, usufruímos de muitas oportunidades que não podemos desperdiçar. Ao invés, é premente não falhar, manter o rumo, agarrar e concretizar.

De facto, hoje, na ímpar conjuntura de financiamento pela via dos fundos comunitários, o Politécnico de Leiria goza, à partida, de uma posição privilegiada pela sua localização na Região Centro, onde o Centro 2030 terá um papel muito relevante num alinhamento quase perfeito com o Plano Estratégico 2030. À sua singular localização geográfica juntam-se os projetos já aprovados no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR) (e.g. Skills4Future – 8.7M€), as agendas mobilizadoras que teremos, as novas residências de estudantes e a renovação das existentes. E destacam-se, ainda: a segunda fase de suporte à visão de longo termo das Universidades Europeias, que quadruplicará o seu financiamento, com atribuição de fundos exclusivos de investigação para as Universidades Europeias no âmbito do programa Horizonte Europa; as oportunidades associadas aos *European Degrees*, aos percursos curriculares flexíveis, aos processos de aprendizagem centrados nos estudantes, aos microcréditos agregados aos programas curtos e modulares de formação avançada para a qualificação e requalificação de profissionais, a criação de verdadeiros *campi* sustentáveis e de bem-estar, onde a cultura, a arte, o desporto e a saúde detêm papel central, a par da sustentabilidade energética e ambiental. Estes constituem, indubitavelmente, alguns dos desafios e grandes oportunidades.

É, neste contexto, que assumo uma candidatura com uma visão inspirada no Plano Estratégico 2030. Uma candidatura que mantém o rumo percorrido, que almeja acelerar o impacto no desenvolvimento e na cooperação e competitividade regional, que intenta ir mais além, que ambiciona deixar uma marca indelével: a afirmação e sustentabilidade futura do Politécnico de Leiria enquanto instituição de ensino superior de referência a nível nacional e internacional.

Quero um Politécnico de Leiria com crescendo impacto na relação com a sociedade, uma instituição que se faça sentir de modo permanente na região, num espírito de ecossistema colaborativo e de cocriação, no qual se amplifiquem os estágios, a formação em contexto de imersão, a investigação e os serviços de inovação à sociedade a mais áreas económicas, sociais, ambientais e culturais. No fundo, tenciono manter o

propósito forte e identitário, apresentado na candidatura de 2018 e afirmada nos últimos quatro anos, inclusive no contexto específico da resposta à pandemia. Refiro-me, pois, à defesa de um Politécnico de Leiria como uma instituição de ensino superior pública que vê o conhecimento e a sua valorização a uma escala global, mas que tem presente a “responsabilidade” de gerar, sempre, impacto direto nas empresas e instituições da região de Leiria e Oeste, objetivando contribuir para a qualidade de vida das pessoas da região e do país. Neste constructo, os desafios serão imensos, nomeadamente os associados aos processos de transformação acelerada da sociedade e à imperiosa necessidade do seu acompanhamento pelo ensino superior dando resposta às necessidades e, acima de tudo, influenciando os caminhos da transformação verde, digital e social.

Neste propósito, defini vários objetivos específicos que serão detalhados, ao longo deste documento, nas suas bases programáticas e linhas de ação, ainda que intente assumir, como visão estratégica, quatro grandes objetivos transformadores para o futuro do Politécnico de Leiria.

O primeiro objetivo passa pelos desafios da transformação do ensino superior na sua principal missão, ou seja, a de formar estudantes para serem profissionais competentes conhecedores do seu tempo e espaço, com capacidade crítica e de adequação das suas ações à construção de um futuro comum na região, no país e no mundo, adaptando-se de forma dinâmica à evolução societal e do mercado de trabalho global. Neste âmbito, as competências técnico-científicas são fundamentais, mas as competências relacionais, emocionais e de cidadania asseveram-se decisivas para a construção de uma sociedade melhor, mais coesa e para a qual os nossos diplomados estarão melhor preparados. Aqui, o investimento terá que ser ousado e criativo, a fim de dispor de oferta formativa sempre atual e inovadora. Tal conseguir-se-á, ora pela criação de ofertas adequadas às necessidades societais, ora pela renovação da existente nos seus modelos e organização suportados por estruturas formativas flexíveis em que os estudantes desenham o seu próprio percurso formativo, escolham e combinem diferentes unidades curriculares de base e livres, abrangendo iniciativas promotoras da aprendizagem de conteúdos relevantes e atuais e propiciadoras do desenvolvimento de competências transversais com inclusão de contextos de imersão nacionais e internacionais de aprendizagem. Esta flexibilidade dos percursos académicos alinhar-se-á com estruturas modulares de formação de curta duração, viabilizadoras quer da formação de jovens estudantes com competências de futuro, quer da oportunidade para (re)qualificação avançada de

profissionais ao longo das suas carreiras. Este primeiro grande objetivo passa pela modernização da **oferta formativa centrada nos estudantes**, que antecipa as tendências, que é inovadora na sua organização, que é referência nas estratégias e nos processos de inovação pedagógica, que é ousada e transformadora no planeamento e na implementação de metodologias de aprendizagem e na transformação dos espaços pedagógicos dentro e fora das salas de aula, incluindo em contextos multiculturais e internacionais, para que os nossos estudantes adquiram competências críticas do futuro – multidisciplinares, transdisciplinares e transversais. Disponibilizar aos estudantes, em todas as Escolas, ciclos de estudo atuais, globais, flexíveis e de elevada qualidade, constituirá um grande objetivo transversal, impulsionador do incremento concertado de competências transversais, científicas e técnicas, a par do desenvolvimento dos valores de cidadania. Este grande objetivo transformador perfila-se com a estratégia da *European Education Area* e, neste enquadramento, o posicionamento futuro do Politécnico de Leiria passa pelo reconhecimento da qualidade e atualidade da oferta formativa, ancorada na inovação pedagógica e em modelos de aprendizagem centrados nos estudantes e promotores de percursos curriculares flexíveis, tal como anteriormente referido.

O segundo grande objetivo reformador, capital à sustentabilidade futura do Politécnico de Leiria, pela valorização e pela capacidade de atrair mais e melhores estudantes, nacionais e internacionais, reporta-se à alteração da designação para **Universidade Politécnica de Leiria**. Tal desígnio, vertido na nossa visão estratégica a 2030, aprovada por unanimidade no Conselho Geral, mantém-se uma das amplas causas institucionais. Nesta visão institucional, que também é pessoal, tal como tenho vindo a afirmar há algum tempo, em primeiro lugar, a palavra Universidade, porque tem um reconhecimento, e uma perceção social, nacional e internacional, clara e distintiva, e é universal. Deste modo, todos, de forma imediata, sabem o que somos e o que fazemos. Na verdade, trata-se de fazer o caminho que a quase totalidade dos países europeus já fez, onde as instituições de ensino superior têm na sua designação a palavra universidade. A designação atual, que quase não tem paralelo, prejudica o Politécnico de Leiria, a Região, e especialmente o ensino superior português e a sua competitividade global. Em segundo lugar Politécnica, por duas razões substanciais. Por um lado assumindo internamente, mas principalmente na relação com a sociedade, que queremos e devemos continuar a fazer o mesmo, ou seja, a ter ensino gerador das competências do presente e do futuro, a preparar os nossos estudantes para o mercado de trabalho e para as necessidades de empresas e instituições, a realizar serviços e

projetos I&D+i em cocriação com empresas e instituições e a colocar o conhecimento ao serviço da sociedade. Por outro lado, pelo orgulho no caminho que trilhámos, no modelo institucional que desenvolvemos e pelo qual devemos projetar o futuro, não esquecendo o passado, os valores, nem como aqui chegámos.

Outro dos grandes objetivos transformadores e estratégicos relaciona-se com a **criação de doutoramentos de interface** com empresas e instituições nacionais, europeias e internacionais, **em ambiente profissional**, permitindo o desenvolvimento de competências para a inserção dos doutores no mercado de trabalho não académico e alavancando o ecossistema de Investigação e Inovação da região de Leiria e Oeste a um novo patamar de competitividade global. Apesar de, atualmente, o Politécnico de Leiria ter um doutoramento de interface na área da Fabricação Direta Digital, em associação com a Universidade do Minho, e apresentar muito trabalho realizado no âmbito de vários doutoramentos em associação, seja com universidades portuguesas, seja com universidades internacionais, particularmente no âmbito da Universidade Europeia RUN-EU, esta mantém-se uma dimensão absolutamente decisiva para alcançar cabalmente a missão de uma instituição de ensino superior de futuro e mais transformadora ao nível regional, nacional e internacional. Neste contexto, defendo, em particular, programas doutorais de interface em associação, mas com pleno direito na sua construção, na liderança, no estabelecimento das melhores parcerias, sem a dependência e “boa vontade” de universidades. A este propósito, pretendo reiterar a minha visão: os programas doutorais devem ser de interface, em colaboração com empresas e instituições e, por essa razão, estarem fortemente conectados com o tecido económico, social, cultural, artístico, desportivo, da saúde, entre outros. O impedimento legal de outorgar o grau de doutor continua a depender da designação e do subsistema que integramos e não da competência, nem das condições científicas e infraestruturais. Tal, mais do que uma grande limitação para o Politécnico de Leiria, é fator de menor competitividade para a região de Leiria e Oeste e para os seus setores de atividade. Estes, que são altamente inovadores e competitivos à escala global, ficam mais fragilizados nos processos de inovação e de antecipação de conhecimento e tecnologia, face à ausência destes estudantes de doutoramento e dos seus projetos de investigação e inovação, recursos de extremo valor para dar resposta aos desafios das empresas e instituições.

Finalmente, para alcançar todos estes objetivos macro-estratégicos e específicos é fundamental continuar a reforçar as estratégias de valorização da base de toda a nossa

atividade, as nossas pessoas: professores, investigadores e técnicos. A **valorização das nossas pessoas** é absolutamente essencial e é um processo que nunca está acabado. Os professores, investigadores e técnicos têm um papel plenamente determinante e central na atividade do Politécnico de Leiria e naquilo que a instituição representa na sociedade, pelo que o desenvolvimento de políticas centradas nas pessoas, suscetíveis de reforçar as competências e o espírito de equipa e de entreajuda, são cruciais para estimular o sentido de pertença institucional. A valorização das pessoas passa, sobretudo, pela atenção e atendimento às necessidades atuais e futuras nas dimensões profissional, pessoal e familiar. Passa, igualmente, pela capacidade de reconhecer o mérito, empenho e compromisso institucional nas funções desempenhadas, pela criação de oportunidades de progressão na carreira, aliás uma prioridade a manter. Precisamos, inegavelmente, de acelerar a criação de melhores condições e as perspetivas de carreira a todos os que trabalham no Politécnico de Leiria. Ademais, a promoção da cultura de mérito tem que ser reforçada com critérios que todos entendam e, este reconhecimento profissional promoverá, indubitavelmente, o alinhamento com a missão, estratégia e visão institucional a 2030.

A minha candidatura a Presidente do Politécnico de Leiria pensa o presente, mantém o rumo e projeta o futuro pela **afirmação do Politécnico de Leiria como instituição de ensino superior de referência, a nível nacional e internacional, sem muros, plural e onde o conhecimento está ao serviço da sociedade e das pessoas**, não só promovendo processos de aprendizagem inovadores e centrados nos estudantes, mas também acrescentando valor e impacto à investigação focada em novos ou melhorados produtos, processos e serviços. É neste âmbito que me revejo e suporto integralmente a visão do Politécnico de Leiria, consumada no Plano Estratégico 2030 e que, para alcançar, precisaremos de todos: estudantes, diplomados, professores, investigadores e técnicos.

EM 2030 SOMOS UMA UNIVERSIDADE POLITÉCNICA RECONHECIDA, NACIONAL E INTERNACIONALMENTE, PELA QUALIDADE E ATUALIDADE NA FORMAÇÃO, SUPOSTADA PELA FLEXIBILIDADE E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA DOS PERCURSOS ACADÉMICOS, PELO CONHECIMENTO AO SERVIÇO DA SOCIEDADE, PELA CENTRALIDADE CRIATIVA E CULTURAL E PELOS CONTRIBUTOS PARA O DESENVOLVIMENTO GLOBAL SUSTENTÁVEL.

O programa que apresento, em alinhamento pleno com a visão institucional presente no Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria, assume grandes orientações programáticas e desígnios que entendo estratégicos para o cumprimento integral da missão do Politécnico de Leiria, enquanto Instituição de Ensino Superior Pública ao serviço da sociedade. As minhas grandes orientações programáticas, apesar de interdependentes, organizam-se em três grandes desígnios: a excelência no ensino; a investigação e a inovação com impacto; a valorização das nossas pessoas. Para além dos três grandes desígnios, o plano de ação sustenta-se por três linhas de orientação transversais: internacionalização; *campi* sustentáveis e de bem-estar; qualidade, gestão responsável e investimentos estratégicos.

## 1. A EXCELÊNCIA NO ENSINO

### PROCESSOS DE APRENDIZAGEM CENTRADOS NOS ESTUDANTES E NOS PROFISSIONAIS DO FUTURO

A sociedade atual está num processo acelerado de transformação, com contextos globais instáveis, incertos e até de elevada insegurança para a humanidade. Nesta voracidade dos tempos, as instituições de ensino superior têm que ser norteadoras das sociedades do futuro, dar resposta às necessidades das competências dos profissionais de hoje e, principalmente, do futuro. Competências essas em atualização permanente, flexíveis e adaptáveis, para encarar diferentes desafios e conceder respostas assertivas em contextos em constante mutação. Hoje, a missão do Politécnico de Leiria, vertida no Plano Estratégico 2030, coloca ainda mais em evidência a centralidade dos estudantes no cerne das nossas atividades, assumindo que capacitamos cidadãos com competências relevantes para a sociedade e que geramos conhecimento com impacto no desenvolvimento sustentável regional e global.

Com efeito, os novos paradigmas transformadores do ensino superior estão completamente centrados nas competências a adquirir pelos estudantes e, por essa razão, de forma consistente e sustentada, afirmo que o “cliente” do Politécnico de Leiria é a sociedade, pelo que, quanto melhor formarmos os nossos estudantes, dotando-os de competências hodiernas e futuras, melhor serviremos o nosso “cliente”, a sociedade. Visando adquirir competências do futuro é absolutamente incontornável centrar as nossas atividades na existência de uma oferta formativa atual, inovadora, ancorada na flexibilidade curricular, focalizada na liberdade dos percursos académicos definidos pelos estudantes enquanto cidadãos globais, onde os contextos promotores de internacionalização serão alicerçais. A evolução do ensino superior para a capacitação de cidadãos com competências relevantes continuará a ser fomentada não só pela dinamização de ciclos completos de estudo atuais e de elevada qualidade, com a necessária adaptação para modelos de aprendizagem mais inovadores, ativos e empreendedores, mas também pelas estratégias de formação ao longo da vida, onde as formações modulares curtas e avançadas serão determinantes, e ainda os programas de formação oferecidos cooperativamente com instituições de referência, nacionais e internacionais, quer sejam de longa ou de curta duração.

Atualmente, a oferta formativa do Politécnico de Leiria é sólida, é socialmente relevante, é reconhecida pela qualidade técnica e científica, encontra-se articulada com as

necessidades e saídas profissionais da região, do país e de um mundo, cada vez mais global. É abrangente em termos horizontais, cobrindo um leque bastante variado de áreas de formação, nomeadamente educação, ciências sociais, desporto, engenharia, gestão e economia, ciências jurídicas aplicadas, *design*, artes, turismo, ciência e tecnologia do mar, ciência e tecnologia dos alimentos, saúde, entre outras. No entanto, muito embora desenvolvida em termos verticais, com cursos técnicos superiores profissionais (TeSP), licenciaturas (1.º ciclo), mestrados (2.º ciclo) e pós-graduações, apesar da existência de um doutoramento (3.º ciclo) de interface em associação e de vários doutoramentos submetidos a acreditação, esta é uma área que precisa de reforço e cuja alteração legislativa que permita a outorga do grau de doutor será decisiva. Aqui, a minha opção enquanto presidente é clara, como atrás aludi, pretendemos ter doutoramentos de interface com empresas e instituições nacionais, europeias e internacionais, em ambiente profissional, permitindo o desenvolvimento de competências para a inserção dos doutores no mercado de trabalho não académico e alavancando o ecossistema de investigação e inovação da região de Leiria e Oeste a um novo patamar de cooperação e competitividade global.

No entanto, a formação superior será cada vez menos padronizada e igual para todos os estudantes, para, opostamente, se tornar a par e passo customizada, livre, flexível e dependente dos percursos, das competências anteriores dos estudantes e das competências necessárias pessoais e socialmente exigidas.

Há quatro anos, estava convencido de que o maior desafio das instituições de ensino superior estava associado à inovação pedagógica e às alterações dos processos de aprendizagem, como forma de originarem contextos geradores de aquisição de competências do futuro. Hoje, em que os desafios são enormes e transformadores, reforcei a minha certeza quanto à necessidade de centrar a nossa energia e o nosso investimento nos modelos pedagógicos inovadores de formação. Para este grande desafio será primordial efetuar uma mudança de paradigma no ensino e na aprendizagem. Com efeito, a assunção de papéis necessariamente diferentes por professores, investigadores, técnicos, estudantes e diplomados constituirá uma oportunidade para a alteração dos processos de aprendizagem e do conceito de sala de aula, colocando, deste modo, uma vez mais, o Politécnico de Leiria na linha da frente destes desafios transformadores do ensino superior.

Neste contexto, a ambição que tenho enquanto Presidente, no seguimento do trajeto já percorrido, é fazer do Politécnico de Leiria uma instituição de ensino superior de referência, na disponibilização de uma oferta formativa cada vez mais flexível, assegurando o respeito pela autonomia pedagógica e científica das escolas e dos seus órgãos. No fundo, proporcionar aos estudantes, nacionais e internacionais, o desenho parcial do próprio percurso formativo, escolhendo e combinando diferentes unidades curriculares, nas quais se incluem iniciativas promotoras da aprendizagem de conteúdos relevantes e atuais, ligados às agendas de transformação verde, de transformação digital e de transformação pela inovação social e de atividades para o desenvolvimento de competências transversais. Esta flexibilidade dos percursos académicos estará, também, muito vinculada a estruturas modulares de formação de curta duração que viabilizará, por um lado, a requalificação e a qualificação avançada de profissionais ao longo das suas carreiras e, por outro, permitirá ao Politécnico de Leiria atingir novos públicos.

Para que estes desafios advenham uma realidade, urge reforçar a utilização de contextos pedagógicos que fomentem o papel ativo dos estudantes, através de atividades que promovam a discussão, a prática, o questionamento, a colaboração. Estas estratégias são mais efetivas a longo prazo, aumentam a motivação dos estudantes e estão em linha com as atuais tendências *X-Learning (problema based learning, project based learning, design based learning, game based learning, case based learning, inquiry based learning)*, a *practice research learning (PRL)*, os *colaborative online international learning (COIL)*, entre outros, como de espaços *per se* indutores de inovação e inspiradores do processo criativo e de cocriação. Urge continuar a criar espaços letivos indutores de criatividade e inovação (*e.g. laboratórios de inovação aberta e colaborativa / laboratórios interativos e digitais / laboratórios de pensamento crítico / learning factories / design factories / laboratórios de cocriação/...*), em todas as escolas do Politécnico de Leiria. Assim, conseguiremos transformar os contextos de aprendizagem em espaços acolhedores, voltados para o futuro, para o empreendedorismo, para a inovação coletiva e colaborativa.

Neste âmbito, será primordial a formação pedagógica dos nossos professores para estas metodologias mais ativas de ensino. Aqui, para além do aumento dos cursos de formação para os nossos professores e dos investimentos na valorização da introdução de inovação pedagógica nos processos de aprendizagem, destacar duas dimensões: as FASA – *Future and Advanced Skills Academies*, institucional e global, no âmbito da RUN-

EU, cuja missão passará pelo desenho de estratégias para a inovação pedagógica e pela construção de linhas orientadoras para as competências do futuro; o investimento significativo no reforço da UED e na sua evolução para Unidade de Inovação Pedagógica e Educação a Distância (UIPED). A visão para a UIPED passará pela sua organização e pelo reforço com três áreas principais: inovação tecnológica e desenvolvimento (suporte técnico, administração de sistemas e gestão de plataformas de ensino e inovação pedagógica); inovação pedagógica e formação (*learning design*, apoio pedagógico e recursos didáticos); *design* da comunicação e informação (produção e gestão de recursos multimédia, gestão da comunicação e *design* de apoio aos professores).

A excelência do ensino e a criação de uma verdadeira e plena Universidade Politécnica do futuro está intimamente ligada a esta ideia da conceção de modelos pedagógicos inovadores em que os estudantes estão no centro da nossa atividade. Esta aposta na inovação e modernidade dos *curricula* terá efeitos positivos multiplicadores de posicionamento futuro e contribuirá, de forma decisiva, para combater o insucesso académico e o abandono escolar. Neste cenário, a liderança da Universidade Europeia RUN-EU é imprescindível, pois tem um alinhamento pleno com os grandes desafios do ensino superior europeu, onde as formações modulares, utilizadas nos ciclos de estudo e associadas à visão estratégica dos microcréditos, assumem um papel relevante, na qualificação avançada e requalificação de profissionais e na construção de *european degrees*.

Este ciclo de quatro anos para o qual me candidato (2022-2026), resultante das questões demográficas que vivemos em termos de captação de estudantes nacionais para a formação inicial (TeSP e licenciaturas), será marcado por uma redução de estudantes nacionais como consequência direta da diminuição de 4.704 nascimentos, entre 2004 e 2008. Se pensarmos num horizonte até 2030, já estamos a falar de uma redução de 19.588 nascimentos. Portugal assumiu importantes objetivos e metas a 2030 com a Comissão Europeia, de forma a estimular, neste contexto, a convergência do nosso país com os principais Estados Membros. Uma destas metas estabelecidas foi garantir a existência de 60% dos jovens de 20 anos a estudar no ensino superior nesse ano. Este aumento, sem dúvida ambicioso, tendo em conta os atuais dados demográficos, significa que, se o alcançarmos, vamos, no máximo, manter o número de estudantes que hoje temos no ensino superior, tendo em conta a captação de estudantes nacionais para a formação inicial.

O Politécnico de Leiria cresceu de forma significativa e consecutiva nos últimos seis anos académicos. E, a minha ambição é continuar a crescer, pois a nossa dimensão será um aspeto relevante na cooperação e competitividade (inter)nacional e será determinante para a competitividade das empresas, instituições e, globalmente, das regiões onde estamos inseridos. Este crescimento, cujo objetivo será ultrapassar os 16.000 estudantes em 2026, dependerá de múltiplos fatores e investimentos estratégicos, tais como: a criação de novas licenciaturas em áreas emergentes; o aumento da oferta de mestrados, pós-graduações e doutoramentos; a captação de mais e dos melhores estudantes internacionais; a captação de novos públicos pela via das estruturas modulares/cursos curtos avançados, designadamente no tocante à requalificação e qualificação avançada ao longo das carreiras profissionais. Neste âmbito, tenho de destacar a formação de Professores, quer a formação contínua, quer a requalificação, onde teremos que ser particularmente ativos, por ser uma área de necessidade urgente do país, dado que, até 2030, se prevê a reforma de mais de 35.000 professores. Destaco, de igual forma, a premência de formação em áreas-chave de oportunidade, como a saúde ocupacional e das organizações sociais, áreas onde, para além de termos competências particulares, existe franca necessidade de atualização de competências profissionais. Ainda neste domínio, saliento os núcleos de formação de Pombal e Torres Vedras por apresentarem elevada margem de crescimento, sustentado pelo interesse estratégico destes municípios em realizarem investimentos decisivos para a afirmação e presença do Politécnico de Leiria. Para este fim serão determinantes a execução do projeto aprovado “skills4future” (8.7M€), no qual se preveem inúmeros investimentos de requalificação de edifícios e espaços pedagógicos, incluindo a base para o debutar da construção da nova ESECS.

Para complementar as estratégias de formação suportadas por um ensino de excelência, é primordial fortificar as iniciativas de *marketing* nacional e internacional para continuarmos a valorizar a marca Politécnico de Leiria. Por outro lado, em articulação com as políticas governamentais, é absolutamente necessário promover a valorização do ensino superior e dos nossos diplomados como fator decisivo numa economia global, ancorada no conhecimento e na inovação. Só assim será possível aumentar as candidaturas de jovens estudantes ao ensino superior. Aqui, a designação Universidade Politécnica será, igualmente, decisiva, uma vez que, na conjuntura europeia a 27, apenas 8 países não têm instituições de ensino superior com a palavra “universidade” na sua designação, incluindo Portugal.

Na linha programática “a excelência do ensino”, defini três dimensões orientadoras, sustentadas em várias ações programáticas, que dão continuidade ao meu anterior plano de ação e estão completamente alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria:

**→ Ter oferta formativa de qualidade, atual e inovadora, introduzindo maior flexibilidade curricular, inovação pedagógica e interdisciplinaridade.**

- Construir oferta formativa com maior flexibilidade curricular que possibilite aos estudantes a construção do seu próprio percurso académico, mediante a frequência de unidades curriculares de outros cursos da sua Escola, de outras Escolas do Politécnico de Leiria e de cursos curtos avançados em associação com outras IES nacionais e internacionais.
- Estimular a organização modular dos cursos, de modo a facilitar a gestão do percurso académico por parte dos estudantes e a formação de profissionais ao longo da vida. Estas estruturas modulares devem ser suportadas por estratégias pedagógicas de *b-learning*, visando tornarem-se mais compatíveis com a necessidade de requalificação e de formação avançada de profissionais, permitindo, inclusive, a associação de professores nacionais e internacionais de outras IES.
- Envolver os estudantes no decurso do seu percurso académico em atividades e projetos interdisciplinares, projetos de investigação científica, de empreendedorismo, culturais, sociais e comunitários, entre outros, que integrem a flexibilidade curricular dos cursos ou que surjam nos planos curriculares dos mesmos como estratégias diferenciadoras e de inovação (e.g. projetos de inovação e desenvolvimento ao longo de todo o ciclo formativo).
- Criar novos TeSP, mestrados, pós-graduações e doutoramentos que funcionem, integral ou parcialmente, em áreas de imersão em instâncias empresariais, incluindo através de estruturas de formação modulares a decorrer fora dos nossos *campi* em diferentes setores de atividade (e.g. empresas, indústrias, organizações sociais, instituições de ensino, instituições prestadoras de cuidados de saúde, empresas turísticas, instituições culturais, organizações desportivas, ...).
- Transformar a UED em Unidade de Inovação Pedagógica e Educação a Distância e reforçar a sua estrutura com recursos habilitados a aumentar a capacidade de apoio e a acelerar os processos de aprendizagem pedagogicamente inovadores do Politécnico de Leiria e dos seus professores.
- Operacionalizar o funcionamento da *Future and Advanced Skills Academy* (FASA) institucional e, em conjunto com a FASA global da RUN-EU, utilizá-las como motor para partilhar e implementar as melhores práticas pedagógicas e referenciais no desenho de programas promotores das competências do futuro.

- Continuar a criar projetos de investigação, inovação e empreendedorismo que suportem a construção de ofertas formativas interdisciplinares inovadoras, designadamente cursos curtos avançados, intra e interescolas do Politécnico de Leiria.
- Dinamizar formação complementar, suportada e valorizada pela atribuição de microcréditos, com vista à criação de perfis mais customizados, flexíveis e ao reforço de competências transversais para uma cidadania global, incluindo nas dimensões da responsabilidade social, ambiental, da cultura, criatividade e inovação.
- Aumentar a oferta de cursos curtos para a literacia digital, incluindo MOOC (*Massive Open Online Courses*), e de outros cursos avançados para competências digitais desenhados a cogitar na qualificação e requalificação de profissionais.
- Criar espaços de *coworking*, estudo e cocriação (7/24 horas) para os estudantes, em todas as Escolas e/ou no centro das cidades, em articulação com os municípios, onde o Politécnico de Leiria tem Escolas e núcleos de formação.
- Criar “academias” e contextos de formação especializados, únicos e distintivos através de cursos curtos avançados e de pós-graduações (e.g. academia de formação avançada para profissionais das organizações sociais; academia de formação avançada para a saúde ocupacional e reabilitação; Leiria digital *academy*).
- Avaliar e discutir a criação de novas escolas e/ou “academias de conhecimento e formação” em função dos desafios sociais, atuais e vindouros, explorando as oportunidades estratégicas de financiamento, nacionais e internacionais.
- Reforçar a oferta de doutoramentos de interface com empresas e instituições, promotores da relação com a sociedade, em associação com IES nacionais e internacionais, particularmente no âmbito da RUN-EU.
- Aumentar a oferta de pós-graduações suportadas por estruturas modulares curtas para que sejam também oferecidas, de forma independente das próprias pós-graduações, para qualificação avançada e especializada de profissionais.
- Criar mestrados profissionalizantes de 60 ECTS (e.g. MBA) em áreas estratégicas e que harmonizem as necessidades dos profissionais com a capacidade para aumentar o sucesso académico dos mestrados.
- Promover atividades centradas nos estudantes, incluindo no modelo de organização dos ciclos de estudos, promotoras do sucesso académico no ensino pós-laboral, mormente pelo reforço de estratégias de *b-learning*.

→ **Investir na formação pedagógica dos professores e nos espaços indutores de processos criativos e de inovação pedagógica.**

- Reforçar os programas de formação contínua para professores, que envolvam dimensões ligadas a novas metodologias de aprendizagem centradas nos estudantes (e.g. flipped classroom; project based learning, estratégias de gamificação; *Practice Research Learning, b-learning, ...*) e novas metodologias de avaliação.
- Investir na estrutura de suporte da UED, futura UIPED, para apoio pedagógico aos Professores e alicerce na construção de recursos didáticos e de *learning design*.
- Reforçar os *fora* de discussão e partilha de boas práticas, promotores da disseminação de estratégias inovadoras do ponto de vista dos processos de aprendizagem (e.g. jornadas pedagógicas, podcasts, MOOC, ...).
- Continuar a aumentar o número de espaços pedagógicos de criatividade e inovação, com vista a facilitar o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem potenciadoras de processos pedagógicos mais colaborativos, participativos e assentes em metodologias suportadas por projetos, contextos virtuais, de simulação e contextos reais de trabalho.
- Envolver os professores na cocriação de espaços criativos e indutores de inovação pedagógica.
- Reforçar os prémios de “inovação pedagógica” para reconhecer e incentivar o mérito e o esforço dos professores na adoção de práticas inovadoras de ensino-aprendizagem.
- Valorizar o impacto da formação e das práticas inovadoras do ponto de vista pedagógico nos processos de avaliação docente.
- Concorrer a instrumentos de financiamento para a aquisição de equipamentos que possibilitem a utilização de tecnologias nos processos de aprendizagem (e.g. simulação, realidade virtual, realidade aumentada, robótica, prática simulada, ferramentas de acessibilidade digital, ...).

→ **Captar mais e os melhores estudantes como processo de crescimento institucional, sustentabilidade e competitividade regional para a atração e retenção de talento.**

- Potenciar os prémios de mérito, promovidos por empresas e instituições, seja para os melhores estudantes que ingressem anualmente no Politécnico de Leiria, seja para os melhores estudantes ao longo do percurso académico, incorporando, a título exemplificativo, estratégias de imersão nas empresas (e.g. Politécnico de Leiria + Indústria).

- Reforçar os mecanismos promotores da colaboração dos melhores estudantes com a instituição (monitores, bolsheiros de investigação, atribuição de bolsas de mérito, de bolsas de cooperação para o desenvolvimento, bolsas Impulso Jovens STEAM, bolsas Impulso Adulto, ...).
- Continuar a promover academias temáticas (*e.g.* Tanto Mar; Leiria In, Art&Cultura,...), dias abertos e academias de verão para potenciais candidatos, nacionais e internacionais.
- Reforçar as iniciativas de *marketing* nacional e internacional para termos mais candidatos e melhores estudantes.
- Identificar e planear ações distintivas do desempenho extraordinário dos estudantes e diplomados nas suas áreas de intervenção, onde o reforço da figura dos embaixadores *alumni* deterá papel muito relevante.
- Implementar um plano de comunicação nacional e internacional, transversal a toda a instituição, valorizador do Politécnico de Leiria enquanto instituição de referência nacional e internacional no ensino, na investigação, na inovação, sempre ao serviço da sociedade.

## 2. A INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO COM IMPACTO

### ECOSSISTEMA DE I&D+I PARA ACELERAR A TRANSFORMAÇÃO E A COMPETIVIDADE REGIONAL

O Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior plena na sua função, mas assume na sua missão, de forma clara e inequívoca, esta ideia de que o conhecimento está ao serviço da sociedade e de que a investigação e a inovação geram impacto, porque objetiva resolver questões da sociedade e das pessoas, particularmente da região onde está inserida. Esta centralidade do impacto originado pelo conhecimento é um fator de diferenciação do Politécnico de Leiria, uma vez que suporta os processos de ensino mais inovadores e distintivos, se alinha com a evolução dos grandes objetivos transformacionais europeus das instituições de ensino superior e foca-se nitidamente, no desenvolvimento, cooperação e competitividade regional. Neste domínio, a geração e o avanço do conhecimento estão intimamente associados à capacidade de criar investigação e inovação com aplicação aos desafios das empresas e das instituições. Esta atividade tem estado, e continuará a estar, no cerne do nosso ecossistema de investigação e inovação, cuja rede colaborativa regional, nacional e internacional se assevera cada vez mais forte e robusta. Efetivamente, nos últimos anos, o Politécnico de Leiria tem alcançado um crescimento gradual e sustentado com a aprovação e execução de projetos I&D+i regionais, nacionais e internacionais, tal como foi anteriormente demonstrado. A este propósito, não posso deixar de ressaltar o papel das nossas unidades de investigação, o trabalho das Escolas e departamentos e, ainda, a participação gradativamente ativa nos CoLab, nos laboratórios associados e nos *Digital Innovation Hubs*. Nos próximos quatro anos importa prosseguir e reforçar este percurso, quer aproveitando as redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais, quer robustecendo o nosso ecossistema de investigação e inovação. Importa, da mesma maneira, usufruir das várias oportunidades únicas que teremos, em particular para as nossas unidades de investigação, ora no âmbito do processo de avaliação junto da FCT, ora na existência de programas de financiamento, valorizadores da investigação com impacto. Refiro-me obviamente ao PRR, ao Portugal 2030 e ao Horizonte Europa, basilares ao financiamento de projetos I&D e à melhoria das infraestruturas e dos mecanismos de suporte à sua atividade, incluindo pela contratação de técnicos e investigadores.

Ainda assim, uma das áreas que carece de maior investimento e trabalho é a da valorização e da visibilidade dos resultados dos projetos, através da publicação de

artigos científicos em revistas de referência, mas também de valorização de outro tipo de estratégias de comunicação para os diferentes indicadores de produção científica, de modo a que sejam mais acessíveis, compreensíveis e úteis para a sociedade em geral e para os cidadãos. Destas estratégias comunicativas, destaco: os relatórios técnicos publicados e colocados à disposição de empresas e demais organizações; os manuais de boas práticas para diferentes setores de atividade; os relatórios de avaliação de impacto de novos métodos ou de estratégias inovadoras nas áreas educativa, sociais e da saúde. Não obstante o exposto, esta valorização dependerá, terminantemente, seja do investimento na melhoria dos processos de comunicação, suportados por um design distintivo e por estratégias de comunicação audiovisual de divulgação de ciência, seja no reconhecimento dos indicadores de produção científica no processo de avaliação docente e na avaliação institucional das instituições de ensino superior.

Neste conceito de investigação e inovação com impacto, a partilha e valorização de conhecimento assume papel capital a vários níveis. Por um lado, nos serviços de investigação e inovação prestados à sociedade, em particular a empresas e instituições, enquanto mecanismo cada vez mais importante na relação do Politécnico de Leiria, dos seus professores e investigadores com a região onde se insere, como também foi anteriormente demonstrado, incluindo do ponto de vista do volume e da diversidade de financiamento realizados. Uma das áreas em que o Politécnico de Leiria se tem destacado está associada à propriedade industrial, facto que resulta da capacidade dos nossos professores, investigadores e estudantes criarem e inovarem em novos processos, serviços e produtos. Tais resultados decorrem, diretamente, do ecossistema de investigação e inovação, abarcando tanto o elevado número de projetos I&D aprovados e executados, como as estratégias de apoio institucionais e os projetos de inovação de suporte às supracitadas áreas. Todavia, a capacidade dos resultados de investigação passíveis de proteção da propriedade industrial, juntamente com os serviços I&D de elevado potencial económico, devem gerar muito mais impacto direto na economia. Tal, só será possível, com a partilha e a valorização do conhecimento pela transferência destes ativos para empresas e instituições. Apesar da melhoria nos processos de licenciamento e nas transferências dos direitos de PI, e, independentemente do aumento da criação de *Startups* e *Spin Offs* do Politécnico de Leiria, subsiste, por ora, um longo caminho a trilhar, para que este processo entre nas “rotinas” de valorização do conhecimento com impacto, mormente a económica. Nesta esfera, dar-se-á continuidade ao caminho e visão vertidos no âmbito da minha anterior candidatura, ou seja, consolidar a dimensão enquanto instituição de ensino superior

empreendedora na geração de propriedade industrial e que a partilha e valoriza através dos seus atores económicos, particularmente as empresas. Aqui, mantenho a mesma visão: a PI deve resultar em valor direto para a economia e para a sociedade e só, posteriormente, reverter em compensação financeira, ou outra para a instituição de ensino superior e para os seus atores. O Politécnico de Leiria prossegue, portanto, com o mesmo grande desafio: colocar o seu portefólio da PI ao serviço da economia e nas “mãos” das empresas, organismos competentes para o utilizar e para criar valor económico.

No ecossistema de investigação e inovação com impacto, os contextos de inovação, incluindo a inovação social e o empreendedorismo, encerram um papel deveras relevante. No empreendedorismo, o trabalho realizado, apesar do contexto pandémico vivido, tem sido absolutamente notável, quer no reforço da ligação às incubadoras de empresas da região, quer na conceção de ambientes colaborativos sinérgicos regionais entre as mesmas e, ainda, no desenvolvimento de projetos promotores de empreendedorismo e de empregabilidade mobilizando e envolvendo estudantes, instituições e empresas, à semelhança dos projetos *Link-Me-Up*, *INOV-C*, *Poliempreende*, entre outros.

Ainda no que concerne aos contextos regionais de inovação e de empreendedorismo, ademais da continuidade e do reforço da ligação às incubadoras de empresas, é primordial criar ainda mais e melhores oportunidades de inovação, particularmente associados às nossas infraestruturas científicas, unidades de investigação e escolas. Na região, seremos um promotor ativo para a execução e reforço do ecossistema de investigação e inovação graças à sua utilização pela nossa comunidade académica e pelos nossos *alumni*, especialmente mediante: o Parque de Ciência e Tecnologia do Mar (*SmartOcean*) em Peniche; o Parque de Ciência e Tecnologia da Indústria na Marinha Grande; o *Leiria Innovation Centre* no topo norte do Estádio de Leiria, onde teremos uma área de formação e I&D inovadora em contexto de imersão empresarial; a criação de uma *design factory* em Caldas da Rainha; o reforço do *hub* de inovação em saúde e da sua integração no centro académico clínico do centro, em articulação com o Centro Hospitalar de Leiria (CHL), em Leiria; o Polo tecnológico em recursos minerais em Porto de Mós; o núcleo colaborativo para a energia verde, em Leiria. Para além do ecossistema regional, a nível nacional e internacional, serão, similarmente, diversas as oportunidades para promover e valorizar a inovação e o empreendedorismo, nomeadamente nas redes colaborativas como os *Digital Innovation Hubs*, nacionais e

européus, os CoLabs, os *European Innovation Hubs* dentro da RUN-EU, as *European Startup Villages*, constituirão, indubitavelmente, algumas das oportunidades e prioridades para os próximos quatro anos.

A inovação e o empreendedorismo não são apenas importantes pela sua ligação às empresas e às indústrias, na criação de *spin-offs* e *startups* tecnológicas, mas também, e cada vez mais, nas áreas social, cultural, desportiva e da saúde, inclusive no bem-estar e na promoção de estilos de vida saudáveis. Neste contexto, a inovação social pode e deve ter um papel doravante mais determinante na geração de respostas distintas e customizadas para os problemas sociais que são globais, mas encontram especificidades regionais e individuais. No Politécnico de Leiria a inovação social, fator disruptivo no Plano Estratégico 2020, assume-se, presentemente, como fator distintivo, sustentada ainda numa agenda transformadora pela inovação social do Plano Estratégico 2030 e ganha centralidade significativa. Esta dimensão da inovação está intimamente ligada ao empreendedorismo das respostas a problemas sociais, que possam também gerar o próprio emprego e valor tangível e intangível na sociedade. A este respeito, a *Leiria Social Innovation Hub*, a continuidade da Portugal Inovação Social no âmbito do Portugal 2030, onde projetos como o 100% IN terão possibilidade de serem replicados e de fazer política pública nacional e internacional, e a criação do *European Innovation Hub* de inovação social na RUN-EU assumirão um papel determinante na estratégia institucional.

Finalmente, só será possível atingir todos estes objetivos e ambições como o reforço dos recursos humanos, com a atração de talento nacional e internacional, e com a integração do Politécnico de Leiria em redes colaborativas nacionais e internacionais. Os contextos e as oportunidades de participação em redes colaborativas internacionais serão pormenorizados, *a posteriori*, na linha de orientação transversal dedicada exclusivamente à internacionalização. Como quer os desafios sociais, quer o conhecimento são globais, para além das pessoas e das redes colaborativas, é crucial prosseguir o investimento em equipamentos, na melhoria dos laboratórios, das infraestruturas científicas, tecnológicas e dos espaços de inovação colaborativa, onde, nos contextos, atual e vindouro, se avizinharão profusas oportunidades de investimento (e.g. PRR -Skills4Future; PRR - agendas mobilizadoras de inovação; PT2030 – infraestruturas científicas e tecnológicas; PRR – *hub* de inovação azul).

Não posso findar esta dimensão sem reforçar uma ideia anteriormente mencionada. É fundamental aumentar o foco na relevância, no impacto e na comunicação dos

resultados associados a novos ou melhorados produtos, processos e serviços, onde a comunicação de ciência e a integração da investigação e da inovação nos processos de ensino e da aprendizagem serão decisórios e viabilizarão a capacitação de futuros profissionais e cidadãos promotores de desenvolvimento global sustentável ao nível económico, social e cultural. Tudo isto permitirá uma maior integração das dimensões do ensino, da formação, da investigação e da inovação, tal como está vertido na missão do Politécnico de Leiria, tanto através do incremento dos modelos de ensino baseados em experiência e experimentação, como do aumento do envolvimento dos estudantes em projetos de I&D, realizados em colaboração com empresas e instituições, projetos esses, onde todos os ciclos de estudo serão relevantes, mas, onde os mestrados e os doutoramentos de interface, diretamente ligados com empresas e instituições, serão determinantes. Tal visão possibilitará a valorização da empregabilidade qualificada e com capacidade para empreender, inovar e antecipar desafios e soluções para o futuro.

Na linha programática “a investigação e inovação com impacto”, defini duas dimensões orientadoras sustentadas em várias ações programáticas, que dão continuidade ao meu anterior plano de ação, que estão alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria, mas que intentam ir mais longe:

### **→ Criar investigação com impacto como estratégia de diferenciação institucional para a promoção da competitividade regional.**

- Continuar a dinâmica crescente de aprovação de projetos I&D+i, em parceria com empresas e instituições, particularmente com as da região de Leiria e Oeste, promotores da aplicação e da valorização social e económico-financeira do conhecimento.
- Continuar a dinâmica crescente da realização de serviços I&D+i diferenciados, de elevada exigência, rigor e competência técnico-científica, que resultem no desenvolvimento de valor acrescentado em produtos, processos e serviços para empresas e instituições da região.
- Reforçar as redes de parceiros regionais facilitadores da candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais. Neste contexto, as agendas e os pactos de inovação arrogar-se-ão uma grande oportunidade a investir e a trabalhar para a sua execução total no âmbito do PRR e/ou parcial no âmbito do Portugal 2030.
- Reforçar os programas de doutoramento de interface em associação com IES portuguesas, com ligação às empresas e a instituições.

- Criar um programa de apoio para a edição e *design* gráfico de relatórios técnicos e de divulgação para chegar a empresas e instituições.
- Reforçar o investimento nas Unidades de Investigação para criar condições de melhoria na sua classificação pela FCT, incluindo na sua relação e integração em redes de I&D nacionais e internacionais estratégicas.
- Capitalizar as oportunidades associadas às redes colaborativas regionais e nacionais para a realização de projetos e serviços I&D, designadamente no âmbito dos CoLab e dos *Digital Innovation Hubs*.
- Reforçar, de forma significativa, a comunicação de ciência e as políticas de ciência aberta, como estratégia de valorização do Politécnico de Leiria enquanto instituição de referência nacional e internacional na investigação e na inovação com impacto e que está ao serviço da sociedade.
- Implementar e reforçar o programa de bolsas de doutoramento, incluindo o associado à RUN-EU, financiado pela FCT.
- Reforçar os serviços de apoio transversais na área do I&D+i pela contratação de técnicos cada vez mais especializados, nomeadamente no apoio a candidaturas em avisos nacionais e internacionais altamente competitivos, mas também de gestores de projetos especiais do Politécnico de Leiria.
- Continuar a implementar ações de discriminação positiva de professores que desenvolvam atividade científica relevante e com impacto, em função do financiamento captado, incluindo as condições para que usufruam de licenças ou da redução do número de horas letivas para afetação a atividades de investigação e inovação.
- Reforçar a capacidade dos laboratórios e equipamentos das Infraestruturas Científicas e Unidades de Investigação, quer através dos investimentos previstos em sede de candidatura de algumas das agendas mobilizadoras candidatas, quer através da utilização de receitas resultantes dos excedentes e custos indiretos dos projetos de I&D+i realizados.
- Continuar com os prémios I&D e aumentar o reconhecimento de investigadores e das unidades de investigação com maior produtividade científica.
- Criar uma direção de serviços de apoio à investigação e à inovação.
- Criar um laboratório especializado para o apoio às empresas da região na área da análise do ciclo de vida de produto - *Life Cycle Analysis Lab*.

→ **Reforçar o ecossistema de empreendedorismo e inovação regional.**

- Continuar a reforçar a colaboração com as incubadoras e o apoio a programas de empreendedorismo promotor da criação, aceleração e *scale up* de *startups* e *spin-offs* do Politécnico de Leiria.
- Acelerar a execução do parque de ciência e tecnologia do mar *SmartOcean* e criar as condições para a constituição e o financiamento do parque de ciência e tecnologia da indústria na Marinha Grande, em articulação com os parceiros institucionais regionais.
- Criar uma *Design Factory* integrante na rede internacional *Design Factory Network*, coordenada pela ESAD.CR, com o apoio da Câmara Municipal de Caldas da Rainha.
- Consolidar o *hub* de inovação em saúde como infraestrutura científica e trabalhar para a sua integração no centro académico clínico do centro, em estreita articulação com o Centro Hospitalar de Leiria.
- Reforçar a realização de encontros descentralizados para a valorização e divulgação do portefólio de direitos de propriedade intelectual, incluindo a realização de feiras periódicas temáticas com o foco na propriedade industrial, e continuar a apoiar os pedidos de patente que evidenciem potencial e compromisso de transferência para a economia.
- Continuar a apoiar a realização de congressos internacionais em parceria com revistas científicas, apresentando publicações indexadas em áreas científicas estratégicas das unidades de investigação e das Escolas.
- Aumentar os eventos de comunicação de ciência, incluindo a partilha de casos de sucesso de I&D+i.
- Continuar a trabalhar com a Agência Nacional Ciência Viva, conjuntamente com os municípios da região, por forma a encontrar condições para que o distrito de Leiria passe a contar, pelo menos, com um Centro Ciência Viva.
- Reforçar a colaboração em geral, com a NERLEI e a CEFAMOL e, em particular, continuar a aumentar o impacto e a relevância do protocolo Politécnico de Leiria + Indústria.
- Aumentar os projetos de inovação social e dar continuidade ao suporte da *Leiria Social Innovation Hub*.
- Concluir com sucesso as ações programadas no âmbito do Projeto 100% IN<sup>®</sup> e replicar o projeto na rede RUN-EU, de modo a validar os seus resultados e constituir as bases para a construção de política pública nacional e internacional relativa à integração de estudantes com necessidades específicas no ensino superior.

### 3. A VALORIZAÇÃO DAS NOSSAS PESSOAS

#### ESTRATÉGIAS CENTRADAS NA MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS E NA CAPACIDADE DE RETER E ATRAIR OS MELHORES

O desígnio “a valorização das nossas pessoas” dá continuidade à política de valorização dos nossos recursos humanos, à guisa do que aconteceu nos últimos quatro anos, com um investimento sem paralelo na história do Politécnico de Leiria, como facilmente é verificável pela informação anteriormente partilhada. Adite-se que, apesar do contexto pandémico e, apesar do subfinanciamento estrutural do financiamento do Politécnico de Leiria via orçamento de estado, a viabilidade de tal investimento dependeu grandemente da visão estratégica institucional e de uma gestão criteriosa e rigorosa, baseada, sobretudo, no aumento das receitas próprias, provenientes do crescimento do número de estudantes nacionais e internacionais, do crescimento e da melhoria da execução dos projetos financiados por fundos estruturais nacionais e europeus, e pelos serviços I&D, principalmente a empresas e a entidades regionais e nacionais.

Este desígnio realça o valor de todos, professores, investigadores e técnicos, no crescimento e na qualidade do Politécnico de Leiria. Carece, contudo, de políticas de continuidade para manter o crescimento, a gestão rigorosa e a sustentabilidade financeira, garantes da equidade de oportunidades, transversal entre escolas e serviços, para se prosseguirem as políticas de valorização das nossas pessoas. A promoção da cultura do mérito, o combate à precariedade, aumentando as pessoas de carreira (professores, investigadores e técnicos), e a criação de estratégias promotoras da valorização do compromisso institucional, e da progressão de carreira e das direções intermédias, mantêm-se na mira das minhas prioridades máximas e será fator decisivo não só para reter os melhores profissionais, mas também para captar os melhores.

No caso dos Professores, pretendo continuar a estratégia de reforço e crescimento dos docentes de carreira, apontando os 75% como meta estratégica transversal a todas as escolas, com o correspondente incremento da abertura de concursos, e associando-a ao próprio crescimento do Politécnico de Leiria. Por outro lado, independentemente do aumento significativo, realizado entre 2018 e 2022, prosseguirei a valorização do corpo docente, permitindo o aumento da percentagem de Professores Coordenadores, até 2026, para 40% do total de Professores de carreira, mantendo em 10% os Professores Coordenadores Principais em função do número de Professores Coordenadores. Esta estratégia será promovida em paralelo com a conclusão do processo de revisão da

avaliação do desempenho docente, que permitirá o reconhecimento do mérito profissional dos professores, a sua diferenciação e a sua utilização como instrumento motivacional e de alinhamento com a visão e a política estratégica 2030. No fundo, assentando valorizar quem mais e melhor contribui para fazer do Politécnico de Leiria uma instituição de ensino superior pública de referência nacional e internacionalmente.

A dignificação da forma de contratação de professores a tempo parcial, especialmente para doutorados e especialistas, será mantida como estratégia de reconhecimento pelo investimento na formação para obtenção do grau de doutor e/ou reconhecimento dos percursos profissionais enquanto especialistas.

Ainda em relação aos professores, do ponto de vista da política macroestratégica, pugnei durante os próximos quatro anos para que exista uma revisão do estatuto da carreira docente do ensino superior politécnico (ECDESP), corrigindo discrepâncias e injustiças que não são minimamente compreensíveis atualmente.

Em qualquer instituição de ensino superior do século XXI, o corpo técnico é progressivamente mais decisivo nas suas respostas e não é, com toda a certeza, diferente no Politécnico de Leiria, porquanto é cada vez mais fundamental e distintivo nas atividades de ensino, de investigação, de inovação e nos serviços à sociedade. Neste âmbito, é elementar continuar a reforçar as nossas equipas, a especializar serviços, a robustecer, valorizar e responsabilizar os cargos de dirigentes intermédios, como é, igualmente, basilar ter políticas ativas promotoras da melhoria da gestão da carreira dos técnicos. No que concerne à gestão da carreira dos técnicos, e o seu respetivo reconhecimento na progressão da mesma, para além de dependerem dos contextos macroeconómicos nacionais e da disponibilidade orçamental, dependem, tal qualmente, do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Em relação ao SIADAP, tratando-se de um processo crítico e legalmente obrigatório de reconhecimento do mérito de técnicos, prosseguirei a política que implementámos da distribuição percentual das avaliações excelente e relevante pelas diferentes unidades orgânicas e serviços, em função do seu peso relativo na instituição. Ainda neste domínio, urge como vital que os objetivos da avaliação de desempenho sejam balizados de forma transparente, rigorosa e de acordo com o conteúdo funcional da função, da necessidade e da estratégia institucional do serviço e com um acompanhamento do processo pela direção de recursos humanos, principalmente no suporte técnico aos dirigentes responsáveis pela avaliação.

A aproximação dos valores salariais entre as diferentes carreiras técnicas, bem como o aumento da inflação e do custo de vida, devem intensificar a necessidade de criação de mecanismos que promovam mais justiça, mais reconhecimento do mérito, e a valorização e distinção salariais entre carreiras. Aqui, não obstante as limitações legais e os constrangimentos orçamentais, nomeadamente quanto ao crescimento da massa orçamental associada aos recursos humanos, delinearei como estratégia uma intervenção interna e usarei de influência e reivindicação junto do governo e da decisão política central. Internamente, perdurarei o reforço das mobilidades intercarreiras em função dos conteúdos funcionais e das necessidades institucionais, e implementarei políticas de opção gestonária para valorizar o mérito e a justiça comparativa dentro da nossa instituição. Externamente, reivindicarei por mais autonomia, de modo a que o Ministério das Finanças não bloqueie a valorização das estratégias institucionais de reconhecimento do mérito, e veicularei a necessidade da revisão e da valorização das carreiras técnicas, inclusive nos processos de avaliação de SIADAP.

Hoje, os investigadores doutorados contratados, a termo certo e de carreira, são uma realidade no Politécnico de Leiria, fruto das políticas nacionais, mas também da audácia e do arrojo nas estratégias institucionais dos últimos anos, nomeadamente no que diz respeito aos concursos de emprego científico institucional, no cofinanciamento necessário para a contratação de investigadores doutorados no âmbito de projetos I&D, e no apoio a candidaturas aos concursos de emprego científico individual. Toda esta estratégia e resultados emergiram da robustez do nosso ecossistema de investigação e inovação, onde as unidades de investigação detêm um papel determinante. Os aspetos elencados fortificam o nosso compromisso pelo combate à precariedade e que carece, obviamente, de continuidade, não só do ponto de vista das políticas de reforço à contratação de investigadores e de valorização da sua carreira, mas também dos instrumentos financeiros, via orçamento de Estado e/ou via fundos estruturais regionais de convergência, para a acelerar, incluindo pela valorização da investigação e inovação com impacto, aquela que promove valor acrescentado em diferentes cadeias produtivas pela via da criação de novos ou melhorados processos, produtos e serviços. Do ponto de vista das políticas públicas nacionais, para a valorização e integração de investigadores nas instituições de ensino superior, é essencial avançar com a revisão do estatuto da carreira de investigação científica (ECIC), perspetivando aumentar a relação e integração entre as atividades de investigação e as atividades letivas, visando clarificar a sua participação nos órgãos das instituições de ensino superior, e incluir um quadro estável de financiamento, via orçamento de Estado, que garanta uma base de

estabilidade para que tais contratos cessem de se sustentar, exclusivamente, em receitas próprias, nomeadamente pela via dos projetos I&D+i financiados, como é o caso do Politécnico de Leiria. Do ponto de vista da organização interna, priorizarei o processo de criação do regulamento de avaliação dos investigadores de carreira.

A valorização das pessoas passa pela resposta às necessidades atuais e futuras de cada um dos profissionais que, para além da gestão das carreiras anteriormente mencionadas, também está relacionada com os mecanismos motivacionais e estimuladores de compromisso institucional, onde se incluem o conhecimento mais profundo e transversal da instituição, as ações coletivas de *team-working*, tais como campanhas solidárias, as atividades culturais, as visitas de imersão para conhecimento de outras escolas, núcleos de formação, infraestruturas científicas, unidades de investigação e serviços, bem como a mobilidade internacional, no âmbito da qual as redes colaborativas internacionais, como a RUN-EU, serão fundamentais. Igualmente importante, é a capacidade para a melhoria contínua dos espaços laborais, dos serviços de apoio, incluindo o psicológico, e a harmonização da relação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, com recurso a novos modelos laborais mais flexíveis, onde se inclui o teletrabalho, fundamentais à geração de tais equilíbrios.

Nesta linha de orientação transversal “a valorização das nossas pessoas”, defini duas dimensões orientadoras sustentadas em várias ações programáticas, que dão continuidade ao trabalho desenvolvido, reforçam-no e estão completamente alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria:

### → Reconhecer e valorizar profissionalmente as nossas pessoas.

- Continuar com a estratégia de estabilidade e valorização dos professores de carreira pela contínua abertura de lugares até 2026 nas áreas estratégicas de formação de todas as escolas: abrir lugares de professor adjunto para que existam 75% de professores de carreira em todas as escolas; abrir concursos para professor coordenador, de modo a que em 2026 existam em todas as escolas 40% de professores coordenadores de entre os professores de carreira; abrir concursos para professor coordenador principal, de forma a que existam 10% de professores coordenadores principais, em todas as escolas, em função dos professores coordenadores.
- Continuar a valorização e dignificação da contratação de professores convidados, nomeadamente para doutores e especialistas.

- Continuar a estratégia de valorização dos investigadores pela criação de oportunidade para a contratação de investigadores doutorados a termo certo e de carreira.
- Reforçar a contratação de técnicos em função do crescimento, da diversidade e da especialização das atividades nas escolas e nos serviços de suporte transversais.
- Manter a valorização dos mecanismos de mobilidade intercarreiras, em função do conteúdo funcional e da necessidade institucional.
- Rever a organização de serviços do Politécnico de Leiria, adaptando-a à nova realidade institucional e aos desafios para os próximos quatro anos. Estimular uma reflexão colaborativa com as escolas para a necessidade de revisão dos seus modelos de organização interna, incluindo a criação de cargos de direção intermédia associados à coordenação de equipas.
- Aumentar a criação de lugares de direção intermédia para novos ou renovados serviços, incluído no âmbito da criação de grupos de missão estratégica e de coordenação de projetos especiais de investimento estratégico.
- Estimular a discussão pública em torno da necessidade de revisão da carreira docente, da carreira de investigação científica e da carreira técnica.
- Criar estratégias para incrementar o tempo alocado aos coordenadores de curso em função da disponibilidade financeira e do número de estudantes.
- Concluir o processo de avaliação docente e transformando a grelha de avaliação num efetivo instrumento motivacional, de valorização do mérito e de alinhamento com o plano estratégico 2030 do Politécnico de Leiria.
- Prosseguir a melhoria do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), reforçando a importância de definição de quotas por serviço e escolas, de modo a responsabilizar mais os dirigentes e a tornar mais transparente e entendível o processo, incluindo a sua “autonomização”, nos termos da Lei, com o objetivo de dar mais autonomia às escolas na gestão do corpo técnico dos seus serviços próprios.

### **→ Valorizar o compromisso profissional e reforçar o sentimento de pertença institucional.**

- Manter o programa da “presidência aberta” de modo a aproximar a Presidência dos professores, investigadores e técnicos, como forma de valorizar a importância de todos na definição e na implementação das estratégias institucionais, mas também como momento de prestar contas e apresentar o racional das decisões macroestratégicas. Com este espírito de partilha e de abertura, promover a realização de reuniões periódicas dentro dos serviços, entre diretores de serviço, entre diretores de serviço e a Presidência, entre outros.

- Reforçar quer os programas de formação técnica e especializada, quer os programas de formação transversal promotores de cultura de compromisso institucional e da relação colaborativa interpares (e.g. igualdade de género; línguas; educação ambiental; empreendedorismo em equipa; ações de *marketing institucional*; ...).
- Retomar, no pós-pandemia, as iniciativas de valorização do compromisso e sentimento de pertença institucional, no âmbito da valorização da marca Politécnico de Leiria, incluindo a criação de uma imagem e identidade corporativa “Eu sou Politécnico de Leiria” em campanhas desenhadas para os nossos professores, investigadores e técnicos.
- Promover um ciclo de seminários sobre a evolução do futuro do trabalho, nomeadamente pelos equilíbrios entre o trabalho presencial e o teletrabalho.
- Implementar o plano para a igualdade de género, não discriminação e inclusão do Politécnico de Leiria.
- Promover iniciativas indutoras de maior conhecimento transversal da instituição junto dos colaboradores, designadamente através da visita a outras unidades e serviços.
- Continuar a melhorar os espaços e condições de trabalho, bem como os espaços para a realização de atividades de convívio, lazer, artes e cultura, ambientes inovadores de trabalho, capazes de induzir o *cowork* interdisciplinar, a produtividade e o bem-estar.
- Alargar os programas de promoção da saúde e bem-estar para todos os professores, investigadores e técnicos.

## 4. INTERNACIONALIZAÇÃO

### CAMPI MULTICULTURAIS E REDES COLABORATIVAS GLOBAIS COMO MARCA IDENTITÁRIA

Há quatro anos, defini a internacionalização como área estratégica transversal em todas as dimensões, nomeadamente formação, investigação e inovação, dando ênfase à cooperação para o desenvolvimento, mas assumi também todos os nossos *campi* enquanto ambientes promotores de multiculturalidade e defendendo a mobilidade internacional de estudantes, professores, investigadores e técnicos. Gostaria, de igual modo, de destacar uma ideia forte, cada vez mais atual e importante, que foi muito evidente no contexto pandémico vivido. Refiro-me ao ideário de que “uma instituição de ensino superior plena é aquela que entende o conhecimento como universal e, por essa razão, compreende que os grandes desafios sociais, nomeadamente os de dimensão cultural, económica, ambiental, mobilidade, de saúde, entre outros, necessitam de soluções globais com valorização de conhecimento, partilha e cooperação internacional”. Atualmente, surge reforçada esta ideia, pois a multiculturalidade faz parte integrante da missão do Politécnico de Leiria e a internacionalização é assumida como área transversal a todos os seis objetivos estratégicos.

Hodiernamente, continuo a assumir as mesmas quatro dimensões principais nos processos e objetivos da internacionalização do Politécnico de Leiria. A primeira está intimamente ligada à ideia de que o Politécnico de Leiria, tendo o foco no desenvolvimento regional, é uma instituição de ensino superior global e multicultural e, por essa razão, a internacionalização tem que ser absolutamente transversal. Deverá, assim, suceder na formação, investigação, inovação, nos serviços à sociedade e na cooperação para o desenvolvimento, envolver, diretamente, estudantes, professores, investigadores e técnicos, “respirando-se e sentindo-se” no dia-a-dia da instituição. Atualmente, esta é uma realidade cada vez maior que, apesar do contexto pandémico, se sente em todos os nossos *campi* e, cada vez mais, em todas as áreas de intervenção do Politécnico de Leiria, mas cujo trabalho nunca está acabado, necessita de ser alimentado, diariamente valorizado e carece de mais investimento.

Há quatro anos atrás definia como segunda dimensão principal da internacionalização, que hoje mantenho ainda com mais força, “o reforço da cultura de uma Europa comum, onde a colaboração entre instituições de ensino superior constitui fator de prestígio,

qualidade e reconhecimento internacional. O fortalecimento da cooperação dentro da Europa terá um papel preponderante na afirmação plena do Politécnico de Leiria, enquanto instituição de ensino superior global, mas terá efeitos positivos, diretos e particulares, no desenvolvimento e formação integral dos nossos estudantes. Cooperar com instituições de ensino superior europeias que sejam referência em áreas de formação específicas e homólogas às do Politécnico de Leiria, ampliará o reconhecimento da qualidade, será fator diferenciador, promotor de competitividade e atratividade da nossa oferta formativa. Nesta dimensão, para além do reforço da mobilidade Erasmus de estudantes, professores, investigadores, técnicos e administrativos, a nossa prioridade deverá estar presente na possibilidade de estabelecer duplas titulações e graus conjuntos no âmbito de licenciaturas, mestrados e, futuramente, doutoramentos. Deverá estar, de igual modo, patente na realização de projetos de investigação no âmbito do Horizonte 2020 e do futuro nono programa quadro (FP9)”. Hoje, a construção de uma Europa mais forte, unitária e sustida por valores de cidadania e conhecimento europeus faz ainda mais sentido, quer tendo por base a importância da resposta coletiva que foi dada no contexto pandémico, quer na situação de guerra que se vive atualmente na Europa. Neste momento, a coordenação da Universidade Europeia RUN-EU é, indubitavelmente, uma conquista com elevado impacto e que posiciona o Politécnico de Leiria na liderança da transformação do ensino superior europeu, na construção de uma Europa sem barreiras para estudar, viver e trabalhar que, neste caso concreto, se baseia na valorização do conhecimento, onde a mobilidade (estudantes, professores, investigadores e técnicos), a criação de *european degrees*, a valorização da flexibilidade curricular, os cursos ancorados em estruturas modulares ao serviço da qualificação avançada e da requalificação de profissionais, são uma realidade objetiva e com condições de financiamento pela Comissão Europeia. Todos estes aspetos permitem acelerar a nossa visão estratégica, incluindo pela existência de candidaturas específicas e exclusivas para as universidades europeias, tanto no programa Erasmus, como no programa Horizonte Europa. Com efeito, a liderança da Universidade Europeia – *Regional University Network* (RUN-EU) será um motor incontornável da ideia da universidade politécnica de futuro, criando respostas cada vez mais efetivas aos desafios regionais e globais do presente e do futuro.

O terceiro fator distintivo na estratégia de internacionalização, tem a cooperação com países fora da União Europeia, principalmente no campo de ação da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), mas também na China, particularmente em Macau, na América Latina e na Europa de Leste, como países e regiões onde a

internacionalização do Politécnico de Leiria deve manter o foco. Essencialmente, nesta área, os interesses estratégicos prendem-se com a construção de um *campus global*, a par e passo mais multicultural, e onde são decisivas a captação de estudantes internacionais e a cooperação para o desenvolvimento. Aqui, os projetos de intervenção educativa, os graus conjuntos, as duplas titulações, o apoio a instituições de ensino superior para cursos específicos e a mobilidade bilateral são prioridades máximas. Ainda, neste contexto, a cooperação para o desenvolvimento tem que ter um papel cada vez mais relevante no Politécnico de Leiria, particularmente nos PALOP, reforçando a ideia do Politécnico de Leiria como instituição que assume a responsabilidade social e a partilha de conhecimento como fator distintivo, incluindo em contextos internacionais especiais.

Acresce, também, ressaltar que o Politécnico de Leiria está inserido numa região onde existem vários setores de atividade económica inovadores e altamente exportadores, setores esses em que os contextos de internacionalização são fundamentais. O Politécnico de Leiria deve, também, continuar a ser um ativo crucial, enquanto parceiro estratégico no ecossistema de exportação das instituições e empresas, principalmente para as da região de Leiria e Oeste. Entre outras dimensões, devemos continuar a contemplar estratégias impulsionadoras do processo de internacionalização através de um sistema baseado no *multicultural training experience*. Tal será viável ao proporcionar a formação de estudantes (*incoming* e *outgoing*) em contexto internacional, ao conectar as nossas regiões com outras e com os seus atores empresariais, culturais e de ciência e tecnologia, em conformidade com o que está em curso na RUN-EU, nomeadamente na criação dos *European Innovation Hubs*, mas também na criação de uma *European Zone for Inter-regional Development* (EZ-ID), cujos objetivos primordiais são a conexão das nossas regiões tornando-as globalmente mais cooperantes e competitivas, ou no projeto “Portugal Polytechnics”, no qual a internacionalização das empresas e das regiões tem um papel central.

Por último, os contextos globais de instabilidade, tensão, emergência e catástrofe que vivemos, com foco em várias latitudes do globo, incluindo na Europa, requer que as instituições de ensino superior estejam progressivamente melhor preparadas para estas situações de emergência associadas a esta conjuntura de migração de estudantes em condições vulneráveis, dando respostas assertivas, solidárias e plenas ao seu acolhimento e integração. Também aqui o Politécnico de Leiria terá que reforçar a

capacidade de respostas, adaptando-as a contextos específicos, como aqueles que decorrem com os estudantes ucranianos, sírios e de Cabo Delgado.

Em suma, a internacionalização, como área estratégica transversal, é capital ao meu ideário de uma Universidade Politécnica de futuro, em que a oferta formativa se pauta pela atualidade, inovação e tem associação com outras instituições de ensino superior internacionais de referência. Ademais, é suportada pela inovação pedagógica, pela flexibilidade curricular, centrada na liberdade dos percursos académicos definidos pelos estudantes enquanto cidadãos globais, onde os contextos promotores de internacionalização serão fundamentais, mas também onde a investigação e a inovação com impacto tem foco no desenvolvimento regional, mas estão cada vez mais conectadas em redes colaborativas internacionais de referência.

Nesta linha de orientação transversal “internacionalização”, defini uma dimensão orientadora sustentada em várias ações programáticas, que dão continuidade ao trabalho desenvolvido e que assumem a internacionalização como fator distintivo, reforçando o investimento, estando completamente alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria:

**→ Ter uma instituição cada vez mais multicultural e global suportada por práticas, contextos e redes colaborativas internacionais de referência.**

- Reforçar as parcerias estratégicas internacionais nas áreas de formação e de investigação, de modo a criar mais e melhores contextos especializados que potenciem a mobilidade de professores, investigadores, técnicos e, principalmente, de estudantes.
- Aumentar os cursos curtos de formação avançada (e.g. SAP - *Short Advanced Programmes*; BIP- *Blended Intensive Programmes*), MOOC (*Massive Open Online Courses*) e COIL (*Collaborative Online International Learning*) em associação com instituições de ensino superior estrangeiras, nomeadamente no âmbito da universidade europeia RUN-EU.
- Continuar a reforçar as estratégias promotoras de internacionalização em contextos globais, incluindo na União Europeia, designadamente pelo aumento da oferta de unidades curriculares e de cursos lecionados em língua inglesa, intencionando aumentar a capacidade de integração de estudantes em mobilidade e viabilizar o estabelecimento de *double degrees*.
- Estimular a participação dos estudantes em redes, atividades associativas e colaborativas internacionais (e.g. *Erasmus Student Network*; *RUN-EU Advisor Board*; *European Student Assembly of European Universities*).

- Continuar a aumentar o número de estudantes internacionais e a reforçar o investimento nas estratégias de divulgação e captação de estudantes internacionais de mérito, capazes de dar um contributo significativo à comunidade académica e à região onde estamos inseridos. Neste âmbito, aumentar as parcerias internacionais promotoras de mobilidade e de captação direta de estudantes, com escolas secundárias, mormente através do reforço da rede associada ao “labelling” “Politécnico de Leiria *Global Academy*”, instituições de ensino superior, agências educativas. Intensificar as iniciativas de *marketing* internacional dirigidas especificamente para a captação de estudantes internacionais, continuando a fortalecer as ações de diplomacia relacional com as embaixadas portuguesas.
- Melhorar os processos de acolhimento e de integração de todos os estudantes num *campus* cada vez mais multicultural, através de atividades promotoras de interculturalidade e da existência de espaços e contextos propiciadores da partilha e do conhecimento (e.g. desporto, cultura, *co-working*, empreendedorismo, solidariedade, ...).
- Aumentar e reforçar as redes colaborativas internacionais de cooperação para o desenvolvimento, em particular nos PALOP, incluindo a participação na construção e desenvolvimento de cursos em parceria, na formação em contexto de imersão internacional, em projetos estratégicos de formação, investigação e inovação em Cabo Verde, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Angola e Guiné-Bissau, com o apoio da cooperação portuguesa para o desenvolvimento.
- Reforçar as estruturas de apoio a estudantes migrantes em situação de emergência, em conexão com o Alto Comissariado para as Migrações e com a *Global Platform for Higher Education in Emergencies* - APGES.
- Potenciar o contexto das instituições regionais de referência internacional, especialmente no âmbito do desporto e da cultura, visando alargar as oportunidades de internacionalização do Politécnico de Leiria, nomeadamente na captação de estudantes internacionais (e.g. Annarella – Academia de Ballet e Dança).
- Aumentar a construção e oferta de *double degrees* e *joint degrees* com IES internacionais, de modo transversal a todas as Escolas, particularmente para mestrados e doutoramentos de interface.
- Implementar o alargamento da Universidade Europeia RUN-EU, dentro e fora da Europa, em linha com as orientações da Comissão Europeia para a nova *call*, partilhando os principais conceitos inovadores da RUN-EU para a construção da ideia da “RUN Global”.
- Incrementar a participação e o impacto gerado por redes colaborativas nacionais e internacionais de referência de conhecimento e inovação, temáticas ou transversais (e.g. CoLabs, Digital Innovation Hubs, AUIP, AULP, OEI, EURASHE, HE-Innovate RUN-EU, European Innovation Hubs, ...).

- Criar uma rede colaborativa de inovação, suportada pelas incubadoras regionais, para reforçar a European Zone of Interregional Development (EZ-ID) da RUN-EU e para candidatar no âmbito das *European Startup Villages*.
- Reforçar o apoio a candidaturas competitivas no âmbito de projetos europeus de inovação e investigação, nomeadamente nos programas Erasmus e Horizonte Europa, e estimular a participação nas mesmas.
- Aumentar o número de candidaturas de projetos de cooperação para o desenvolvimento e os serviços de formação, investigação e inovação com foco nos países africanos de língua portuguesa, valorizando de forma distintiva as formações em contexto de imersão internacional, incluindo no âmbito do processo de avaliação docente.
- Continuar a oferecer programas de formação em língua portuguesa para os estudantes internacionais.
- Desenvolver programas de formação em línguas estrangeiras para a comunidade académica, incluindo em estreita articulação com parceiros institucionais (e.g. SPEAK).
- Reforçar as plataformas multilingue de interação com estudantes.

## 5. CAMPI SUSTENTÁVEIS E DE BEM-ESTAR

### O BEM-ESTAR E A TRANSFORMAÇÃO VERDE COMO GUIA PARA A QUALIDADE DE VIDA DA COMUNIDADE ACADÉMICA

O Politécnico de Leiria deve ser, cada vez mais, uma instituição de ensino superior pública promotora de boas práticas e de projetos piloto que sejam referência, de modo a transformar e influenciar a sociedade, em particular a região onde estamos inseridos em áreas como a sustentabilidade energética, a sustentabilidade ambiental e transição climática, a cultura, o desporto, a saúde e a responsabilidade social. Neste âmbito, será fundamental aumentar o investimento na sustentabilidade energética, na sustentabilidade ambiental, privilegiando opções eco-sustentáveis, incluindo a criação e a valorização de espaços verdes e de outros capazes de promover encontro e partilha, convívio e fruição, disponibilizando-os não só à comunidade académica, como a toda a comunidade da região onde estamos inseridos.

Será, de igual modo, essencial manter o investimento na atividade artística, criativa e cultural, pois uma verdadeira instituição de ensino superior do século XXI também tem que ser farol da sociedade, pela sua atividade e programação culturais. De facto, pela cultura, proporcionará, à nossa comunidade académica e a todas as pessoas da região, onde nos enquadramos, um espaço de contacto e reflexão, quer pela abertura das atividades a toda a sociedade, quer pela realização de eventos, espetáculos e exposições itinerantes que chegam a toda a nossa região de influência, principalmente aos municípios mais pequenos e desafiantes. Certo é que tudo farei para reforçar o nosso compromisso na Rede Cultura 2027 e para trabalhar na viabilidade da manutenção dos seus projetos a nível regional.

Para termos uma verdadeira comunidade de bem-estar, para além dos contributos para a sustentabilidade energética, ambiental e para uma sociedade que valoriza a cultura como marca identitária, é fundamental ter uma verdadeira comunidade saudável, onde o desporto e os serviços de saúde à comunidade sejam distintivos e únicos. Neste âmbito, a obtenção da distinção máxima da certificação *Healthy Campus* pela FISU (Federação Internacional de Desporto Universitário) é um ativo enorme, mas também uma grande responsabilidade para manter, melhorar e ampliar as nossas boas práticas de referência em várias dimensões, como o desporto, a inclusão, a acessibilidade, a sustentabilidade, a saúde mental, entre outras, e que, aliás, mereceram pela FISU reconhecimento mundial em 2021. A responsabilidade social e a solidariedade,

individual e coletiva, nos contextos de emergência e de incerteza vivenciados serão, cada vez mais, determinantes para a construção de uma sociedade mais coesa e com maior sentido do valor da equidade. Estes valores constituirão alicerces de uma verdadeira comunidade de bem-estar no Politécnico de Leiria.

No que à transição verde diz respeito, é incontornável ter um alinhamento estratégico a nível global, europeu e nacional, nomeadamente na sua ligação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, com o *Green Deal* e o Pacto Ecológico Europeu, com a estratégia do Plano de Recuperação e Resiliência, e com a estratégia de Portugal 2030, onde a transição climática e a sustentabilidade dos recursos têm papel de destaque. Estes grandes desafios estarão na agenda do Politécnico de Leiria para a transformação verde, aos quais tenciono conceder um contributo decisivo, promovendo projetos e atividades relacionadas com a segurança energética e as alterações climáticas. Deste modo, contribuir-se-á, de forma simbólica, mas ativa, para a redução do impacto das alterações climáticas e da gestão racional de recursos, através da criação de modelos replicáveis regional, nacional e internacionalmente. A Europa pretende ser o primeiro continente do globo com impacto neutro em 2050, e o Politécnico de Leiria, enquanto líder de uma universidade europeia, pretende dar o seu contributo local e no contexto da rede global da RUN-EU, mediante a criação do *European Hub* da Bioeconomia, de suma relevância no contexto de cada uma das regiões dos seis países da RUN-EU. Aqui, é fundamental investir na melhoria contínua dos nossos *campi*, na sua tendência funcional para a neutralidade carbónica e para a criação de espaços inspiradores e ambientalmente responsáveis pelas boas práticas individuais e institucionais. Por sua vez, no âmbito da sustentabilidade energética e ambiental, urge alinhar as estratégias e as políticas de investimento com a nossa participação na Rede *Campus Sustentáveis*, na certificação *Healthy Campus* da FISU e com as diretrizes da *Green Metrics World University*.

Nesta área energética e ambiental, o Politécnico de Leiria deverá agir intensamente, fruindo, de forma assertiva, dos fundos comunitários disponibilizados, tendo em vista construir um futuro melhor e mais sustentável para cada um dos nossos *campi*, repercutindo-se, diretamente, na sustentabilidade financeira e da redução da “fatura” energética de funcionamento. Assim, há que continuar a reforçar as nossas equipas técnicas e científicas para estarmos preparados com projetos de investimento a enquadrar no PRR e no Portugal 2030.

Em linha com o que já anteriormente foi mencionado em que a excelência do ensino tem os estudantes no centro das atividades dos processos de aprendizagem, a par das competências técnicas e científicas, as competências transversais são absolutamente fundamentais à excelência dos profissionais e cidadãos futuros, sempre norteados pelos valores europeus, mas abertos e dialogantes com os valores de outras culturas. Neste contexto, o trabalho que temos vindo a realizar, no âmbito da criação de centralidade cultural, apesar do contexto pandémico, foi já marcante e importa continuar a reforçar. Aqui, o contexto onde estamos inseridos é um ativo, particularmente rico do ponto de vista cultural e patrimonial, que importa capitalizar em linha com os programas nacionais das artes e da cultura, num trabalho em rede com municípios, comunidades intermunicipais, património e entidades do setor da cultura. Para tal é fundamental gerar ainda mais impacto no trabalho já desenvolvido (e.g. exposições, festivais, concertos, projetos literários, ...), aprofundar e aumentar os projetos culturais do Politécnico de Leiria, onde as Escolas, particularmente a ESAD.CR, e as Bibliotecas, são determinantes, mas a cooperação com instituições regionais, nacionais e internacionais, incluindo na RUN-EU, serão fundamentais para reforçar e valorizar a agenda cultural do Politécnico de Leiria, suportada e divulgada através da plataforma GERMINAR.

Tudo isto suporta o bem-estar da comunidade académica do Politécnico de Leiria, que estará sempre associada à ideia do envolvimento individual e coletivo com os desafios da sociedade atual em que, para além da arte e da cultura enquanto base de suporte de uma sociedade de futuro e com futuro, a responsabilidade social, a solidariedade e o voluntariado terão um papel relevante para termos efetivamente uma sociedade mais justa e coesa. Neste âmbito, em linha com o plano estratégico 2030 do Politécnico de Leiria, a rede de voluntariado do Politécnico de Leiria será decisiva e passará pela mobilização de estudantes, em articulação com as Associações de Estudantes, com a plataforma Politécnico de Leiria Transforma para a realizar ações de cariz social, sempre que possível com reconhecimento curricular e integrando a estratégia de flexibilidade curricular pela sua valorização através dos microcréditos. A melhoria contínua da plataforma Politécnico de Leiria Transforma como ponto agregador e transversal das iniciativas de voluntariado para ações concretas do com impacto direto no Politécnico de Leiria, na região, no país ou no mundo. Em paralelo com as ações de voluntariado, trabalharei para que o Politécnico de Leiria seja uma instituição cada vez mais solidária e responsável socialmente, incluindo enquanto investidor social em causas ou projetos únicos e distintivos com impacto direto nos cidadãos e na região onde estamos inseridos.

A proximidade com instituições autárquicas, organizações sociais, sistemas educativos, tecido produtivo e setor cultural e a confiança conquistada e reforçada ao longo dos últimos anos, possibilitarão um contexto único promotor de ações de cooperação em rede, capazes de gerar coesão e competitividade regional. Através da conceção, execução e apresentação de projetos de âmbito artístico, cultural e de responsabilidade social, promotores da qualidade de vida, do investimento em estratégias de responsabilidade social e de solidariedade, onde o voluntariado coletivo e individual se valorizarão, e, ainda, do investimento na literacia para as artes e a cultura, reitero a proximidade humanitária como determinante e central na visão da minha estratégia para o Politécnico de Leiria, enquanto instituição de ensino superior pública de referência nacional e internacional.

Finalmente, nesta orientação estratégica transversal, existe um conceito cada vez mais relevante e que importa reforçar nos próximos quatro anos, que se materializa na construção de um Politécnico de Leiria que seja, cada vez mais, um *Campus* saudável. Esta dimensão, após este contexto pandémico, será ainda mais determinante, mormente pela implementação de práticas promotoras de estilos de vida saudáveis, onde o desporto, a mobilidade suave, os serviços de alimentação e a evolução dos serviços médicos para serviços de saúde assumirão papel decisivo. No desporto, quer de competição, quer de lazer, continuaremos a reforçar as oportunidades para todos, dando continuidade ao trabalho realizado em estreita articulação com a ESECS, particularmente com a área do Desporto, mas capitalizando, também, as grandes oportunidades geradas para a valorização da prática desportiva através de dois momentos marcantes e que tiveram e têm um grande envolvimento do Politécnico de Leiria: a realização, pela primeira vez na sua história, das fases finais do desporto universitário e a participação ativa na “Leiria cidade europeia do desporto”. No âmbito da saúde, para os próximos quatro anos, a resposta dos serviços de saúde será mais abrangente e articulada, em situações específicas, com a Escola Superior de Saúde e com o SAPE. Nesta articulação, trabalhar-se-á a prevenção de doenças e comportamentos de risco, o aumento das especialidades, incluindo a dietética e nutrição, a psiquiatria, as consultas de psicologia, também para professores, investigadores e técnicos, e ajustar-se-ão as especialidade da oferta, não só em função da procura, mas também da sua diversificação, nomeadamente pela relação com as principais entidades prestadoras de cuidados de saúde nossas parcerias (e.g. Centro Hospitalar de Leiria, Centro Hospitalar do Oeste, Centros de Saúde, ...).

Nesta linha de orientação transversal “*campi* sustentáveis e de bem-estar”, defini três dimensões orientadoras, sustentadas em várias ações programáticas, que dão continuidade ao trabalho desenvolvido, o reforçam e estão completamente alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria:

→ **Investir na sustentabilidade energética e ambiental dos nossos *campi*.**

- Criar projetos-piloto de produção de energia verde para autoconsumo, testando modelos de sustentabilidade energética de edifícios e *campus*, passíveis de replicação, funcionando como verdadeiros roteiros para a neutralidade carbónica e tendo o ambiente dos nossos *campi* como modelo de implementação.
- Reforçar o investimento na classificação energética de todos os edifícios do Politécnico de Leiria como passo crítico para as candidaturas à eficiência energética.
- Implementar o plano de eficiência energética ECO.AP suportado, essencialmente, pela execução dos projetos de eficiência energética candidatados, bem como pela substituição da iluminação, interior e exterior, para iluminação led.
- Aproveitar as enormes oportunidades de financiamento para a eficiência energética de edifícios, existentes no PRR, no Portugal 2030 e no Centro 2030, e continuar a candidatar projetos impulsionadores da sustentabilidade energética dos *campi*. Aproveitar estes instrumentos de financiamento como estratégia para acelerar a requalificação dos edifícios existentes.
- Melhorar os espaços exteriores das Escolas para contextos de fruição, aumentando os espaços verdes de utilização pela comunidade académica, incluindo pelo aumento da plantação de árvores.
- Incluir, no planeamento e execução de projetos e serviços I&D, atividades e boas práticas promotoras de sustentabilidade ambiental e/ou energética, demonstrando o compromisso para a agenda de transformação verde do Politécnico de Leiria.
- Implementar e reforçar o compromisso com o pacto institucional para a valorização da economia circular, estabelecido com a CCDRC, nomeadamente pela criação de um laboratório de *ecodesign*, produção de *fora* de discussão temáticos, MOOC, formação especializada, incluindo pós-graduações e cursos curtos avançados, bem como comunicação de ciência de projetos de investigação e de inovação temáticos.
- Preparar um programa transversal para a literacia ambiental para toda a comunidade académica, embora, também, aberto à sociedade, de modo a que chegue a todos, principalmente às escolas da região.

- Desenvolver um plano de sustentabilidade para a transformação dos *campi*, alinhado com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, com os objetivos da Rede Campus Sustentáveis, com a certificação FISU *Healthy Campus* e com as diretrizes da *Green Metrics World University*.
- Apoiar a CIM da Região de Leiria na criação de um núcleo colaborativo regional para a energia verde, com liderança científica do Politécnico de Leiria.
- Reforçar tanto os *fora* de partilha e de debate sobre temáticas relacionadas com a sustentabilidade energética e ambiental, como atividades e campanhas dedicadas aos temas supracitados e à racionalização de recursos (e.g. água, energia, etc), incluindo a criação de programas de voluntariado de suporte a iniciativas de sustentabilidade ambiental.
- Criar, em articulação com as Escolas e unidades de investigação, uma Escola de verão para as alterações climáticas.
- Trabalhar com os municípios onde temos Escolas, núcleos de formação, residências e infraestruturas científicas, em estratégias colaborativas, visando melhorar as condições para a mobilidade suave, particularmente investindo em vias cicláveis dedicadas e/ou partilhadas que facilitem, em segurança, a mobilidade entre os diferentes edifícios. Neste contexto, será muito importante a ligação integral e integrada por via pedonal e por ciclovia entre a nova ESECS e o atual *campus 2*, criando em Leiria uma *Campus* pedagógico único, promotor da mobilidade suave.
- Sensibilizar e realizar propostas concretas junto das Comunidades Intermunicipais para a melhoria da oferta de transportes públicos e para a criação de condições economicamente mais vantajosas para a sua utilização pela comunidade académica, particularmente pelos estudantes.
- Criar um prémio para projetos eco-responsáveis, apresentados por estudantes, promotores da responsabilidade ambiental e/ou energética. O valor do prémio usar-se-á para a execução do projeto e os estudantes serão reconhecidos como estudantes eco-responsáveis do Politécnico de Leiria.

### → **Reforçar a estratégia de coesão, responsabilidade e transformação social suportadas pela arte, cultura e solidariedade.**

- Reforçar os projetos de longa duração, alinhados com o plano nacional das artes e da literatura, capazes de fomentar uma cultura transdisciplinar (e.g. mosaico poético; desafios da contemporaneidade e do futuro; exposições temáticas itinerantes), pelo envolvimento crescente da comunidade académica.

- Reforçar a agenda cultural, com os eventos em que o Politécnico de Leiria é promotor ou co-promotor (e.g. festivais, exposições, concertos, espetáculos de dança, ...).
- Criar o programa “Há música no Politécnico de Leiria”, em articulação com instituições culturais da região.
- Reforçar o papel da Cátedra UNESCO do Politécnico de Leiria em “Gestão das Artes e da Cultura, Cidades e Criatividade” na criação e valorização das atividades culturais do Politécnico de Leiria, em particular da ESAD.CR, mas também na Rede Cultura 2027.
- Criar um prémio anual internacional para estudantes e *alumni* de artes plásticas, que seja valorizado por um júri de elevado reconhecimento nacional e internacional, que financie ao vencedor uma exposição no Politécnico de Leiria, bem como uma edição itinerante num dos parceiros da RUN-EU.
- Reforçar as residências artísticas de estudantes e *alumni* do Politécnico de Leiria em contextos únicos regionais, quer sejam no âmbito do património cultural, quer da atividade industrial (e.g. residência artística no Mosteiro da Batalha; residências artísticas em empresas; ...).
- Criar uma residência artística anual, com a presença de um artista convidado internacional referência, para trabalhar com os nossos estudantes, entre três e seis meses, na produção artística de uma exposição de renome internacional que valorize a marca “Politécnico de Leiria” e abra portas aos nossos estudantes.
- Continuar a assumir as nossas bibliotecas como espaços de cultura e espaços indutores de criatividade, pela valorização de uma programação cultural própria que permita a motivação e usufruto por estudantes, professores, investigadores e técnicos, bem como pela suas famílias e pela comunidade em geral.
- Valorizar e suportar a Rede Cultura 2027, participando em atividades culturais e artísticas colaborativas com municípios e agentes associados à mesma.
- Dinamizar estratégias promotoras de espírito de equipa, de sentimento de pertença e de compromisso institucional, promovendo a qualidade artística e cultural, existente entre os estudantes, professores, investigadores e técnicos (e.g. coro e/ou orquestra do Politécnico de Leiria).
- Criar uma equipa do Politécnico de Leiria com a missão de coordenar as atividades de solidariedade e de responsabilidade social.
- Promover ações de voluntariado na comunidade e de responsabilidade social, que estimulem a aquisição de competências transversais e que sejam reconhecidas no currículo do estudante mediante a atribuição de créditos (ECTS).

- Dar continuidade ao programa FASE® - Fundo de Apoio Social ao Estudante através da afetação de 2% do valor das propinas, com o intuito de apoiar financeiramente os estudantes que se encontram em dificuldades económicas. Em função do impacto da crise económica e social e, do seu impacto na comunidade estudantil, avaliar a necessidade de reforço do programa.
- Reforçar a nossa participação na Rede de Voluntariado do Ensino Superior (R-VES), no Observatório para a Responsabilidade Social e em Instituições de Ensino Superior (ORSIES) e melhorar o impacto da plataforma Politécnico de Leiria Transforma, como ponto agregador e transversal das iniciativas de voluntariado do Politécnico de Leiria e para gerar um “CV de responsabilidade social”.

### → Promover uma comunidade de bem-estar pela valorização do desporto e da saúde.

- Implementar o plano de ação associado à certificação “*Healthy Campus*” nas suas diferentes dimensões: gestão, atividade física e desporto, nutrição, prevenção de doenças, saúde mental e social, comportamentos de risco, ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social.
- Organizar eventos, programas, atividades desportivas e promotoras de atividade física (e.g. programa PAFE; caminhadas solidárias; ...), em articulação com as Escolas, os SAS e as Associações de Estudantes, que envolvam as comunidades académicas e as da área de influência do Politécnico de Leiria.
- Promover a evolução dos serviços médicos para Serviços de Saúde do Politécnico de Leiria, alargando a sua intervenção às questões relacionadas com a promoção da saúde e do bem-estar.
- Melhorar as infraestruturas para a prática desportiva e reforçar a colaboração com instituições e entidades desportivas.
- Potenciar os impactos da Cidade Europeia do Desporto 2022 e da organização das fases finais dos campeonatos do desporto universitário na promoção do desporto, de atividade física e de bem-estar da comunidade académica.
- Criar uma clínica pedagógica, no âmbito do *hub* de inovação em saúde, centrada nos contextos inovadores de aprendizagem nesta área, onde, além dos serviços de saúde do Politécnico de Leiria, o reforço dos laboratórios avançados de produtos de apoio e saúde ocupacional (ATOP Lab) e de diagnóstico e vigilância epidemiológica (ALLADIN Lab), bem como a criação do laboratório para o estudo da funcionalidade e incapacidade (LEFI Lab) terão um papel marcante.

- Continuar a eliminar, de forma progressiva, as barreiras arquitetónicas nos *campi*, tornando-os mais inclusivos e acessíveis para todos.
- Implementar um plano de ação para a higiene e segurança no trabalho, reforçando o seu funcionamento, bem como criar um de Programa Desfibrilhação Automática Externa (DAE) em todos os *campi*.

## 6. QUALIDADE, GESTÃO RESPONSÁVEL E INVESTIMENTOS ESTRATÉGICOS

### O RIGOR, A TRANSPARÊNCIA E OS INVESTIMENTOS TRANSFORMADORES COMO ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO

A qualidade é, hoje, um dos valores essenciais vertido no Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria e é transversal a todas as suas dimensões de atuação. A qualidade e o rigor, existentes no Politécnico de Leiria são reconhecidos, de forma crescente, quer pela comunidade académica, quer pela sociedade, designadamente pela exigência, pela competência, pelo profissionalismo e pela humanidade nos processos de ensino, na investigação e na inovação com impacto, e ainda pela centralidade criativa, cultural e social.

A excelência no ensino tem grandes desafios, que foram previamente detalhados no desígnio com o mesmo título. Porém, deverá ser, forçosamente, reconhecida pela qualidade da formação ministrada, em linha com a estratégia europeia para o ensino superior, preparando os estudantes para as profissões de hoje e para as profissões do futuro, adaptando-se de forma dinâmica à evolução da sociedade e do mercado de trabalho global. Esta qualidade deve ser reconhecida, essencialmente, pela sociedade e pelos empregadores, quanto ao rigor da oferta formativa e das competências técnicas e científicas dos diplomados do Politécnico de Leiria, dando preferência aos nossos estudantes para a realização de estágios e aos nossos diplomados para ocuparem postos de trabalho de alto valor acrescentado, valorizando a empregabilidade qualificada. Além de uma formação técnica e científica de base sólida, ambiciono que os nossos estudantes desenvolvam competências transversais alargadas, como a capacidade de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, gestão do tempo, línguas, adquiridas em contextos nacionais e internacionais, entre outras, pois constituem critério de seleção e valorização pelo mercado de trabalho.

Nos dias de hoje, a empregabilidade dos nossos estudantes é uma marca distintiva do Politécnico de Leiria e da dinâmica regional onde estamos inseridos. Tenciono, portanto, revigorar esta marca nos próximos quatro anos, não só porque estaremos a afirmar uma sociedade promotora de uma economia suportada pela empregabilidade qualificada e de elevado valor acrescentado, mas também porque estaremos a apoiar a competitividade global da região, em particular das suas empresas. Em paralelo, a qualidade do ensino de excelência e o seu reconhecimento terão que ser, também,

assegurados por estratégias e procedimentos de garantia da qualidade, nomeadamente associados aos processos de acreditação pela A3ES, designadamente dos cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, cujo histórico do Politécnico de Leiria é altamente positivo. Sê-lo-á cada vez mais, tendo em conta a implementação da estratégia, ora definida para os próximos quatro anos, nos processos de aprendizagem, na investigação e inovação com impacto, na valorização das nossas pessoas, na construção de *campi* sustentáveis e de bem-estar e nos contextos de internacionalização, onde a Universidade Europeia RUN-EU é um ativo de reconhecimento e promotor da melhoria da nossa qualidade. Neste âmbito, reitero o compromisso de prosseguir o caminho para que toda a nossa oferta formativa seja acreditada pela A3ES, sem condições, nos termos da lei, em processos cada vez mais simplificados, nomeadamente no âmbito da avaliação institucional acreditada pela A3ES que, na sua nova fase, passará pela integração do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ). Nos últimos anos aumentámos o reconhecimento de muitos dos nossos cursos e áreas de formação por processos de certificação, nacionais e internacionais, quer por entidades certificadoras, quer por ordens profissionais ou por outras associações com competência reconhecida para o efeito (e.g. EUR-ACE; TEDQUAL; Federação Mundial de Terapeutas Ocupacionais - WFOT). Este é um percurso a manter, cujo investimento tem um retorno imediato na estratégia de reconhecimento da qualidade da formação do Politécnico de Leiria, na sustentabilidade futura, bem como na valorização e reconhecimento pela sociedade da qualidade dos nossos diplomados.

No que à qualidade das respostas de ação social diz respeito, urge continuar a melhorar as respostas internas, mas também lutar para que as políticas nacionais promovam o reforço efetivo e orçamental dos serviços de ação social, incluindo o apoio direto da ação social aos nossos estudantes. Internamente, apesar dos constrangimentos financeiros, assumirei o compromisso da manutenção dos serviços próprios dos Serviços de Ação Social, que tem permitido dar respostas customizadas, assertivas e de elevada qualidade (e.g. serviços de alimentação; residências). Assumirei, igualmente, a melhoria dos serviços de saúde, das atividades desportivas, bem como da requalificação e da criação de novas residências de estudantes no âmbito do PRR. Neste âmbito da responsabilidade social, tal como referido anteriormente, o programa FASE tem e terá um papel relevante, não só para apoio complementar aos estudantes com carências económicas, mas também para respostas especializadas, de estudantes para estudantes, que são geradoras de confiança e de competências transversais e de futuro.

A qualidade da responsabilidade social do Politécnico de Leiria está também associada à inclusão e à integração plena de estudantes com necessidades educativas específicas, independentemente das suas singularidades. Enquanto instituição de ensino superior pública temos responsabilidades acrescidas nesta área, que carece de reforço institucional, nomeadamente pelo investimento no CRID (Centro de Recursos para a Inclusão Digital), no SAPE, no aTOPLab e no projeto 100% IN. Ainda assim, urge criar políticas públicas nacionais de apoio ao ensino superior, inclusive na dimensão orçamental, para a integração plena de estudantes com necessidades educativas específicas que, atualmente, são quase inexistentes.

A qualidade da investigação e inovação, para além de passar pela avaliação das nossas unidades de investigação pela FCT, pela avaliação dos projetos regionais, nacionais e internacionais por agências de inovação, estruturas e programas de financiamento, pela criação de *start-ups* e *spin-offs*, pela criação de exposições e curadorias, pela valorização económica da propriedade industrial e pela produção científica, importará associá-la ao impacto de novos ou melhorados produtos, processos e serviços nas áreas económicas, sociais e ambientais através da intervenção direta em diferentes setores (e.g. educativos, desportivos, organizações sociais, saúde, industriais, empresariais, artísticos, culturais, turísticos, economia do mar).

No âmbito do contexto pandémico, houve uma aceleração na transformação digital, transversal, das organizações e, o Politécnico de Leiria não foi exceção. Há quatro anos assumia um pensamento norteado pelos “desafios da digitalização, da modernização administrativa, da simplificação e da desmaterialização de processos”. Aliás, avocava-os como temas orientadores de todos os serviços e da nossa organização administrativa, numa estratégia de continuidade de investimento “tecnológico e infraestrutural de suporte à virtualização e aos serviços digitais, na dimensão académica e de gestão, passíveis de permitirem modelos de governação mais rigorosos”. Ainda neste âmbito, definia que a “modernização da organização deve ancorar-se na utilização de plataformas digitais, na gestão, na segurança da informação e nos sistemas de apoio à decisão”. Hoje, no âmbito da estratégia 2030 do Politécnico de Leiria, para além da agenda da transformação digital, temos a transformação digital como um dos fatores distintivos, e ainda associada a um dos objetivos estratégicos, o de “melhorar os espaços físicos e virtuais”. A qualidade do Politécnico de Leiria e das suas respostas nas várias áreas de intervenção estará, deste modo, associada ao investimento contínuo na transformação digital, quer seja nas plataformas, nas infraestruturas de suporte, na

tipificação e melhoria de processos, na cibersegurança, na própria melhoria contínua, atualidade e adaptação da Direção de Serviços Informáticos às exigências dos momentos e, naturalmente, da existência de projetos de investimento associados aos Sistemas de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA). Nos últimos quatro anos, com um suporte muito grande de projetos financiados SAMA (Interage; Cient; Intelligence; SAS Social) e pelo projeto de investimento em equipamentos “TeSP equipamentos”, realizámos um enorme investimento, quer nos laboratórios informáticos de suporte à atividade pedagógica, quer nas estruturas de suporte digital a todas as atividades do Politécnico de Leiria. De facto, foram mais de 5.6M€ de investimento aprovado e executado, que se traduziram em novas plataformas e no *upgrade* de plataformas existentes (e.g. ERP da área académica; gestão documental; CRIS.Leiria; Portal de Acesso a Dados e Sistema de Apoio à Decisão – *Business Intelligence* - PAD/SAD-BI; SIGQ; ...), no investimento crítico em infraestruturas (e.g. *Datacenter*; migração e aumento de capacidade das caixas de correio eletrónico; remodelação do parque de impressão; virtualização: + 300 novos terminais virtuais; servidores; reforço da rede de fibra ótica, de modo a garantir redundância; ...), na melhoria e digitalização de processos (e.g. gestão de bolsas de investigação; pedido de autorização de participação; submissão das teses de mestrado; pedido interno de aquisição de documentos; assinatura digital de pautas e termos, ...) e na cibersegurança (e.g. *firewalls*; sistemas de *backup* e *disaster recovery*; *security operation center (SOC)*;...). Estes constituem, indubitavelmente, alguns exemplos de investimentos estratégicos e críticos realizados.

A minha visão e a visão associada ao Plano Estratégico 2030 para a transformação digital tem um claro alinhamento com a reforma para a educação digital prevista no âmbito do INCoDE.2030, com o *Digital Economy and Society Index (DESI)*, onde Portugal tem indicadores muito abaixo da média europeia, nomeadamente na dimensão da literacia e competências digitais, bem como o “*Shaping Europe’s Digital Future*”, em particular, com o objetivo “Tecnologia para as Pessoas”, objetivando a humanização como fulcral nos processos de transformação digital. Por fim, a agenda para a transformação digital do Politécnico de Leiria deve prosseguir o caminho já trilhado, e estar em linha com o “Plano de Recuperação e Resiliência” e com a Estratégia Nacional de Segurança e Cibersegurança, a Estratégia Nacional de Computação Avançada 2030 e a AI Portugal 2030 – Estratégia Nacional para Inteligência Artificial, onde a nossa participação nos DIH, nos Laboratórios Colaborativos temáticos e na relação com o centro nacional de cibersegurança serão determinantes.

Nos quatro anos vindouros, impera fortalecer continuamente os investimentos, já que a transformação digital assim o exige. Tais investimentos terão que encontrar oportunidades de financiamento em redes colaborativas nacionais e internacionais e em programas regionais, nacionais e internacionais, nomeadamente no âmbito do SAMA, PRR, Portugal 2030, Centro 2030, Horizonte Europa, entre outros. Para além das necessidades de suporte anuais transversais, como os recursos humanos especializados, o licenciamento de *software* letivo e de apoio à investigação, as infraestruturas de suporte aos serviços, os serviços de comunicação, os serviços de impressão, os serviços de SOC e a manutenção do *datacenter*, é fundamental reforçar os investimentos estruturantes e de futuro, a par com a renovação de infraestruturas. Aqui, não posso deixar de referir a importância estratégica do processo de migração da infraestrutura para a *cloud* num modelo híbrido mais flexível, seguro e financeiramente mais interessante, mas também a renovação da infraestrutura *core* de comunicações, bem como continuar a renovar e melhorar os laboratórios de informática de todas as escolas e o parque informático dos docentes, investigadores e dos serviços. No âmbito das plataformas e estruturas digitais de suporte à atividade, destaco alguns projetos que serão prioridade nos próximos quatro anos e que serão alvo de candidaturas a financiamento, de modo a aprofundar e acelerar a sua execução. Refiro-me, pois, à contínua melhoria do ERP académico, à renovação do ERP financeiro e de Recursos Humanos, ao Erasmus “*without paper*”, à gestão e interação com os *alumni*, à plataforma de gestão de serviço docente, à avaliação docente, ao reforço de funções da plataforma de *Business Intelligence* e do CRIS.Leiria.

Com tudo isto, pretendo que o Politécnico de Leiria continue a acelerar a sua transformação digital e, simultaneamente, seja um agente de mudança no apoio às empresas, à arte e à cultura neste mesmo domínio, ajudando-as a posicionarem-se na nova era digital, mas tendo o fator humano no centro da transformação digital. Ao dotar os *campi* de competências e de soluções digitais capazes de combinar os diferentes espaços físicos, virtuais, as infraestruturas, os equipamentos, os sistemas e os processos, e ao capacitar as pessoas com novas competências digitais, o Politécnico de Leiria será uma referência na implementação de uma transformação concertada e bem-sucedida para uma transformação digital responsável, onde a desmaterialização e a literacia digital terão um papel relevante. Do ponto de vista regional, nacional e internacional, o Politécnico de Leiria procurará ter uma participação cada vez mais ativa em laboratórios de experimentação e investigação aplicada, laboratórios colaborativos, *digital*

*innovation hubs* e parques de ciência e tecnologia, contribuindo para a transformação digital da região onde está inserido.

A qualidade *per se*, mas também o reconhecimento da mesma, interna e externamente, está deveras dependente da capacidade de comunicação das organizações. Nesta dimensão, é fundamental continuar a melhorar os processos de comunicação interna, pela criação de canais específicos de circulação de fluxos de informação, de forma a que esta chegue, com qualidade e em tempo útil, aos destinatários, preferencialmente com recurso a plataformas digitais de distribuição. Por outro lado, a qualidade do Politécnico de Leiria percecionada pela sociedade é consequência da qualidade do trabalho desenvolvido, mas também da qualidade da comunicação para o exterior. Neste contexto, urge continuar a melhorar os processos de divulgação da atividade da instituição para os públicos externos, com o objetivo de promover a marca “Politécnico de Leiria” e de captar estudantes, docentes, investigadores, técnicos e parceiros para o desenvolvimento de iniciativas em cooperação. Em suma, ter a qualidade ao serviço do reforço dos níveis de notoriedade regional, nacional e internacional, junto de instituições de ensino, de empresas e da comunidade em geral.

A qualidade, o rigor e a responsabilidade na gestão assumem-se como fatores distintivos do Politécnico de Leiria e continuá-lo-ão a ser nos próximos quatro anos. A organização, a eficiência e a eficácia dos serviços transversais de apoio às atividades de ensino, de investigação e inovação com impacto, dependem dos modelos de organização e das ferramentas disponíveis pelos próprios serviços. Neste aspeto, será prioritário dar continuidade à promoção da modernização administrativa, da digitalização, da simplificação e da desmaterialização de processos, da segurança e da proteção de dados como parte integrante da agenda da transformação digital. No entanto, esta qualidade e este rigor na gestão, para garantir uma situação financeira e orçamental equilibrada, nomeadamente no aumento e diversificação das receitas só tem sido possível pela capacidade de resiliência, criatividade notável, compromisso e dedicação de toda a comunidade académica.

Infelizmente, nos últimos quatro anos, continuou a imperar o financiamento das instituições de ensino superior em função do histórico orçamental. Este cenário prossegue como particularmente penalizador para o Politécnico de Leiria, atendendo a que conseguiu inverter a diminuição da captação de estudantes nacionais e internacionais, aumentando sistemática e substancialmente o seu número nos últimos

seis anos, investiu na qualificação, estabilidade e valorização do seu corpo docente, detendo, hoje um conjunto de atividades de formação, investigação e inovação com impacto muito diverso e robusto.

Tendo em conta que, nos últimos quatro anos, não existiu qualquer correção do financiamento (a compensação da redução do valor das propinas não foi total, proporcionalmente ao aumento do número de estudantes; não houve nenhuma compensação quanto ao efeito negativo orçamental para as instituições de ensino superior com serviços de ação social com serviço próprios), hoje, o Politécnico de Leiria, ainda está, quando comparado o financiamento de orçamento de estado por estudante de todas as instituições de ensino superior público, numa situação pior. Na verdade, unicamente 5 das 34 instituições de ensino superior público têm um financiamento inferior ao Politécnico de Leiria. Esta situação é tanto mais gravosa quanto algumas instituições, com, aproximadamente, o mesmo número de estudantes do Politécnico de Leiria, têm 15M€ a mais de financiamento anual do Estado e outras, com pouco mais de metade dos estudantes do Politécnico de Leiria, desfrutam de um financiamento, via orçamento de estado, semelhante ao nosso.

Tal como referi há quatro anos, estou absolutamente convencido de que não temos, em Portugal, instituições de ensino superior com financiamento a mais e concordo, plenamente, com a existência de políticas públicas de apoio aos territórios mais desafiantes, do ponto de vista demográfico e da interioridade. No entanto, como Presidente do Politécnico de Leiria, continuarei a trabalhar para que o financiamento do Politécnico de Leiria, via orçamento de estado, seja corrigido, atenuando as diferenças existentes a este nível entre instituições. Impulsionarei e tomarei parte de uma reflexão profunda, conjunta, acerca do financiamento do ensino superior, de modo a que exista um racional claro, compreensível e transparente do financiamento às instituições de ensino superior. Neste contexto, onde a revisão da “fórmula” de financiamento ao ensino superior é urgente e fundamental, serei um acérrimo defensor da não utilização dos fundos estruturais de convergência na Região Centro para substituir financiamento via orçamento de Estado, mas ao invés que se tornem, efetivamente, receitas para acelerar a convergência e a capacidade de investimento das instituições de ensino superior como o Politécnico de Leiria. Tudo isto será um fator determinante na política de investimento no ensino e na investigação e inovação com impacto, de modo a garantir a qualidade, a notoriedade e a competitividade do Politécnico de Leiria, a nível

nacional e internacional, condizente com a qualidade e a excelência da região de Leiria e Oeste, nomeadamente das suas empresas e instituições.

Para além do trabalho de influência para uma alteração profunda da política nacional associada ao financiamento do ensino superior, em conjunto com as autoridades e instituições, regionais e nacionais, mas que não depende de nós, assumirei nos próximos quatro anos uma política de continuidade na promoção da diversidade e do aumento das receitas próprias. Intentarei, desta forma, aumentar, sustentadamente, o seu peso relativo na estrutura orçamental do Politécnico de Leiria para permitir investimentos significativos na melhoria das infraestruturas de ensino, de suporte à atividade de investigação e inovação e na valorização dos nossos recursos humanos. Detalhando, darei continuidade às políticas de reforço das receitas próprias, sobretudo as decorrentes da captação de estudantes nacionais e internacionais, de projetos I&D+i, nacionais e internacionais, da prestação de serviços à comunidade, especialmente a empresas, aproveitando ao máximo os instrumentos de financiamento disponíveis, nomeadamente do PRR, do Portugal 2030, do Centro 2030, do Horizonte Europa e do programa Erasmus, de modo a libertar meios financeiros para o cofinanciamento de investimentos estratégicos e também para o suporte dos custos transversais da estrutura.

Hoje existem já financiamentos significativos aprovados no âmbito do programa do PRR impulso jovem e adulto “Skills4Future” que foram grandes conquistas, que são prioridade máxima, e que é necessário acelerar a execução (e.g. nova ESECS; requalificação do Edifício C da ESTG como infraestrutura de investigação e inovação para acolhimento de unidades de investigação do Politécnico de Leiria e núcleos de I&D das empresas; criação, na ESTG, de uma *Learning Factory* ligada à fabricação direta digital e à indústria 4.0; requalificação do *hub* de inovação em saúde, com a criação de três novos laboratórios e o reforço do centro de simulação clínica; requalificação e ampliação do EP2 da ESAD.CR, incluindo da “Fábrica” enquanto novo espaço pedagógico; requalificação e melhoria de espaços pedagógicos na ESTM). Ainda no âmbito dos financiamentos estratégicos já aprovados, apesar do contexto atual de inflação e incerteza, é fundamental executar o projeto de remoção do fibrocimento do edifício A da ESECS, cuja aprovação foi também um marco importante dos últimos quatro anos e para o qual foi feito um trabalho técnico notável.

Para a concretização da construção da nova ESECS é crucial adquirir o terreno da Prisão Escola de Leiria, cuja homologação da avaliação, já efetuada, depende da Direção Geral do Tesouro e Finanças e da alienação onerosa da atual ESECS para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, para os quais existe um entendimento global entre as diferentes entidades. A nova localização da ESECS permitirá a criação de um *campus* de formação único em Leiria, com ligação pedonal e de ciclovias entre as três escolas de Leiria (ESECS, ESTG e ESSLei), e com as consequentes vantagens sinérgicas e promotoras de multidisciplinaridade e flexibilidade curricular centrada nos estudantes. Para além desta dimensão, o terreno a adquirir terá um bosque que aumentará a área verde do *campus*, bem como uma conexão direta ao plano de mobilidade suave intermunicipal que liga Leiria à Batalha, através das margens do rio Lena, onde o Politécnico de Leiria terá uma nova residência de estudantes a partir de 2022/2023 numa parceria com o Município da Batalha. Esta “construção” de um único *campus* em Leiria, mais verde, com ligação por ciclovias e percursos pedonais entre escolas, assim como com a rede de ciclovias intermunicipal, está claramente alinhada com a agenda de transformação verde da estratégia 2030 do Politécnico de Leiria e será uma das grandes prioridades para os próximos quatro anos.

Ainda no referente aos investimentos estratégicos para os próximos quatro anos, não posso deixar de destacar o investimento na requalificação de todas as residências de estudantes e na construção de novas residências de estudantes, onde destaco o aumento do número de camas em Leiria, Caldas da Rainha e Peniche, mas também a existência de residências de estudantes na Batalha e em Torres Vedras, bem como a possibilidade da existência de uma residência de estudantes na Marinha Grande e em Pombal. A este propósito, saliento, por razões simbólicas, associadas à importância histórica para o Politécnico de Leiria, mas também porque acredito que encerra uma oportunidade de projetar o futuro, a recuperação do Convento de Santo Estevão como residência de estudantes na parte que está alocada ao Politécnico de Leiria, sem perder de vista uma segunda fase de recuperação a pensar na centralidade criativa e cultural do Politécnico de Leiria.

Os futuros quadros comunitários encerrarão grandes oportunidades para investimentos estratégicos que não podemos desperdiçar, quer sejam com financiamento direto ao ensino superior, quer seja pelo financiamento aos municípios, no âmbito do apoio às infraestruturas pedagógicas e científicas. Neste âmbito, serão prioridade investimentos em estratégias colaborativas para: a criação de uma *design factory* em articulação com

o Município de Caldas da Rainha; a criação de um Pólo da Escola Superior de Saúde em Torres Vedras, em articulação com este município; a criação de um novo espaço de inovação e formação em Pombal, em articulação com este município; a criação de um espaço para a *Leiria Digital Academy* a funcionar no topo Norte do Estádio de Leiria, no âmbito do *Leiria Innovation Hub*, com laboratórios devidamente equipados para as formações intensivas tecnológicas e com uma estrutura de suporte à formação, investigação e inovação na área da transformação digital.

Em relação aos grandes investimentos estratégicos e distintivos, existe uma grande lacuna no património infraestrutural do Politécnico de Leiria, a inexistência de um pavilhão multiusos dedicado ao desporto, à saúde e à cultura. Este investimento será similarmente, uma prioridade no âmbito do Portugal 2030 e/ou no âmbito de parcerias público-privadas que viabilizem tal desiderato.

Ademais dos grandes investimentos estratégicos, da valorização das pessoas, dos investimentos promotores da sustentabilidade energética e ambiental, será premente ampliar o investimento na manutenção e na requalificação dos edifícios, para os quais existe a expectativa da existência de programas de financiamento específico direto no âmbito do Centro 2030 e no Portugal 2030 e, indiretamente, através dos programas de eficiência energética, incluindo no âmbito do PRR.

Apesar das necessidades de investimento supramencionadas e da ambição, prosseguirei o caminho do rigor financeiro e orçamental, transparente e partilhado com os órgãos da instituição. A este propósito, promoverei o equilíbrio entre receitas geradas, despesas com os serviços partilhados, despesas associadas diretamente às Escolas e investimento, quer seja transversal, nomeadamente na valorização das pessoas, ou específico das Escolas e unidades de investigação.

Nesta linha de orientação transversal “qualidade, gestão responsável e investimentos estratégicos”, defini duas dimensões orientadoras sustentadas em várias ações programáticas, que dão continuidade ao trabalho desenvolvido, reforçam-no e estão completamente alinhadas com o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria:

→ Promover uma política suportada pela qualidade e pela transformação digital.

- Acreditar os cursos pela A3ES no terceiro ciclo de avaliação e acreditação, bem como obter resultado máximo na acreditação da avaliação institucional, que incluirá o SIGQ.
- Manter as certificações dos ciclos de estudos e procurar novas entidades de referência, nacionais e internacionais, para certificação e reforço da perceção da qualidade da formação do Politécnico de Leiria.
- Aderir à rede *Global Compact Network Portugal* que, no âmbito da qualidade, está alinhada com os *Principles for Responsible Management Education (PRME)*.
- Continuar o investimento no reforço das estruturas distintivas e diferenciadoras do Politécnico de Leiria no âmbito da inclusão, nomeadamente pela valorização do trabalho do CRID e do SAPE.
- Reforçar o apoio social aos estudantes através da melhoria contínua dos serviços de apoio transversal, nomeadamente na área da saúde, incluindo na área da saúde mental e nutrição, no desporto e nos serviços de alimentação.
- Continuar a promover os projetos, as academias e as iniciativas promotoras de empregabilidade qualificada e a relação dos nossos estudantes e diplomados com as empresas e as instituições da região, nomeadamente para o apoio à inserção profissional dos estudantes: plataforma de oferta de emprego, semana da empregabilidade, feiras de emprego, estágios curriculares e extracurriculares.
- Continuar o processo de melhoria das cantinas nos diferentes *campi*, em articulação com os SAS, não só do ponto de vista infraestrutural, mas também da melhoria contínua da qualidade e diversidade dos serviços de alimentação.
- Elaborar um plano de transformação digital para o Politécnico de Leiria.
- Continuar a investir na melhoria da organização e das respostas dos serviços académicos, atuando a vários níveis, incluindo no reforço e na melhoria das plataformas digitais de suporte dos serviços académicos (ERP académico).
- Continuar a renovação e transformação dos laboratórios pedagógicos informáticos, bem como do parque informático dos docentes, investigadores e serviços.
- Reforçar a virtualização de serviços e dar continuidade ao seu reforço e à informação de apoio à gestão no âmbito da SAD-BI.
- Renovar a infraestrutura de suporte digital para um modelo híbrido com migração para a *cloud* e a renovação da infraestrutura *core* de comunicações.

- Candidatar a financiamento, nomeadamente no âmbito dos SAMA ou de outros instrumentos, projetos prioritários na transformação digital do Politécnico de Leiria: melhoria do ERP académico; a renovação do ERP financeiro e de Recursos Humanos; Erasmus “*without paper*”; plataforma para gestão e interação com os *alumni*; plataforma de gestão de serviço docente; plataforma de avaliação docente; reforço de funções da plataforma de *Business Intelligence*; reforço de funcionalidade do CRIS.Leiria.
- Continuar a investir não só na garantia de segurança, proteção, integridade e confidencialidade da informação crítica dos dados dos sistemas intrínsecos e os seus utilizadores, mas também na conformidade com RGPD e demais legislação sobre proteção de dados.
- Continuar a melhorar os fluxos, formais e informais, de comunicação interna e promover estruturas participativas, nomeadamente a auscultação periódica à comunidade académica, através de dias abertos da presidência em conjunto com as direções das Escolas.
- Continuar a reforçar a marca “Politécnico de Leiria” pela valorização da comunicação dos aspetos de excelência e de diferenciação, destacando especificamente o que se faz ao nível do ensino, da investigação e inovação com impacto, dando particular e crescente atenção às páginas *web* e às redes sociais.

### → Valorizar a diversidade do financiamento, aumentar as receitas e executar investimentos estratégicos prioritários.

- Influenciar para a existência de uma reflexão e alteração profunda da política nacional associada ao financiamento do ensino superior.
- Continuar a promover uma política de diversidade e de aumento das receitas próprias, de forma a aumentar, sustentadamente, o seu peso relativo na estrutura orçamental do Politécnico de Leiria e a permitir investimentos estratégicos.
- Executar as operações financiadas no âmbito do PRR Impulso Jovem e adulto *Skills4Future*: nova ESECS; requalificação do Edifício C da ESTG como infraestrutura de investigação e inovação para acolhimento de unidades de investigação do Politécnico de Leiria e núcleos de I&D das empresas; criação de uma *Learning Factory* na ESTG ligada à fabricação direta digital e à indústria 4.0; requalificação do *hub* de inovação em saúde, com a criação de três novos laboratórios e reforço do centro de simulação clínica; requalificação e ampliação do EP2 na ESAD.CR; requalificação e melhoria de espaços pedagógicos na ESTM.
- Executar o projeto de remoção do fibrocimento e de requalificação do edifício A da ESECS.
- Criar uma *design factory*, integrada na rede “*design factory global network*”, em articulação com o Município de Caldas da Rainha.

- Criar um Polo da Escola Superior de Saúde em Torres Vedras, em articulação com o Município de Torres Vedras.
- Criar um novo espaço de inovação e formação em Pombal, em articulação com o Município de Pombal.
- Criar a *Leiria Digital Academy* a funcionar no topo Norte do Estádio de Leiria, no âmbito do *Leiria Innovation Hub*, para a literacia digital, formação avançada, investigação e inovação para a transformação digital.
- Requalificar e ampliar a oferta de residências de estudantes. Requalificar todas as residências de estudantes e construir novas residências de estudantes, incluindo em articulação com os municípios da região: Leiria, Caldas da Rainha, Peniche; Torres Vedras, Batalha, Marinha Grande e Pombal.
- Estabelecer e/ou melhorar acordos com grandes instituições nacionais e multinacionais para soluções de financiamento em modelo de “sponsorização” e patrocínio, nomeadamente no financiamento de cátedras e academias de dimensão internacional, bem como pelo reforço do financiamento direto (mecenato; *labelling* de laboratórios ou salas práticas) ou através da cedência de equipamentos por parte de empresas.
- Criar as condições para a construção de uma infraestrutura multiusos, centrada na prática desportiva, mas de apoio às atividades culturais e de saúde, utilizando os fundos estruturais do Portugal 2030 e/ou com parcerias público-privadas geradoras de capacidade de investimento no Politécnico de Leiria para a construção de um pavilhão multiusos.
- Criar a “Fábrica” através da ampliação do EP2 da ESAD.CR, incluindo pela criação de um espaço multifuncional, constituído por uma grande nave (Estúdio de Imagens Mistas), por salas de aula multidisciplinares e de criatividade, um anfiteatro de ensino e gabinetes.
- Criar um espaço/infraestrutura de comunicação de ciência, de promoção da literacia digital e tecnológica e realização atividades letivas para modulares e experimentais para as escolas de primeiro e segundo ciclo (e.g. 2h/semana) como estratégia para a transformação digital e, simultaneamente, para a criação de espaços inovadores de aprendizagem suportados pelo conhecimento, ciência e pelos “professores do futuro”.
- Continuar a reforçar as ferramentas e as linhas orientadoras de monitorização e do acompanhamento da execução física e financeira dos projetos e serviços I&D+i. Neste contexto, reforçar a estrutura com técnicos Gestores de Projeto.

## NOTA FINAL

As bases programáticas e o programa de ação que aqui apresento resultam do conhecimento do Politécnico de Leiria, do seu Plano Estratégico 2030, da experiência pessoal e profissional acumulada, da profunda consciência dos principais desafios do ensino superior e da análise e interpretação das suas orientações estratégicas, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Decorrem de um processo de cocriação com contributos, diretos e indiretos, da comunidade académica do Politécnico de Leiria e dos principais atores da região de Leiria e Oeste. A integração de tais contributos e experiência permite-me manter a assunção de uma visão estratégica ambiciosa, sem hesitações e inflexões na sua execução, que dá continuidade ao rumo traçado, que prossegue centrada na valorização do conhecimento e das pessoas e que intenta projetar um futuro ainda mais sustentável.

Na verdade, assumo uma estratégia que centra o ensino e os seus processos de aprendizagem nos estudantes e nos profissionais do futuro. Um ensino que antecipa tendências, que é inovador e referência nas estratégias e nos processos de inovação pedagógica, que é ousado e transformador no planeamento e na implementação de novas metodologias de aprendizagem, incluindo em contextos multiculturais e internacionais. Uma visão que reconhece nos percursos formativos, a par das cruciais competências técnico-científicas, o foco nas competências relacionais, emocionais e de cidadania, defendendo-as como determinantes, seja para a empregabilidade qualificada, seja para a cooperação e competitividade regional. Em suma, competências basilares à construção de uma sociedade melhor, mais coesa e para a qual os nossos diplomados contribuirão decisivamente.

Mediante a estratégia delineada, pretendo continuar a contribuir para afirmar o Politécnico de Leiria como uma instituição de ensino superior global, de referência, a nível nacional e internacional, porém focada no desenvolvimento, na cooperação, na competitividade e na transformação regional. Por certo, uma instituição que gera investigação e inovação com impacto, suportada por um ecossistema I&D+i, gradualmente mais robusto e diverso, mas sempre voltado para a transformação regional. No fundo, perspetivando uma instituição que encara os grandes desafios sociais como globais, apenas passíveis de serem superados através de redes colaborativas de conhecimento nacionais e internacionais, sem nunca olvidar o dever de gerar impacto, obrigatória e necessariamente, na região onde está inserida.

Ademais, defendo uma instituição focada em estratégias centradas nas nossas pessoas, na sua motivação, na capacidade de as reter, reconhecer e valorizar profissionalmente, mas também na capacidade para reforçar o seu sentimento de pertença institucional. Refiro-me, indubitavelmente, a uma instituição suportada pela cultura do mérito e pela valorização humana, cultural e profissional dos nossos professores, investigadores e técnicos. Uma academia cada vez mais multicultural e global, ancorada em práticas, contextos e redes colaborativas internacionais de referência, nas quais a Universidade Europeia RUN-EU e a cooperação internacional para o desenvolvimento imperam como primordiais. Enfim, uma instituição com *campi* sustentáveis e de bem-estar, em que o investimento na sustentabilidade energética e ambiental, no desporto, na promoção da saúde, e na centralidade criativa, cultural e de responsabilidade social constituem a essência da qualidade de vida da comunidade académica.

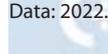
Pugnarei pela continuidade de práticas de gestão pautadas pelo rigor, pelo profissionalismo, pela transparência e pelos investimentos transformadores, enquanto estratégia para o presente e como alavanca para a sustentabilidade e a afirmação futura do Politécnico de Leiria. Na prática, uma instituição que não só manterá a sua atividade suportada por políticas de qualidade, pela transformação digital, mas que também valorizará a diversidade do financiamento, aumentará as receitas e executará investimentos estratégicos prioritários, mormente os decorrentes das oportunidades únicas de financiamentos existentes.

Para cumprir o meu plano de ação e a visão delineada para o Politécnico de Leiria, preciso do apoio de todos e conto, efetivamente, com todos. Estou certo de que, juntos, daremos continuidade à cocriação de um ecossistema educativo, de investigação, de inovação e de serviços à sociedade, capaz de reforçar o posicionamento do Politécnico de Leiria, enquanto instituição de ensino superior pública de referência a nível nacional e internacional.

Juntos somos, sempre, muito mais fortes! Juntos seguimos e conduziremos o Politécnico de Leiria bem mais além!

Leiria, 13 de junho de 2022,

Assinado por: **RUI FILIPE PINTO PEDROSA**  
Data: 2022.06.13 13:48:34+01'00'



Rui Filipe Pinto Pedrosa



## NOTA CURRICULAR

É Presidente do Politécnico de Leiria, função que ocupa desde 2018.

É, atualmente, Vice-Presidente da Associação Empresarial de Leiria (NERLEI), função desempenhada desde 2018.

É membro da Comissão Permanente do Conselho Coordenado dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), função que ocupa desde de 2022.

Foi Vice-Presidente do Politécnico de Leiria para a área da investigação e inovação, função que ocupou entre 2014 e 2018.

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

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

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

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

É, de momento, orientador de um estudante de doutoramento , tendo orientado 3 estudantes de doutoramento, 16 estudantes de mestrado e de mais de 20 projetos de final de licenciatura.

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