

PLANO ESTRATÉGICO POLITÉCNICO DE LEIRIA 2030



POLITÉCNICO
DE LEIRIA

LIDERA . APRENDE . PARTILHA

**PLANO
ESTRATÉGICO
POLITÉCNICO
DE LEIRIA
2 0 3 0**



com o apoio





FICHA TÉCNICA

TÍTULO

PLANO ESTRATÉGICO POLITÉCNICO DE LEIRIA 2030

COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

Rui Pedrosa
Rita Cadima
Nuno Rodrigues
Ana Sargento
José Carlos Gomes
Samuel Rama
Isabel Pereira
Rui Rijo
Miguel Jerónimo
Pedro Costa
Eugénia Ribeiro

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Ana Sargento

COORDENAÇÃO OPERACIONAL

Inova+

EDIÇÃO

POLITÉCNICO DE LEIRIA

REVISÃO

Eugénia Ribeiro
Miguel Jerónimo
Carolina Cardoso

TRADUÇÃO

In English - Centro de Línguas e Tradução

GRAFISMO

Marcos Paixão
Laura Ferreira

DEPÓSITO LEGAL

XXXXXX

TIRAGEM

500 exemplares

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Gráfica da Batalha

SETEMBRO DE 2021

Aprovado por unanimidade em reunião plenária do Conselho Geral, de 12 de maio de 2021.

CONTEÚDO

NOTA DE ABERTURA	5
SUMÁRIO EXECUTIVO	8
CARACTERIZAÇÃO DO POLITÉCNICO DE LEIRIA	9
ABORDAGEM METODOLÓGICA	15
MISSÃO, VISÃO E VALORES	19
MISSÃO	20
VISÃO	20
VALORES	21
FATORES DISTINTIVOS	22
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2030	27
Objetivos Estratégicos	28
Agendas Estratégicas	32
Objetivos Operacionais	37
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	53
ANEXOS	56
SESSÕES PARTICIPATIVAS	57
Contributos via portal web	62
ANÁLISE PESTAL	63
ANÁLISE SWOT	65
ANÁLISE TOWS	67

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	ETI	Equivalente a tempo integral
CARME	Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia	FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
CDRSP	Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado do Produto	I&D+i	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
CENTIMFE	Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos	IDNET	Incubadora D. Dinis – STARTUP Leiria
CETEMARES	Centro de I&D, Formação e Divulgação do Conhecimento Científico	IES	Instituição(ões) de Ensino Superior
CI&DEI	Centro de Estudos em Educação e Inovação	INDEA	Instituto de Investigação, Desenvolvimento e Estudos Avançados – Politécnico de Leiria
CICS.Nova	Centro Interdisciplinar em Ciências Sociais [Delegação do Politécnico de Leiria]	INE	Instituto Nacional de Estatística
CIEQV	Centro de Investigação em Qualidade de Vida [Delegação do Politécnico de Leiria]	IoT	Internet of Things
CIIC	Centro de Investigação em Informática e Comunicações	KPI	Key Performance Indicator
CIM	Comunidade Intermunicipal	LIDA	Laboratório de Investigação em Design e Artes
CiTechCare	Center for Innovative Care and Health Technology	LSRE/LCM	Laboratório de Processos de Separação e Reação/ Laboratório de Catálise e Materiais [Delegação do Politécnico de Leiria]
CiTUR	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo	MOOC	Massive Open Online Course
COIL	Collaborative Online International Learning	NERLEI	Associação Empresarial da Região de Leiria
ECTS	European Credit Transfer Accumulation System	NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
EEES	Espaço Europeu de Ensino Superior	OBITEC	Associação Óbidos Ciência e Tecnologia
ENERDURA	Agência Regional de Energia da Alta Estremadura	ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ESAD.CR	Escola Superior de Artes e Design	OE	Objetivo Estratégico
ESECS	Escola Superior de Educação e Ciências Sociais	OO	Objetivo Operacional
ESSLei	Escola Superior de Saúde	RCS-PT	Rede Campus Sustentável Portugal
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
ESTM	Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar	RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
		RUN-EU	Regional University Network – European University
		SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
		TeSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais
		UED	Unidade de Ensino a Distância

NOTA DE ABERTURA



PLANO ESTRATÉGICO POLITÉCNICO DE LEIRIA 2 0 3 0

Rui Filipe Pinto Pedrosa

Presidente do Politécnico de Leiria

O Politécnico de Leiria é hoje uma instituição de ensino superior pública de referência a nível nacional, com um foco no desenvolvimento regional, mas que se afirma cada vez mais no contexto internacional. Enquanto instituição de ensino superior pública ao serviço da sociedade e plena nas diferentes dimensões, designadamente no ensino, investigação, inovação e internacionalização, está numa fase muito relevante de crescimento, desenvolvimento e afirmação na tessitura nacional e internacional.

A nível global, vivemos momentos complexos e altamente desafiantes, em que os grandes desafios *sociais* só serão ultrapassados através de redes colaborativas globais mas que tenham a nível local elevado impacto na transformação económica, ambiental e social. Os desafios globais da sustentabilidade, da digitalização e da resiliência e coesão social ficaram ainda mais evidentes nesta crise pandémica que vivemos que, para além do impacto na saúde,

tem consequências com elevado reflexo económico e social, afetando fortemente a vida das pessoas e das instituições. No entanto, esta teia, *per se* já bastante complexa, tem permitido colocar em evidência e demonstrar que tais desafios só serão ultrapassados com um forte investimento no conhecimento e na ciência, através de redes colaborativas regionais, nacionais e globais.

É neste contexto que o Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria foi construído, num ambiente rico onde vários desenhos estratégicos e agendas de transformação que influenciam e influenciarão a sociedade na próxima década, quer a nível regional e nacional, quer a nível europeu e internacional, também foram importantes no desenho deste plano.

Este documento estratégico, obrigatório do ponto de vista institucional, intenta inovar e guiar toda a estratégia institucional para um período temporal muito relevante, facto que em si é arrojado e inovador, mas, mais do que isso, foi uma oportunidade para projetar e pensar o futuro do Politécnico de Leiria com toda a comunidade académica, com a região, mas também com a participação de pessoas e entidades de dimensão nacional e internacional. Este foi um documento que mobilizou e contou com contributos determinantes de muitas centenas de pessoas, professores, investigadores, estudantes, técnicos, órgãos de governo institucionais, muitas instituições externas e personalidades de elevado reconhecimento, nacional e internacional. Sem esta mobilização e capacidade plural de construção num modelo de cocriação, seguramente, este documento teria menos impacto e seria muito menos transformador.

Refletir a instituição, projetar e sonhar o futuro significou avaliar as virtudes, os constrangimentos e os desafios transversais, que são grandes, como referi anteriormente. São grandes e transversais, porque o conhecimento é global e multicultural e este Plano Estratégico 2030 afirma claramente esta dimensão no Politécnico de Leiria, de modo a que, cada vez mais, seja reconhecido e se afirme como uma instituição de ensino superior pública de referência a nível nacional e internacional, mas que assume uma centralidade e responsabilidade acrescida para gerar impacto local na qualidade de vida das pessoas e das instituições da Região onde está inserida, através da atividade educativa, social, económica, cultural, artística, ambiental, de saúde, entre outras. No alinhamento com esta ideia, este Plano Estratégico 2030 tem uma visão ambiciosa, suportada por fatores distintivos, valores

e objetivos estratégicos com elevado foco, mas que projetam a instituição em áreas distintivas e transformadoras.

O Plano Estratégico 2030 é um plano de todos para todos, aberto e será sistematicamente monitorizado, estando projetada uma revisão global a meio-caminho deste percurso de dez anos norteados pela estratégia agora desenhada. Esta construção coletiva conta com todos e precisa de todos, estudantes, professores, investigadores, técnicos e parceiros regionais, nacionais e internacionais.

Os desafios são grandes, mas **juntos vamos conseguir!**

Contamos com todos!

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico 2030 estabelece as bases para a estratégia de médio e longo prazo do Politécnico de Leiria, visando ultrapassar os desafios atuais e do futuro, bem como aproveitar as oportunidades, com compromisso, coerência e sustentabilidade ao longo do tempo, tornando, cada vez mais, o Politécnico de Leiria como uma instituição de ensino superior pública de referência ao nível nacional e internacional.

O presente Plano Estratégico insere-se numa linha de continuidade face ao Plano Estratégico 2020, procedendo à necessária atualização dos elementos identitários da estratégia, considerando o contexto nacional e global que é conhecido em 2021 e que influencia, direta e indiretamente, a atuação das instituições de ensino superior.

A elaboração do Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria teve por base a combinação de diferentes modelos participativos que envolveram a comunidade interna e atores externos, nacionais e internacionais, nas várias fases do processo de planeamento. Desde logo, contribuindo para um diagnóstico participado, substanciado pela análise SWOT, e para a atualização da Visão, Missão, Valores, Fatores Distintivos, Objetivos Estratégicos e Operacionais e plano orientador de ações estratégicas. A participação dos *stakeholders* internos e externos do Politécnico de Leiria envolveu a realização de várias sessões de grupos de trabalho temáticos, reuniões com as cinco Escolas do Politécnico de Leiria, com as Unidades de Investigação, com as Associações de Estudantes e recolha de contributos através de uma plataforma especificamente concebida para este efeito, para além da usual audição dos órgãos como o Conselho de Gestão, Conselho Académico e Conselho Geral. Em suma, a metodologia imple-

mentada seguiu o princípio base de potenciar as oportunidades de participação por parte de todos os *stakeholders* internos e externos, cujos contributos foram fundamentais para o Plano Estratégico 2030. O modelo participativo adotado constitui o ponto de partida para uma maior identificação e comprometimento da comunidade com o plano definido, esperando-se que tal possa contribuir para a sua implementação bem-sucedida e concretização dos objetivos delineados.

A orientação estratégica parte do estabelecimento de uma Visão inovadora relativamente à evolução preconizada para o Politécnico de Leiria na década que agora inicia e consubstancia-se através de seis Objetivos Estratégicos, desagregados por um total de 16 Objetivos Operacionais, apresentados também esquematicamente para mais fácil leitura e comunicação no “encarte” global da estratégia. Para cada Objetivo Operacional foram definidos KPI (*Key Performance Indicators*) que serão monitorizados anualmente e cuja avaliação global será fundamental para a reflexão (e eventuais ajustes necessários) a realizar a meio do período de vigência do Plano Estratégico 2030.

Na definição dos Objetivos Operacionais e plano orientador de ações estratégicas foi assumido o propósito de alinhamento com três principais Agendas Estratégicas que norteiam as alterações de paradigma na próxima década, nomeadamente a “Transformação pela Inovação Social”, “Transformação Digital” e “Transformação Verde”. As agendas estratégicas de impacto nacional e internacional englobam temáticas cujo aprofundamento influencia a visão estratégica do Politécnico de Leiria, enquanto organização que se pretende manter na vanguarda no seu setor de atuação.

**CARACTERIZAÇÃO
DO POLITÉCNICO
DE LEIRIA**



Fundado em 1980, o Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior de direito público, com autonomia estatutária, administrativa, financeira e patrimonial, ao serviço da sociedade, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência, da tecnologia e das artes, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental.

O Politécnico de Leiria tem sede em Leiria e está presente em vários pontos da região de Leiria e Oeste através das suas Escolas Superiores e Unidades de Investigação, nomeadamente nas cidades de Leiria, Caldas da Rainha, Peniche, Marinha Grande e Torres Vedras (cf. Quadro I).

CAMPUS	INFRAESTRUTURA
Edifício Sede – Leiria	Serviços Centrais + Serviços de Ação Social
Campus 1 – Leiria	ESECS + unidades de investigação
Campus 2 – Leiria	ESTG + ESSLei + UED + unidades de investigação
Campus 3 – Caldas da Rainha	ESAD.CR + unidade de investigação
Campus 4 – Peniche	ESTM + unidade de investigação
Campus 5 – Leiria	Hub de inovação em saúde
Edifício CDRSP – Marinha Grande	CDRSP
Edifício Cetemares – Peniche	MARE Politécnico de Leiria
Núcleo de formação – Torres Vedras	LabCenter

Quadro I. Campi do Politécnico de Leiria

Nos *campi* os estudantes têm ao seu dispor um conjunto de instalações e equipamentos pedagógicos, científicos e de apoio, modernos e bem equipados, dos quais se destacam os diversos laboratórios, os amplos recursos documentais e bibliográficos (bibliotecas, B-on – biblioteca científica digital), o fácil acesso à internet (física ou via wireless) e os serviços de suporte ao nível do apoio social de base (bolsas de estudo, cantinas, restaurantes, residências, serviços médicos, atividades desportivas) e de apoio psicológico e psicopedagógico.

Através das suas Escolas Superiores e Unidades de Investigação, assim como de outras estruturas de partilha e valorização de conhecimento, o Politécnico de Leiria desenvolve atividade nos domínios:

- a. Do ensino: realização de ciclos de estudos visando conferir os graus académicos de licenciado e de mestre e o diploma de técnico superior profissional, bem como de outros diplomas não conferentes de grau académico, nos termos da lei;
- b. Da investigação e do apoio e participação em instituições científicas;
- c. Da partilha e valorização de conhecimento científico e tecnológico;
- d. Da formação profissional e de atualização de conhecimento;
- e. Da prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- f. Da cooperação e intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres;
- g. Da produção e difusão de conhecimento e de cultura.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 65/2018 de 16 de agosto, que altera o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior, fica aberta a possibilidade de as instituições politécnicas poderem atribuir o grau de doutor.

Em 2020, a aprovação da Regional University Network – European University, liderada pelo Politécnico de Leiria, foi um marco importante e que abre várias oportunidades institucionais nas

principais linhas de investimento estratégico no ensino superior a nível europeu. Entre os vários desafios na transformação e reforço da identidade europeia suportada pela inovação e pelo conhecimento, no âmbito do ensino superior, destacam-se a inovação pedagógica, os percursos curriculares flexíveis, os cursos curtos promotores de requalificação e qualificação avançada, bem como a criação de *European Degrees*.

O Politécnico de Leiria oferece atualmente 44 licenciaturas, 48 mestrados, 1 doutoramento em associação, 24 pós-graduações e 46 cursos TeSP, em áreas de conhecimento como a Educação e Ciências Sociais, Tecnologia e Engenharia, Artes e Design, Turismo, Saúde e Desporto, Ciências Empresariais e Ciência e Tecnologia do Mar, contando com cerca de 13 mil estudantes, nacionais, provenientes de todo o país, e internacionais (cerca de 1.500 estudantes internacionais). Para além da existência do primeiro doutoramento em Portugal em associação entre um Politécnico e uma Universidade (U. do Minho), acreditado em 2020, o Doutoramento em Fabrico Digital Direto para as Indústrias dos Polímeros e Moldes, no Politécnico de Leiria existem mais de 80 estudantes de Doutoramento, que desenvolvem os seus trabalhos de investigação nas Unidades de Investigação do Politécnico de Leiria, sob orientação dos seus Professores e Investigadores. Inclui ainda diversos cursos de formação especializada e formação contínua, cursos preparatórios para o acesso ao ensino superior de maiores de 23 anos e o Programa 60+. Todos os seus ciclos de estudos cumprem com os requisitos legais e encontram-se acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Além da acreditação de cursos obrigatória pela A3ES, o Politécnico de Leiria sujeita-se voluntariamente a outras avaliações e certificações de cursos, quer a nível nacional, quer a nível internacional, que representam uma marca adicional de qualidade. De salientar ainda, que o Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Politécnico de Leiria foi sujeito a um processo de auditoria pela A3ES, que resultou na sua certificação pelo período máximo (6 anos).

Para apoio ao desenvolvimento das suas atividades, o Politécnico de Leiria contava, em 31 de dezembro de 2020, com o apoio de 1.566 pessoas (1.047 docentes, 17 investigadores e 508 colaboradores técnicos e administrativos), incluindo os Serviços Ação Social, presentes em todas as unidades orgânicas.

ECOSSISTEMA DE I&D+i

O Politécnico de Leiria é uma instituição focada na Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i), encontrando-se inserido num ecossistema de I&D+i orientado para o tecido empresarial e social da região. Com efeito, o ecossistema I&D+i do Politécnico de Leiria engloba, para além das 5 Escolas Superiores, 15 Unidades de Investigação, 3 Infraestruturas Científicas, 1 Centro de Transfe-

rência de Conhecimento e Tecnologia, 1 Associação Empresarial, 3 Incubadoras de Empresas, 2 Agências Regionais de Energia, 1 Centro de Ciência Viva, 1 Business School, 9 Polos e Clusters de Competitividade e Tecnologia, 1 Centro Tecnológico, 1 Parque Tecnológico, 1 Parque de Ciência e Tecnologia, 5 Laboratórios Colaborativos e 5 Digital Innovation Hubs.

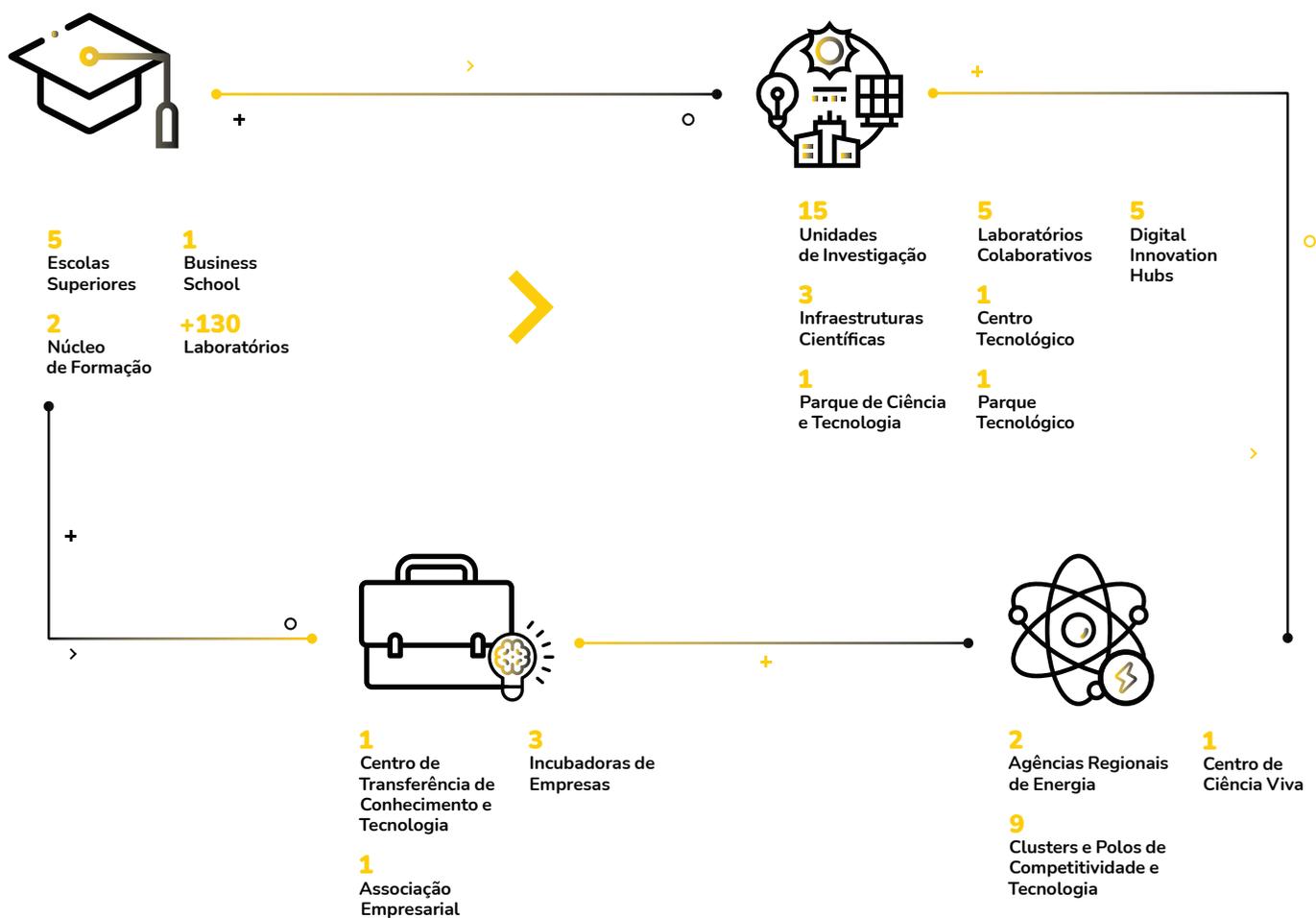


Figura 1 - Ecossistema de I&D+i do Politécnico de Leiria

ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O Politécnico de Leiria dispõe de estatutos aprovados e homologados, nos termos do n.º 1 do artigo 172.º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RIIES), publicados pelo Despacho Normativo n.º 35/2008 na 2.ª série do Diário da República, n.º 139, de 21 de julho, alterado através da retificação n.º 1826/2008, publicada no Diário da República, 2.ª série, n.º 156, de 13 de agosto.

As instituições de ensino superior possuem autonomia científica, pedagógica, cultural e disciplinar, de acordo com a Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RIIES), que regula designadamente a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia (artigos 71.º a 75.º).

ENQUADRAMENTO REGIONAL

A zona de influência do Politécnico de Leiria insere-se na NUT II – Centro e abrange as NUT III Região de Leiria (que integra 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). Considerando esta delimitação, a população residente na zona de influência do Politécnico de Leiria, nos censos de 2011 (últimos disponíveis) é de 698.802 pessoas, representando 30% de toda a população residente na NUT II - Centro (2.327.755 pessoas).

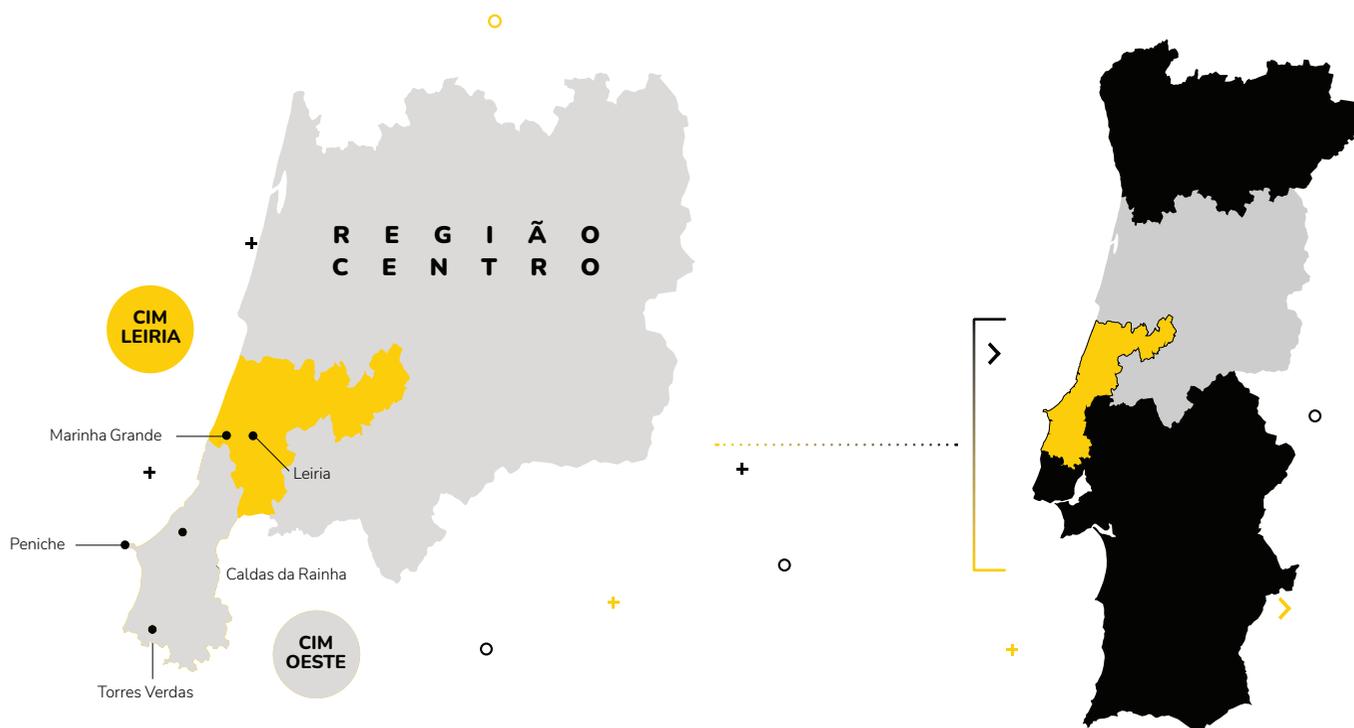


Figura 1 – Zona de influência direta do Politécnico de Leiria: NUT III – Região Centro; NUTII – CIM Região de Leiria e CIM Região Oeste



ABORDAGEM METODOLÓGICA

O Plano Estratégico 2030 visa construir a estratégia de médio e longo prazo do Politécnico de Leiria para ultrapassar os desafios atuais e do futuro, bem como aproveitar as oportunidades, com compromisso, coerência e sustentabilidade ao longo tempo, tornando, cada vez mais o Politécnico de Leiria numa instituição de ensino superior pública de referência a nível nacional e internacional. Neste contexto, a elaboração do Plano Estratégico 2030 do Politécnico de Leiria teve por base a combinação de diferentes modelos participativos que envolveram a comunidade interna e atores externos, nacionais e internacionais, na definição de uma visão inovadora para a próxima década.

O primeiro passo, importante, foi a aprovação da dimensão temporal (2030) do plano pelo Conselho Geral do Politécnico de Leiria, bem como a metodologia estratégica, o planeamento para a sua elaboração e ainda a responsabilidade da sua preparação e coordenação técnica. No seguimento desta abordagem, numa etapa prévia ao arranque dos trabalhos, foi definido um modelo de organização da abordagem metodológica que assentou na dinamização de sessões participativas junto da comunidade, de acordo com a seguinte estrutura (Figura 2).



Figura 2 - Modelo de organização da abordagem metodológica utilizada no desenvolvimento do Plano Estratégico 2030

A metodologia foi executada, essencialmente, em seis grandes etapas:

1. Planeamento

Na etapa de planeamento, identificaram-se 10 temas de importância estratégica para o Politécnico de Leiria, procurando abranger todas as dimensões que definissem o papel e o âmbito de atuação da instituição na sociedade e na região, nomeadamente: I-Universidade Politécnica do Futuro; II-Excelência no Ensino; III-Ciência com impacto; IV-Pessoas, valorização e trabalho em rede; V-Talento e Empregabilidade; VI-Valorização do conhecimento e geração de valor; VII-Internacionalização; VIII-Espaços e modernização de serviços; IX-Sustentabilidade Financeira; X-Centralidade criativa, cultural, social e desportiva.

Estes temas estratégicos deram origem à criação de 10 grupos de trabalho, um para cada tema, constituídos por pessoas da comunidade interna (estudantes, professores, investigadores e técnicos) e por personalidade externas, nacionais e internacionais (*alumni*, representantes de empresas, incubadoras/aceleradoras, professores de outras Instituições de Ensino Superior (IES), reitores e presidentes de IES, Centros Tecnológicos, presidentes de Autarquias, Associações Desportivas, Instituições Culturais, Entidades Prestadoras de Cuidados de Saúde, entre outros), procurando ter uma cobertura alargada de conhecimentos, competências, visões, experiência académica e profissional, liderança e culturas.

2. Sessões Participativas

Foram realizadas duas rondas de sessões participativas *online*, para comunicação e dinamização das discussões, incluindo o recurso à utilização da plataforma Mentimeter – para uma participação interativa nos questionários, em que cada participante podia expressar a sua opinião através de “voto”. A situação pandémica que se verificou, ao longo de todo o período de elaboração do Plano Estratégico, tornou inviável a realização da segunda ronda num modelo presencial, como fora previsto inicialmente. Todavia, o facto de todas sessões terem sido promovidas num formato *online* acabou por se revelar um aspeto facilitador da participação dos vários intervenientes, particularmente os que residem ou trabalham fora de Leiria e do país. Assim, foi possível envolver, nas duas rondas de sessões participativas e num conjunto de contactos bilaterais, um total de 117 pessoas (Anexo 1).

Primeira Ronda de sessões participativas

Tendo por base os temas estratégicos definidos, foram realizadas 10 sessões temáticas de trabalho, contando com um total de 87 participantes. Em cada grupo de trabalho, foram inicialmente apresentados os elementos identitários definidos no Plano Estratégico 2020 do Politécnico de Leiria (PE2020 – Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso que evoluíram para uma dimensão de Fatores Distintivos). Na dinâmica das sessões e, tendo em conta o tema estratégico da sessão, cada participante teve a oportunidade de expressar a sua opinião, seguindo a abordagem MEMA (“Manter”, “Eliminar”, “Melhorar” e “Acréscetar”), sendo, como consequência da mesma, ativada uma discussão sobre os resultados da votação. Estas sessões deram origem às principais linhas orientadoras para a evolução dos elementos identitários apresentados face aos desafios esperados na próxima década.

A conclusão da primeira ronda de sessões participativas culminou com a formulação estratégica inicial dos Elementos Identitários do PE2030 (Missão, Visão, Valores e Fatores Distintivos), bem como a identificação de seis orientações estratégicas consubstanciadas em Objetivos Estratégicos.

Segunda Ronda de sessões participativas

Tendo em consideração os Objetivos Estratégicos definidos, foram realizadas 6 sessões de trabalho, contando com um total de 70 participantes. Após uma seleção prévia dos objetivos operacionais e indicadores refletidos no PE2020, com correspondência aos Objetivos Estratégicos definidos para 2030, estes foram discutidos nos respetivos grupos de trabalho. Para o efeito, através da metodologia “3Rs do Modelo Participativo” cada participante exprimiu a sua opinião quanto a “Reutilizar – manter”, “Repensar – atualizar e contextualizar” ou “Recusar – eliminar” o objetivo operacional e, de seguida, foi aberta uma discussão sobre os indicadores adequados para medir o objetivo operacional em causa. Nestas sessões, foram igualmente recolhidas algumas sugestões de ações a implementar para concretizar os Objetivos Estratégicos. A conclusão da segunda ronda de sessões participativas culminou na definição de uma proposta inicial de Objetivos Operacionais e Indicadores de Monitorização, bem como algumas Ações Estratégicas orientadoras para a sua prossecução, tal como se explica de seguida.

3. Reuniões Bilaterais

Os convidados a participar nos Grupos de Trabalho, que não tiveram oportunidade de participar nas sessões, foram contactados com o objetivo de alargar os contributos para a construção do PE2030 do Politécnico de Leiria, onde foram apresentados os resultados obtidos nas sessões participativas e recolhidos comentários e sugestões. Assim, foram realizados 17 contactos bilaterais, cujos contributos foram fundamentais para enriquecer os resultados alcançados previamente a partir dos Grupos de Trabalho.

4. Reuniões com Conselho Geral, Conselho de Gestão Alargado, Escolas, Unidades de Investigação, Direções de Serviços e Associações de Estudantes

No propósito de construir um plano estratégico com o máximo envolvimento possível da comunidade académica, de modo a que este seja promotor de um sentimento de pertença institucional, construído por todos para todos, foram desenvolvidas várias estratégias de envolvimento da comunidade académica, o que se revelou absolutamente decisivo para o enriquecimento do PE2030 e para a consolidação dos elementos identitários, bem como no que se refere aos objetivos estratégicos, aos objetivos operacionais e às iniciativas estratégicas orientadoras. Neste contexto, foram realizadas duas rondas de sessões em cada uma das 5 Escolas do Politécnico de Leiria, contando com um total de 102 participantes na primeira ronda e 218 participantes na segunda ronda, duas sessões com todas as Unidades de Investigação, contando com 14 participantes em cada uma, e duas sessões com as Associações de Estudantes, contando com 5 participantes na primeira (os Presidentes) e 21 participantes na segunda, duas sessões em sede de Conselho de Gestão Alargado onde foram ouvidos os Diretores de todas as Escolas, uma sessão em reunião de Direções de Serviços das escolas e transversais e, por último, três sessões do Conselho de Geral. Nestas sessões, foram apresentados os elementos formulados para o Plano Estratégico 2030, e foram recolhidos vários contributos e sugestões de melhoria, bem como de ações estratégicas orientadoras.

5. Plataforma *online* de recolha de contributos

Foi ainda disponibilizada, na rede interna do Politécnico de Leiria, uma plataforma aberta a toda a comunidade, na qual estavam patentes os elementos do Plano Estratégico 2030 formulados, permitindo a recolha de comentários e sugestões da comunidade. Foram recolhidas 39 reflexões da comunidade através deste portal.

Dada a situação pandémica vivida no país e no mundo, aquando da preparação do presente documento, todo o processo de envolvimento da comunidade interna e externa foi concretizado de forma *online*, acabando por permitir maximizar o número de elementos com um papel participativo na construção do Plano Estratégico 2030.

Em suma, a metodologia implementada seguiu o princípio base de potenciar as oportunidades de participação por parte de todos os *stakeholders* internos e externos do Politécnico de Leiria, cujos contributos foram fundamentais para o Plano Estratégico que aqui se apresenta. O modelo participativo adotado constitui o ponto de partida para uma maior identificação e compromisso da comunidade com o plano definido, esperando-se que tal possa contribuir para a sua implementação bem-sucedida e concretização dos objetivos delineados.

**MISSÃO, VISÃO
E VALORES**

MISSÃO

A missão do Politécnico de Leiria reflete o compromisso que toda a comunidade assume com o caminho percorrido, com as características institucionais do presente e com os desafios do futuro, num quadro de referência internacional. Para o horizonte de vigência do presente plano estratégico, foi definida a seguinte missão:

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.

Esta missão começa por destacar o carácter **multicultural** que prevalece nos *campi*, cuja matriz identitária é suportada pela diversidade de culturas, onde a coexistência e a convivência de cidadãos oriundos de diferentes partes do mundo são uma fonte de pluralidade, aprendizagem e crescimento para todos, dentro e fora da comunidade académica.

Nos seus pilares de atuação, a **educação**, a **formação**, a **investigação** e a **inovação** surgem ao mesmo nível, tornando claro o compromisso do Politécnico de Leiria em capacitar cidadãos para fazer a diferença na **sociedade** e a gerar valor como profissionais do futuro, quer seja a nível individual, institucional ou empresarial.

A capacitação de **cidadãos com competências relevantes** é fomentada pela dinamização de ciclos completos de estudo atuais e de elevada qualidade, bem como pelas estratégias de formação ao longo da vida e dos programas de cooperação e mobilidade internacionais no âmbito do ensino, formação, investigação e inovação. Esta estratégia é ainda reforçada pela ideia de promover uma relação forte com a sociedade geradora de **conhecimento** com impacto. Por tudo isto, o Politécnico de Leiria estimula a geração de conhecimento e inovação de elevado valor, com impacto transformador na sociedade e no **desenvolvimento global sustentável**, em resposta aos desafios societais que vão surgindo ao longo do tempo.

Por fim, a sua missão reforça o posicionamento do Politécnico de Leiria como instituição de ensino superior pública de referência **global**, mas que não perde o seu foco estratégico para o desenvolvimento **regional**.

VISÃO

A visão expressa a forma como o Politécnico de Leiria pretende consolidar o prestígio enquanto instituição de ensino superior pública, mas também como a instituição pretende ser reconhecida no futuro, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Tem necessariamente de ser uma visão ambiciosa e que retrate, simultaneamente, as ações e aspirações futuras motivando toda a comunidade a unir-se e a perseguir as metas definidas. Para o horizonte de vigência do presente plano estratégico, a visão que orienta o Politécnico de Leiria é a seguinte:

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.

Nesta visão, o Politécnico de Leiria afirma-se explicitamente pela vontade de ser por fim conhecido e reconhecido com a designação de **Universidade Politécnica**. Em primeiro lugar, a palavra **Universidade**, simplesmente porque tem um reconhecimento e **perceção social, nacional e internacional, claro e distintivo e é universal**. Em segundo lugar **Politécnica**, por duas razões substanciais: a primeira, assumindo internamente, mas principalmente na relação com a sociedade, que **queremos continuar a fazer 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**; a segunda, porque devemos projetar o futuro, não esquecendo o passado, os valores e como chegámos aqui.

Em linha com a estratégia da *European Education Area*, o posicionamento futuro do Politécnico de Leiria passa pelo reconhecimento ao nível da **qualidade e atualidade da formação**, suportada por uma maior **inovação** pedagógica e por modelos de aprendizagem centrados nos estudantes e promotores de percursos curriculares flexíveis. Nestes princípios, os estudantes nacionais e internacionais poderão desenhar o seu próprio

percurso formativo e obter microcréditos reconhecidos em toda a Europa. Ao liderar a universidade europeia RUN-EU, alguns destes desígnios estarão mais próximos de ser alcançados.

Por fim, a sua visão reflete a vontade de ser um agente agregador e transformador da região, devido à capacidade de gerar, partilhar e valorizar **conhecimento que está ao serviço da sociedade e dos cidadãos**, com papel relevante no emprego e no **desenvolvimento global sustentável**, ao mesmo tempo que se afirma como o motor de **centralidade criativa e cultural** da região, tornando-a mais atrativa e inserida num contexto global sustentável essencial para a qualidade de vida.

VALORES

Os valores são os nossos princípios, os comportamentos e as atitudes assumidos por todos os membros da comunidade do Politécnico de Leiria e que norteiam as atividades desta instituição, quer coletivamente, quer a título individual. Eis os principais valores que nos movem:

Qualidade

A qualidade do ensino, formação, investigação e inovação é um pressuposto fundamental assumido no dia a dia dos estudantes, professores, investigadores e técnicos. A qualidade implica também prestar serviços no âmbito do ensino superior de elevado rigor, exigência, competência, profissionalismo e humanidade, proporcionando à academia um ambiente adequado, seguro, confortável e afetivo.

Criatividade e Inovação

Ser uma instituição criativa e inovadora é ser uma organização que tem capacidade de se renovar a si própria, de ousar e de antecipar soluções e fazer. Este é um valor fundamental no Politécnico de Leiria que queremos estimular. Ser criativo é questionar o nosso presente e ser capaz de perspetivar o nosso futuro. É sonhar. É estimular novas ideias, criativas e inovadoras, no ensino, formação e na investigação, contribuindo para a geração de conhecimento com impacto na sociedade e com ligação ao tecido empresarial regional e global. Por essa razão, ser criativo e inovador faz mais sentido ainda se essa criatividade se traduzir em inovação com

impacto social, ambiental, económico, artístico e cultural.

Ética e Responsabilidade

Reger-se pelos princípios éticos e morais na sua intervenção junto da sociedade, promovendo uma relação de mútua confiança, como elemento básico da prática do ensino, formação, investigação e inovação. Desenvolver com elevado sentido de responsabilidade e transparência todas as ações, do ponto de vista científico, pedagógico, financeiro, cultural, artístico e social.

Sustentabilidade

Contribuir para o desenvolvimento global sustentável, através do seu alinhamento com a transformação social, transformação digital e transformação verde, promovendo uma utilização mais racional dos recursos humanos, materiais, ambientais e financeiros.

Pluralidade

A liberdade de pensamento, a diversidade e a multiculturalidade são fatores fundamentais no ensino superior e que contribuem para a valorização das experiências e dos contextos de aprendizagem, assim como para a capacidade de cruzar experiências e gerar novo conhecimento. Ao fomentar uma abordagem integradora, inclusiva, intercultural e global, o Politécnico de Leiria assume a pluralidade como valor fundamental.

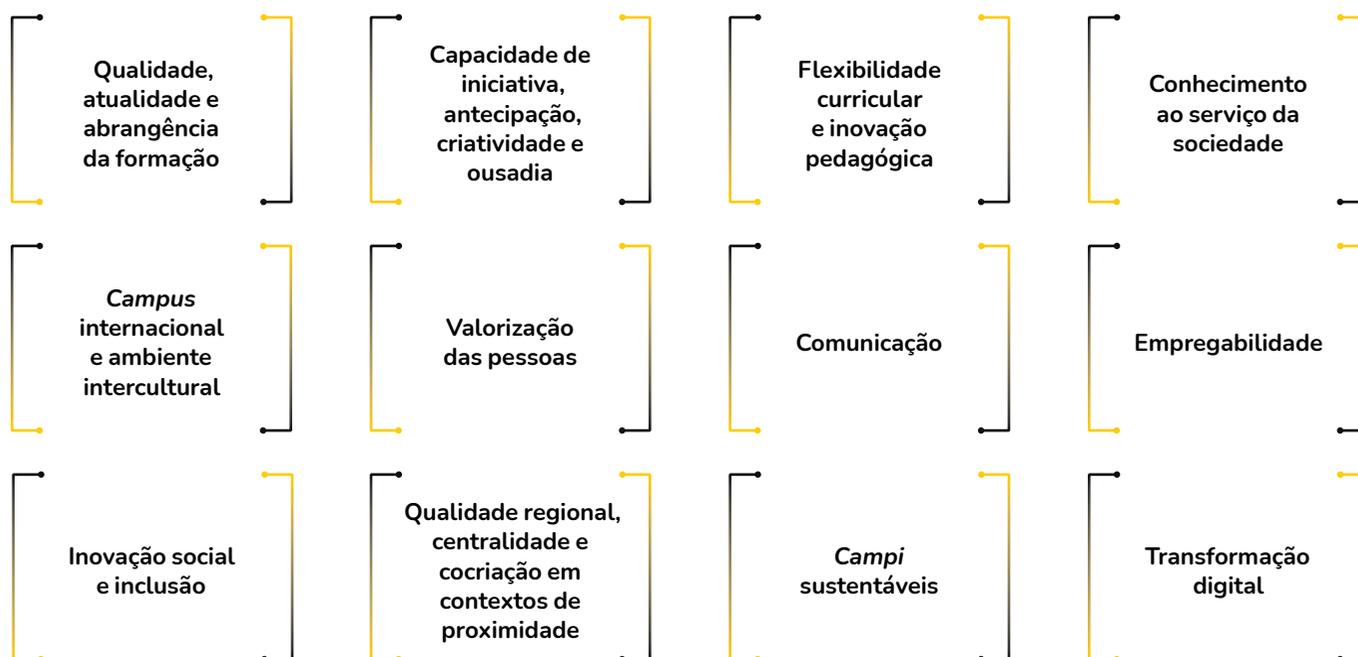
Inclusão

O Politécnico de Leiria é uma instituição ao serviço de todos. Valoriza um ensino superior que integra, acolhe e cuida de todos, particularmente os membros da sua comunidade académica, independentemente das suas características particulares e esforça-se por adequar a sua ação de forma a permitir gerar condições para a integração plena de todos.



**FATORES
DISTINTIVOS**

Há um conjunto de fatores que atualmente distinguem o Politécnico de Leiria, que permanecerão como fatores diferenciadores no futuro, que queremos assumir numa estratégia institucional de melhoria contínua ao longo de todo o horizonte de vigência do plano estratégico. Assim, até 2030, o Politécnico de Leiria será reconhecido pelos seguintes fatores distintivos:



QUALIDADE, ATUALIDADE E ABRANGÊNCIA DA FORMAÇÃO

O compromisso institucional do Politécnico de Leiria com a qualidade está presente em todas as dimensões da sua atividade. No que respeita à oferta formativa, esta está 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. A formação oferecida abrange um espectro alargado de ciclos de estudos, não só em relação à diversidade de áreas científicas associadas às suas cinco Escolas, mas também na tipologia de cursos oferecidos, a saber, cursos curtos avançados, pós-graduações, técnico superior profissional, licenciatura, mestrado e doutoramento.

A qualidade e atualidade da formação são asseguradas através de um conjunto de estratégias e procedimentos de garantia da qualidade integrados no Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) acreditado pela A3ES. Num processo de melhoria contínua, a formação do Politécnico de Leiria evidencia-se pela qualidade e flexibilidade para acompanhar necessidades atuais e tendências futuras das múltiplas dimensões do contexto em que está inserido.

CAPACIDADE DE INICIATIVA, ANTECIPAÇÃO, CRIATIVIDADE E OUSADIA

No contexto da crescente globalização do ensino, da formação e da investigação, o Politécnico de Leiria pretende continuar a ser reconhecido como uma instituição criativa, ousada e arrojada

nas iniciativas que toma e na autonomia com que as implementa. Com o propósito de reforçar a sua ligação ao tecido empresarial e institucional, tanto na região como no mundo, o Politécnico de Leiria antecipa oportunidades e promove a concretização de iniciativas conjuntas tanto ao nível do ensino, formação, investigação e inovação, como ao nível cultural, artístico e desportivo. A ligação a redes de cooperação nacionais e internacionais, promotoras da transformação da sociedade, é determinante para antecipar e apresentar respostas disruptivas aos desafios regionais e globais emergentes.

FLEXIBILIDADE CURRICULAR E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

A flexibilidade curricular é uma estratégia inovadora no domínio pedagógico, curricular e organizacional, constituindo uma mais-valia para a construção de uma educação inclusiva e atrativa para todos. O Politécnico de Leiria destaca-se por disponibilizar uma oferta formativa flexível em que os estudantes nacionais e internacionais podem desenhar o seu próprio percurso formativo, escolher e combinar diferentes unidades curriculares de base e unidades curriculares livres, onde se incluem iniciativas que promovem a aprendizagem de conteúdos relevantes e atuais, bem como atividades para o desenvolvimento de competências transversais e que incluem contextos internacionais de aprendizagem. Esta flexibilidade dos percursos académicos está vinculada às estruturas modulares de formação de curta duração que permitem a requalificação e a qualificação avançada de profissionais ao longo das suas carreiras.

A inovação pedagógica é uma prioridade e um elemento distintivo, estimulando a geração de uma oferta formativa permanentemente inovadora e atual, suportada não só pela formação pedagógica dos professores, mas também pelos contextos de aprendizagem indutores de inovação e criatividade, bem como por espaços pedagógicos diferenciadores e atuais.

CONHECIMENTO AO SERVIÇO DA SOCIEDADE

A ciência, inovação e investigação com impacto na sociedade e no desenvolvimento global sustentável é fundamental para o Politécnico de Leiria. A capacidade de atrair e reter professores e investigadores nacionais e internacionais produz efeitos positivos na relevância e no impacto do conhecimento produzido. O

alargamento das redes de parceiros nacionais e internacionais é determinante para complementar competências, difundir e promover a aplicação do conhecimento científico e tecnológico. Ao liderar a RUN-EU, o Politécnico de Leiria é hoje uma universidade europeia, global e multicultural, focada na transformação da sociedade e, em particular, no desenvolvimento das regiões, respondendo aos desafios globais emergentes.

O Politécnico de Leiria reforçará assim a sua matriz de estreita interligação com a sociedade, expressa através da sua formação fortemente orientada para as competências, mas também pelas atividades de partilha e valorização de conhecimento com empresas, instituições e a sociedade civil. Este fator distintivo será reforçado pela maior integração das dimensões do ensino e formação e de investigação e inovação, através do incremento dos modelos de ensino baseados em experiência e experimentação, bem como pelo aumento do envolvimento dos estudantes em projetos de I&D realizados em colaboração com empresas e instituições. Tal permite promover uma empregabilidade qualificada e com capacidade de empreender e inovar.

CAMPUS INTERNACIONAL E AMBIENTE INTERCULTURAL

O Politécnico de Leiria tem já um longo percurso de internacionalização, na mobilidade de estudantes, professores, investigadores e técnicos, na realização de atividades de formação em parceria e na cooperação em projetos de investigação e inovação com instituições estrangeiras. O estatuto do estudante internacional veio reforçar a captação de estudantes oriundos de diferentes países, aumentando a multiculturalidade nos *campi*, as ações promotoras de interculturalidade e ainda as parcerias com outras IES que, *per se*, facilitam a atualização e internacionalização dos *curricula*. Um *campus* com um ecossistema verdadeiramente internacional é uma fonte de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem mútua e de preparação para atuar numa sociedade cada vez mais global. Neste contexto onde a colaboração entre instituições de ensino superior é um fator de prestígio, qualidade e reconhecimento internacional, o reforço da cultura de uma Europa com valores comuns suportados pelo conhecimento terá um papel fundamental na afirmação plena do Politécnico de Leiria, enquanto instituição de ensino superior global, mas terá também efeitos positivos, diretos e particulares, no desenvolvimento e formação integral dos nossos estudantes. Aqui, a participação e liderança da Universidade Europeia RUN-EU é um ativo incontornável e

absolutamente decisivo. No entanto, a cooperação com países fora da Europa, principalmente no âmbito da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), China, particularmente Macau, e América Latina, continuará a ser uma prioridade enquanto fator determinante para a diversidade cultural, para a mobilidade bilateral, graus conjuntos, projetos de investigação e projetos de cooperação para o desenvolvimento.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

As pessoas são o ativo mais precioso do Politécnico de Leiria. A capacidade de atrair e reter profissionais de qualidade e, simultaneamente, permitir um desenvolvimento pessoal e profissional pleno e realizador, é essencial para o cumprimento da missão, visão e para a manutenção e reforço de todos os fatores distintivos. Ao proporcionar o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional, progressão e aprendizagem ao longo da vida, o Politécnico de Leiria dota-se, não só de profissionais altamente qualificados e especializados, mas sobretudo de pessoas que fazem a diferença nas suas profissões e na sociedade. A construção de *Campi* cada vez mais sustentáveis e promotores de bem-estar, com condições de trabalho e de relações sociais únicas, promove, na sua essência, a qualidade de vida dos professores, investigadores e técnicos. De igual modo, as medidas de estímulo à conciliação da vida profissional e familiar são determinantes no desenvolvimento do indivíduo e da instituição como um todo.

COMUNICAÇÃO

A estratégia e gestão da comunicação é um fator decisivo no sucesso de qualquer instituição. Ao nível interno, como ferramenta de gestão, tem um papel essencial na promoção da cultura e clima organizacionais, na divulgação assertiva, próxima, bem como na partilha e articulação das atividades e no envolvimento de toda a comunidade académica nos processos de implementação das opções estratégicas do Politécnico de Leiria. Externamente, os processos de divulgação da instituição e da sua atividade são essenciais para garantir o envolvimento e a ligação à sociedade, garantindo o conhecimento externo da qualidade da formação ministrada e dos resultados da investigação e inovação produzida, e reforçando continuamente os níveis de notoriedade regional, nacional e internacional.

EMPREGABILIDADE

As entidades empregadoras reconhecem a qualidade e rigor da oferta formativa do Politécnico de Leiria, privilegiando os estudantes e diplomados desta instituição para a realização de estágios e para ocuparem postos de trabalho de alto valor acrescentado. Além de uma formação técnica e científica de base sólida, os estudantes combinam competências transversais, como a capacidade de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, gestão do tempo, línguas, entre outras, que são critérios de seleção no mercado de trabalho. A empregabilidade é, assim, uma marca distintiva do Politécnico de Leiria, a perpetuar.

INOVAÇÃO SOCIAL E INCLUSÃO

A participação em redes de cooperação nacionais e internacionais de promoção da transformação social é preponderante. O Politécnico de Leiria está ligado ao *Leiria Social Innovation Hub*, que promove condições de acesso a conhecimento capaz de dar resposta aos principais desafios sociais e ambientais atuais e futuros, tornando a região de Leiria numa geografia de referência global para a criação de novas iniciativas de inovação. A inclusão e integração plena de estudantes com necessidades educativas específicas reforça a vocação do Politécnico de Leiria para acolher e integrar estudantes, independentemente das suas especificidades. Este é, assumidamente, um dos valores primordiais da ação institucional de responsabilidade social.

QUALIDADE REGIONAL, CENTRALIDADE E COCRIAÇÃO EM CONTEXTOS DE PROXIMIDADE

O Politécnico de Leiria encontra-se no centro de uma região dinâmica ao nível empresarial e institucional e que é, simultaneamente, muito rica ao nível cultural e patrimonial. Orientado para os valores humanistas da cooperação e sustentabilidade, o Politécnico de Leiria assume-se como um dos principais interessados na conceção, execução e cooperação em vários projetos de elevado impacto social e cultural.

A proximidade entre instituições, tecido produtivo e seus representantes permite aprofundar as propostas e ações de cooperação em rede, com o fito na melhoria das comunidades, dos serviços e dos produtos. Esta proximidade facilita a conceção, execução e apresentação de projetos de âmbito cultural e artístico que

sejam promotores de atividades de mediação e literacia para as artes, cultura e ciência.

CAMPI SUSTENTÁVEIS

O Politécnico de Leiria faz atualmente parte da Rede *Campus Sustentável Portugal* (RCS-PT), uma rede de cooperação destinada a promover a sustentabilidade nas universidades e politécnicos portugueses, e assim contribuir para uma sociedade mais sustentável. Com efeito, a instituição pretende destacar-se pelo rigor na implementação de práticas mais sustentáveis nos seus *campi*, pela promoção da literacia para a sustentabilidade junto da comunidade e pelo fomento de uma cultura socialmente responsável e assente nas melhores práticas ambientais. A integração em redes interdisciplinares de especialistas na temática da sustentabilidade e a colaboração em projetos de I&D neste domínio, além de promover a mobilidade de estudantes, investigadores, professores e técnicos entre diferentes instituições nacionais e internacionais, irá reforçar a partilha de conhecimentos com impacto gerador de transformação ambiental. Pretende-se criar *campi* sustentáveis e reconhecidos globalmente (e.g. associação aos indicadores do *UI Green Metric World University Rankings*) pelas práticas que adotam, pela qualidade de vida e bem-estar da academia e ainda pela possibilidade da criação de roteiros para a neutralidade carbónica, enquanto projeto piloto, tendo o ambiente dos *campi* como modelo de implementação.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O Politécnico de Leiria pretende continuar e acelerar a sua transformação digital e, simultaneamente, ser 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 com elevado fator humano.

Ao dotar os *campi* de competências e soluções digitais capazes de combinar os diferentes espaços físicos, virtuais, infraestruturas, equipamentos, sistemas e processos, bem como capacitar as pessoas com novas competências digitais, o Politécnico de Leiria será uma referência na implementação de uma mudança concertada e bem-sucedida para uma transformação digital responsável, onde a desmaterialização e a literacia digital terão um papel relevante.

O Politécnico de Leiria procurará ter uma participação ativa, por exemplo, em laboratórios de experimentação e investigação aplicada, laboratórios colaborativos, *digital innovation hubs* e parques de ciência e tecnologia, contribuindo para a transformação digital e transformação verde da Região de Leiria e Oeste, nas suas vertentes de capacitação e literacia, sustentabilidade, economia, economia azul, administração pública, cultura e arte.

**ORIENTAÇÃO
ESTRATÉGICA 2030**

Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos do Politécnico de Leiria para o horizonte 2021-2030, enquadrados na missão institucional e suportados pela análise PESTAL (Anexo 2), pela análise SWOT (Anexo 3) e, principalmente, pelos fatores distintivos, bem como pelo facto de a internacionalização ter sido considerada essencial e transversal a todos os objetivos estratégicos, são os seguintes:

- > OE1 – Ser uma universidade politécnica do futuro
- > OE2 – Promover a excelência no ensino
- > OE3 – Criar investigação e inovação com impacto
- > OE4 – Valorizar as pessoas
- > OE5 – Melhorar e transformar os espaços físicos e virtuais
- > OE6 – Gerar centralidade social, criativa e cultural

Na construção da orientação estratégica foram ainda criadas **três agendas de transformação estratégica** que devem influenciar os objetivos operacionais, bem como as iniciativas estratégicas orientadoras a implementar, de modo a que a visão 2030 seja alcançada. A orientação estratégica encontra-se esquematizada na **Figura 3**. Neste contexto, foi também realizada uma análise TOWS que permitiu definir as estratégias operacionais que decorrem do cruzamento entre os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (Anexo 4).



Figura 3- Objetivos estratégicos e desenvolvimento do PE2030 do Politécnico de Leiria

OE1 Ser uma universidade politécnica do futuro

Ser uma **universidade politécnica do futuro** é ser uma instituição de ensino superior que participa em **redes colaborativas** regionais, nacionais e internacionais promotoras **da transformação da sociedade** suportada pelo conhecimento, pela criação de **competências do presente e do futuro**. É ter **oferta formativa atual, inovadora e em associação com outras instituições de ensino superior referênciada**, 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. Neste contexto, é fundamental a liderança de redes de internacionais alinhadas com os grandes desafios do ensino superior europeu, onde as formações modulares, associadas à visão estratégica dos microcréditos, utilizadas nos ciclos de estudo, mas também para a qualificação avançada e requalificação de profissionais assumem um papel relevante, bem como a construção de *european degrees*. A liderança da **Universidade Europeia RUN-EU** será um motor incontornável desta ideia da universidade politécnica do futuro, criando respostas cada vez mais efetivas aos desafios regionais e globais do presente e do futuro.

Neste objetivo estratégico existe, explicitamente, uma afirmação forte para a adoção da designação “**Universidade Politécnica de Leiria**”, que combina a **perceção social nacional e internacional** imediata associada à terminologia “Universidade” com a natureza do ensino politécnico, suportado na investigação e inovação com impacto, bem como na preparação dos estudantes com competências relevantes para o mercado de trabalho, tendo o conhecimento ao serviço da sociedade. “Universidade Politécnica de Leiria”, porque projeta o futuro sem perder a sua matriz identitária atual, bem como a sua génese. Para se afirmar explicitamente como a Universidade Politécnica de Leiria serão unidos esforços institucionais e colaborativos junto dos decisores políticos e dos órgãos governativos de índole regional, nacional e europeia para concretizar a alteração de “Instituto Politécnico” para “Universidade Politécnica”.

Para alcançar a plenitude de ser uma Instituição de Ensino Superior do futuro, o Politécnico de Leiria pretende outorgar o grau de **doutoramento em 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.

OE2 Promover a excelência no ensino

Enquanto instituição que capacita cidadãos com competências relevantes para a sociedade e que gera conhecimento com impacto para o desenvolvimento sustentável regional e global, é primordial envolver as empresas e instituições no processo de **modernização da oferta formativa** centrada no estudante, na inclusão e naquelas que serão as competências críticas do futuro – multidisciplinares, transdisciplinares e transversais. De facto, disponibilizar aos estudantes ciclos de estudo atuais, globais, flexíveis e de elevada qualidade, em todas as Escolas, impulsionará o desenvolvimento concertado de **competências transversais, científicas e técnicas**, a par do desenvolvimento dos valores de cidadania.

A forte aposta na **inovação pedagógica** promove a adoção de metodologias pedagógicas modernas e a criação de espaços letivos mais atrativos, inclusivos e indutores de criatividade coletiva, transformando o contexto de ensino-aprendizagem mais voltado para o empreendedorismo e para o futuro, contribuindo de forma inequívoca para o sucesso académico e o combate ao abandono escolar; uma vez que colocará o saber ao alcance de todos.

OE3 Criar investigação e inovação com impacto

A ciência, investigação e inovação direcionadas e ao dispor dos desafios emergentes da sociedade são o principal ativo das IES. Neste enquadramento, o Politécnico de Leiria pretende **reforçar o papel das suas Unidades de Investigação no ecossistema de investigação e inovação** da Região de Leiria e Oeste, impulsionando a geração de conhecimento associado ao **desenvolvimento de novos ou melhorados produtos, processos e serviços**, sem descurar a integração da investigação e da inovação no processo de ensino e aprendizagem.

Nos últimos anos, o Politécnico de Leiria tem alcançado um crescimento gradual e sustentado com a aprovação de projetos I&D+i

regionais, nacionais e internacionais, bem como na capacidade de prestar serviços intensivos em conhecimento e de produzir resultados de I&D passíveis de proteção da propriedade industrial e com forte potencial de valorização económica, quer através da transferência para empresas já a operar no mercado, quer através da **criação de Startups e Spin Offs** do Politécnico de Leiria. Importa prosseguir e reforçar este percurso, robustecendo os resultados desses projetos, não só nos artigos científicos publicados em revistas científicas de referência, mas valorizando também outro tipo de resultados, acessíveis e com usabilidade mais imediata pela sociedade, tais como relatórios técnicos publicados e colocados à disposição de empresas e outras organizações.

Serão aproveitados os programas de financiamento regionais, nacionais e europeus para alargar a rede de cooperação com outras instituições do sistema científico, universidades europeias, empresas, instituições de solidariedade social, centros de cuidados de saúde, entre outros, estimulando e promovendo a partilha e a valorização de conhecimento com impacto efetivo na sociedade. Ademais, o reforço das redes e parcerias I&D+i nacionais e internacionais importa para, entre outras, reunir todas as condições de submissão de **programas de doutoramento de interface** à A3ES, em associação com IES portuguesas e internacionais, com ligação a empresas e a instituições.

OE4 Valorizar as pessoas

As pessoas são o ativo mais valioso do Politécnico de Leiria, uma vez que fornecem capacidades, competências e aportam a sua inteligência profissional, social e emocional em benefício da tomada de decisões racionais e que imprimem significado, rumo e valor aos objetivos globais definidos.

Os professores, investigadores e técnicos têm um papel absolutamente 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 de cada indivíduo, nas dimensões profissional, pessoal e familiar, tendo em vista adequar

os fatores que favoreçam uma harmonia das suas competências e funções, vida familiar, saúde e bem-estar, de tal modo que permita tirar o máximo partido das qualidades de cada ser humano, potenciando o seu bem-estar e a sua perceção de realização pessoal e profissional.

Reconhecer o **mérito, empenho e compromisso institucional das pessoas** nas suas funções e a **criação de oportunidades de progressão na carreira** é uma prioridade que induzirá adaptabilidade e retenção dos melhores profissionais e que não será descurado. Com efeito, disponibilizar aos professores, investigadores e técnicos apoio em **ações de formação**, bolsas de mobilidade e **experiências de imersão profissional**, no país ou no estrangeiro, será preponderante para o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, investigadores e técnicos. Ademais, a promoção de uma cultura de mérito e reconhecimento profissional promoverá, indubitavelmente, o alinhamento com a missão, estratégia e visão institucional ao longo da próxima década.

OE5 Melhorar e transformar os espaços físicos e virtuais

Os *campi* sustentáveis que o Politécnico de Leiria pretende criar partem da ambição estratégica de catalisar o desenvolvimento sustentável não só da instituição, mas da Região de Leiria e Oeste, a partir da combinação e harmonização dos espaços físicos e virtuais, disponibilizando-os a toda a comunidade. Por esta razão, o futuro dos **campi sustentáveis** irá refletir a interceção e a **combinação da inovação social, a transformação digital e a transformação verde**, ao dispor da comunidade interna e da sociedade.

A elaboração de um **Plano de Transformação Digital** visa não só a transformação digital do Politécnico de Leiria, mas também contribuir para a **transformação digital e verde da Região de Leiria e Oeste**, nas suas vertentes de capacitação e literacia, sustentabilidade, economia, economia azul, administração pública, cultura e arte.

Criar espaços verdes e espaços dedicados a encontros, partilha, convívio e lazer, assim como a renovação e requalificação das infraestruturas e equipamentos de ensino-aprendizagem, investigação, inovação e de estruturas de suporte técnico, privilegiando opções eco-sustentáveis, são fundamentais para criar condições

únicas de estímulo à vivência académica, qualidade de vida de estudantes, professores, investigadores e técnicos nos *campi*.

OE6 Gerar centralidade social, criativa e cultural

O Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior pública global, mas que tem um foco para a **cooperação e o desenvolvimento regional em Leiria e Oeste de Portugal**. Nestas regiões, área coincidente com a **Rede Cultura 2027**, pretende ser uma instituição de referência no campo social, criativo e cultural, concebendo, executando e apresentando publicamente propostas enquadradas pela cooperação para a sustentabilidade, na dimensão social, económica e cultural, desde a escala local da região à escala global que os processos de trabalho implicam na contemporaneidade.

O Politécnico de Leiria encontra-se num território rico do ponto de vista patrimonial, seja ele natural, edificado ou imaterial. É uma instituição ativa na interação com os programas estatais para a **literacia das ciências, das artes e da leitura**, mas também ativa ao nível das instituições públicas, nomeadamente municipais, ou privadas do tecido produtivo. O seu conhecimento relevante em algumas destas áreas providencia capacidade de conceção, execução e apresentação de projetos com uma escala de complexidade capaz de incitar ao pleno conhecimento os cidadãos, independentemente do seu grau de preparação, faixa etária ou proveniência geográfica.

O Politécnico de Leiria é uma instituição comprometida com os novos desafios da contemporaneidade e do futuro. As várias crises que qualificam o nosso tempo merecem, do ponto de vista científico, técnico, criativo, cultural e artístico, um tipo de atenção transdisciplinar capaz de tornar as ações sobre o mundo mais pertinentes e indutoras de uma vida sã em comunidade. Para o efeito, propõe-se desenvolver e aprofundar os projetos de cooperação com as instituições públicas, privadas e de solidariedade social, que serão agregados e divulgados na **agenda cultural do Politécnico de Leiria**.

Ao fortalecer a **responsabilidade social** e, em particular, a **rede de voluntariado do Politécnico de Leiria**, incentivando estudantes a realizar ações de cariz social, com reconhecimento curricular, pretende-se espelhar o compromisso da instituição com a socie-

dade, contribuindo em causas concretas, mas especialmente na criação de empresas e empregos, disponibilizando competências digitais e verdes ao serviço da sociedade.

Por fim, a implementação de mecanismos de promoção de estilos de vida saudáveis entre a comunidade académica, preconizados na saúde, desporto e bem-estar, irão, indubitavelmente, influenciar a **qualidade de vida dos utilizadores dos campi**, em benefício da saúde mental, nutrição, e prevenção de doenças e comportamentos de risco, considerando sempre a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Agendas Estratégicas

Alinhamento dos Objetivos Operacionais com as Agendas Estratégicas

A definição dos Objetivos Operacionais teve por base, por um lado, o posicionamento que o Politécnico de Leiria ambiciona, refletido no alinhamento dos seus Elementos Identitários com as 3 principais Agendas Estratégicas que norteiam as alterações de paradigma na próxima década, nomeadamente a “Inovação Social”, “Transformação Digital” e “Transformação Verde”. Por outro lado, os Objetivos Operacionais foram definidos considerando o diagnóstico efetuado sobre o que é hoje o Politécnico de Leiria, através de uma análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (Análise SWOT) e dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (Análise PESTAL) que influenciam a atividade do Politécnico de Leiria. Desta interseção entre o “ponto de partida” e a visão preconizada para o futuro, resultou a definição de um conjunto de Objetivos Operacionais e linhas orientadoras para Ações Estratégicas a implementar até 2030, assim como um conjunto de indicadores de monitorização do seu grau de cumprimento.

As agendas estratégicas de impacto nacional e internacional englobam temáticas cujo aprofundamento influencia a visão estratégica do Politécnico de Leiria, enquanto organização que se pretende manter na vanguarda no seu setor.

A Comissão Europeia definiu 6 prioridades para 2019-2024, que merecem a nossa atenção, nomeadamente “Pacto Ecológico Europeu”, “Uma Europa preparada para a era digital”, “Uma Economia ao serviço das pessoas”, “Uma Europa mais forte no mundo”, “Promoção do modo de vida europeu” e “Um novo impulso para a democracia europeia”. Por sua vez, no Plano de Recuperação da Europa constatamos que a União Europeia pretende apontar o caminho para a recuperação da crise pandémica que se instalou em todo o mundo e criar um continente mais verde, digital e resiliente. Ao nível nacional, no horizonte 2030, numa análise da Estratégia Portugal 2030 verificamos que esta assenta em quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território, nomeadamente **1. As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; 2. Digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; 3. Transição**

climática e sustentabilidade dos recursos; 4. Um país competitivo externamente e coeso internamente.

Orientação semelhante está presente no Plano de Recuperação e Resiliência apresentado por Portugal a Bruxelas que, com base no diagnóstico de necessidades e dos desafios define três dimensões estruturantes: a Resiliência, a Transição Climática e a Transição Digital. Estas dimensões são concretizadas através de 19 Componentes que integram, por sua vez, 36 Reformas e 77 Investimentos.

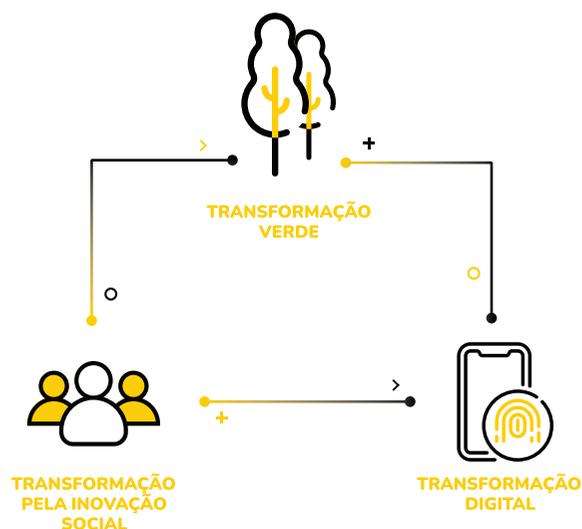


Figura 4 – Agendas Estratégicas do Politécnico de Leiria

Tendo em consideração as prioridades definidas a nível nacional e europeu, o Politécnico de Leiria identifica como sendo os principais denominadores comuns, a vertente do “Verde”, do “Digital” e da “Inovação Social”. Com efeito, aquando da definição dos Objetivos Operacionais, Indicadores e Metas a alcançar até 2030, o Politécnico de Leiria assegurou a criação de três agendas estratégicas norteadoras dos objetivos operacionais, bem como das iniciativas estratégicas orientadoras que, naturalmente, têm um forte alinhamento com as três principais agendas estratégicas da próxima década: a “Transformação Verde”, a “Transformação Digital” e a “Transformação pela Inovação Social”.

Todo este contexto encontra também suporte na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, das Nações Unidas, que

define 17 objetivos globais a alcançar até 2030, que englobam diferentes aspetos relacionados direta e indiretamente com as agendas de transformação verde, digital e inovação social (Figura 5).

Transformação Verde

O desafio da sustentabilidade ambiental é tido em consideração na redefinição do modelo de crescimento económico e social europeu e não nos é indiferente, uma vez que exige que a União Europeia repense os aspetos relacionados com o ordenamento do território, das cidades, dos meios de transporte, da educação e dos hábitos de consumo. Estão em causa aspetos relacionados com a segurança energética e as alterações climáticas em que, se nada mudar até 2030, a *situação energética na Europa será caracterizada por um aumento das necessidades e uma diminuição do aprovisionamento* e, em relação ao clima, o impacto das alterações climáticas na economia mundial será superior à atual crise financeira e económica.

A Europa pretende ser o primeiro continente do globo com impacto neutro em 2050, e o Politécnico de Leiria, enquanto universidade europeia, pretende dar o seu contributo. O Pacto Ecológico Europeu inclui diretrizes para a redução das emissões de gases com efeito de estufa, o investimento em investigação e inovação de ponta e a preservação do ambiente natural da Europa e, por essa razão estas diretrizes não podiam ficar fora do PE2030 do Politécnico de Leiria. Entre as primeiras iniciativas estabelecidas neste pacto estão a Lei Europeia do Clima, o Pacto Europeu para o Clima e o Plano para atingir a Meta Climática fixada para 2030. O Plano de Investimento do Pacto Ecológico Europeu vai mobilizar o investimento público e atrair fundos privados através dos instrumentos financeiros da UE, nomeadamente o programa InvestEU.

No âmbito do Compromisso para o Crescimento Verde (CCV), Portugal pretende promover uma transformação estrutural no seu modelo de desenvolvimento, através do crescimento económico assente na utilização eficiente de recursos, na proteção ambiental e na justiça social, posicionando a nação como uma das principais referências no domínio do crescimento verde. O CCV define um quadro estratégico, sustentado por três dimensões-chave: crescimento, eficiência e sustentabilidade, com 14 metas para 2020 e 2030, e destaque para a criação de Empregos Verdes (*Green Jobs*), no âmbito dos quais pretendemos deixar a nossa marca.

OBJETIVOS GLOBAIS

PARA UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

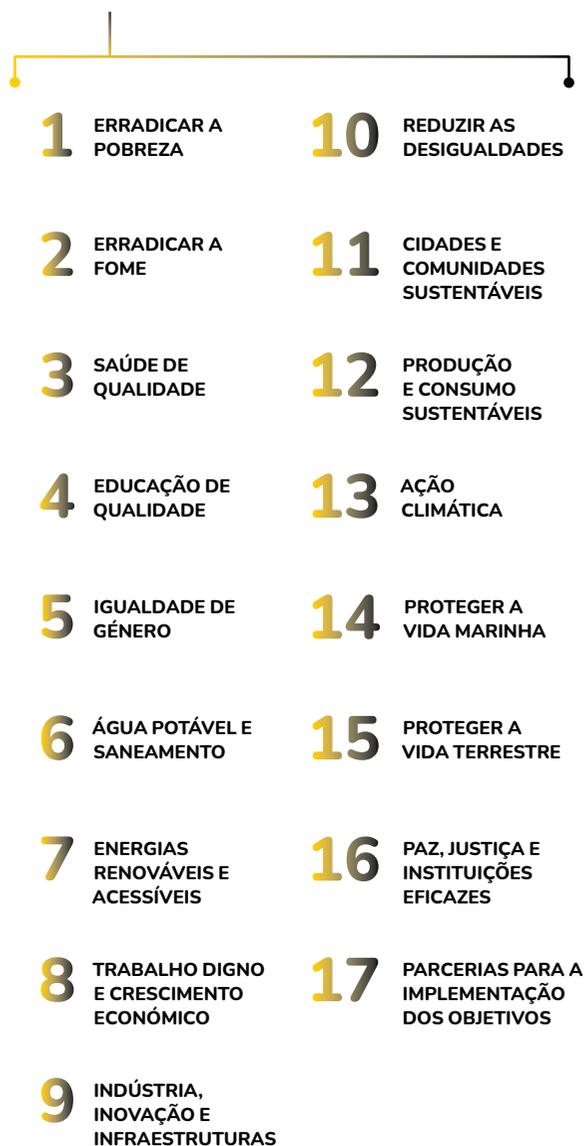


Figura 5 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Numa análise da Agenda de Investigação e Inovação (I&I) para a economia circular, a educação e formação têm um papel importante. Tendo em conta esta questão, a nossa capacidade de formar cidadãos e profissionais informados, conscientes, empreendedores e com poder para atuar no paradigma da transformação verde, será uma grande oportunidade. Em igual nível de importância, a educação para a cidadania com atuação nos comportamentos e padrões de consumo é outra área onde a inovação e investigação com impacto no Politécnico de Leiria terá um papel relevante, em que a formação, incluindo a associada à qualificação avançada e à requalificação de profissionais, será relevante, quer na sustentabilidade ambiental, quer na área da economia circular, na bioeconomia e na economia azul.

No âmbito da transformação verde, a estratégia nacional para o Mar 2021-2030 a bioeconomia azul, associada à segurança alimentar, à valorização e sustentabilidade dos recursos marinhos, à aquacultura, à biotecnologia marinha, entre outras atividades com impactos em vários setores, e sempre baseada em soluções de menor pegada climática, serão um contributo determinante para se caminhar para um futuro mais verde (e azul), mais sustentável e mais descarbonizado. Neste contexto, também a criação de um *Hub* com uma rede de 7 polos de bioeconomia azul, no âmbito do PRR, é uma enorme oportunidade para o Politécnico de Leiria, particularmente através da ESTM, do MARE e do Parque de Ciência e Tecnologia SmartOcean. Tudo isto reforça a ideia que a economia azul deverá assumir um papel de destaque na agenda de educação, investigação e inovação para a próxima década.

Por último, importa salientar que a dimensão da transição climática é uma das prioridades do Plano de Recuperação e Resiliência (PPR) previsto para a próxima década, com destaque para a mobilidade sustentável, a descarbonização da indústria, a bioeconomia sustentável, a eficiência energética em edifícios e as energias renováveis, consubstanciando as estratégias definidas no Plano Nacional Energia e Clima 2021-2030 (PNEC 2030) e o Roteiro para a Neutralidade Carbónica, em que se espera concretizar uma redução das emissões de CO² em 55% até 2030.

Esta agenda de transformação verde será absolutamente incontornável na orientação da construção de muitos dos objetivos estratégicos e de muitas das atividades estratégicas orientadores que, seguramente, encontrarão enquadramento e suporte em programas regionais, nacionais e europeu. Neste contexto, a res-

ponsabilidade social, artística e cultural encontrará nesta agenda de transformação verde um espaço de encontros e reflexões.

Transformação Digital

Estamos atentos ao facto de as tecnologias digitais estarem a mudar a forma como ensinamos, aprendemos, comunicamos, socializamos, vivemos e trabalhamos, constatando que a situação pandémica atual veio dar um forte impulso à necessidade de acelerar a transformação digital, mas também a necessidade desta transformação ter na sua essência o “fator humano”.

A União Europeia, através do Programa Europa Digital, está a definir várias estratégias para que a digitalização possa ser um veículo para a resolução de muitos desafios que os cidadãos enfrentam, com capacidade de criar fatores de competitividade e sustentabilidade futura. Como principais domínios de reflexão, identificam-se os processos de ensino-aprendizagem, as competências e a literacia digital, a soberania e segurança da informação digital, os serviços digitais, a economia dos dados, a economia azul, inteligência artificial, robótica, automação, tecnologias facilitadoras, conectividade, cibersegurança, Identificação digital europeia (e-ID), e-Saúde, sustentabilidade, cultura e arte, e a digitalização da Justiça. No entanto, a União Europeia enfrenta uma procura crescente de profissionais com competências digitais, estimando um défice de um milhão de peritos com competências digitais. Perspetiva-se que as soluções digitais vão ajudar a criar empregos de maior valor acrescentado, promover a educação digital, reforçar a competitividade e a inovação com impacto na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Portugal, através do seu Plano de Ação para a Transição Digital e do Plano de Recuperação e Resiliência, pretende acelerar a capacitação digital e literacia das pessoas, a transformação digital das empresas e a digitalização do Estado. Neste âmbito, tendo em conta as oportunidades, mas também a elevada capacidade instalada, o investimento em infraestruturas e recursos humanos altamente qualificados, o Politécnico de Leiria terá um forte contributo, especialmente porque a promoção da digitalização do tecido produtivo está interrelacionada com as reformas e os investimentos do sistema de educação, a transferência de conhecimento, inovação, estímulo ao empreendedorismo de base digital, diversificação, incorporação de tecnologias disruptivas nas propostas de valor das empresas, especialização e sustentabilidade

da estrutura produtiva e da economia portuguesa, e na promoção de serviços mais eficazes, mais simples e mais sustentáveis.

Para o Politécnico de Leiria, o paradigma da transformação digital estará ao serviço da criação de experiências aos estudantes possibilitando a personalização dos processos de aprendizagem, da flexibilidade curricular e das estratégias associadas ao *b-learning*. Esta agenda para a transformação digital estará também ligada à criação de ambientes inovadores de aprendizagem e ao suporte da tomada de decisões baseadas em dados e informação. Tudo isto permitirá uma otimização de recursos, com impacto na melhoria contínua do Politécnico de Leiria na sua modernidade e sustentabilidade.

O futuro na área digital passará pela formação e atualização contínua, pois a criação de competências digitais será transversal a todos os setores económicos e sociais, desde a educação, à indústria, aos serviços, à saúde e às artes e cultura. Não menos importante é a transformação digital ao serviço da inclusão integral de estudantes com necessidades específicas.

No contexto da qualificação, será fundamental uma aposta na reconversão de ativos em profissionais com competências na área das TICE, desenvolvendo uma massa crítica apta ao (re)ingresso no mercado de trabalho e alinhada com as profissões do futuro. Aqui, a formação curta avançada ou especializada será fundamental, e os programas desenhados em cocriação com empresas e instituições serão a chave do sucesso para a qualificação profissional.

A pandemia por COVID-19 veio igualmente acelerar a transformação digital do Politécnico de Leiria, demonstrando que a competência para o ensino *online* e a digitalização dos *campi* são importantes, a par das respostas estruturais, pensadas estrategicamente e alinhadas com a nossa missão. A nossa visão estratégica está alinhada com a Reforma para a Educação Digital prevista no Eixo 2 – Educação do INCoDE.2030, que assenta na digitalização de conteúdos pedagógicos e avaliativos, competências digitais do pessoal docente e nas infraestruturas de educação e equipamentos didáticos e tecnológicos existentes. Esta componente está igualmente em linha com o cumprimento do Digital Economy and Society Index (DESI), na dimensão do “Capital Humano”, bem como o “Shaping Europe’s Digital Future”, em particular, com o objetivo “Tecnologia para as Pessoas”. Por fim, está ainda em linha com o “Plano de Recuperação e Resiliência” na dimensão da transição digital, nas suas vertentes de

capacitação e literacia, sustentabilidade, economia, economia azul, administração pública, cultura e arte.

Constatamos ainda que a transformação digital é uma prioridade patente na Estratégia Nacional de Segurança e Cibersegurança, Estratégia Nacional de Computação Avançada 2030 e AI Portugal 2030 – Estratégia Nacional para Inteligência Artificial.

Esta agenda de transformação digital será determinante em muitos dos objetivos estratégicos e em muitas das atividades estratégicas orientadores e de referência que, seguramente, encontrarão enquadramento e suporte em programas regionais, nacionais e europeus. Neste contexto, a harmonização entre os espaços físicos e virtuais e a humanização nos processos de transformação digital, bem como de promoção de contextos de proximidade e competências sociais terão um papel fundamental na construção de uma transformação digital inclusiva, sustentável e global.

Transformação pela Inovação Social

Na perspetiva do Politécnico de Leiria, a inovação social, um fator crítico de sucesso do PE2020, continua a ser um fator determinante para a coesão social e acontecerá sempre que seja gerada uma resposta diferenciadora que resolva ou atenuem um problema que afeta a qualidade de vida ou o desenvolvimento global sustentável, ou seja, quando uma resposta social inovadora consegue gerar impacto social positivo e transformador.

Existem hoje grandes desigualdades sociais entre continentes, entre países dentro do mesmo continente, entre grandes cidades/capitais, entre regiões e até dentro das regiões, por exemplo se pensarmos em territórios costeiros e/ou territórios de baixa densidade populacional. Na verdade, existem muitos problemas sociais que afetam a nossa vida individual e coletiva e que, tal como referido anteriormente, variam consoante os contextos geográficos, mas também em função dos contextos culturais e socioeconómicos.

De um modo global e tendo em conta alguns dos grandes desafios societários, com questões estruturantes como o envelhecimento da população, às populações deslocadas pela incidência de riscos naturais, incluindo o risco climático e o aquecimento global, começa a ser evidente que para criar respostas sociais inovadoras, sustentáveis e globais, estas têm de ser suportadas pelo conhe-

cimento, investigação e inovação com impacto.

No Politécnico de Leiria esta agenda de transformação pela inovação social nunca estará dissociada da estimulação do empreendedorismo e inovação social enquanto solução para alguns dos problemas societais, nomeadamente na geração do próprio emprego e criação de valor tangível e intangível na sociedade. Este será um dos grandes desafios para esta agenda de transformação pela inovação social, que terá eco na formação, na investigação, e na inovação, onde a *Leiria Social Innovation Hub* terá um papel determinante, mas onde a inclusão e a responsabilidade social não terão menor papel. Ademais, aprofundar práticas inclusivas nas suas diversas dimensões visando fazer da instituição um espaço onde todos e cada um, na sua singularidade, possa estudar e desenvolver-se em absoluta igualdade de oportunidades.

O Politécnico de Leiria tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento económico e de mudança social, nomeadamente na colaboração com as organizações sociais, tornando-as mais empreendedoras e defensoras da inovação, recorrendo a novas respostas suportadas pela tecnologia. No sector social, a digitalização e a implementação de práticas centradas nas TICE poderá trazer mais-valias e novas formas de aumentar o nível e a qualidade de vida das pessoas e das organizações sociais.

É indubitável que nos próximos anos haverá uma maior necessidade de fomentar o desenvolvimento de novas competências e habilidades em relação à inovação social no contexto do sistema educativo. Neste âmbito, também a agenda de investigação e inovação para a inclusão social e cidadania da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) reflete a relevância da inovação social para os decisores políticos e para o desenvolvimento sustentável, focando quatro temas chave, que serão importantes no desenvolvimento de projetos futuros alinhados com esta agenda de transformação pela inovação social: (1) inclusão na sociedade do conhecimento; (2) proteção social, rendimento e emprego; (3) inclusão cívica e democrática – cidadania e qualidade da democracia; e (4) equidade territorial e mobilidade.

Finalmente, é relevante constatar que a inovação social faz parte dos programas de investimento social e se encontra incorporada na formulação de políticas públicas ligadas às prioridades sociais, em que se inclui o Fundo Social Europeu. Para o período 2021-2027, a Comissão Europeia disponibiliza o programa Emprego e Inovação Social que pretende promover o emprego de qualidade

e sustentável, a proteção social e combater a exclusão social e a pobreza. De facto, para responder aos desafios de uma sociedade moderna, a inovação social tornou-se particularmente importante em situações de crise económica e financeira, sendo agora uma prioridade das principais agendas estratégicas da atualidade (Uma Nova Agenda Estratégica para 2019-2024, Fundo para a Inovação Social, *Social Innovation Trends 2020-2030* e Plano de Recuperação e Resiliência).

Objetivos Operacionais

Para cada Objetivo Estratégico (OE) foram definidos Objetivos Operacionais (OO) alinhados com as Agendas Estratégicas apresentadas, bem como indicadores de monitorização e um plano orientador de iniciativas estratégicas que podem ser melhoradas e reforçadas com outras Ações Estratégicas.

OE1 – SER UMA UNIVERSIDADE POLITÉCNICA DO FUTURO

Para a prossecução deste Objetivo Estratégico, o Politécnico de Leiria definiu os seguintes Objetivos Operacionais, Indicadores de monitorização e Ações Estratégicas Orientadoras:

OO1 – Reforçar a criação e a participação em redes de cooperação nacionais e internacionais promotoras da transformação da sociedade, em resposta aos desafios regionais e globais emergentes.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
1.1 – N.º de redes transformadoras da sociedade com IES nacionais e internacionais	N.º (redes ativas no ano N)	20	20
1.2 – N.º de projetos em execução, envolvendo parceiros das redes consideradas em 1.1	N.º (média anual projetos em execução de 2021 ao ano N)	10	10

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Estimular as oportunidades promotoras de reforço e alargamento da Universidade Europeia RUN-EU dentro e fora da Europa, partilhando os principais conceitos inovadores da RUN-EU para a construção da RUN Global.

Incrementar a participação e o impacto gerado por redes colaborativas nacionais e internacionais de referência, temáticas ou transversais (e.g. CoLabs, Digital Innovation Hubs, Leiria Innovation Hub, AUIP, RUN-EU, ...).

Reforçar as estratégias de valorização dos *alumni* do Politécnico de Leiria pela criação de embaixadores promotores da integração em redes colaborativas nacionais e internacionais.

Estimular a participação dos estudantes em redes e atividades colaborativas nacionais e internacionais (e.g. *Erasmus Student Network*), bem como em redes promotoras do encontro dos estudantes, nacionais e internacionais, em torno dos desafios globais do futuro.

OO2 – Ter oferta formativa de qualidade, atual e inovadora pela criação de programas conjuntos, introduzindo maior flexibilidade e interdisciplinaridade, em linha com a estratégia europeia para o ensino superior.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
2.1 – N.º de <i>double degrees</i> e <i>joint degrees</i> com IES internacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	24	40
2.2 – N.º de cursos conferentes de grau (1º e 2º ciclo) em associação com IES nacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	5	10
2.3 – N.º de cursos de doutoramento oferecidos (incluindo em associação com IES nacionais e internacionais)	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	5	10
2.4 – N.º de cursos não conferentes de grau em associação com IES internacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	12	20
2.5. – N.º de cursos em b-learning	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	15	30

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Criar as Future and Advanced Skills Academy institucionais e globais (RUN-EU).

Identificar aspetos diferenciadores da oferta formativa e desenvolver atividades sistemáticas de monitorização e de garantia da qualidade e atualidade da formação.

Promover projetos de inovação que suportem a construção de ofertas formativas interdisciplinares inovadoras.

Promover programas suportados por estruturas modulares e pelo b-learning, promotores de requalificação e formação avançada de profissionais, permitindo a associação de IES nacionais e internacionais.

Reforçar a oferta de *double degrees* e *joint degrees* com IES internacionais.

Construir oferta formativa com maior flexibilidade curricular que possibilite ao estudante a construção do seu próprio percurso académico.

Avaliar e discutir a criação de novas escolas em função dos desafios sociais, atuais e vindouros, explorando as oportunidades estratégicas de financiamento, nacionais e internacionais.

003 – Obter o reconhecimento da designação de Universidade Politécnica e a possibilidade de outorga do grau de Doutor.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
3.1 – Reconhecimento da designação de Universidade Politécnica	Sim / Não	Sim	Sim
3.2 – Possibilidade de outorga do grau de Doutor	Sim / Não	Sim	Sim

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Estimular a realização de iniciativas regionais e nacionais promotoras de lobbying de influência político-estratégico para as alterações necessárias ao RJIES e à Lei de Bases do Sistema Educativo (e.g. iniciativa legislativa de cidadãos) que permitam a outorga de doutoramento e a alteração da designação para Universidade Politécnica de Leiria.

Criar uma oferta de doutoramentos de interface com empresas e instituições, promotores da relação com a sociedade, em associação com IES nacionais e internacionais.

Reforçar o investimento nas Unidades de Investigação para que tenham uma avaliação mínima de “Muito Bom” na avaliação pela FCT, enquanto requisito para a associação a programas doutorais.

Elaborar e implementar um plano de comunicação interna e externa transversal a toda a instituição que valorize o Politécnico de Leiria enquanto instituição de referência nacional e internacional no ensino, na investigação com impacto, na inovação e que está ao serviço da sociedade.

OE2 – PROMOVER A EXCELÊNCIA NO ENSINO

Para promover a excelência no ensino centrada na inovação pedagógica e nas competências do presente e do futuro, foram definidos os seguintes Objetivos Operacionais e Indicadores de monitorização:

OO4 – Promover formações para as competências do futuro (multidisciplinares, competências transversais, modulares).

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
4.1 – N.º de ciclos de estudo em que pelo menos 10% dos ECTS são de escolha livre pelo estudante	% (de cursos com pelo menos esta flexibilidade)	40%	100%
4.2 – N.º de cursos (pós-graduação, mestrado e doutoramento) organizados por estruturas modulares de curta duração	N.º (acumulado até ano N)	15	35
4.3 – N.º de cursos em associação entre Escolas do Politécnico de Leiria	N.º (acumulado até ano N)	5	10
4.4 – Taxa de empregabilidade	% (fonte IEF)	95%	96%

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Promover a flexibilidade curricular dos cursos de modo a possibilitar aos estudantes a frequência de Unidades Curriculares de outras Escolas do Politécnico de Leiria e de outras IES, nacionais e internacionais.

Estimular a organização modular dos cursos, de modo a facilitar a gestão do percurso académico por parte do estudante e a formação de profissionais ao longo da vida.

Envolver os estudantes ao longo do seu percurso académico em atividades e projetos interdisciplinares, projetos de investigação científica, culturais, sociais, comunitários, entre outros.

Dinamizar formação complementar com vista à criação de perfis diferenciados que reforcem competências transversais e a educação para uma cidadania global a nível científico, cultural, criativo e social.

Promover a literacia digital e a formação em competências digitais avançadas.

Fomentar a utilização de microcréditos para reconhecer o envolvimento dos estudantes em atividades promotoras do desenvolvimento de competências transversais e de intervenção ativa na sociedade.

Criar uma equipa e um programa para a valorização dos cursos de Pós-Graduação, transversal a todas as Escolas do Politécnico de Leiria.

005 – Criar contextos de aprendizagem inovadores, centrados nos estudantes.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
5.1 – N.º de espaços indutores de inovação na aprendizagem	N.º (existentes no ano N)	50	100
5.2 – N.º de ações de formação em inovação pedagógica	N.º (média anual de 2021 ao ano N)	60	75
5.3 – % de crescimento anual de unidades curriculares em que são utilizadas estratégias inovadoras de ensino / aprendizagem	% (crescimento médio anual de 2021 ao ano N)	10%	10%
5.4 – Taxa de abandono	% (verificada no ano N)	<10%	<9%

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Promover a renovação de salas e laboratórios de modo a criar espaços indutores de inovação pedagógica (e.g. coworking, learning factory, clínica pedagógica, ...) dentro e fora dos *campi*.

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, ...).

Promover a formação pedagógica, incentivando a implementação de modelos pedagógicos centrados no estudante.

Criar prémios de “inovação pedagógica” para reconhecer e incentivar o mérito e o empenho dos professores na adoção de práticas inovadoras de ensino-aprendizagem, incluindo para efeitos da avaliação docente.

Promover atividades centradas nos estudantes, incluindo no modelo de organização dos ciclos de estudos, promotoras do sucesso académico no ensino pós-laboral.

Promover a partilha de práticas pedagógicas inovadoras entre Escolas e entre as IES.

Promover a intervenção ativa de empresas, empregadores e *alumni* nos processos e contextos de aprendizagem.

Criar unidades curriculares promotoras de processos de aprendizagem pelo desenvolvimento de projetos, incluindo de aproximação ao ecossistema de investigação e inovação do Politécnico de Leiria, ao longo dos ciclos de estudo (e.g. unidade curricular de projeto do 1.º ao último ano do ciclo de estudos).

006 – Estabelecer experiências e/ou contextos de internacionalização em toda a oferta formativa.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
6.1 – N.º de estudantes em mobilidade internacional (outgoing)	N.º (verificado no ano N)	1000	1500
6.2 – N.º de estudantes em mobilidade internacional (incoming)	N.º (verificado no ano N)	1500	1500
6.3 – N.º de incoming staff (Professores, investigadores e técnicos)	N.º (verificado no ano N)	500	500
6.4 – N.º de cursos (pós-graduações, licenciaturas, mestrados, doutoramentos) com unidades curriculares oferecidas em língua inglesa	N.º (verificado no ano N)	40	80
6.5 – N.º de cursos que envolvem parcerias com IES estrangeiras	N.º (verificado no ano N)	80	80

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Identificar e reforçar parcerias estratégicas em cada área de formação e de investigação, de modo a criar contextos e atividades que potenciem a mobilidade dos docentes e estudantes de cada curso.

Criar cursos curtos de formação avançada, MOOC e COIL em articulação com IES estrangeiras, nomeadamente no âmbito da Universidade Europeia RUN-EU.

Aumentar a oferta de unidades curriculares e cursos lecionados em língua inglesa.

Reforçar a divulgação e captação de estudantes internacionais de mérito, capazes de dar um contributo significativo à comunidade académica e local.

Promover a integração de todos os estudantes num *campus* multicultural, através de atividades interculturais e espaços de diálogo e partilha.

Estimular as parcerias internacionais de cooperação para o desenvolvimento, em particular nos PALOP, incluindo a participação na construção e desenvolvimento de cursos em parceria.

OE3 – CRIAR INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO COM IMPACTO

Para elevar o impacto da ciência, investigação e inovação praticada no Politécnico de Leiria a um novo patamar de competitividade ao serviço da sociedade, foram delineados os seguintes Objetivos Operacionais, Indicadores de monitorização e Ações Estratégicas:

007 – Atrair e reter investigadores nacionais e internacionais.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
7.1 – N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (nacionais)	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	60	120
7.2 – N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (internacionais)	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	30	30
7.3 – N.º de ETI dedicados à investigação e inovação (professores, investigadores e bolseiros)	N.º (verificado no ano N)	250	250
7.4 – N.º de docentes que são membros integrados em Unidades de Investigação avaliadas positivamente pela FCT	N.º (verificado no ano N)	250	500
7.5 – N.º de membros integrados em Unidades de Investigação do Politécnico de Leiria que são externos ao Politécnico de Leiria	N.º (verificado no ano N)	75	100

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Reforçar a contratação de investigadores doutorados nacionais e internacionais, privilegiando pessoas com currículos científicos relevantes a nível internacional nas áreas estratégicas para a instituição, promovendo inclusive a contratação conjunta em redes colaborativas nacionais e internacionais, incluindo laboratórios colaborativos, laboratórios associados ou estruturas relevantes a nível europeu.

Apoiar o crescimento e a criação de massa crítica das Unidades de Investigação do Politécnico de Leiria, visando a obtenção de resultados da avaliação da FCT com as classificações de “Muito Bom” ou “Excelente”.

Desenvolver os serviços de apoio transversais e na área do I&D+i que permitam criar condições atrativas para a captação de investigadores, bem como apoio técnico nas candidaturas a financiamento, em avisos nacionais e internacionais altamente competitivos.

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 tenham licenças ou redução do número de horas letivas para afetação a atividades de investigação e inovação.

Reforçar os prémios e aumentar o reconhecimento de investigadores e Unidades de Investigação com maior produtividade científica.

008 – Aumentar a relevância e o impacto do conhecimento produzido, associado a novos ou melhorados produtos, processos e serviços.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
8.1 – N.º de registos de PI transferidos para a economia	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	5	10
8.2 – N.º de PSER com valor de receita superior a 5.000€	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	150	300
8.3 – N.º de relatórios técnicos publicados disponibilizados às empresas e outras instituições	N.º (anual; verificado no ano N)	100	200
8.4 – N.º de artigos publicados em revistas indexadas	N.º (anual; verificado no ano N)	400	400
8.5 – N.º de publicações de acesso aberto disponibilizadas no repositório institucional	N.º (registos disponíveis no ano N)	10.000	20.000
8.6 – N.º de produções artísticas e criativas	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	100	200
8.7 – N.º de empresas spin off e startup criadas	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	30	60

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Reforçar a divulgação e valorização do portfólio de Direitos de Propriedade Industrial e apoiar os pedidos de patente que evidenciem potencial e compromisso de transferência para a economia.

Aumentar, para efeitos da avaliação docente, a valorização dos outputs científicos publicados em conformidade com os princípios da ciência aberta.

Organizar regularmente eventos que permitam disseminar por toda a comunidade (interna e externa) as produções artísticas e culturais.

Aumentar, incluindo para efeitos da avaliação docente, a valorização dos relatórios técnicos publicados e disponibilizados às empresas e outras organizações.

Dinamizar, em colaboração com as incubadoras e aceleradoras parceiras, programas de empreendedorismo tecnológico, social, cultural e criativo que tenham em vista apoiar na criação, aceleração e scale up de startups.

Reforçar o investimento nos serviços e ferramentas que prestam apoio transversal à publicação de artigos científicos (tais como: serviços de documentação, subscrição de revistas científicas, repositórios de acesso aberto, software anti plágio, ...)

009 – Alargar as redes de parceiros nacionais e internacionais.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
9.1 – N.º de projetos (I&D, Inovação) em parceria com entidades nacionais	N.º (anual; verificado no ano N)	75	75
9.2 – N.º de projetos (I&D, Inovação) em parceria com entidades internacionais	N.º (anual; verificado no ano N)	25	25

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Integrar infraestruturas científicas e tecnológicas que promovam a interação com empresas e outras organizações, nacionais e internacionais (e.g. parques de ciência e tecnologia, clínica pedagógica, Digital Innovation Hub, Leiria Social Innovation Hub, ...).

Identificar empresas/instituições âncora que possam atrair outras empresas/instituições a realizar projetos de investigação e inovação.

Associar as Unidades de Investigação a redes de I&D nacionais e internacionais estratégicas.

Proporcionar experiências internacionais entre gabinetes/serviços do Politécnico de Leiria e gabinetes/serviços de IES parceiras.

OE4 – VALORIZAR AS PESSOAS

A valorização das pessoas assentará nos seguintes Objetivos Operacionais, Indicadores e Ações Estratégicas orientadoras:

OO10 – Atrair e reter as melhores pessoas e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
10.1 – N.º de mobilidades outgoing staff (professores, investigadores e técnicos)	N.º (anual; verificado no ano N)	120	200
10.2 – Rácio de professores de carreira (adjuntos, professores coordenadores e professores coordenadores principais) sobre o total de ETI	% (verificado no ano N)	75%	75%
10.3 – Rácio de professores coordenadores e coordenadores principais sobre o total de professores de carreira	% (verificado no ano N)	35%	50%
10.4 – Rácio de técnicos e administrativos face ao número de estudantes	N.º (verificado no ano N)	1/32	1/30
10.5 – Rácio de docentes (ETI) face ao número de estudantes	N.º (verificado no ano N)	1/16	1/16
10.6 – N.º de professores, investigadores e técnicos que participam em ações de formação	N.º (verificado no ano N)	1000	1000

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Dinamizar ações de formação que visem o desenvolvimento de competências em línguas estrangeiras, empreendedorismo, competências digitais e transformação verde.

Promover ações de team building entre os colaboradores inter-campi.

Promover planos de gestão de carreira acessíveis a todos os colaboradores.

Dar oportunidades de desenvolver o percurso internacional, de curta, média ou longa duração de professores, investigadores e técnicos (Programas de Mobilidade internacional).

Abrir concursos para professor coordenador e professor coordenador principal, promovendo a renovação sistemática dos professores de carreira, através da abertura de concursos para professor adjunto.

Capacitar o potencial Humano, valorizando o profissionalismo, a interajuda, o mérito e o rigor.

Reforçar a contratação de técnicos e administrativos, robustecendo igualmente o papel dos dirigentes intermédios.

Criar estratégias para incrementar o tempo alocado aos coordenadores de curso.

OO11 – Promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
11.1 – Indicador de Felicidade organizacional / <i>campi</i> / institucional	NA	n.d.	n.d.

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Melhorar os mecanismos internos de gestão de tempo (assiduidade, férias, ...).

Desenvolver sessões de carácter motivacional e de disseminação de ideias, com partilha de experiências inspiradoras e empreendedoras.

Criar condições que permitam aos colaboradores gerir saudavelmente a sua vida familiar, pessoal e profissional, promovendo espaços e atividades promotoras deste equilíbrio (e.g. "Academia Politécnico de Leiria júnior").

Realizar inquéritos regulares de satisfação aos colaboradores do Politécnico de Leiria.

Acompanhar e promover fora de discussão participativa sobre a evolução do futuro do trabalho, nomeadamente pelos equilíbrios entre o trabalho presencial e o teletrabalho.

Estabelecer normas e procedimentos éticos para titulares de órgãos de gestão e de direção das escolas, impedindo e prevenindo situações de assédio moral e instrumentos de responsabilização e prestação de contas destes titulares.

OE5 – MELHORAR E TRANSFORMAR OS ESPAÇOS FÍSICOS E VIRTUAIS

A promoção da sustentabilidade e educação ambiental, assim como de uma cultura inclusiva e de responsabilidade social serão basilares na reformulação e requalificação dos *campi*, tendo-se, assim, definido os seguintes Objetivos Operacionais, Indicadores e Ações Estratégicas orientadoras:

OO12 – Transformar e requalificar os *campi*, tornando-os *Campi Sustentáveis*, melhorando as condições de trabalho, os espaços colaborativos e o bem-estar da comunidade.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
12.1 – Plano de sustentabilidade nos <i>campi</i>	% (Taxa de execução do Plano no ano N)	40%	100%
12.2 – N.º de intervenções estruturantes destinadas à requalificação dos espaços e melhoria das condições de trabalho	N.º (acumulado, até ao ano N)	25	50
12.3 – N.º de espaços criados promotores de convivialidade, encontro e de bem-estar da comunidade, incluindo espaços verdes	N.º (acumulado, até ao ano N)	25	30

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Desenvolver um plano de sustentabilidade para transformação dos *campi*, alinhado com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, com os objetivos da Rede *Campus Sustentáveis*, da qual o Politécnico faz parte, e com as diretrizes da Green Metrics World University.

Criar espaços para a realização de atividades de convívio, lazer, artes e cultura, ambientes inovadores de trabalho, capazes de induzir o coworker interdisciplinar, a produtividade e o bem-estar.

Realizar atividades e campanhas dedicadas ao tema da sustentabilidade ambiental, incluindo a criação de programas de voluntariado de suporte a iniciativas de sustentabilidade ambiental.

Criar *fora* de partilha e de debate sobre temáticas relacionadas com a sustentabilidade dos *campi*, onde exista a criação de projetos piloto, enquanto “roteiros” para a neutralidade carbónica.

Requalificar e ampliar as residências de estudantes.

Construir uma nova ESECS, integrada em *campus* que fique ligado ao atual *campus* 2.

Requalificar os edifícios existentes, procurando ativamente instrumentos de financiamento que permitam a sua manutenção regular.

OO13 – Fomentar a transformação digital, harmonizando os espaços físicos e virtuais em termos de infraestruturas, equipamentos, sistemas e processos.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
13.1 – N.º de postos de trabalho com postos virtuais e/ou portáteis	N.º (verificado no ano N)	700	700
13.2 – N.º de laboratórios com equipamentos atualizados	N.º (verificado no ano N)	60	60
13.3 – N.º de cursos de curta duração promotores de literacia digital, abertos à comunidade interna e externa	N.º (acumulado até ao ano N)	10	20
13.4 – Plano para a transformação digital	% (Taxa de execução do Plano no ano N)	40%	100%

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Elaborar um plano de transformação digital que permita ao Politécnico de Leiria realizar a sua transformação digital e contribuir para a transição digital e verde da Região de Leiria e Oeste, nas suas vertentes de capacitação e literacia, sustentabilidade, economia, economia azul, administração pública, cultura e arte.

Adquirir e renovar equipamentos de suporte ao ensino-aprendizagem, investigação, inovação e processos administrativos.

Adotar processos e tecnologias que garantam a segurança, a proteção, integridade e confidencialidade da informação crítica e dos dados pessoais.

Adotar estratégias por forma a garantir a conformidade com os requisitos e princípios definidos no RGPD e demais legislação sobre proteção de dados.

Realizar cursos de curta duração promotores de literacia digital, abertos à comunidade interna e externa.

OE6 – GERAR CENTRALIDADE SOCIAL, CRIATIVA E CULTURAL

Para gerar centralidade social, criativa e cultural foram definidos os seguintes Objetivos Operacionais, Indicadores de monitorização e Ações Estratégicas orientadoras:

OO14 – Ser promotor do desenvolvimento de redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais no âmbito das artes e da cultura.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
14.1 – N.º de eventos culturais e artísticos incluídos na Agenda Cultural do Politécnico de Leiria	N.º (anual; verificado no ano N)	25	50

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Valorizar e recriar os lugares de encontro, criação de centralidade urbana através da ação criadora em espaço rural, promover oficinas do conhecimento e fruição de cultura, tendo em conta o movimento evolutivo das bibliotecas do futuro.

Criar e publicar projetos de longa duração e envolvimento crescente da comunidade académica em torno das artes, da literatura, da ciência e tecnologia capazes de fomentar uma cultura transdisciplinar, alinhados com o plano nacional da leitura, das artes e de divulgação de ciência.

Criar uma agenda cultural, com os eventos em que o Politécnico de Leiria é promotor ou co-promotor.

Participar e promover atividades de criação em torno dos desafios sociais da contemporaneidade do futuro (ecologia, alterações climáticas, sustentabilidade, mares, saúde pública, ética, estética, política nas artes e na literatura).

Promover atividades de expressão social, cultural e artística com envolvimento e pesquisa, curadoria, mediação e literacia.

Participar e promover atividades de recolha, investigação, valorização museográfica e museológica, tornando-as acessíveis e dedicadas à valorização do património natural, edificado e imaterial, preferencialmente dedicados à região de influência direta do Politécnico de Leiria.

Participar e promover atividades criativas de interação entre as ciências, as tecnologias, as artes e o design, criando uma transformação digital com valor humano.

Participar e promover atividades culturais e artísticas em cooperação/colaboração bilateral ou em rede, nomeadamente com a Rede Cultura 2027.

Criar uma agenda promotora da arte e dos artistas na transformação da sociedade pós-Covid-19.

OO15 – Fomentar a responsabilidade social.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
15.1 – Iniciativas de ações de voluntariado associadas à rede de voluntariado do Politécnico de Leiria	N.º (anual; verificado no ano N)	4	4
15.2 – N.º de pessoas envolvidas nas ações de voluntariado associadas à rede de voluntariado do Politécnico de Leiria	N.º (anual; verificado no ano N)	200	200
15.3 – N.º de ações / projetos de responsabilidade social com atribuição de ECTS	N.º (acumulado; verificado no ano N)	10	20

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Criar uma equipa do Politécnico de Leiria com a missão de coordenar as atividades de responsabilidade social.

Concluir com sucesso as ações programadas no âmbito do Projeto 100% IN® 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.

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 através da atribuição de ECTS.

OO16 – Promover o desenvolvimento regional e nacional pela promoção da saúde, pelo desporto e bem-estar, incluindo a criação de *healthy campi*.

Indicadores de monitorização – KPIs	Unidade	Meta 2025	Meta 2030
16.1 – N.º de participantes em eventos desportivos promovidos pelo Politécnico de Leiria	N.º (anual; verificado no ano N)	1500	1500
16.2 – N.º de eventos com coorganização pelo Politécnico de Leiria na área da saúde, desporto e bem-estar	N.º (anual; verificado no ano N)	20	20
16.3 – N.º de serviços de saúde prestados à comunidade académica	N.º (anual; verificado no ano N)	10	10
16.4 – Obtenção do reconhecimento de <i>Healthy Campi</i>	Sim / Não	Sim	Sim

Plano Orientador de Ações Estratégicas

Organizar eventos desportivos que envolvam a comunidade académica e as comunidades 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.

Promover a instalação de infraestrutura(s) multiusos para promoção do sentimento de pertença e de identidade da comunidade, através de ações baseadas no desporto, na cultura e nas artes.

Potenciar os impactos da Cidade Europeia do Desporto 2022 na promoção da saúde e do bem-estar no Politécnico de Leiria.

Criar uma clínica pedagógica centrada nos contextos inovadores de aprendizagem na área da saúde.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização do cumprimento dos indicadores é essencial para identificar desvios, antecipar eventuais riscos no seu cumprimento e permitir aplicar medidas de mitigação dos riscos / correção dos desvios. Para o efeito, serão recolhidas informações específicas em relação ao alcance das metas definidas para cada indicador de monitorização. Foi criada uma ficha técnica de indicador que compreende a seguinte organização:

PLANO ESTRATÉGICO 2030

FICHA TÉCNICA DE KPI

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
OBJETIVO OPERACIONAL	
KPI N.º	
DESIGNAÇÃO	
META	Valor/ano ou Valor acumulado para 2025 e para 2030
VALOR DE REFERÊNCIA, SE APLICÁVEL	
UNIDADE DE MEDIDA	N.º ou %
PERIODICIDADE DE RECOLHA	Ano Civil; Ano Letivo; Semestre
PERÍODO DE REFERÊNCIA DOS DADOS	31 dez; final ano letivo; (...)
FÓRMULA DE CÁLCULO, SE APLICÁVEL	Descrição da Fórmula de Cálculo
CRITÉRIOS APLICADOS	Descrição dos Critérios
FONTE DE INFORMAÇÃO	Descrição da Fonte de Informação
RESPONSÁVEL	Descrição do Responsável e/ou Serviço

EXEMPLOS ORIENTADORES

Cada KPI está associado a um Objetivo Estratégico e a um Objetivo Operacional. A designação do KPI identifica claramente o que está a ser medido – o seu propósito de ser – e não existem dois KPIs com a mesma designação. Em relação à Meta, identifica-se o valor (total ou médio) por ano, o valor acumulado ou uma nomenclatura binária “SIM”/“NÃO”. O valor de referência ajuda a suportar a meta definida para cada ano de referência (2025 e 2030), oferecendo o racional de razoabilidade e exequibilidade pela comparação entre o valor futuro esperado e o valor atual ou de referência / benchmarking. Por sua vez, a Unidade de Medida poderá ser um número, uma percentagem ou “Não se Aplica”, no caso de se tratar de um KPI qualitativo ou binário. No caso da periodicidade de recolha é importante uma definição dos momentos em que a informação é recolhida, analisada e processada para verificação do nível de cumprimento do KPI, podendo ser numa base anual, por ano letivo, semestre ou outra. O período de referência dos dados é um elemento importante na análise, uma vez que a evolução histórica da informação que alimenta um indicador pode ditar resultados diferentes consoante os intervalos considerados. Alguns KPIs possuem uma fórmula matemática de cálculo uma vez que dependem da recolha de outros indicadores. Nos critérios aplicados, importam as condições que devem ser reunidas para a definição do indicador, tais como: reunir um número mínimo de meses de análise ou número mínimo de alunos, para dar substância ao valor obtido no indicador. A fonte de informação reflete os pontos de recolha de dados que permitem a análise e a obtenção do valor do indicador. Por seu turno, o responsável diz respeito à pessoa ou grupo de trabalho nomeado para acompanhar a evolução do indicador.

No final dos primeiros 5 anos de implementação do presente Plano Estratégico, será feita uma revisão do documento, procurando identificar oportunidades de reposicionamento estratégico resultantes das eventuais alterações de paradigma que possam existir, pelo que nesse momento poderão ser delineadas novas iniciativas estratégicas, bem como indicadores de monitorização.

A reflexão a realizar em 2025-2026 será crucial para identificar as principais dificuldades encontradas e avaliar os progressos alcançados. Este procedimento permite acompanhar e controlar o processo de intervenção e identificar eventuais desvios face ao que foi previsto num momento inicial.

De modo a assegurar a monitorização do Plano Estratégico do

Politécnico de Leiria 2030, serão nomeados responsáveis pelos Objetivos Estratégicos definidos que, em conjunto com os responsáveis pelas iniciativas estratégicas farão o acompanhamento anual do Plano. Serão também designados responsáveis pela recolha e informação dos indicadores de monitorização. Adicionalmente, será feita a avaliação anual do grau de concretização do Plano, procurando identificar eventuais desvios e a adoção de medidas corretivas que permitam garantir que as metas definidas são alcançadas.



ANEXOS

SESSÕES PARTICIPATIVAS

Agostinho Carvalho

Alda Maria Martins Mourão

Alexandra Rodrigues

Alexandre Marto Pereira

Ana Cristina Miranda Perdigão

Ana Isabel Fernandes Querido

Ana João das Neves Pereira Fernandes da Romana

António Manuel de Jesus Pereira

António Poças

António Vasconcelos

Armando Pires

Bárbara Filipa Casqueira Coelho Gabriel

Bruno Leitão

Carlos Fernando Couceiro de Sousa Neves

Carlos Manuel Antunes Bernardes

Carmen Amado Mendes

Carolina Miguel da Graça Henriques

Catarina Maria Nogueira Marques da Cruz Menezes

Alumni do Politécnico de Leiria

Professora ESECS, Politécnico de Leiria

Diretora de Serviços Desenvolvimento Regional (CCDRC)

CEO Fátima Hotéis, Turismo

Diretora Agência Nacional Erasmus+ Educação e Formação

Professora ESSLei, Politécnico de Leiria

Professora ESAD.CR, Politécnico de Leiria

Professor ESTG, Politécnico de Leiria

Presidente da Associação Empresarial da
Região de Leiria - NERLEI

CEO The Natural Step International

Vice-Presidente EURASHE

Professora Universidade de Aveiro

Alumni do Politécnico de Leiria

Professor ESTG, Politécnico de Leiria

Presidente CM Torres Vedras

Presidente do Centro Científico e Cultural de Macau

Professora ESSLei, Politécnico de Leiria

Professora ESECS, Politécnico de Leiria

Célia Maria Adão de Oliveira Aguiar de Sousa	Professora ESECS, Politécnico de Leiria
Célia Raquel Lourenço Gomes	Professor ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Celina Maria de Melo Gaspar	Chefe de Divisão de Apoio Social e Alojamento dos SAS do Politécnico de Leiria
Cláudia Sofia de Sousa Vala	Diretora dos Serviços Administrativos Próprios da ESSLei, Politécnico de Leiria
Cleber Prodanov	Reitor Universidade FEEVALE
Edgar Teles Marques Salgado Lameiras	Professor ESECS, Politécnico de Leiria
Eduardo Beira	Professor, Universidade do Porto
Eduardo Carrega Marçal Grilo	Ex-Ministro da Educação
Elga Patrícia Maximiano Ferreira	Professora ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Elisabete Moita	Diretora Centro Distrital Segurança Social de Leiria
Elsa Marta Pereira Soares	Professora ESSLei, Politécnico de Leiria
Fernando José Bandeira Carradas	Professor ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Fernando Manuel Galrito Domingues	Professor ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Filipe Almeida	Presidente do Portugal Inovação Social
Francisco Teixeira Pinto Dias	Professor ESTM, Politécnico de Leiria
Geoffrey Robert Mitchell	Subdiretor CDRSP, Politécnico de Leiria
Gonçalo Cardoso Leite Velho	Presidente SNESUP Professor Politécnico de Tomar
Gonçalo Nuno Bértolo Gordalina Lopes	Presidente CM Leiria
Graciete Maria Coelho Raposo Campos	Diretora dos Serviços Financeiros do Politécnico de Leiria
Han Brezet	Consultor Internacional - RUN-EU
Helena Sofia Delgado dos Santos	Técnica Superior da ESTM, Politécnico de Leiria
Hugo Alexandre Lopes Menino	Professor ESECS, Politécnico de Leiria
Hugo Patrício Martinho de Oliveira	Vice-Presidente CM das Caldas da Rainha
Isabel Fernanda Lopes Duarte	Diretora do Serviço de Recursos Humanos do Politécnico de Leiria
Jaime Emanuel Moreira Ribeiro	Professor ESSLei, Politécnico de Leiria
Jean Noël Fernand Mercereau	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
João Álvaro Poças Santos	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
João Paulo dos Santos Marques	Professor ESSLei, Politécnico de Leiria

João Vasco de Oliveira Mateus	Subdiretor da ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Joaquim António Belchior Mourato	Professor e Ex. Presidente do Politécnico de Portalegre
Joaquim Ruivo	Diretor Mosteiro da Batalha
Joel Rodrigues	Presidente da AE da ESTG
Jorge Santos	CEO da Vipex
José Carlos Caldeira	Administrador do INESCTEC e Ex. Presidente da ANI
José Carlos Laranjo Marques	Professor ESECS, Politécnico de Leiria
José Carlos Rodrigues Gomes	Pró-Presidente do Politécnico de Leiria
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade	Professor ESAD.CR, Politécnico de Leiria
José Manuel Mendonça	Presidente do INESCTEC
José Manuel Nunes Salvador Tribolet	Presidente da Comissão Executiva de Diretores do INESC
Lisete Cordeiro	Diretora Geral da InPULSAR - Associação para o Desenvolvimento Comunitário (IPSS)
Luís Eduardo Rodrigues Cachulo	Diretor dos Serviços Informáticos do Politécnico de Leiria
Luís Febra	Administrador da SOCEM
Luís Filipe Marinho Lima Santos	Coordenador do CiTUR, Politécnico de Leiria
Luís Filipe Vicente Pinto	Fiscal Único do Politécnico de Leiria
Luís Francisco Soares Luís	Professor ESSLei, Politécnico de Leiria
Luís Miguel de Oliveira Pegado de Noronha e Távora	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Luísa Cerdeira	Professora Universidade de Lisboa
Mafalda Cristina Salema Monteiro Casimiro	Professora ESECS, Politécnico de Leiria
Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Marcelo Sousa	CEO Matcerâmica
Marco Filipe Loureiro Lemos	Professor ESTM, Politécnico de Leiria
Margarida Mano	Ex. Ministra da Educação e Ciência
Maria Antónia Belchior Ferreira Barreto	Professor ESECS, Politécnico de Leiria
Maria dos Anjos Coelho Dixe	Subdiretora da ESSLei, Politécnico de Leiria
Maria Dulce das Neves Gomes	Subdiretora da ESSLei, Politécnico de Leiria
Maria Dulce Rosário Correia	Diretora dos Serviços de Documentação do Politécnico de Leiria

Maria Eduarda da Silva Teixeira Fernandes	Presidente da Startup Leiria e Professora ESTG, Politécnico de Leiria
Maria Fernanda Fernandes Garcia Rollo	Ex-Secretária de Estado Ensino Superior
Maria Leopoldina Mendes Ribeiro de Sousa Alves	Professora ESTG, Politécnico de Leiria
Maria Manuel Gil Figueiredo Leitão Silva	Coordenadora MARE - Politécnico de Leiria
Maria Miguel dos Santos Nunes Ferreira	Especialista do Gabinete da Ministra da Cultura
Maria Pedro Sucena Guarino	Coordenadora CiTechCare, Politécnico de Leiria
Marta Lúcia Clemente de Aguiar Caetano	Professora ESTM, Politécnico de Leiria
Miguel Matos	Estudante Politécnico de Leiria
Miguel Silvestre	Diretor Parque Tecnológico de Óbidos
Natália Ferreira dos Santos Tomás	Chefe de Divisão de Alimentação dos SAS do Politécnico de Leiria
Nuno Alexandre Gonçalves Martinho	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Nuno Fonseca	CEO Sound Particles e Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Nuno Miguel Castanheira Almeida	Professor ESTM, Politécnico de Leiria
Nuno Silva	Diretor de RH da Stanton Chase
Paula Alexandra Gomes de Aguiar Cardoso	Professora ESTM, Politécnico de Leiria
Paula Casari Cundari	Diretora de Relações Internacionais da Universidade FEEVALE
Paulo Lameiro	Diretor Executivo da Rede Cultura 2020-2027
Paulo Pessanha de Almeida	Senior Partner – Deloitte
Paulo Sellmayer	CEO da Vícara Design
Pedro António Amado de Assunção	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Pedro Lourenço	Estudante
Pedro Manuel Gonçalves Lourtie	Presidente do Conselho Geral do Politécnico de Leiria
Pedro Miguel Ramalho Costa	Administrador do Politécnico de Leiria e dos SAS
Philip José Cabau Rodrigues Esteves	Professor ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Rafael Ferreira da Silva Caldeirinha	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Renato Jorge Costa Lopes Bispo	Coordenador do LIDA, Politécnico de Leiria
Ricardo Manuel Marques Grilo	Diretor dos Serviços Técnicos do Politécnico de Leiria
Ruaidhri Neavyn	Consultor Internacional - RUN-EU

Rui Filipe Pinto Pedrosa	Presidente do Politécnico de Leiria
Rui Gomes	Consultor de Propriedade Industrial
Rui Jorge Gregório Tocha	Diretor Executivo do CENTIMFE
Rui Manuel Neto e Matos	Professor ESECS, Politécnico de Leiria
Rui Manuel Pereira Marques	Presidente IPAV & Forum Estudante
Sara Calçada Novais	Investigadora - MARE, Politécnico de Leiria
Sérgio Miguel Franco Martins Leandro	Subdiretor ESTM, Politécnico de Leiria
Sílvia Correia Gonçalves Fernandes	Professora ESTM, Politécnico de Leiria
Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues	Diretora Executiva da Leiria Business School e Professora ESTG, Politécnico de Leiria
Suzel Santos	Técnica Superior da Região de Turismo do Centro
Teresa Domingas Lourenço Fradique Ribeiro	Professora ESAD.CR, Politécnico de Leiria
Vincent Cunnane	Presidente Limerick Institute of Technology
Vitor Hugo dos Santos Ferreira	Professor ESTG, Politécnico de Leiria
Vitor Manuel de Oliveira Pegado de Noronha e Távora	Professor ESTG, Politécnico de Leiria

Contributos via portal web

Adriana Sá

Ana Maria Reis

Ana Patrícia Évora Ribeiro da Silva Santos

Ângela Cristina do Nascimento Farnworth dos Reis

Bruno da Silva

Catarina de Jesus Antunes Marques

Daniela Maria Barroso de Moura Cipreste Vaz

Eduarda Abrantes

Enzo Pelegrini

Eurico Daniel

Francisco Barrantes Barrantes

Henrique Amaral

Inês Alexandra de Passos Fernandes Domingos

Inês Brasão

João Vasconcelos

Joaquim Santos

Joel André Azoia Rodrigues

Judite Vieira

Karolina Kincharuk

Laura Chagas

Luísa Arroz Correia Albuquerque

Maria de Deus Costa

Maria Pedro Sucena Guarino

Micaela Jordão

Miguel Martins Felgueiras

Nuno Amaro

Paula Faria

Paula Fragoso

Rafael Ferreira da Silva Caldeirinha

Ricardo Nogueira

Roberto Gamboa

Rui Lopes

Sandra Sofia Fernandes Costa

Silvia Claudio

Susana Margarida Rodrigues Custódio

ANÁLISE PESTAL

Segue-se um levantamento dos principais fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais com impacto na atividade do Politécnico de Leiria.

FATORES POLÍTICOS

Instabilidade política internacional

Alterações governativas e legislativas com impacto nos sistemas de ensino superior, ciência, tecnologia e inovação

Políticas regionais de convergência e coesão

FATORES ECONÓMICOS

Quadro Financeiro Plurianual Portugal 2030

Plano de Recuperação e Resiliência e os incentivos integrados no programa de recuperação económica pós-pandémica

Horizonte Europa e outras políticas de financiamento à ciência e ao ensino superior na Europa

Modelo de financiamento às IES

Região Centro com PIB per capita aquém da média nacional

Crise económica e social provocada pela crise sanitária (COVID-19) e impactos esperados sobre o desemprego

Dificuldades financeiras das famílias e dos estudantes

FATORES SOCIAIS

Redução da taxa de natalidade

Envelhecimento da população

Perceção social desfavorável do ensino politécnico no contexto nacional de ensino superior

Diversidade de públicos no ensino superior

Aumento de estudantes internacionais no ensino superior

FATORES TECNOLÓGICOS

Agenda para a transição digital

Estratégias para a literacia digital

Crescimento e desenvolvimento de tecnologias como o IoT, a inteligência artificial, a robotização e o 5G

Modernização tecnológica no ensino, na formação, na investigação e nos serviços da administração pública

FATORES AMBIENTAIS

Cumprimento dos objetivos e metas definidos no Pacto Ecológico Europeu até 2050

Cumprimento dos objetivos e metas definidos no Acordo de Paris, até 2030

Transição justa para uma Economia Verde em todas as regiões

Cumprimento dos normativos legais de consumos de energia em espaços públicos

FATORES LEGAIS

Política Europeia para o ensino superior

Revisão dos principais diplomas de enquadramento do ensino superior (Regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior; Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior; Lei de Bases do Sistema Educativo)

Estatuto da Carreira do Pessoal Docente (ECPDESP)

Enquadramento legal da investigação

Evolução dos diplomas relativos à Administração Pública (regime de acesso, carreiras, avaliação)

Políticas de apoio social aos estudantes

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT mapeia os principais pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) internos ao Politécnico de Leiria, assim como as principais ameaças (Threats) e oportunidades (Opportunities) da envolvente externa e é também fundamental para a definição da orientação estratégica.

PONTOS FORTES

Líder de Universidade Europeia – RUN-EU;
Qualidade e atualidade da oferta formativa;
Qualificação e competências do corpo docente, investigadores, técnicos e administrativos;
Reconhecimento da instituição ao nível local, regional e nacional;
Forte ligação ao tecido empresarial e institucional da região;
Multiculturalidade nos *campi*;
Medidas de apoio social aos estudantes;
Localização em região de excelente qualidade de vida, segurança e dinamismo empresarial, social, cultural e desportivo;
Qualidade e integração do ecossistema regional de I&D+i;
Existência de 15 Unidades de Investigação acreditadas pela FCT, abrangendo as diversas áreas de ensino e investigação.

PONTOS FRACOS

Impossibilidade de outorga do grau de doutor;
Oferta formativa em língua inglesa pouco expressiva;
Reduzida publicação de artigos em revistas internacionais indexadas;
Insuficiente visibilidade e valorização das publicações técnicas;
Baixo número de colaboradores técnicos e administrativos;
Obsolescência de alguns equipamentos e laboratórios;

Reduzido envolvimento dos *Alumni* na vida da instituição;
Absentismo e insucesso escolar em algumas áreas.

OPORTUNIDADES

Valorização das pessoas da instituição e oportunidades de progressão na carreira;
Redes nacionais e internacionais de cooperação no ensino, inovação e investigação;
Papel determinante da RUN-EU;
Maior perceção dos jovens sobre a importância da formação superior;
Possibilidade de criação de um único *Campus* em Leiria;
Rede Cultura 2027;
Aumento do fluxo de estudantes internacionais;
Estratégias de financiamento regionais, nacionais e internacionais para a ciência e para o ensino superior;
Estratégias nacionais e internacionais promotoras do desenvolvimento sustentável;
Utilização de tecnologias digitais como mediadoras de estratégias inovadoras nos processos de aprendizagem, na investigação e nos serviços;
Necessidades de requalificação e formação avançada por parte dos profissionais, associadas à transformação da economia.

AMEAÇAS

Redução do número de candidatos ao ensino superior (natalidade, emigração, abandono, entre outros);
Concorrência de outras instituições de ensino superior;
Perceção social negativa do ensino superior politécnico;
Dificuldades financeiras das famílias e/ou dos estudantes associadas a crise económica;
Limitações ao regime de autonomia das instituições de ensino superior;
Ausência de uma política nacional de financiamento ao ensino superior.

ANÁLISE TOWS

A análise TOWS permite definir as estratégias operacionais que decorrem do cruzamento entre os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Estratégias SO (Forças e Oportunidades)

Tirar partido do papel de liderança da RUN-EU para obter o reconhecimento de Universidade Politécnica e reforçar a cooperação em redes nacionais e internacionais no âmbito do ensino, investigação e inovação (OO1 e OO3);

Disponibilizar uma oferta formativa de elevada qualidade, com contextos de aprendizagem inovadores, capaz de atrair mais jovens para a formação superior (OO2 e OO5);

Promover *campi* saudáveis e sustentáveis, internacionais e com ambiente multicultural (OO12 e OO16);

Valorizar as pessoas, através da disponibilização do acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores (OO10 e OO11);

Aproveitar a sua ligação ao tecido empresarial/institucional da região para ser um promotor de desenvolvimento de redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais (OO14).

Estratégias ST (Forças e Ameaças)

Reforçar o papel de liderança de redes de cooperação nacionais/europeias e ter uma oferta formativa alinhada com a estratégia europeia para o ensino superior para atrair o maior número de candidatos ao ensino superior (OO1, OO2);

Reforçar as medidas de apoio social aos estudantes/famílias como forma de ultrapassar dificuldades financeiras (OO15);

Tirar partido das 15 Unidades de I&D reconhecidas pela FCT, como forma de alargar as redes de parceiros nacionais e internacionais e gerar conhecimento com efeito transformador da sociedade (OO1 e OO7).

Estratégias WO (Fraquezas e Oportunidades)

Reforçar a participação em redes de cooperação nacionais e internacionais, estimulando o envolvimento da rede *Alumni* do Politécnico de Leiria (OO1, OO9);

Promover formações para as competências do futuro, com contextos de aprendizagem inovadores, capazes de atrair jovens ao ensino superior, combater o absentismo, insucesso e abandono escolar (OO4);

Valorizar os colaboradores técnicos e administrativos através do acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional (OO10);

Harmonizar os espaços físicos e virtuais num contexto de transformação física e digital dos *campi* (OO13);

Melhorar as condições de trabalho e bem-estar da comunidade como forma de ultrapassar a obsolescência do equipamento e laboratórios (OO12);

Tirar partido dos apoios financeiros à ciência para alavancar a produção científica em termos de relevância e impacto (OO8).

Estratégias WT (Fraquezas e Ameaças)

Ser reconhecido como universidade politécnica, com possibilidade de outorga do grau de Doutor, capaz de atrair os melhores candidatos nacionais e internacionais (OO3);

Atrair e reter os melhores docentes e investigadores, nacionais e internacionais, para gerar conhecimento com impacto na publicação de artigos em revistas internacionais indexadas (OO7);

Atrair as melhores pessoas e promover o desenvolvimento profissional e a conciliação da vida pessoal e profissional (OO10, OO11);

Transformar e requalificar os *campi*, melhorando as condições de trabalho e de bem-estar da comunidade (OO12, OO16)

