

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano de Atividades da FMH para 2012, uma vez apresentada a sua Missão, Visão, Valores institucionais e Vetores estratégicos, orienta-se pelas grandes linhas de ação e objetivos definidos pelo Plano Estratégico quadrienal e procura, conseqüentemente, definir atividades, indicadores de realização e níveis de responsabilidade envolvidos na concretização desses vetores estratégicos. Como perspectiva inicial, optou-se por partir do estudo dos *Stakeholders* e da análise SWOT, como quadros de referência para os elementos a incluir no plano.

MISSÃO

Um olhar atento sobre os factos relevantes no percurso histórico da FMH leva-nos a afirmar que estamos perante uma escola do ensino superior universitário com *identidade própria e de referência* nacional e internacional nas áreas de ensino e investigação que persegue. Pensar no seu futuro implica partir, obrigatoriamente, dessa construção já realizada e elaborar o plano de atividades seguinte, baseado na existência de novos desafios e realidades sociais, políticas, jurídicas e profissionais. De acordo com o artigo 2.º dos Estatutos da FMH, esta “tem por missão assegurar o progresso consistente da sociedade do conhecimento, dinamizando o desenvolvimento humano sustentável através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações na interação dos processos biológicos com os valores socioculturais em diferentes contextos sociais, designadamente nos sistemas educativo, desportivo, artístico, produtivo e de saúde”. Deve assinalar-se o significado social e político que têm alcançado estas áreas de conhecimento e de intervenção profissional no melhoramento da qualidade da saúde física e mental dos cidadãos e o seu impacto na formação ao longo da vida. Este sentido de missão da FMH é um objetivo dinâmico que implica uma construção e reflexão sistemática em função da complexidade das variáveis em presença quando se estuda o desenvolvimento humano em diversos contextos de ação. O corpo de conhecimentos da FMH estende-se para além da compreensão do significado e análise do movimento humano no contexto educacional, artístico, laboral, desportivo e terapêutico, para se colocar em novas áreas de estudo do homem em ação, em função de novas dimensões de complexidade adaptativa de natureza biológica e cultural. Esta atenção permanente sobre as mudanças que se vão operando nas relações entre um corpo ativo e o envolvimento físico e social permite considerar o aparecimento de novos paradigmas de pesquisa e a emergência de novos cursos de formação pedagógica e científica. Pensar o futuro da FMH é criar as condições de rigor na investigação científica fundamental e aplicada e a compreensão da subjetividade do comportamento motor humano em função das suas circunstâncias de vida. Estruturar este quadro futuro de funcionamento da FMH implica a construção de uma dinâmica inovadora e competitiva de qualidade de investigação no âmbito do contexto nacional e internacional, e na qualidade de ensino dos seus estudantes, procurando a sua identidade na pertinência dos valores de cidadania e da ética na aplicação dos saberes dos seus cursos, em relação às necessidades sociais existentes.

No cumprimento da sua missão, a FMH privilegia a investigação científica, o ensino, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e a formação ao longo da vida. A FMH promove o desenvolvimento de sinergias entre os domínios científicos que persegue e adota o princípio da internacionalização com especial enfoque nos países lusófonos, sul-americanos e europeus, concretizado na mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, e na participação em redes universitárias de formação e de investigação e desenvolvimento. A FMH procura contribuir para o desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo através da promoção da qualidade de vida das populações, valorizando a responsabilização social,

designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho, e fomenta a realização dos valores humanistas nas suas vertentes científica e artística.

A FMH promove a melhoria contínua dos seus serviços, designadamente através da formação e qualificação dos seus quadros, e incentiva a colaboração com as outras unidades orgânicas da UTL e com outras universidades portuguesas e estrangeiras na realização de cursos, de projetos de investigação e de outras atividades de interesse comum.

Para a prossecução da sua missão, a FMH pode realizar ações comuns com outras entidades, públicas, privadas ou cooperativas, nacionais, estrangeiras e internacionais, assim como criar ou participar em associações, sociedades, consórcios, com ou sem fins lucrativos, bem como fundações nacionais, estrangeiras e internacionais, cujas atividades sejam compatíveis com as finalidades da FMH.

VISÃO

O desenvolvimento da FMH enquadra-se nas suas referências históricas e na essência da sua missão sobre o estudo do corpo nas suas dinâmicas biológicas e culturais. A emergência de novas abordagens conceptuais e o nascimento e consolidação de novos contextos profissionais implicam, também, uma mudança da Visão futura da FMH. Neste sentido, são identificados em seguida alguns indicadores fundamentais:

- Melhorar as *estratégias de decisão* para aumentar e reforçar a internacionalização da FMH, mobilizando todos os recursos humanos disponíveis, através de projetos e atividades inovadoras de cooperação com universidades e grupos de investigação;
- Promover a *coesão interna* da FMH, através de dinâmicas de trabalho mais interativas e pró-ativas, ultrapassando alguma inércia instalada na vida da escola, procurando a coexistência nas tomadas de decisão entre todos os sectores, a fim de construir coletivamente um projeto de escola mais participativo;
- Implementar um *modelo de gestão* entre os órgãos de governo da FMH mais partilhado em decisões e tarefas de promoção e desenvolvimento da escola no plano pedagógico, científico, administrativo e financeiro.

Neste sentido, a proposta de linhas orientadoras específicas é a seguinte:

- Colocar a investigação científica como objetivo central e decisivo de crescimento da Faculdade pelo aperfeiçoamento já existente das estruturas laboratoriais e recursos humanos, permitindo a valorização do ensino e as relações de interação com a realidade externa;
- Valorizar a qualidade de ensino prestado e a sua ligação à produção científica, efetuada através de referências a padrões internacionais, estabilizando a oferta de cursos de mestrado (2.º ciclo), doutoramento (3.º ciclo), e aumentando a oferta de cursos livres e especializados;
- Articular e desenvolver as relações entre ensino e investigação com características qualitativas e quantitativas, de modo a equilibrar as Ciências Básicas e Ciências Humanas e Sociais em função das áreas que identificam a orgânica científica e a missão da FMH;
- Aumentar o número de alunos de forma sustentável e a oferta de novas áreas de ensino, através de novos públicos-alvo e áreas emergentes;

- Organizar a estrutura interna responsável pelo processo de organização dos novos modelos de acreditação dos cursos de formação graduada e pós-graduada;
- Estabilizar o novo modelo de organização científica e pedagógica, no âmbito de departamentos e secções autónomas, grupos coordenadores das comissões e conselhos de coordenadores de curso, laboratórios de investigação e centros de estudo e no apoio ao funcionamento do nosso Centro de Investigação (CIPER);
- Fomentar, junto de estudantes e investigadores, a promoção do empreendedorismo, promovendo a capacidade criativa em projetos inovadores de conhecimento, registo de patentes e cooperação em atividades de natureza empresarial;
- Reforçar e aperfeiçoar o funcionamento do Gabinete de Relações Internacionais, no sentido de operacionalizar novas parcerias, captar estudantes de países estrangeiros e consolidar a internacionalização do ensino e da investigação;
- Reformular a política de interação com a sociedade, nomeadamente com as instituições que trabalham no contexto profissional dos nossos cursos de formação, realizando parcerias estratégicas de cooperação e mobilizando recursos humanos e financeiros através de projetos de investigação e de ensino;
- Promover e divulgar a imagem da FMH de forma mais consistente ao nível interno e externo, através de técnicas aperfeiçoadas de marketing, apoios tecnológicos e relação com os meios de comunicação social;
- Melhorar a funcionalidade dos serviços em função do melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes e promoção de processos de gestão de proximidade;
- Continuar o processo de reabilitação do *campus* da FMH, melhorando as funcionalidades das instalações de ensino e investigação, espaços de convívio e de estudo de estudantes e docentes, arranjo paisagístico das suas envolventes físicas, manutenção e limpeza eficiente de todos os espaços e equipamentos;
- Aperfeiçoar o modelo de gestão administrativo/financeiro, académico e serviços de apoio, reforçando a descentralização e autonomia das práticas e procedimentos de ação e garantindo a sustentabilidade orçamental num quadro de transparência e prestação pública de contas;
- Promover o conceito de mérito em todos os sectores da escola, realizando regularmente a avaliação interna e externa da FMH e implementando os sistemas de avaliação de desempenho de alunos, docentes e funcionários.

VALORES INSTITUCIONAIS

A FMH privilegia a qualidade do ensino e da investigação científica. A formação de profissionais preparados para satisfazer necessidades de mercado e com capacidade de atualizar a sua formação ao longo da vida surge como valor estruturante da atividade da FMH. A inserção da FMH numa UTL perspetivada como uma universidade virada para a investigação é outro valor essencial a promover. Enquanto no primeiro se busca uma formação de alta qualidade, com recurso a docentes muito qualificados, no segundo aspeto pretende-se aumentar a qualificação desses profissionais com transferência de conhecimento para os estudantes. Esta transferência será tanto mais interessante quanto a formação inicial do estudante o permita. A fusão dos dois valores norteadores da atividade tem maior expressão nos cursos de mestrado e doutoramento, em que as bases e o desenvolvimento de uma cultura científica atingem maior dinâmica. O crescimento do número de

alunos em doutoramento e a estabilização num valor muito alto do número de estudantes de mestrado são duas consequências destes princípios.

VETORES ESTRATÉGICOS

A atividade da FMH para 2012 dará prioridade aos vetores estratégicos enunciados e reformulados no programa de atividades do seu Presidente para o mandato 2010-2014, e considerará os constrangimentos diversos que se antecipam, nomeadamente a redução orçamental e a restrição contratual de docentes e funcionários.

No plano do ensino, a situação é de estabilização da capacidade máxima de acolhimento no 1.º ciclo, e ao nível de mestrado. A FMH terá a decorrer, durante 2012, 5 cursos de licenciatura, 13 cursos de mestrado, e 2 cursos de doutoramento. Os alunos de licenciatura são 1013, a população estudantil de 2.º ciclo é de 535 alunos e estão a frequentar doutoramento 165 estudantes. Estes são valores-limite para a capacidade física de acolhimento e para o enquadramento docente com os recursos disponíveis.

Em 2012 os alunos estrangeiros *Incoming* na FMH serão cerca de 100, aproximadamente 10% da população de licenciatura. A reorganização dos cursos de 3.º ciclo terá consequências na carga e custos inerentes aos seminários a desenvolver. Estes aspetos de crescimento implicam uma situação de enquadramento docente próxima dos seus limites operacionais.

No capítulo da atividade científica, o potencial de investigação instalado, os projetos financiados em desenvolvimento, a inserção e mobilidade em redes nacionais e internacionais de investigação, e a inclusão de estudantes de doutoramento na atividade corrente dos laboratórios e centros de estudo, deixam antecipar um aumento de produtividade científica.

As relações da FMH com a comunidade são traçadas em inúmeros planos de atuação, prevendo-se a continuação da celebração e implementação de protocolos, contratos e outros mecanismos de cooperação e articulação funcional. A convergência de interesses entre a FMH e sectores diversificados da comunidade tem assumido um lugar de destaque e uma prioridade na atividade de órgãos, docentes e investigadores. A empregabilidade dos licenciados, a associação em projetos de investigação ou a transferência de conhecimento são essenciais para o cumprimento da missão da FMH.

ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

Para entender a influência que é exercida sobre as estratégias organizacionais, é importante efetuar uma identificação dos *Stakeholders*, das suas expectativas e de como estas expectativas são atendidas. Da mesma forma, os diferentes tipos de influência que estes *Stakeholders* utilizam são questões que afetam diretamente as estratégias organizacionais. A análise dos *Stakeholders* envolve um processo de análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados para mapear os riscos e as necessidades de comunicação do projeto.

Fontes de informação para avaliação e níveis de influência ou de interesse

STAKEHOLDERS		Fontes de informação para avaliação	Nível de influência da organização no Stakeholder	Nível de influência do Stakeholder na organização	Interesse do Stakeholder na organização
INTERNOS	PRESIDÊNCIA	Relatório de Atividades e Prestação de Contas; Avaliação do Desempenho; Demonstração de Resultados; Motivação dos colaboradores docentes e não docentes	4	4	4
	ÓRGÃOS DE GESTÃO	Relatório de Atividades; Avaliação do Desempenho; Demonstração de Resultados; Motivação dos colaboradores docentes	4	4	4
	DOCENTES E INVESTIGADORES	Nível de satisfação; Imagem institucional; Relatório de Atividades; Avaliação do Desempenho; Motivação; Autonomia Científica	4	3	4
	FUNÇÃOÁRIOS NÃO DOCENTES	Nível de satisfação; Imagem institucional; Relatório de Atividades; Avaliação do Desempenho; Motivação; Autonomia funcional	4	3	4
EXTERNOS	REITORIA	Resultados obtidos; Sustentabilidade financeira; Sentido de pertença	2	4	4
	GOVERNO	Resultados obtidos; Sustentabilidade financeira; Credibilidade do ensino superior; Qualidade e variedade da oferta de formação	1	3	2
	EMPREGADORES/EMPRESAS	Credibilidade; Qualidade e variedade da oferta de formação; Qualidade dos resultados da formação de futuros colaboradores	4	2	4
	ALUNOS	Credibilidade; Qualidade e variedade da oferta de formação; Qualidade dos resultados da formação; Sentido de pertença	4	2	4
	ANTIGOS ALUNOS	Credibilidade; Ações de cooperação, comunicação e impacto na sociedade	2	2	2
	PARCEIROS PÚBLICOS E PRIVADOS	Credibilidade; Impacto e abrangência; Ações de cooperação	2	2	2
	ORGANISMOS INTERNACIONAIS	Credibilidade; Ações de cooperação; Reforço da internacionalização	2	2	2
	COMUNICAÇÃO SOCIAL	Comunicação e impacto na sociedade	1	3	1
	FORNECEDORES DE BENS E SERVIÇOS	Prazos de cumprimento e níveis de fornecimento; Credibilidade	2	1	2
	FORNECEDORES DE KNOW-HOW	Credibilidade; Qualidade e variedade da oferta de formação; Qualidade dos resultados da formação	2	2	2
	CIDADÃOS	"Value for Money"; Projetos de extensão à comunidade; Desenvolvimento social	2	2	2
	INSTITUIÇÕES CONCORRENTES	Credibilidade; Impacto na opinião pública; Abertura do mercado	3	2	3

ANÁLISE DE EXPECTATIVAS RECÍPROCAS

STAKEHOLDERS	O que é que os Stakeholders querem da nossa Organização?	O que é que a nossa Organização quer dos Stakeholders?
PRESIDÊNCIA	Afirmação da FMH como uma instituição de renome nacional e internacional; Participação efetiva e coesa dos órgãos de gestão em corresponsabilidade e coerência com o plano estratégico da FMH.	Linhas claras de orientação estratégica em função da situação político-financeira atual; Mecanismos eficazes e contínuos de comunicação entre os vários intervenientes na vida da Faculdade.
ÓRGÃOS DE GESTÃO	Pertencer a uma Instituição de renome nacional e internacional; Uma rede de investigação e desenvolvimento sólida; recursos para ensino e investigação de excelência; Clara integração do seu nível de responsabilidade, em termos de planificação e implementação de atividades, relativamente ao plano estratégico da FMH.	Os seus conhecimentos e experiência a nível científico, técnico e pedagógico; afirmar a Faculdade a nível nacional e internacional, como uma referência no âmbito do ensino, e da investigação e relação com a sociedade. Coesão e complementaridade entre os diversos níveis e áreas de responsabilidade.
DOCENTES E INVESTIGADORES	Pertencer a uma Instituição de renome nacional e internacional; Uma rede de investigação e desenvolvimento sólida; recursos para ensino e investigação de excelência.	Os seus conhecimentos e experiência a nível científico, técnico e pedagógico; docentes e investigadores criativos, críticos e empreendedores; afirmar a Faculdade a nível nacional e internacional, como uma referência no âmbito do ensino, e da investigação e desenvolvimento.
FUNCIÓNÁRIOS NÃO DOCENTES	Perspetiva de carreira profissional; desenvolvimento de conhecimentos através da transversalidade de serviços; boas condições de trabalho; formação contínua adequada; valorização da contribuição do colaborador para a Faculdade; ambiente de trabalho único, estimulante e desafiador.	Os seus conhecimentos e competências; desenvolvimento de trabalho com qualidade, criativo, crítico e empreendedor; capacidade de adaptação e de inovação; positivismo.
REITORIA / UTL	Garantia de uma Instituição de renome a nível nacional e internacional que salguarde e divulgue a sua história, dando continuidade ao seu contributo no estudo da motricidade nos seus contextos de aplicação, em cumprimento e respeito pelas regras estabelecidas para o todo; estabilidade financeira consolidada; interação e cooperação com as demais Unidades Orgânicas da Universidade Técnica de Lisboa.	Interação e cooperação; Financiamento adequado; reconhecimento da especificidade, especialidade e necessidades do ensino, aprendizagem, prática e investigação no seu âmbito de estudo.
GOVERNO	Excelência no ensino-aprendizagem e na investigação; prestígio nacional e internacional; menor dependência financeira e maior capacidade de produção de receitas próprias.	Financiamento; interação e cooperação.
EMPREGADORES/ EMPRESAS	Adequação das formações oferecidas às necessidades do mercado.	Aumentar a empregabilidade dos diplomados; interação e cooperação; reconhecimento e valorização da qualidade dos diplomados.
ALUNOS	Excelência na qualidade de ensino, das infraestruturas, instalações e equipamentos, formação com conteúdos adequados, formação e investigação interdisciplinar, experiência pré-profissional e oportunidades pós-estudos.	Atrair e reter mais e melhores estudantes, excelência na qualidade da aprendizagem, estudantes criativos, críticos e empreendedores.
ANTIGOS ALUNOS	Formação obtida numa Faculdade com reputação e prestígio a nível nacional e internacional, continuidade da comunicação e relação.	Reputação e prestígio nacional e internacional, continuidade da comunicação e relação.
PARCEIROS PÚBLICOS E PRIVADOS	Credibilidade; excelência no ensino – aprendizagem e investigação; excelência nas competências profissionais; interação e cooperação; comunicação.	Projeção e difusão da imagem da Faculdade, dos estudantes, docentes e investigadores; interação e cooperação; mecenato.
ORGANISMOS INTERNACIONAIS	Credibilidade; excelência no ensino – aprendizagem e investigação; excelência nas competências profissionais; interação e cooperação; comunicação.	Projeção e difusão da imagem da Faculdade, dos estudantes, docentes e investigadores; interação e cooperação; Parcerias com efetiva mais-valia no ensino – aprendizagem e investigação.
COMUNICAÇÃO SOCIAL	Comunicação e impacto na sociedade; Iniciativas com expressão social ou política significativa.	Comunicação sobre a imagem da Faculdade, dos estudantes, docentes e investigadores; Interação e cooperação na divulgação das iniciativas.
FORNECEDORES BENS E SERVIÇOS	Prazos de cumprimento e níveis de fornecimento; Credibilidade.	Redução de custos e cumprimento dos prazos e níveis de fornecimento; Credibilidade.

FORNECEDORES DE KNOW-HOW	Credibilidade; Qualidade e variedade da oferta de formação; Qualidade dos resultados da formação.	Credibilidade; Mecanismos institucionais de colaboração continuada.
CIDADÃOS	Desenvolvimento da região e do país; Políticas de bem-estar; Participação ativa no desenvolvimento sócio-cultural.	Interação e cooperação; Comunicação; Reconhecimento de mérito e qualidade de resposta.
INSTITUIÇÕES CONCORRENTES	Informação sobre atividades no mesmo âmbito de formação ou de investigação.	Informação sobre atividades no mesmo âmbito de formação ou de investigação.

MATRIZ DOS STAKEHOLDERS

Podem ser identificadas quatro categorias de *Stakeholders*, como é demonstrado na tabela seguinte:

Grupo A – Elevado interesse/importância, Elevada influência

Estes *stakeholders* são a base do suporte efetivo do projeto.

Grupo B – Elevado interesse/importância, Baixa influência

Estes *stakeholders* necessitarão de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos.

Grupo C – Baixo interesse/importância, Elevada influência

Estes *stakeholders* podem influenciar os resultados do projeto mas as suas prioridades não são as do projeto. Podem ser um risco ou obstáculo ao projeto.

Grupo D – Baixo interesse/importância, Baixa influência

Estes *stakeholders* são de menor importância para o projeto

		NÍVEL DE INTERESSE	
		BAIXO	ALTO
PODER / NÍVEL DE INFLUÊNCIA	ALTO	Comunicação social Governo Cidadãos/sociedade	Presidência Órgãos de Gestão Reitoria /UTL Docentes e investigadores Colaboradores não docentes Alunos
	BAIXO	Parceiros públicos e privados Organismos Internacionais Fornecedores de <i>know-how</i> Cidadãos Fornecedores de bens e serviços	Instituições concorrentes Empregadores Antigos alunos

Da análise prévia da tabela pode retirar-se a seguinte informação, nomeadamente sobre a atitude a manter com cada *Stakeholder*:

- Grupo A – *Manter informados, implicando um plano de comunicação efetivo*: é integrado pela Presidência, demais Órgãos de Gestão, Reitoria, Colaboradores docentes, Colaboradores não docentes e alunos. Estes *Stakeholders* são a base para o sucesso da definição estratégica da organização, pelo que deverão trabalhar em estreita colaboração na prossecução dos objetivos definidos.
- Grupo B – *Gerir com nível efetivo de acompanhamento, com contacto frequente e muita transparência*: é integrado pelas Instituições concorrentes e pelos Empregadores. Estes *Stakeholders* necessitarão de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos, e são essenciais para a avaliação da implementação da estratégia.

- Grupo C – *Manter satisfeitos, ou seja, além de manter informado, este nível exige um acompanhamento das expectativas:* é integrado pelos Cidadãos, Parceiros públicos e privados, Organismos Internacionais e Fornecedores de *know-how* e de bens e serviços. Estes *Stakeholders* são de menor importância na definição estratégica.
- Grupo D – *Esforço mínimo de monitorização e acompanhamento à distância:* é integrado pela Comunicação Social e pelo Governo. Estes *Stakeholders* podem influenciar os resultados mas as suas prioridades não são as da FMH, pelo que podem constituir um risco ou obstáculo.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT combina um estudo do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, com uma avaliação dos fatores internos, no âmbito da identificação de pontos fortes e fracos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
História e prestígio da Faculdade	Nível de cooperação institucional entre órgãos de gestão
Produção científica e classificação do CIPER	Assimetria na gestão de recursos humanos docentes
Corpo docente altamente qualificado (n.º de doutorados/n.º de ETI)	Estrutura ainda a necessitar de organização funcional da hierarquia
Diversidade da oferta de formação	Assimetria na produtividade científica
Qualidade na formação ministrada e na investigação desenvolvida	Fraco sentido de grupo entre os colaboradores
Credibilidade e reconhecimento nas áreas de intervenção	Necessidade de manutenção permanente das instalações, assimetria na sua ocupação e carência de alguns espaços para situações específicas
Administração consolidada	Oferta limitada de programas em inglês
Desenvolvimento de novas oportunidades de formação no âmbito dos Cursos de doutoramento	
Estabilização da gestão orçamental	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento do interesse da população nas áreas de atuação	Deficiente cooperação com parceiros institucionais
Procura de empregados qualificados por parte do mercado	Tendência para acentuação dos constrangimentos orçamentais de funcionamento
Aumento do número de alunos de 2.º e 3.º ciclo	Dificuldade na obtenção de fontes alternativas de financiamento ao orçamento do estado
Consolidação do processo de Bolonha	Limitações à flexibilidade na gestão administrativa
Reforço da posição internacional	Aumento da competitividade ao nível nacional e internacional com instituições concorrentes
Aumento da procura de estudantes dos países lusófonos e latino-americanos para os três ciclos de estudos	Desemprego nos licenciados devido à crise económica
Influência sobre estruturas profissionais ativas	Declínio da capacidade financeira das famílias para investimento no ensino superior
Mobilidade internacional	Corte das bolsas de estudo e de investigação
Enquadramento no processo de fusão da UTL com UL	Limitações na perspetivação de financiamento por parte da FCT
	Desmotivação dos recursos humanos em consequência dos constrangimentos político-económicos

A análise SWOT permite identificar alguns alvos para 2012. Concluídas as principais reformas administrativas na sequência de alterações legislativas, é agora possível dispor de uma estrutura de funcionamento mais hierarquizada, quer ao nível de docentes, quer ao nível de não docentes.

Ao nível interno é decisiva a operacionalização funcional das estruturas departamentais e a racionalização das funções, sobretudo de docentes. A oportunidade para aumento de alunos de 2.º e 3.º ciclo deve continuar a permitir uma taxa de preenchimento de vagas da mesma ordem de grandeza. Contudo, é previsível que se comecem a sentir efeitos da crise económica sobre o rendimento das famílias e que venha a ocorrer alguma redução associada a desistências. Dados referentes aos dois últimos anos apontam já para uma diminuição do número de candidaturas e uma acentuação regional (Lisboa e distritos limítrofes) das candidaturas.

As oportunidades no sector da procura de formação especializada não conferente de grau são particularmente relevantes, embora seja necessário um esforço motivacional adicional dos docentes para alargar o leque de oferta neste sector. Este é um dos domínios em que a FMH apresenta clara vantagem, dada a qualidade do seu corpo docente e a sua participação intensa em ações diversas na sociedade portuguesa, o que pode permitir aumentar a dimensão das iniciativas sedeadas na FMH. Neste âmbito, é relevante a necessidade de tomada de medidas que aumentem a perceção de compensação de atividades não incluídas na distribuição de serviço.

A integração de ações junto de estruturas profissionais dos diversos sectores requer também um cuidado adicional. Embora muitos docentes sejam membros ativos e frequentemente decisores de topo de estruturas deste tipo, não é perceptível a sua associação à FMH nem o envolvimento e enquadramento de futuros profissionais em tais organizações.

A precariedade de emprego que caracteriza uma parte significativa das novas gerações de licenciados deve ser bem analisada para suporte de ações que se dirijam a estes grupos. Uma análise mais aprofundada da situação deve ser realizada através do observatório de empregabilidade, para sustentar a adequação de consequentes ações.

Um último aspeto a merecer atenção é o que se relaciona com a produtividade científica de docentes, bem como o seu enquadramento em laboratórios e centros de estudos. Sendo perceptível uma certa assimetria geral de produtividade científica, importa caracterizá-la e interpretá-la face à nova estrutura organizacional da FMH no domínio científico, planificando complementarmente um modelo estratégico de atividades das Unidades Operativas de Investigação. Este passo é importante para que sejam tomadas as medidas necessárias à afirmação científica em todos os domínios de investigação de modo a aumentar a expressão científica internacional da FMH.

Uma vez efetuado este enquadramento inicial, o plano de atividades da FMH para 2012 orienta-se genericamente pelas grandes linhas de ação definidas pelo Plano Estratégico quadrienal e procura, consequentemente, definir a sua aplicação em 2012, através da operacionalização de atividades, indicadores de realização e níveis de responsabilidade envolvidos na concretização desses vetores estratégicos. Pela sua responsabilidade institucional, o Presidente da FMH assume capacidade de decisão em todos os sectores de atividade, mas o plano apenas a especifica quando essa decisão não envolve direta ou indiretamente outros níveis de decisão. O mesmo se passa em relação ao Conselho de Gestão em todas as decisões que tenham implicação financeira.

ÁREA 1 – INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Pretende-se continuar o desenvolvimento da nossa produção científica procurando criar as condições de funcionamento administrativo e financeiro de acordo com regras em vigor pela tutela sobre a lei de execução orçamental. Neste sentido, são objetivos fundamentais: continuar o aperfeiçoamento de um modelo estratégico de natureza científica para consolidar a área de investigação; consolidar os processos de organização da investigação; reforçar a produção e divulgação científica; criar um Programa de Iniciativas Científicas; reforçar a captação de recursos financeiros para investigação; reforçar o património já existente das publicações FMH; aumentar a mobilidade de investigadores e estudantes de pós-graduação do Espaço Lusófono, Europeu e Latino-Americano; melhorar o património e a organização da Biblioteca da FMH.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Definição de um modelo estratégico de natureza científica para consolidar a área de Investigação	Planificação de um modelo estratégico de atividade das Unidades Operativas de Investigação	Plano Estratégico integrado de atividade das Unidades Operativas de Investigação Classificação da Unidade de I&D N.º Doutorados Elegíveis (conceito FCT) Rácio Doutorados Elegíveis/Docentes Doutorados	CC
Consolidar os processos de organização da investigação	Apoio administrativo e financeiro a projetos de investigação	Nível de satisfação dos investigadores	CC
	Prosseguimento do trabalho de regulamentação relativamente à iniciação à investigação (pré-doutoramento)	Regulamento de iniciação à investigação (pré-doutoramento)	CC
	Desenvolvimento do documento anteriormente elaborado relativamente aos pós-doc	Regulamento atualizado da atividade de investigação em pós-doc	CC
	Creditação da Formação de 1.º, 2.º e 3.º ciclo (Disciplinas, Cursos, Módulos, Seminários de Doutoramento)	N.º de creditações	CC
Reforçar a produção e divulgação científica	Aumento da apresentação de trabalhos científicos em Congressos	N.º de trabalhos apresentados em congressos	CC
	Aumento do n.º de projetos de I&D	N.º de projetos de I&D N.º de novos projetos de I&D – Total anual	CC
	Desenvolver projetos de investigação multidisciplinares no seio da UTL	N.º de parcerias com outras Unidades Orgânicas da UTL N.º de projetos em parceria	CC
	Aumentar a produção científica no âmbito dos cursos de 2.º e 3.º ciclo	N.º Dissertações Mestrado /N.º Doutorados Elegíveis N.º Teses Doutoramento/N.º Doutorados Elegíveis	CC
	Estudar a produção científica da FMH através de uma análise bibliométrica	Relatório da análise bibliométrica	CC
	Divulgação da atividade científica na página Web da FMH	Campo na página Web com apresentação da atividade científica realizada	CC
	Aumentar o n.º publicações (livros editor/autor, capítulos livros, artigos revistas nacionais/internacionais, <i>proceedings</i>)	Número de publicações com IF Aumento do n.º de outras publicações Aumento global do valor médio de IF N.º Citações (dos artigos publicados nos últimos 5 anos) por doutorado elegível Produção Científica por doutorado elegível	CC

	Criar condições internas de publicação dos trabalhos científicos produzidos apoiando os docentes na revisão de <i>papers</i> para publicação	Regulamento próprio N.º de linhas revistas	DRECE
Reforçar a captação de recursos financeiros para investigação, promovendo as condições adequadas para a existência de uma maior participação dos docentes a Concurso a Projetos Europeus, FCT, etc.	Identificar as oportunidades de financiamento e apoiar os projetos, no âmbito da informação, apoio a candidaturas, acompanhamento e gestão	N.º de candidaturas a concursos N.º de novos projetos financiados (projetos em execução ou em fase de conclusão) N.º de projetos de I&D – Total anual Financiamento por Doutorado Elegível	DGRF
Reforçar o património já existente das Publicações FMH	Desenvolver um plano de ação para a edição de livros temáticos ou atas de congressos científicos nacionais ou internacionais	Plano de ação N.º de publicações/ano	Comissão de Edições

ÁREA 2 – ENSINO

Após o desenvolvimento de várias ferramentas digitais e procedimentos de organização interna do funcionamento e informação pedagógica, pretende-se continuar estas ações através das seguintes linhas de ação: melhorar a organização curricular e funcionamento dos cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclo; aumentar a oferta de formação de cursos não conferentes de grau; manter a FMH como uma referência em termos pedagógicos; aumento do número de estudantes nos vários ciclos de estudos em novos públicos: antigos alunos formados na FMH e estudantes externos internacionais.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Melhorar a organização curricular e o funcionamento dos cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclo	Revisão curricular privilegiando, numa primeira fase, os cursos de 2.º ciclo	Revisão curricular dos cursos de 2.º ciclo Estudo sobre os atuais agrupamentos de unidades curriculares transversais	CC
	Revisão do calendário escolar de Mestrados e Doutoramentos	Novo calendário escolar de Mestrados e Doutoramentos	CC
	Aprofundar a regulamentação dos Seminários de doutoramento	Regulamento dos Seminários de doutoramento	CC
	Estabelecimento de normas no âmbito da orientação de doutorandos	Documento normativo sobre orientação de doutorandos	CC
	Melhorar os processos de nomeação e funcionamento dos júris de Agregação, Doutoramento e Mestrado		Fluxograma do seu funcionamento de acordo com a legislação em vigor
Critérios de nomeação de júris			CC
Melhorar os processos de equivalências e creditação da formação	Normas que contribuam para a homogeneidade de critérios na aplicação da respetiva regulamentação entre os vários docentes dos cursos da FMH relativamente a disciplinas e graus académicos	Documento normativo	CC
Aumentar a oferta de formação de cursos não conferentes de grau	Identificar áreas de formação suscetíveis de motivar potenciais interessados e criar cursos breves e pós-graduados se possível articulados com cursos de 2.º e 3.º ciclo	N.º de cursos breves e pós-graduados	Presidente
	Promover a criação de cursos de 3.º semestre (cursos de verão), captando estudantes de graduação e pós-graduação como forma de internacionalização da FMH	N.º de cursos de 3.º semestre	Presidente
	Criar uma estrutura de coordenação para a realização de cursos breves não conferentes de grau	Criação de Estrutura Coordenadora N.º de cursos	Estrutura de Coordenação

Manter a FMH como uma referência em termos pedagógicos	Monitorizar a qualidade pedagógica dos cursos envolvendo a produção de relatórios anuais de autoavaliação	Número de cursos autoavaliados com a produção do respetivo relatório Nível médio satisfação estudantes	CP
	Realizar a avaliação dos cursos através de questionário aos diplomados Colocar no laboratório de empregabilidade	Nível médio de satisfação dos diplomados	Grupo de trabalho do laboratório de empregabilidade
	Redução de taxas de abandono	Identificação dos cursos com as maiores taxas de abandono Taxa de abandono e de progressão por curso	DGAA
		Proposta de atuação em função da identificação dos fatores de abandono	CP
	Melhorar as condições de aprendizagem dos alunos a partir de um estudo da variação média de aproveitamento por UC e por curso, em função das variações introduzidas no funcionamento académico e em função das características dos estudantes	Relatório de seguimento que avalie os resultados dos alunos em função do calendário escolar e da organização dos momentos de avaliação % de matriculados por ano (dependendo do ciclo de estudos) Tempo médio para conclusão do curso por grau e área de formação Matriculados por nacionalidade, sexo e grupo etário	CP
	Identificação de boas práticas pedagógicas e organização de ações de formação pedagógica para docentes e alunos	Número de ações de formação Número de participantes	CP
	Aumentar a produção de materiais pedagógicos para os estudantes e aumentar o espólio de publicações e livros didáticos	Identificação das Unidades Curriculares sem suporte bibliográfico específico	Coordenadores de curso
		Proposta de publicações por Unidades Curriculares Aumento do número de títulos em catálogo	Comissão de Edições
	Consolidar a utilização do portal/Intranet da FMH para apoio às atividades didático-pedagógicas de docentes e alunos	N.º de docentes registados N.º de alunos registados	CP
	Expandir o uso de plataformas <i>e-learning</i> como instrumentos de ensino à distância e de gestão pedagógica Identificar possíveis parcerias para desenvolvimento de projetos formativos de ensino à distância	N.º de utilizações N.º de parcerias	Presidente
	Implementar medidas de combate à fraude académica e identificar os recursos tecnológicos de deteção da fraude (plágio)	N.º de situações identificadas	CP
	Elaborar plano de recuperação de alunos prescritos	Redução do número de alunos prescritos	CP
Melhorar os índices de recrutamento e admissão de estudantes	N.º de matriculados por curso % de matriculados por ciclo N.º de estudantes matriculados pela 1.ª vez N.º de vagas 1.ª fase por curso Taxa de ocupação por área de formação Rácio Candidatos 1.ª Opção/N.º vagas por área de formação % de colocados 1.ª Opção % de colocados matriculados Nota Média e mínima de Seriação por área de formação	DGAA	

Manter uma relação equilibrada no âmbito da gestão de recursos humanos em função das respetivas áreas de responsabilidade	Estudo sobre os índices de expressão e de rácio dos recursos humanos	N.º de Docentes ETI Docentes Doutorados ETI/Total Docentes ETI Docentes por categoria % de Docentes Especialmente contratados (monitores, convidados, etc.) / N.º Total Docentes N.º de Investigadores N.º de não docentes e não investigadores % de docentes que tiveram formação % de não docentes que tiveram formação Rácio estudante/docente Rácio estudante/não docente Rácio não docente/docente	DRH
Aumento do n.º e da qualidade dos estudantes nos vários ciclos de estudos em novos públicos	Elaboração de um estudo sobre focos de interesse de formação de antigos alunos	Plano de ação	Comissão nomeada pelo Presidente
	Melhorar o acolhimento e acompanhamento dos alunos do 1.º ano, 1.ª vez no período de inscrições/matriculas	Plano de receção aos novos estudantes Nível médio de satisfação no questionário específico	Secretário
	Melhorar o acolhimento e acompanhamento dos alunos do 1.º ano, 1.ª vez na integração à atividade escolar	Plano de receção académico aos novos estudantes	Presidente
	Melhorar o acolhimento e acompanhamento dos candidatos aos cursos de 1.º ciclo que ingressam através dos regimes de Reingresso, Transferência e Mudança de Curso e através dos Concursos Especiais (Maiores de 23 anos, Licenciados e CETs) e dos candidatos aos cursos de 2.º e 3.º ciclos, nomeadamente na informação disponibilizada no site da FMH e o contacto via e-mail (mais personalizado)	Informação atualizada anualmente Nível de satisfação dos estudantes	DGAA

ÁREA 3 – RELAÇÕES COM A SOCIEDADE (NACIONAIS E INTERNACIONAIS)

Considera-se esta linha de ação prioritária de acordo com a necessidade de aumentar a receita e estabelecer de forma mais robusta uma oferta de projetos de formação pedagógica e parcerias internas e externas de natureza científica. Neste sentido, consideram-se fundamentais as seguintes linhas de ação: desenvolver uma estratégia de internacionalização diferenciada para diferentes áreas estratégicas (no ensino e na I&D); manutenção de um Observatório de Emprego; reforço da ligação à comunidade; mobilizar os antigos alunos na promoção institucional da FMH; desenvolver o processo de incubação de ideias e projetos de inovação científica com empresas e universidades; transferência de conhecimento.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Desenvolver uma estratégia de internacionalização diferenciada para diferentes áreas estratégicas (no ensino e na I&D)	Definir instituições centrais na parceria estratégica e alargar e desenvolver programas em parcerias e projetos de Cooperação Internacional	N.º Protocolos Internacionais ativos N.º de redes internacionais em que a FMH participa N.º de duplos graus N.º de teses em cotutela N.º de programas internacionais N.º de instituições N.º de parceiros existentes e contactados N.º de alunos pós-doc	Coordenação da Presidência com participação possível de todos os níveis de decisão da FMH
	Melhorar os fluxos e os processos de organização de Programas de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> de estudantes	Regulamento de mobilidade Regulamento do programa de <i>Buddies</i> na mobilidade <i>outgoing</i> Aumento do n.º de <i>buddies</i> Revisão dos guias dos Programas de mobilidade de estudantes <i>outgoing</i> Envio do <i>International Student's Guide</i> Relatório das Atividades Erasmus/semestre para divulgação à Escola N.º de estudantes <i>outgoing</i> Inquérito de satisfação aos estudantes <i>outgoing</i> e <i>incoming</i> N.º. de contactos estabelecidos com estudantes <i>outgoing</i> Vídeo com testemunhos de ex-estudantes Área para alunos <i>incoming</i> em Inglês na página Web da FMH Base de dados atualizada com toda a informação referente ao Relatório semestral de mobilidade Base de dados com todos os contactos dos parceiros ativos por semestre N.º de ações de divulgação interna dos Programas de Mobilidade	DRECE
		Listagem atualizada dos acordos bilaterais (ERASMUS) na página Web da FMH N.º de iniciativas de divulgação de oportunidades de mobilidade	
		N.º de estudantes a frequentar programas mobilidade internacionais/N.º de matriculados N.º de estudantes estrangeiros a frequentar a instituição inseridos em programas mobilidade	
	Melhorar o enquadramento institucional da mobilidade de docentes e investigadores	% de Docentes a frequentar programas de mobilidade internacional % de Docentes estrangeiros % de Investigadores estrangeiros	Coordenador institucional Erasmus
	Promover a FMH junto dos seus parceiros, nomeadamente dos Países de Língua Oficial Portuguesa	Portfólio enviado para Universidades dos Países de Língua Oficial Portuguesa	DRECE
	Integrar parceiros prestigiados em projetos de investigação e formação, nomeadamente em Seminários de doutoramento	N.º de parcerias N.º de professores visitantes	CC
	Desenvolver colaboração com entidades externas no âmbito do desenvolvimento de dissertações de Mestrado	N.º de dissertações de mestrado desenvolvidas com o exterior/N.º de dissertações de mestrado	CC
	Promover a utilização da língua inglesa na FMH	Traduzir para inglês os documentos com maior relevância para consulta internacional na página Web	Grupo de missão da Página Web da FMH

Promover o conceito de corresponsabilidade e coesão na gestão de recursos entre todas as estruturas orgânicas da FMH	Promover iniciativas entre todos os órgãos de gestão, unidades departamentais, secções autónomas e administração Colocar na relação com a sociedade	Encontros, identificação de áreas sinérgicas de atuação, oportunidades de parceria e projetos (nacionais e internacionais)	Presidente
Reforçar a responsabilidade social e as medidas de inclusão e igualdade	Identificar e regular os aspetos de desenvolvimento da responsabilidade da FMH no plano da inclusão e igualdade	% de estudantes a tempo parcial N.º de estudantes com Estatuto Trabalhador-Estudante/N.º de matriculados N.º de estudantes candidatos a bolseiros da ação social do ensino superior N.º estudantes com bolsa concedida / N.º candidatos a bolseiros da ação social do ensino superior N.º de estudantes com bolsa de ação social/n.º de matriculados N.º de estudantes deslocados/N.º de estudantes ingressados N.º anual de refeições em refeitórios N.º de camas em Residências N.º de quartos disponíveis nas residências para estudantes <i>incoming</i> vs. n.º de pedidos Área m ² espaços de ensino com acesso a alunos com mobilidade reduzida/área m ² espaços de ensino Área m ² espaço estudo 24h/área m ² útil % de estudantes com bolsa atribuída por concurso de mérito (3.º ciclo)	Presidente
Manutenção de um Observatório de Emprego	Caracterizar mercado de cursos de 1.º ciclo Avaliar efeitos de cursos de 2.º ciclo	% de alunos empregados Tempo médio de espera para 1.º emprego Tipos de vínculos contratuais	Comissão do Observatório de Empregabilidade
Reforço da ligação à comunidade	Garantir o apoio de “secretariado” (inscrições e informações) de cursos breves	Inquérito de satisfação aos participantes	DRECE
	Assegurar o “Secretariado” de Congressos/seminários	Inquérito de satisfação aos Coordenadores e participantes	DRECE
	Aumentar o n.º de eventos promovidos pela FMH	Plano de eventos N.º de eventos realizados	Presidente
	Melhorar as condições de organização de eventos promovidos pela FMH	Regulamento do apoio da DRECE a eventos	DRECE
	Promover iniciativas conjuntas com a Reitoria da UTL em projetos de cooperação nacional e internacional	N.º de projetos em ligação com a UTL	Presidência
	Mapear e caracterizar parcerias com entidades governamentais, autárquicas, empresariais, profissionais e associativas	Inventário de protocolos e avaliação dos seus níveis de concretização	DGRH
	Desenvolvimento de um modelo de Projetos com as empresas e a comunidade que garantam a participação de estudantes em estágio	N.º de projetos em ligação com entidades externas Nível médio de satisfação dos empregadores	Coordenadores de curso
	Estabelecer protocolos estratégicos com Federações e Associações Desportivas, Organizações Empresariais (prestação de serviços), Organizações de Saúde, Solidariedade Social, Artísticas, etc.	N.º de novos protocolos	Presidente
	Digitalizar e disponibilizar todos os protocolos celebrados na página institucional da FMH	Inserção de protocolos na página institucional da FMH	DGRH
Alargar a abertura do <i>campus</i> da FMH à sociedade, através de atividades culturais, científicas e desportivas a decorrer em horários compatíveis e alargar sempre que possível a captação de receitas próprias (aluguer de instalações)	N.º de prestações de serviço	CG	

Mobilizar os antigos alunos na promoção institucional da FMH	Estabelecer um plano para desenvolver a relação da FMH com antigos alunos, a qual poderá prever o apoio à Associação de antigos alunos, a colaboração em iniciativas científicas e a participação em estruturas funcionais internas	Plano	DRECE
Desenvolver processo de incubação de ideias e projetos de inovação científica com empresas e universidades	Desenvolver um concurso de ideias inovadoras para a criação de projetos empresariais	N.º de projetos	Presidente
Transferência de conhecimento	Promover o empreendedorismo, com contactos entre alunos e empreendedores, envolvendo a associação de estudantes e regentes de Unidades Curriculares com conteúdos de empreendedorismo	Um evento em cada ano letivo	Regentes das unidades curriculares
	Aumentar a ligação entre a FMH e as empresas que resultaram de iniciativas de ex-alunos, inventariando a comunidade de empresas e criando oportunidades de contacto entre empresas e alunos	Inventário de empresas de antigos alunos por área de formação Encontro anual da comunidade de empresas por área de formação N.º de empresas <i>spin-off</i>	Grupo de trabalho a nomear com perfis ligados às áreas de formação
	Melhorar a gestão da propriedade intelectual, assegurando a titularidade da Propriedade Intelectual (PI) sempre que são usados recursos da FMH	Titularidade da patente industrial Patentes pedidas e/ou concedidas (Nacional-Anual) Patentes pedidas e/ou concedidas (Internacional-Anual) N.º de Pessoal Não Docente a trabalhar em serviço de Transferência conhecimento	Presidente

ÁREA 4 – COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO DA FMH

Após um primeiro período de implementação da regulamentação prevista nos Estatutos da FMH, interessa nesta fase desenvolver estratégias de comunicação e promoção da FMH, considerando as potencialidades de oferta pedagógica e científica existentes. A consolidação da marca FMH é um objetivo essencial no futuro. Assim, consideram-se fundamentais as seguintes linhas de ação: promover a imagem e estratégia de afirmação de valor da FMH; estabelecer de forma mais organizada canais de comunicação com os meios de comunicação social e com os públicos-alvo; planificar a intervenção e divulgação dos cursos da FMH.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Promover a imagem e estratégia de afirmação de valor da FMH	Aumentar a intervenção externa do Presidente da FMH	Cobertura dos <i>media</i> e n.º de artigos de opinião	
	Promover e organizar com mais impacto para o exterior a comemoração do dia da FMH	Presenças de convidados e cobertura na <i>Newsletter</i>	Grupo de trabalho da <i>Newsletter</i>
	Implementar uma marca FMH utilizando-a nas atividades de disseminação da FMH	Registo da marca FMH	Presidente
	Desenvolver o associativismo estudantil em atividades culturais e desportivas	N.º de iniciativas associativas	Associação de estudantes
	Homogeneizar os modelos de imagem (design)	Definição de regras de utilização do logotipo; criação de <i>templates</i> , nomeadamente <i>layout</i> a ser utilizado nas apresentações em Congressos, certificados de pós-graduações e de Congressos	DRECE

Doutoramento Honoris Causa	Preparar propostas de atribuição de doutoramento Honoris Causa de acordo com critérios claros e com impacto estratégico	N.º de Doutoramentos <i>Honoris Causa</i>	Presidência
Estabelecer de forma mais organizada canais de comunicação com os meios de comunicação social e com os públicos-alvo	Atualizar a página Web da FMH, incluindo informações atualizadas para estudantes dos diferentes ciclos de formação, e noticiar os eventos mais importantes na vida quotidiana da FMH	Estatísticas analíticas de visualização do site	Grupo de trabalho da página Web
	Manutenção da <i>Newsletter</i> da FMH e garantir o seu envio mensal	N.º de pessoas registadas na <i>Newsletter</i> N.º de <i>Newsletter</i> enviadas	Grupo de trabalho da <i>Newsletter</i>
	Melhorar/aumentar a comunicação através das redes sociais (<i>Facebook</i>)	N.º de interações	DRECE
	Divulgação das atividades de ensino e investigação na página Web da FMH e na comunicação social	N.º cursos com informação na página Web N.º de anúncios sobre cursos na imprensa N.º de Teses e Dissertações disponibilizadas on-line	Grupo de trabalho da página Web
	Proporcionar a realização de atos académicos on-line, nomeadamente, inscrições em exames, pagamentos, pedidos de atos curriculares e candidaturas	N.º de atos académicos on-line	DGAA
	Melhorar a Loja da FMH tornando esta secção da escola mais atuante e visível externamente	Inventário do <i>stock</i> da loja N.º de vendas Plano de ação de divulgação das Edições N.º de ações de promoção da Loja on-line Inquérito de satisfação aos clientes	DRECE
Planificar a intervenção e divulgação dos cursos da FMH	Melhorar a gestão em termos de quantidade e qualidade do tempo de espera para atendimento, nomeadamente com o contributo da colocação de monitores para divulgação de informação importante e de interesse para clientes que se encontrem em espera	Grau de satisfação de clientes em tempo de espera Diminuição do tempo médio de espera	DGAA
	Planificar a atividade de divulgação dos cursos da FMH, no ensino básico e secundário, instituições de ensino especial, tecido empresarial e organismos da administração pública	N.º de ações de divulgação N.º de visitas de estudo à FMH Base de dados com públicos-alvo definidos	DRECE
	Desenvolver um Plano de divulgação da oferta formativa da FMH para 2.º e 3.º ciclo	Plano de Atividades N.º de inscritos nos cursos de 2.º e 3.º ciclo Base de dados com públicos-alvo definidos	DRECE

ÁREA 5 – ADMINISTRAÇÃO – SERVIÇOS

Nos últimos dois anos foi possível executar uma profunda mudança na administração da FMH. Para além da reorganização dos serviços, foram consolidados os recursos humanos e a reavaliação das rotinas e competências de cada sector administrativo. Neste sentido, serão consideradas as seguintes linhas de ação: avaliar o desempenho dos serviços; diagnosticar e corrigir as ineficiências nos serviços; melhorar a formação dos funcionários; promover uma gestão de proximidade com o objetivo de aumentar a coerência de tarefas e responsabilidade de funções; renovar a forma de funcionamento dos serviços com maior rapidez e eficácia; agilizar as práticas administrativas ao nível dos processos de contratação pública (concursos); inovação de boas práticas na gestão de recursos humanos de acordo com o disposto na legislação; reformular o regulamento do horário de trabalho dos funcionários e promover o acesso a atividades de formação complementar (voluntariado e lazer) em função da oferta existente de atividades na FMH.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Avaliar o desempenho dos serviços	Avaliação da satisfação dos utentes através de questionários aos mesmos	Índice de satisfação	Divisões administrativas
	Implementar um Sistema de avaliação dos serviços	Implementação de metodologia com base no QUAR	Presidente
Diagnosticar e corrigir as ineficiências nos Serviços	Elaboração de um manual de procedimentos com participação dos diferentes serviços na sua elaboração e integração com o processo desmaterializado de gestão documental	Validação de procedimentos N.º de processos desmaterializados	Divisões administrativas
Melhorar a formação dos funcionários	Levantamento das necessidades de formação	N.º de ações de formação realizadas	DGRH
Promover uma gestão de proximidade com o objetivo de aumentar a coerência de tarefas e responsabilidade de funções	Ouvir de forma periódica os funcionários através de reuniões de reflexão do funcionamento dos serviços	N.º de reuniões realizadas	Secretário
Renovar a forma de funcionamento dos serviços com maior rapidez e eficácia	Disponibilizar um portal de assiduidade a todos os docentes (marcação de férias, visualização de dados pessoais, recibos de vencimento, etc.)	Implementação do portal	DGRH
	Implementação de mecanismos de controlo de propinas pagas e em dívida por graus e cursos	Informação sobre propinas pagas e em dívida por graus e cursos	DGAA e DGRF
	Criação de regulamento dos pagamentos através do fundo fixo de caixa	Regulamento Tempo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	DGRF
	Implementar um módulo informático de prestação de contas	Sistema implementado	DGRF
	Gestão de <i>stocks</i> (incluindo livros) através da aplicação SINGAP	Sistema implementado	DAT e DRECE
	Desmaterialização do histórico de processos relativos ao ano de 2011	N.º de meses recuperados	DRGH
	Apoiar serviços avançados de telecomunicações com migração progressiva da rede telefónica para VOIP	Aumento do n.º de terminais VOIP e integração dos sistemas de faturação	Centro de Informática
Agilizar as práticas administrativas ao nível dos processos de contratação pública (concursos)	Adjudicação da prestação de serviços de segurança (contrato 2012/2013), através do Acordo Quadro da ANCP; Adjudicação da prestação de serviços de limpeza, através do Acordo Quadro da ANCP (atualmente adquirida diretamente ao mercado); Adjudicação da prestação de serviços de viagens, transportes aéreos e alojamentos, através do Acordo Quadro	Realização de novos contratos	CG

	<p>da ANCP;</p> <p>Adjudicação da prestação de serviços de fornecimento de combustíveis rodoviários, através do Acordo Quadro da ANCP (atualmente adquirida diretamente ao mercado) e pagamento de gasolina, portagens e estacionamento através de cartão frota associado à via verde;</p> <p>Adjudicação da prestação de serviços de fornecimento de energia elétrica, através do Acordo Quadro da ANCP (atualmente adquirida diretamente ao mercado);</p> <p>Adjudicação da prestação de serviços de fornecimento de material de papel, economato e consumíveis de informática, através do Acordo Quadro da ANCP (atualmente adquiridos diretamente ao mercado);</p> <p>Adjudicação da prestação de serviços de fornecimento de material de higiene, através do Acordo de Quadro da ANCP (atualmente adquirido diretamente ao mercado);</p> <p>Adjudicação da aquisição de móveis, através do Acordo de Quadro da ANCP (atualmente adquiridos diretamente ao mercado);</p> <p>Adjudicação da aquisição de equipamento informático, através do Acordo Quadro da ANCP (atualmente adquirida diretamente ao mercado);</p> <p>Adjudicação da prestação de serviços de manutenção de jardins, através de consulta ao mercado (prestação não abrangida por nenhum Acordo Quadro);</p> <p>Renegociação e redação de novos contratos de manutenção e prestação de serviços, nomeadamente nas áreas de infraestruturas, equipamentos e informática, biblioteca e audiovisuais;</p> <p>Adjudicação da concessão de exploração do bar, serviço de fotocópias e equipamento desportivo;</p> <p>Agregação em contrato de despesas dispersas evitando fracionamento da despesa;</p> <p>Reabertura e renegociação de todos os procedimentos de aquisição anuais lançados ao mercado no ano transato.</p>		
Inovação de boas práticas na gestão de recursos humanos de acordo com o disposto na legislação	Reorganização dos processos individuais dos trabalhadores	N.º de processos reorganizados	DGRH
Reformular o regulamento do horário de trabalho dos funcionários	Nomeação de uma Comissão e desenvolvimento de atividade preparatória com sindicatos	Regulamento de horário de trabalho	Comissão para a elaboração do regulamento do horário de trabalho
Promover o acesso a atividades de formação complementar (voluntariado e lazer) em função da oferta existente de atividades na FMH	Divulgação das ações propostas aos públicos-alvo internos	N.º de ações de responsabilidade social (ações de voluntariado, etc.)	DRECE
Procedimentos concursais para pessoal docente e não docente	Organização de todo o processo administrativo	Organização em tempo útil e sem erros	DGRH
Elaboração dos contratos de pessoal docente e não docente	Elaboração de contratos de professores visitantes, contratações resultantes de procedimentos concursais, bem como contratações por convite	Organização em tempo útil e sem erros	DGRH

Mobilidade de pessoal (mobilidade interna, licença sabática, equiparação a bolseiro, deslocação em serviço, etc.)	Organização de todos os processos administrativos	Organização em tempo útil e sem erros	DGRH
Instrução dos processos de acumulação de funções de docentes	Organização de todo o processo administrativo	Organização em tempo útil	DGRH
Elaboração anual do Balanço Social	Recolha de dados das aplicações informáticas, elaboração de mapas e envio à Reitoria	Dados fidedignos e cumprimento do prazo estabelecido por lei	DGRH
Elaboração anual do Relatório de Formação	Recolha de dados e elaboração de mapas e envio à DGAEP	Dados fidedignos e cumprimento do prazo estabelecido por lei	DGRH
Elaboração trimestral do SIOE	Recolha de dados das aplicações informáticas, elaboração de mapas e envio à DGAEP	Dados fidedignos e cumprimento do prazo estabelecido por lei	DGRH
Elaboração anual do INDEZ	Recolha de dados das aplicações informáticas, elaboração do INDEZ em plataforma da Direção-Geral do Ensino Superior	Dados fidedignos e cumprimento do prazo estabelecido	DGRH
Elaboração anual do REBIDES	Recolha de dados e elaboração em aplicação informática disponibilizada pelo GPEARI e envio à Reitoria em suporte de papel	Dados fidedignos e cumprimento do prazo	DGRH
Elaboração anual das Declarações de IRS	Utilização da aplicação informática SINGAP e validação dos valores	Dados fidedignos e cumprimento do prazo estabelecido por lei	DGRH
Colaboração, na área de recursos, no orçamento	Recolha de dados e elaboração de proposta	Dados fidedignos	DGRH
Elaboração de Declarações várias solicitadas pelos trabalhadores docentes e não docentes	Recolha de elementos	Dados corretos e resposta em tempo útil	DGRH
Processamento de vencimentos, abonos e descontos que sobre eles incidam	Utilização da aplicação informática SINGAP e validação dos dados	N.º de erros nos processamentos	DGRH
Processamento das ajudas de custo	Validação dos dados, registo na aplicação informática SINGAP e envio do Boletim itinerário	N.º de erros na inserção e envio em tempo útil	DGRH
Envio de protocolos (despesas de saúde) para a ADSE	Registo na aplicação informática da ADSE e envio de protocolos	N.º de erros na inserção e envio em tempo útil	DGRH
Controlo da assiduidade do pessoal não docente	Utilização do portal de assiduidade	Controle de assiduidade e garantia do cumprimento do horário estabelecido	DGRH
Elaborar os processos de aposentação	Recolha de dados e inserção de dados na aplicação informática da CGA	N.º de erros na inserção e registo em tempo útil	DGRH
Atualizar o cadastro do pessoal docente e não docente	Registar na aplicação informática SINGAP e eventualmente na ADSE todas as alterações	N.º de erros na inserção e registo em tempo útil	DGRH
Assegurar o registo (entradas e saídas) e encaminhamento da correspondência	Registar na aplicação informática de Gestão Documental, incluindo digitalização de documentos	N.º de erros na inserção e registo em tempo útil	DGRH
Manter atualizado o registo relativo ao arquivo e expediente geral	Arquivar toda a documentação	Arquivo em tempo útil	DGRH
Publicação dos atos em <i>Diário da República</i>	Envio para <i>Diário da República</i> de todos os atos da FMH, à exceção de assuntos académicos	N.º de retificações e envio em tempo útil	DGRH

ÁREA 6 – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS

Na medida em que o conceito de desenvolvimento sustentável está a ser globalmente adotado como pilar das estratégias públicas e organizacionais, não podemos deixar de integrar este desafio no desenvolvimento da FMH. Para o próximo biénio, as intervenções na área da Gestão das Instalações e Infraestruturas dirigem-se essencialmente para a conservação e renovação dos espaços e infraestruturas essenciais a um ensino de qualidade, mas também para a gestão ambiental que inclui o planeamento da utilização dos recursos, como a água e a energia, de modo a otimizar-se o seu consumo e a alcançar-se uma redução nos custos diretos, nomeadamente pela redução do desperdício e pela seleção de boas práticas. Assim, são consideradas as seguintes linhas de ação: Implementar modelos de gestão ambiental; Conservação das instalações essenciais a um ensino de qualidade e ao bem-estar dos utilizadores; Adequar o modelo de prestação de serviços de limpeza às necessidades em função das restrições orçamentais; Melhoria contínua das condições de ensino; Desenvolver as condições necessárias de acessibilidade, considerando a consolidação e reforço no apoio à inclusão; Melhorar o sistema de marcação de instalações para fins letivos; Garantir a adequação dos materiais didáticos e desportivos às exigências letivas; Valorizar os espaços comuns e a sua adaptação para convívio e estudo; Fomentar um sistema de gestão da segurança de pessoas e bens; Promover um sistema de gestão de resíduos e pragas; Definir a colaboração com o IDP e a Reitoria no âmbito da gestão de espaços para lecionação.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Atualizar o inventário de infraestruturas	Distinguir por tipos de espaços (m ²): área útil, espaços de ensino (salas de aula, anfiteatros, laboratórios), atividade pedagógica/científica (gabinetes de docentes, biblioteca, salas de estudo e informática), serviços (técnicos e administrativos) e outros (lazer, etc.)	Inventário atualizado	DAT
Implementar modelos de gestão ambiental, que inclui o planeamento da utilização dos recursos, como a água e a energia, de modo a otimizar-se o seu consumo e a alcançar-se uma redução nos custos diretos, nomeadamente pela redução do desperdício e pela seleção de boas práticas	Implementar medidas de eficiência energética através da substituição progressiva das lâmpadas por <i>leds</i> que têm um baixo consumo, uma vida útil longa e um baixo custo de manutenção; Revisão do isolamento das janelas exteriores dos gabinetes e salas de aula; Assegurar a manutenção dos sistemas de ar condicionado.	N.º de zonas abrangidas / n.º de zonas selecionadas % de diminuição do consumo de energia N.º de ações para melhoria eficiência energética	DAT
	Implementar medidas de poupança de água, envolvendo: - Torneiras de fluxos reduzidos; - Autoclismos com menor volume de descarga; - Temporizadores de duche; - Modificação do sistema de rega.	N.º de zonas abrangidas / n.º de zonas selecionadas	DAT
Conservação das instalações essenciais a um ensino de qualidade e ao bem-estar dos utilizadores	Implementação de um plano de manutenção preventiva e corretiva	Plano de Manutenção	Presidente
	Definição anual de prioridades de manutenção preventiva em função da segurança de pessoas e bens		
	Definição de prioridades de intervenção na estrutura edificada - Resposta às necessidades urgentes de manutenção (corretiva); - Concretização progressiva de obras de conservação da estrutura edificada.	N.º de intervenções	Presidência

Adequar o modelo de prestação de serviços de limpeza às necessidades em função das restrições orçamentais	Implementação de um plano em função das necessidades de limpeza profunda e diária; Realização de auditorias anuais ao serviço de limpeza.	Grau de concretização do Plano N.º de auditorias	Presidência
Melhoria contínua das condições de ensino	Otimização / renovação dos espaços envolvendo a criação de espaço de estudo para os alunos de mestrado e doutoramento	N.º de novos espaços N.º de m ² (espaços estudo) / N.º de matriculados	Presidente
	Elaboração de Regulamentos internos, nomeadamente: utilização de parques de estacionamento, utilização e cedência de espaços e equipamentos	Regulamento	DAT
	Planeamento anual de manutenção e renovação dos projetores e sistemas de som	N.º de equipamentos renovados	DAT
Desenvolver as condições necessárias de acessibilidade, considerando a consolidação e reforço no apoio à inclusão	Implementação progressiva de medidas de eliminação de barreiras à mobilidade física com: - Manutenção regular da plataforma usada nas escadas do torreão poente do Edifício Costa; - Melhoria do acesso ao Salão Nobre; - Implementação progressiva de medidas de eliminação de barreiras à informação; - Melhoria do sistema de sinalética.	N.º de medidas	Presidente
Melhorar o sistema de gestão da marcação de instalações para fins letivos	Identificação das necessidades de instalações letivas; Melhorar a interação dos utilizadores com o sistema.	Grau de satisfação dos utilizadores	CP
Garantir a adequação dos materiais didáticos e desportivos às exigências letivas	Identificação anual das necessidades de material didático de desgaste rápido (bolas, etc.) e renovação anual de material didático de desgaste rápido	N.º de equipamentos renovados	Presidente
	Planeamento da manutenção e renovação dos equipamentos desportivos		
Valorizar os espaços comuns e a sua adaptação para convívio e estudo	Definição de princípios para melhoria dos espaços de bar e da Associação de estudantes	Documento orientador	Presidente
Promover um sistema de gestão da segurança de pessoas e bens	Planear um sistema de videovigilância com implementação progressiva de um sistema de videovigilância	Plano de videovigilância	Presidente
	Identificar e implementar medidas de reforço da segurança das instalações nos períodos de encerramento	N.º de medidas	
	Promover um plano de emergência; Assegurar a manutenção dos extintores e bocas de incêndio; Concluir o Plano de Prevenção.	Plano de emergência	Presidente
	Realização de ações de sensibilização para a prestação de primeiros socorros	N.º de ações	Presidente
Promover um sistema de gestão de resíduos e pragas	Planear os corretos circuitos de resíduos assegurando a separação de lixos	Plano de gestão de resíduos	Presidente
	Planear a gestão de pragas assegurando e supervisionando a desinsetação regular dos espaços	Plano de gestão de pragas N.º de ações para promover a reciclagem de resíduos	Presidente
Definir a colaboração com o IDP e a Reitoria no âmbito da gestão de espaços para a lecionação	Estabelecimento de medidas que regulem a colaboração	N.º de medidas	Presidente

ÁREA 7 – PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

A implementação de sistemas de avaliação é uma condição indispensável para o desenvolvimento estratégico da FMH. Considera-se fundamental a criação de uma cultura avaliativa que permita, por um lado, a qualidade, mas ao mesmo tempo a criação de mais coesão interna no alcance dos objetivos estratégicos da FMH. Neste sentido, consideram-se fundamentais as seguintes linhas de ação: Executar o processo de avaliação interna das Unidades Operativas de Investigação; Implementar o Sistema Integrado de Gestão de Qualidade da FMH; Desenvolver a Avaliação interna e externa; Realizar a avaliação de funcionários (SIADAP) e a elaboração do QUAR; Efetuar a avaliação pedagógica dos docentes; Finalizar a avaliação científica dos docentes; Definir critérios para a distribuição de serviço; Proceder à avaliação dos cursos de todos os ciclos de ensino.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Implementar o processo de avaliação interna das Unidades Operativas de Investigação	Constituição de uma Equipa de Trabalho para apresentação de uma proposta	Proposta de Metodologia de avaliação das Unidades Operativas de Investigação	Coordenação Presidência, CC Execução Grupo de Trabalho, DEP e Secções autónomas
Gestão de qualidade da FMH	Implementar o Sistema Integrado de Gestão de qualidade da FMH (SIGQFMH) através dos seus documentos reguladores em coerência com o SIGQ da UTL	Regulamento do SIGQFMH Manual de Qualidade	Comissão Interna de Garantia de Qualidade
Avaliação interna e externa	Preparação da Avaliação externa precedida da realização de um processo de auditoria interna, sob os mesmos parâmetros da Agência A3es	Relatório	Presidente
	Auditoria financeira aos exercícios de 2009, 2010 e 2011	Relatório	Presidente
Avaliação de funcionários	Realizar a avaliação dos funcionários e respetivos serviços (SIADAP); Elaboração do QUAR e avaliação dos objetivos dos funcionários.	Relatório e avaliação	Coordenação Presidente Execução DGRH
Carreira docente	Concursos para Professores de carreira	N.º de concursos abertos	Presidente
Avaliação pedagógica docente	Aplicar o sistema eletrónico de avaliação pelos discentes	Aumento do rácio de respostas	CP
Avaliação científica docente	Finalizar a avaliação científica dos docentes e divulgar os resultados da avaliação	Relatório de avaliação	Coordenação Presidência Execução Comissão de Avaliação de Desempenho
Definição de critérios para distribuição de serviço	Avaliar a definição dos critérios de distribuição do serviço docente e flexibilizar a atribuição de tarefas complementares consideradas adequadas ao bom funcionamento pedagógico, científico e de gestão	Proposta de redefinição dos critérios de distribuição de serviço (2012-2014); Tempo de conclusão da distribuição de serviço.	Coordenação Presidente Execução CC, CG, CP
Avaliação dos cursos	Avaliar de forma sistemática o funcionamento dos cursos de formação em todos os ciclos de ensino	Sistema de critérios para a avaliação; Relatórios anuais; Parametrização quantitativa da avaliação dos cursos.	Coordenação Presidência, CC, CP Execução CAD e Coordenadores de Curso
	Definir critérios de avaliação das propostas de novos cursos	Documento com critérios de avaliação	CC

ÁREA 8 – FINANCIAMENTO

A realidade em 2012 corresponde a uma contração da receita, a todos os níveis, com uma redução muito significativa do orçamento disponível para fazer face à missão e aos compromissos da FMH.

A análise técnica de 2012 pode ser caracterizada por uma redução do Orçamento de Estado e por uma redução das receitas de propinas e de outras receitas de projetos e prestação de serviços. As despesas da FMH também serão menores, principalmente devido ao corte dos subsídios e reduções salariais, e a medidas de redução de consumos e contenção de despesas diversas. É, assim, essencial assegurar um processo de equilíbrio orçamental e as medidas necessárias para o obter, garantindo a observância pelas boas práticas e princípios de orientação da despesa pública evidenciados pela auditoria realizada pelo Tribunal de Contas.

O Presidente da FMH solicitou aos Conselhos Científico, Pedagógico e de Gestão que apresentassem as medidas que considerassem necessárias para fazer face aos constrangimentos conhecidos em 2012. Os novos mecanismos de controlo de execução financeira a aplicar pelo Ministério das Finanças em 2012 também impedem a realização de despesas sem que todos os passos necessários sejam antecipadamente assegurados. Esta regra orçamental, acrescida da dificuldade em proceder a alterações orçamentais como era prática no passado, coloca uma enorme dificuldade de gestão que exige uma grande capacidade de antecipação e planeamento. Além disso, de acordo com a lei dos compromissos, as despesas também não poderão ser realizadas sem que a verba a cabimentar para essa despesa esteja efetivamente na FMH à data do compromisso de despesa.

É, também, previsível que a evolução orçamental num futuro próximo não perspetive uma inversão desta tendência, como tem sido frequentemente salientado pelos Reitores das Universidades Públicas e pelo CRUP. Inúmeros alertas para um risco eminente de insustentabilidade do Ensino Superior são perceptíveis no discurso de todos os agentes deste sector, em Portugal e outros países europeus. A evolução do cenário económico na Europa não contribui para aliviar a pressão orçamental dos estados, nem para reduzir ou sequer estabilizar as ameaças que se têm agravado sobre o financiamento das Universidades.

Neste ambiente complexo de forte contenção orçamental, as Universidades são conduzidas à tomada de decisões de alteração dos seus próprios processos e modos de atuação, e obrigadas à implementação de medidas de corte de despesa e de aumento de receita.

Neste sentido, são consideradas duas linhas de ação prioritárias: estratégia de aumento de receita; estratégia de diminuição de despesa.

LINHA DE AÇÃO	ATIVIDADES A DESENVOLVER	INDICADOR	RESPONSABILIDADE
Estratégia de aumento de receita	Estabilizar a percentagem de receitas próprias da FMH em 40% do orçamento total da FMH	Rácio receita própria/orçamento total Valor do orçamento disponível (Orçamento de Estado + receitas próprias) % de receitas próprias % do OE (Valor do Orçamento Estado/Valor do orçamento disponível)	CG
	Estabilizar a receita associada à atividade científica	Número de projetos científicos candidatos a financiamento Valor global de financiamento Orçamento proveniente de Programas Europeus de Investigação Orçamento de outros Programas de Investigação Internacionais	CG
	Atualizar os contratos de prestação de serviços por empresas, com renegociação para redução de custos	N.º de contratos renegociados Valor global de poupança	CG
	Aumentar a receita associada à realização de atividades de formação não conferentes de grau	N.º de cursos Valor global de receita N.º de formandos	CG
	Reduzir perdas do sistema (abandono escolar, incumprimento de pagamento de propinas, etc.)	% de abandono escolar % de incumprimento de pagamento de propinas Receitas Propinas/Total Receitas Valor de propinas pago pelos estudantes Tempo médio para a regularização de propinas	CG
	Reduzir as perdas no apoio de mecenato e patrocínio	Valor global dos patrocínios	CG
	Reorganização de concessões de espaços	Valor anual das rendas	CG
	Reduzir as perdas na prestação de serviços comunitários e contratos de prestação de serviços	Receita Anual de Projetos de Prestação de Serviços	CG
Estratégia de diminuição de despesa	Plano de diminuição da despesa, com medidas de contenção nos vários âmbitos de atividade da FMH	Valor da Despesa OE destinado para Ensino OE destinado para Investigação	CG
	Renegociação dos valores e contra prestação dos contratos de prestação de serviços em vigor (segurança, limpeza, e jardinagem)	N.º de novos contratos Diminuição dos valores nas respetivas rubricas da despesa	CG
	Estabilizar os consumos de água, energia e comunicações	Valor dos consumos	CG
	Redução de despesa na aquisição de bens e serviços não contratualizados	Valor de despesa	CG
	Agregação em contratos de despesas dispersas	Redução da despesa dispersa	CG
	Reformulação de tabelas de emolumentos	Nova tabela de emolumentos	CG
	Otimização da cedência de instalações	N.º de horas de cedência	CG
	Reapreciação do sistema de <i>overheads</i> a aplicar a todas as receitas passíveis de cativação	Tabela de percentagem de <i>overheads</i>	CG
	Medidas de articulação entre formação conferente de grau e oferta opcional que lhe possa ser associada, para rentabilização de recursos humanos	N.º de ofertas opcionais de formação associadas à formação conferente de grau	Presidente

	Medidas de otimização de recursos Humanos	Plano de reorganização funcional de cursos de 2.º ciclo, em termos de participação docente Despesas c/ Pessoal / Total Despesas Peso das Despesas com o Pessoal face ao orçamento de estado	CG
	Regras a adotar na constituição de júris de modo a reduzir a despesa com deslocações e estadias	Documento normativo Valor de despesa na rubrica orçamental	CG
	Medidas tendentes à redução de despesas de contratação, estadia e deslocações de professores visitantes	Documento normativo Valor de despesa nas rubricas orçamentais	CG
	Otimização geral da distribuição de serviço docente	N.º médio de horas de distribuição de serviço	CC
	Proposta de racionalização da atividade de ensino no sentido da redução de custos por utilização de instalações externas à FMH	Proposta de racionalização	CP
	Reformulação da estrutura de cálculo e aplicação de gastos gerais associados a projetos	Redução de despesa na rubrica orçamental	CG
	Planificação da execução orçamental com maior antecipação, de forma a assegurar uma concretização mais eficiente da despesa	Data de realização e acompanhamento do plano de execução orçamental	CG
	Gestão de stocks através de aplicação informática	Implementação da aplicação informática	DAT
	Normas sobre despesas apresentadas por docentes	Nível médio de redução de despesa/docente em cada uma das rubricas	CG
	Otimizar as despesas dos centros de investigação	Taxa de execução dos projetos	CG
	Planificação das despesas necessárias à manutenção da qualidade de ensino	Planificação da despesa	CP
	Planificação das despesas necessárias a júris de provas académicas	Plano de despesas Documento normativo	CC
	Cancelamento de despesas com Professores Visitantes ou com docentes da FMH para participação em júris externos		CG
	Contenção da verba de ajudas de custo	Documento normativo Valor de despesa	CG
	Limitar a utilização de verbas disponíveis de propinas de doutoramento a despesas dos respetivos orientadores	Documento normativo	CG
	Cancelamento das despesas por reembolso, com exceção das devidas a inscrições em congressos, previamente autorizadas	Documento normativo Valor de despesa	CG
	Contenção nas aquisições de equipamento de informática	Documento normativo Valor de despesa	CG
	Contratação e renovação de contratos de bolseiros analisadas caso a caso	Documento normativo N.º de contratações e renovações	CG

