

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

UNIVERSIDADE DE LISBOA

**U** LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**f** **MH** FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



PLANO DE ATIVIDADES - 2019

# ÍNDICE

Mensagem do Presidente	2
Missão   Visão   Valores	3
Organograma	4
Nota Introdutória	5
Sumário Executivo	9
Análise SWOT	11
Objetivos Estratégicos	12
Objetivos Operacionais	13

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

Uma faculdade deve ser caracterizada pela excelência do ensino e da investigação, e pela criação de oportunidades efetivas de estudo e aprendizagem em que os alunos estejam no centro de todos os processos. É o que pretendemos para a Faculdade de Motricidade Humana. Com uma organização académica comprometida com a participação e o sucesso dos alunos. Com uma visão para se sustentar e aperfeiçoar a excelência do ensino e da investigação com reputação nacional e internacional, nutrindo competências e conhecimentos relevantes na formação de estudantes conhecedores, competentes, íntegros, resilientes e influentes na sociedade.

Importa enfatizar uma educação para além da aquisição de conhecimentos e de competências, contribuindo também para a análise crítica do saber aprender em qualquer circunstância da vida. A investigação com construção conjunta de conhecimento envolvendo os parceiros da sociedade e os utilizadores finais desde o início do processo, tirando partido de uma nova aproximação de conceber relações entre parceiros da sociedade e investigadores, é também uma prioridade. Uma faculdade mais valorizada e influente nas áreas da educação, do desporto e da saúde. E também com mais relevo de todos os que nela trabalham e personificam as áreas em que cada um se distingue.

Destacamos na identidade da Faculdade de Motricidade Humana, a abertura para a troca de ideias, a liberdade de expressão, o espírito solidário, a iniciativa empreendedora e o pensamento e atitudes proativas. Com entusiasmo e conciliando o interesse e as motivações individuais com o indissociável interesse coletivo, otimiza-se a coesão organizacional. Uma convicção com sentido de participação e de pertença. Este sentimento é uma garantia de eficácia numa instituição como a nossa.

Valorizamos a singularidade e a especificidade. Para a construção de um percurso de excelência preconizado na missão da Faculdade de Motricidade Humana. É algo simples. Um ambiente organizacional em que são respeitadas as diferenças, mas exigidas atitudes benignas e trabalho sinérgico.

Um percurso de excelência para um futuro de qualidade. Este é o nosso lema.

Luís Bettencourt Sardinha

## MISSÃO

A FMH 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 e psicológicos com os valores socioculturais em diferentes contextos sociais, designadamente nos sistemas educativo, desportivo, de saúde, artístico e produtivo.

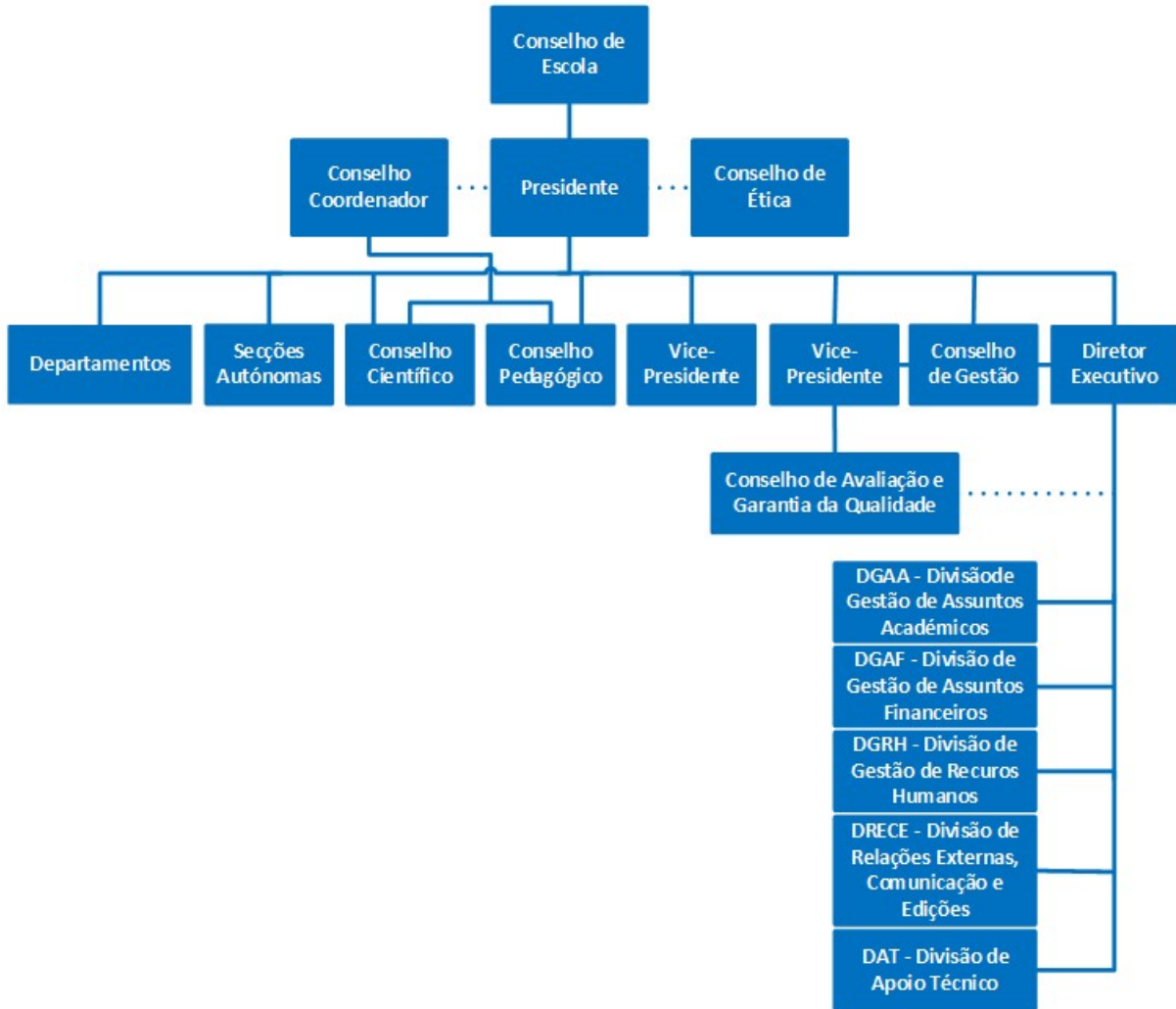
## VISÃO

A nossa VISÃO é sustentar e aperfeiçoar a excelência do ensino, da investigação e da extensão à comunidade com reputação nacional e internacional, nutrindo competências e conhecimentos relevantes na formação de estudantes conhecedores, competentes, resilientes e influentes na sociedade.

## VALORES

- Valorizar o ser humano nas vertentes científica, educativa, artística, desportiva, da saúde e do trabalho
- Fomentar a melhoria contínua dos seus serviços, particularmente através da formação e qualificação dos seus colaboradores
- Aprofundar o rigor, a transparência, a qualidade, a eficiência e reconhecimento do mérito
- Fomentar a autonomia do ensino e da investigação, no estrito respeito pelos objetivos estratégicos da instituição
- Garantir o princípio da imparcialidade na apreciação criteriosa dos projetos pedagógicos e científicos, bem como da atividade dos atores responsáveis pelos mesmos
- Garantir os princípios éticos e deontológicos, no estrito respeito do nome da Instituição através dos mais elevados padrões que promovam o bom-nome da organização
- Promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores, numa perspetiva de garantia da eficiência
- Promover a inovação e o empreendedorismo através do aprofundamento de estratégias de melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras

ORGANOGRAMA FMH



## NOTA INTRODUTÓRIA

A Faculdade de Motricidade Humana (FMH) tem 2029 estudantes (1034 de licenciatura / 718 de mestrado / 61 de pós-graduação / 93 de Erasmus e 123 de doutoramento), 7 licenciaturas (das quais, 3 decorrem em parceria com outras Faculdades da Universidade de Lisboa), 9 mestrados, 3 pós-graduações, 2 cursos doutorais e 2 centros de investigação financiados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

De acordo com o relatório de 2018 decorrente do inquérito à empregabilidade promovido pela Universidade de Lisboa, a taxa de emprego dos diplomados da FMH é de 84%. A percentagem de diplomados que obtém emprego até um ano após conclusão do curso é de 79%.

O plano de atividades para o ano de 2019 decorre do Programa de Ação delineado pelo Presidente da FMH para o quadriénio 2018-2022. Este documento assenta em cinco compromissos fundamentais e estratégicos com a finalidade de projetar a Faculdade de Motricidade Humana para um futuro mais próximo, mas sobretudo para um futuro a longo prazo. A saber, a finalização da revisão curricular e oferta formativa, a gestão estratégica de recrutamento de docentes, o programa estratégico de infraestruturas, a mentalidade colaborativa e empreendedora e a garantia de qualidade.

A revisão curricular em curso e a respetiva oferta formativa, tem dois elementos estruturais que necessitam de ser harmonizados. Conceber, preparar e oferecer cursos que deem resposta à procura e necessidade do mercado, mas cuja organização permita a sustentabilidade financeira da FMH. Sem prejuízo da análise e reflexão que ainda falta fazer, estes são os fatores estruturais, decisórios e orientadores que cumpre continuar a considerar para a finalização deste processo. Podem ser aperfeiçoados alguns aspetos processuais ou até alguns valores conceituais, mas o que é essencialmente necessário é percorrer o caminho que falta com este ordenamento. É uma prioridade terminar com êxito a revisão curricular e implementar a conseqüente oferta formativa. Uma revisão de natureza reformadora que otimize a qualidade de ensino com uma melhor explicitação dos conteúdos distintos das unidades curriculares, que contribuem para o perfil de saída dos estudantes, e que também permita uma melhor gestão dos recursos humanos com um número mais parcimonioso de unidades curriculares.

De uma vez por todas, a gestão estratégica de recrutamento de docentes tem de ser concretizada para se obviar a decisões de natureza circunstancial, frequentemente muito dependentes das situações conjunturais que nada têm que ver com soluções estruturais, as quais devem prevalecer para se garantir a qualidade de ensino, e a investigação em harmonia com a estrutura de oferta

formativa e os recursos financeiros existentes. Significa isto, que há necessidade de se articular a agenda do Conselho Científico com a dotação orçamental existente, num quadro de transparência e conhecimento dos fatores e parâmetros que informem os pareceres e as decisões em coordenação e corresponsabilidade. É necessária uma política de partilha do conhecimento apriorístico das oportunidades e das dificuldades, para que os pensamentos individuais e coletivos se articulem e atuem com fundamento e pensamento estratégico informado, para o qual o a presidência deve contribuir. Numa faculdade em que é reclamada a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, em que existem vários cursos de primeiro ciclo e de segundo ciclo, e em que os docentes integram dois departamentos por razões de natureza organizacional e de estruturação científica no âmbito das quatro áreas disciplinares, é também necessário ter em consideração a flexibilização da gestão dos docentes em face das suas competências e conhecimentos. Este é um princípio genericamente aceite, mas nem sempre concretizado. É necessário também cultivá-lo para se otimizar a gestão dos recursos existentes e combater tendências orgânicas não colaborativas com meras justificações de natureza organizacional. A qualidade das orientações académicas, do ensino e, nomeadamente, da investigação necessita de que este princípio da flexibilidade esteja sempre presente na gestão universitária. A excelência no funcionamento de uma faculdade depende muito da qualidade dos docentes, à qual a tendente endogamia da universidade portuguesa nada ajuda. Num quadro nacional desta natureza, é necessária também uma atenção especial para se adotarem estratégias que possam atrair os melhores recursos. É assumido o compromisso de que haja conhecimento prévio dos parâmetros de gestão para balizar desde o início a reflexão e as opções dos pareceres do Conselho Científico relativamente ao recrutamento de docentes. É uma forma de responsabilização pessoal e orgânica que reduz as possíveis tensões de funcionamento, que valoriza a participação individual e que, mais importante, permite tomadas de decisão mais justificadas, responsáveis e eficientes.

As condições infraestruturais da FMH carecem de uma solução em que o atual funcionamento precário dos serviços, do ensino e da investigação seja suprido. Muitas das instalações são antigas e necessitam de intervenções profundas. O espaço disponível também poderá limitar soluções para necessidades futuras, o que influenciará estratégias de modernidade e de desenvolvimento. Em face das iniciativas já decorridas, é entendido que a proposta a ser decidida em sede do Conselho de Escola, e posterior encaminhamento, análise e decisão superior pelo o reitor da Universidade Lisboa, deve ser baseada num programa estratégico. Esta é uma oportunidade única e obrigatória de ser concretizada para se resolver os problemas presentes e se preparar o futuro, e também para que se possa exprimir mais e melhor o capital humano da FMH e aprofundar as relações com as outras faculdades da

Universidade de Lisboa e com a comunidade externa com a prestação de serviços diferenciados e de excelência. Este compromisso resultará num documento concreto, objetivo e finalizado numa linha de tempo curta, expressando a vontade da FMH e as propostas de solução, para que a universidade possa apreciar e decidir. A preparação das futuras instalações para os desafios estratégicos de desenvolvimento e a garantia da sustentabilidade financeira têm um relevo determinante para garantirem uma faculdade que se possa expandir com qualidade e com mais capacidade de atração de recursos financeiros. Por isso, estes objetivos estratégicos estão muito associados para a concretização da missão da FMH.

Um estudo realizado internamente aos novos alunos, no ano letivo de 2017/2018, indica que a qualidade das infraestruturas oferecidas, ao contrário do que seria normal numa instituição como a nossa, está longe de ser uma das razões pelas quais estes novos alunos escolheram a FMH. Com a criação da Universidade de Lisboa, o Estádio Universitário de Lisboa passou a integrar o património consolidado da nossa universidade. Este facto poderá ser considerado como uma oportunidade para se resolverem os problemas infraestruturais presentes e se preparar o futuro, e também para que se possa exprimir o capital humano da FMH e aprofundar as relações com as outras faculdades da Universidade de Lisboa e com a comunidade externa para a prestação de serviços diferenciados. Entretanto, a Câmara Municipal de Oeiras manifestou a vontade de que a FMH continue no concelho de Oeiras. Para além de todas as razões históricas, considera-se que existem outros argumentos que podem sustentar a permanência da faculdade no seio do concelho de Oeiras e que transcendem os 79 anos de história conjunta.

Perante estas duas opções, foi preparado um trabalho técnico apoiado pela Faculdade de Arquitetura para a identificação das condições e necessidades das duas opções. Este trabalho técnico está terminado. Tendo como referência os diversos requisitos de cada uma das opções, iniciou-se o diálogo com a Câmara Municipal de Oeiras, a qual reafirmou a vontade da permanência da faculdade no Concelho de Oeiras e, muito importante, manifestou uma partilha de visão e de planeamento estratégico com a disponibilidade para colaborar em todas as soluções necessárias para o novo edificado, para a remodelação do existente e para a requalificação paisagística e das acessibilidades.

Importa referir que está previsto o desenvolvimento de um Cluster de Ciência e Tecnologia de Desporto, funcionando como incubadora de pequenas e médias empresas, atuando ao nível regional, nacional, mas também com colaborações internacionais. Esta estratégia permitirá alargar o âmbito de ação da FMH, interagir com unidades de I&D e com empresas que possam beneficiar do capital humano da faculdade para o desenvolvimento tecnológico, aumentar a receita e cumprir com a necessária transferência do conhecimento, da inovação e do desenvolvimento para as necessidades do mundo real,



nomeadamente para o alto rendimento, cada vez mais dependente do desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia. Esta unidade tendo também como missão a prestação de serviços, dará acolhimento aos estudantes mais qualificados, servindo como alfofre para novas ideias, para a criação de patentes, para a aplicação de boas práticas e também para um contacto sensível com as necessidades da sociedade.

Já foi estabelecido um diálogo entre a Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, a FMH, a Câmara Municipal de Oeiras e o Instituto Português da Juventude e Desporto. No início de fevereiro decorreu uma reunião em que participaram os dirigentes máximos destes três últimos organismos e o Secretário de Estado da Juventude e do Desporto. A Câmara Municipal de Oeiras ficou incumbida de apresentar no prazo de um mês um plano global de infraestruturas com interesse para os três organismos. Este plano terá uma apreciação conjunta com a opção de mudança para o Estádio Universitário, permitindo o posterior posicionamento da presidência da FMH relativamente às duas opções (Estádio Universitário ou localização atual), o qual será colocado à consideração do Conselho de Escola para apreciação e decisão. Perante o plano de diálogo estabelecido, é de admitir que o processo a remeter ao Conselho de Escola possa ocorrer no início do segundo trimestre deste ano.

A mentalidade colaborativa e empreendedora é uma pedra angular nas instituições. São necessários um compromisso e uma estratégia para se combater uma mentalidade menos confiante, operativa e colaborativa. Importa que os recursos humanos voltem a enfrentar o prazer dos desafios, persistir na procura de soluções quando se observam dificuldades, encontrar comodidade no esforço conducente à consecução de objetivos e compromissos, e recuperar a capacidade para saber ouvir e aprender com as opiniões e as críticas. Independentemente do talento, o esforço e a participação são ingredientes essenciais no caminho para o desenvolvimento. Um esforço e participação de iniciativa pessoal que não se esquivam quando solicitada. Para tal, é necessário que cada recurso humano tenha a sua própria voz sem qualquer receio, e que em primeiro lugar se faça ouvir a si mesmo quanto às capacidades para lidar com os desafios, as dificuldades e as aprendizagens sociais. Depois, então, fazer-se uso dessa voz pessoal num quadro institucional em que se pretende valorizar a colaboração e as iniciativas pessoais. Estas necessidades e compromissos têm também impacto favorável num envolvimento escolar cada vez mais marcado pela consecução de resultados académicos por parte dos docentes e dos alunos. Para além da ciência e da apreensão dos conteúdos programáticos das unidades curriculares, o ambiente universitário deve cultivar o trabalho e valorizar o talento. Com uma visão universalista da compreensão da realidade. Caso contrário, a universidade falha na importante função de preparar os alunos para os desafios sociais emergentes no que se refere a atributos importantes para

o desenvolvimento pessoal, tais como a dedicação, a colaboração, a responsabilidade, a perseverança e a opinião. Também um ambiente em que os docentes e os funcionários sejam um exemplo para os alunos e para a sua formação humana. É assim necessário retomar uma mentalidade coletiva que faça uso do melhor contributo de cada um para a FMH. Um ambiente organizacional em que são respeitadas as diferenças, mas exigidas atitudes benignas e trabalho sinérgico.

Finalmente, a garantia de qualidade é também outro compromisso que em muito pode ajudar o desenvolvimento organizacional. O Conselho de Avaliação e Garantia da Qualidade tem como função garantir a implementação de ciclos de melhoria contínua, assegurando a eficácia e a eficiência do sistema de gestão da qualidade em todas as áreas de funcionamento da FMH, monitorizando os respetivos indicadores de funcionamento e emitindo recomendações que contribuam para um funcionamento de excelência. Esta disposição estatutária será implementada, já que se constitui como um órgão estratégico em diversos referenciais de atuação, permitindo uma monitorização dos indicadores de qualidade de todas as áreas da faculdade. Estes indicadores são determinantes para a qualidade das análises, das decisões e dos procedimentos a implementar.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O programa de ação orientador do atual mandato presidencial, visa uma mudança institucional com reflexo não só ao nível infraestrutural, mas também ao nível da mentalidade organizacional. O programa propõe uma mudança na própria mentalidade organizacional de natureza colaborativa e empreendedora.

Este plano de atividades é baseado em 8 objetivos estratégicos que decorrem do plano de ação presidencial para o quadriénio 2018-2022, com especial incidência: (i) no ensino-aprendizagem, (ii) na investigação orientada para o empreendedorismo e colaboração interdisciplinar, (iii) na promoção de uma ligação interinstitucional com a ULisboa e com a comunidade, (iv) na projeção da FMH nos contextos nacional e internacional, (v) no desenvolvimento de um plano estratégico de infraestruturas para a FMH, (vi) na consolidação do sistema de garantia da qualidade; (vii) na melhoria da comunicação interna e externa, e (viii) na garantia da sustentabilidade financeira da FMH.

O plano de atividades pretende dar resposta à análise SWOT, comportando indicadores que podem influenciar de uma forma mais direta e rápida o valor organizacional e outros que têm um impacto mais tardio. De uma forma conjugada, as dimensões qualitativas e quantitativas contribuem para

a principal necessidade da faculdade, i.e., assegurar um programa de desenvolvimento em que a dimensão financeira dos diversos elementos dos agrupamentos económicos da receita e da despesa permita que todas as componentes organizacionais se desenvolvam com qualidade num contexto de reconhecimento do mérito. Na circunstância, os indicadores mais relevantes referem-se aos encargos com pessoal, os quais são limitativos do desenvolvimento e de algumas atividades necessárias na universidade, tendo conduzido a faculdade a um “caminho estreito” e inseguro, em que por regra se instalam as rotinas básicas das atividades universitárias, o que necessariamente importa combater.

## ANÁLISE SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Instituição de referência a nível nacional nas áreas de formação	Reduzida integração em redes internacionais de I&D
Corpo docente muito qualificado	Dificuldade de integração em equipas multidisciplinares de formação e investigação
Elevado nível de empregabilidade dos estudantes	Infraestruturas limitadas, nomeadamente para a lecionação
Alinhamento dos objetivos estratégicos, operacionais e SIADAP (colaboradores)	Captação de receitas próprias a partir de novos programas de financiamento
Unidades operativas de investigação (laboratórios e centros de estudos) bem apetrechadas	Sinergias com a área empresarial
Prestígio da faculdade a nível regional e nacional	Captação de estudantes estrangeiros
Interesse da sociedade nas áreas de atuação (novos públicos alvo)	Dificuldade de integração dos recursos humanos e dos recursos de software na gestão administrativa e financeira
Renovação da oferta formativa ajustada aos novos desafios da sociedade	Progressiva redução de projetos de investigação com financiamento competitivo
Acréscimo da qualidade da investigação	Encargos excessivos com recursos humanos
Investimento nos recursos humanos afetos à investigação, no âmbito do estímulo ao emprego científico promovido pelo Decreto-Lei 57/2016	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Oferta formativa em inglês	Situação económica e financeira do País
Aumento do número de estudantes internacionais	Reduzida fidelização dos antigos estudantes à oferta formativa ao longo da vida
Ligação da investigação ao sector empresarial	Sensibilidade dos recursos humanos, face à situação de empregabilidade e progressão na administração pública
Aumento da formação em formato e-learning	Indefinição acerca do regime de propinas
Valorização das carreiras considerando as oportunidades de progressão remuneratória	Progressiva redução do financiamento através do OE
Aumento da captação de receitas próprias com ações partilhadas e dirigidas para os <i>stakeholders</i>	

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1 – Melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem.

OE2 – Orientar a investigação científica para o empreendedorismo, a transferência de conhecimento e a divulgação.

OE3 – Promover a ligação interinstitucional e com a sociedade.

OE4 – Projetar a FMH nos contextos nacional e internacional.

OE5 – Desenvolver um programa de infraestruturas.

OE6 – Consolidar o sistema de garantia da qualidade.

OE7 – Melhorar a comunicação interna e externa.

OE8 – Assegurar a sustentabilidade financeira.

1. Aperfeiçoar a relação de confiança entre docentes e estudantes através do aumento dos indicadores da qualidade de ensino.	Percentagem de assiduidade; percentagem de sucesso escolar; números de materiais pedagógicos inovadores e adequados.
	Número de atividades de investigação que envolvam alunos.
	Número de ações de ligação à comunidade que envolvam alunos.
2. Melhorar a cultura, a inovação e o empreendedorismo através de um ensino com mais impacto na transferência do conhecimento.	Número de UC com inclusão de conteúdos relacionados com empreendedorismo e transferência de conhecimento.
3. Aumentar o interesse dos estudantes pela lecionação, envolvendo o ensino e a aprendizagem com equilíbrio entre as horas de contacto, estudo e trabalhos académicos.	Documento com os resultados de audição dos alunos.
4. Promover a reorganização do doutoramento em Motricidade Humana.	Guia do curso doutoral em Motricidade Humana.
5. Harmonizar a redação e a apresentação dos programas das unidades curriculares das ofertas formativas de primeiro e segundo ciclo.	Guias de cada curso com redação harmonizada.
6. Compilar a redação harmonizada dos programas de cada curso num documento único.	Guias de cursos da Faculdade de Motricidade Humana.
9. Assegurar o funcionamento em todos os cursos de 1º ciclo de comissões pedagógicas.	Comissões pedagógicas por curso.
10. Rever a oferta formativa pós-graduada da FMH, reorganizar e flexibilizar os horários do funcionamento dos diversos cursos pós-graduados.	Número de alunos inscritos e taxa de manutenção até à conclusão do curso.
11. Fomentar a utilização de plataformas digitais ajustando-as aos modelos e-learning, b-learning e m-learning, simultaneamente na língua portuguesa e inglesa.	Taxa de utilização das plataformas digitais.

12. Incentivar a reorganização dos modelos de interação dos atores do processo ensino-aprendizagem tirando partido da avaliação das unidades curriculares.	Tomadas de decisão operativas relativas aos dados resultantes da avaliação da unidades curriculares.
13. Analisar possibilidades de implementação de diplomas conjuntos de 2.º e 3.º ciclo ao abrigo do programa Erasmus +.	Número de diplomas conjuntos de 2º e 3º ciclos em fase de projeto ou de implementação.
<b>OE2 - Orientar a Investigação Científica para o Empreendedorismo, a Transferência de Conhecimento e a Divulgação.</b>	
<b>INDICADORES</b>	
14. Preparar a estratégia com o CIPER para a participação na candidatura ao concurso da Fundação para a Ciência e a Tecnologia para os CoLAB (laboratórios colaborativos).	Candidatura a um CoLAB.
15. Melhorar a articulação de coordenação e de regulação no funcionamento dos centros de estudos e laboratórios.	Número de iniciativas de articulação transversal.
16. Aperfeiçoar a cultura de inovação que apoie mais a real transferência de tecnologia e conhecimento, incentivando investigação que possa ter mais impacto social.	Número de eventos apelativos à inovação, transferência de conhecimento.
17. Enfatizar a investigação com construção conjunta de conhecimento envolvendo os parceiros da sociedade e os utilizadores finais desde o início do processo.	Projetos de investigação com construção conjunta de conhecimento em parcerias.
18. Fomentar o empreendedorismo por parte dos docentes para se atrair mais projetos e receita.	Ações dinamizadoras de empreendedorismo e aplicação do regulamento nº95/2014.
19. Produzir um relatório executivo anual com as atividades mais relevantes nos âmbitos do ensino, da investigação e dos eventos.	Relatório anual.
20. Incentivar a abordagem transdisciplinar, integrando os conhecimentos e perspetivas de diversas disciplinas e vários outros corpos de conhecimento especializado.	Candidaturas conjuntas de laboratórios e de centros de estudo a projetos de investigação.
21. Valorizar a comunicação científica.	Infografias nas teses de mestrado e de doutoramento.

22. Realizar seminários sobre os modelos, métodos e técnicas da construção conjunta do conhecimento com os parceiros da sociedade e o utilizador final.	Eventos de ligação à sociedade com a presença de parceiros e utilizadores finais.
23. Implementar um centro de estudos / investigação em Políticas Públicas.	Centro de estudos em Políticas Públicas.
24. Promover a integração de estudantes, nas atividades desenvolvidas no âmbito dos projetos de investigação dos diferentes Laboratórios e Centros de Estudo da FMH.	Número de estudantes envolvidos em projetos de investigação.
25. Incentivar a colaboração multidisciplinar e transdisciplinar através da colaboração interna entre grupos de investigação da FMH e centros de investigação externos.	Número de colaborações entre grupos de investigação da FMH e centros de investigação externos.
26. Apostar em áreas estratégicas transversais consonantes com as que estão a ser propostas a nível do desenvolvimento regional/local, a nível nacional e em particular a nível da União Europeia.	Identificar e adequar as áreas estratégicas transversais consonantes.
27. Estabelecer parcerias com entidades de cariz tecnológico para incentivar e apoiar atividades de investigação e de desenvolvimento financeiramente sustentáveis.	Número de parcerias com entidades de cariz tecnológico.
28. Incrementar a produção científica de excelência (altamente citada) e de liderança científica (primeiro autor afiliado da FMH) e reforçar a avaliação da produção científica através dos principais indicadores bibliométricos.	Produção científica e indicadores bibliométricos.

### OE3\_Incrementar a Ligação Institucional com a Sociedade

### INDICADORES

29. Identificar os <i>stakeholders</i> estratégicos da FMH, analisar as suas expectativas e a forma como são atendidas e definir linhas de articulação de objetivos e atividades correspondentes (plano de desenvolvimento estratégico de articulação com <i>stakeholders</i> ).	Base de dados com <i>stakeholders</i> estratégicos.
	Análise SWOT e estratégica dos <i>stakeholders</i> .
30. Promover a transferência, intercâmbio e valorização dos conhecimentos científicos e tecnológicos produzidos, da prestação de serviços à comunidade, da realização de ações de formação contínua.	Prestação de serviços à comunidade.
	Ações de formação contínua.



<p>31. Aprofundar o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições e organismos nacionais e estrangeiros, através da mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente e não investigador.</p>	<p>Mobilidade dos estudantes.</p>
	<p>Mobilidade dos docentes.</p>
	<p>Mobilidade não docente.</p>
<p>32. Dinamizar uma estrutura na FMH e transversal a todas as áreas de assessoria / consultoria em Políticas Públicas da Educação, do Desporto, da Saúde e da Cultura e de todas as áreas de formação e investigação da FMH.</p>	<p>Número de trabalhos com os parceiros estratégicos, e.g.: consultoria nas áreas de políticas do desporto para as autarquias locais, políticas públicas no desporto escolar; políticas públicas na área de segurança e higiene no trabalho, políticas públicas para as artes performativas.</p>
<p><b>OE4 - Projetar a FMH nos Contextos Nacional e Internacional. INDICADORES</b></p>	
<p>33. Definir uma estratégia coordenada e integrada de iniciativas de internacionalização no âmbito da atividade dos departamentos, centros de estudos, laboratórios e coordenações de cursos.</p>	<p>Plano estratégico de internacionalização.</p>
<p>34. Divulgação da oferta formativa da FMH- ULisboa no Brasil. Participação nas feiras de divulgação dos cursos em coordenação com a ULisboa, para captação de estudantes internacionais.</p>	<p>Ações de divulgação conjunta com a ULisboa.</p>
<p>35. Incentivar e apoiar os docentes/investigadores na colaboração/conceção de investigação &amp; desenvolvimento de cariz predominantemente internacional.</p>	<p>Seminários, reuniões científicas e projetos em parceria internacional.</p>
<p>36. Incrementar a visibilidade externa da oferta formativa através da inscrição dos cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento nas plataformas disponíveis no espaço europeu e internacional.</p>	<p>Ações de promoção da oferta formativa em plataformas no espaço europeu e internacional.</p>
<p><b>OE5 - Desenvolver um Programa de Infraestruturas. INDICADORES</b></p>	
<p>37. Solucionar a atual ausência de um espaço para a interação social de docentes e não docentes, para o acolhimento social de convidados e, nomeadamente, para refeições.</p>	<p>Abertura do Faculty Club.</p>

38. Solucionar a atual ausência de soluções alimentares alternativas ao refeitório.	Requalificação dos espaços anexos ao refeitório e construção de um bar.
39. Implementar o plano estratégico da ampliação e requalificação das infraestruturas.	Apresentação ao Conselho de Escola de um plano estratégico de ampliação e requalificação das Infraestruturas.
40. Efetuar obras de manutenção ou remodelação que contribuam para a melhoria das condições de trabalho e de convívio dos estudantes promovendo a sua integração plena na vida académica.	Criação de uma sala de estudo.

OE6_Consolidar o Sistema de Garantia da Qualidade	INDICADORES
41. Assegurar um processo de monitorização através de um conjunto de indicadores, que disponibilizem informação básica sobre as diferentes atividades da faculdade, nomeadamente: a) população universitária: estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo. b) recursos materiais e produtividade: recursos financeiros, instalações, graduados e empregabilidade, e produtividade científica, e c) acesso, à eficiência formativa, à interação da universidade com a sociedade, à oferta cultural e a contratos e protocolos.	Dados objetivos recolhidos com indicadores específicos para cada processo funcional.
42. Elaborar e/ou implementar pelos órgãos estatutariamente competentes de documentos de garantia de qualidade.	a) Plano Estratégico de médio prazo e plano de ação para o período do mandato do Diretor ou Presidente; b) Manual da Qualidade; c) Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os Riscos de Corrupção e Infrações Conexas; d) Plano da Qualidade; e) Manuais de Procedimentos dos serviços.

OE7_Melhorar a Comunicação Interna e Externa	INDICADORES
43. Otimizar a comunicação interna e externa através da Web, no que se refere à imagem e ao conteúdo, envolvendo os departamentos, oferta formativa, laboratórios e centros de estudos.	Novos canais de comunicação.  Publicação de um novo site.

44. Otimizar a comunicação científica.	Canal externo de notícias de cariz científico no novo site divulgado a ciência desenvolvida na FMH.
45. Redefinir e reestruturar as características funcionais dos recursos humanos para conceber, implementar e avaliar o plano de comunicação.	Estudo de caracterização funcional.
46. Melhorar a presença da FMH na web, aumentando a informação disponibilizada ao público em geral e em particular aos estudantes e, também, tornando toda a informação disponível em inglês.	Novo site e auscultação de utilizadores.
<b>OE8_Asegurar a Sustentabilidade Financeira</b>	
<b>INDICADORES</b>	
47. Implementar planos de ação para aumentar e diversificar o financiamento.	Plano de ação de promoção para a diversificação do financiamento.
48. Tomar medidas na organização e nas opções dos cursos para, em função dos indicadores existentes, se obter o máximo de receita do financiamento público e das propinas durante todos os anos dos cursos.	Medidas de implementação da organização académica.
49. Reduzir os encargos com recursos humanos.	Encargos com docentes convidados.
50. Reapreciar as unidades U dos cursos de 1º ciclo, visando identificar um possível processo mais favorável desse índice.	Análises do DDS e do DECSH.
51. Desenvolver ações concertadas com a Reitoria e outras Escolas da ULisboa no sentido de garantir a sustentabilidade financeira da FMH.	Ações concertadas com a reitoria e outras escolas da ULisboa.
52. Promover políticas de mecenato científico e cultural.	Nº de iniciativas políticas de mecenato.
53. Aproximar o rácio do número de estudantes por docente dos padrões europeus.	Rácio estudante/docente.