



Plano estratégico para a FMH

Índice

1. Introdução	2
2. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	4
3. MISSÃO.....	5
4. Análise SWOT	6
5. Princípios e Valores.....	8
6. Visão	9
7. Temas Estratégicos e Grandes Linhas de Ação	10
7.1 - Tema Estratégico 1: Ensino	10
7.2 - Tema Estratégico 2: Projeção externa da FMH	25
7.3 - Tema Estratégico 3: Investigação e Transferência de Conhecimento ..	31
7.4 – Tema Estratégico 4: Gestão da Qualidade	39
8- Objetivos estratégicos: Indicadores e Metas 2018	64

1. Introdução

O presente documento apresenta o Plano Estratégico e as Grandes Linhas de Ação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, doravante designada por FMH para o período 2015-2018. Este período coincide, na sua maior parte, com o mandato do Presidente da Faculdade de Motricidade Humana empossado no dia 26 de junho de 2014.

Este plano estratégico constitui-se como um instrumento de gestão para a FMH, apontando metas para o seu futuro e indicando um caminho para as alcançar. Pretende-se que este instrumento sirva o propósito de ajudar a FMH a ser mais eficaz, concentrando a energia, recursos e tempo de todos os dirigentes e colaboradores desta organização na mesma direção, com um rumo claro para todos.

Este trabalho surge num período em que têm sido solicitadas às universidades alterações profundas relativamente aos padrões de financiamento, estilos de gestão, finalidades e organização do ensino, propósitos da investigação, organização das carreiras profissionais, entre outras.

Estas transformações são justificadas por uma necessidade de articulação da universidade e da ciência com a sociedade em geral, numa lógica de funcionamento mais empresarial e competitiva que reclama da universidade a imaginação na captação de clientelas e fontes de financiamento e a reinvenção de novas modalidades de produção de conhecimento e de formação menos orientadas pela tradicional cartografia epistemológica dos saberes e mais vocacionada para as necessidades sociais e a emancipação dos indivíduos.

À própria natureza académica da produção de conhecimento é solicitada uma alteração radical, pede-se-lhe que se transforme de disciplinar, fundamental e desinteressada em transdisciplinar e orientada para uma resolução de problemas de carácter aplicado, financiada por instâncias externas à universidade.

Embora não possamos aceitar uma visão mercantil da Universidade concordamos com a alteração dos paradigmas da gestão universitária, no sentido em que se introduzam maiores exigências de rentabilização do

trabalho académico confrontando-o com uma avaliação de qualidade, em que a ponderação de custos/benefícios seja considerada.

Não receamos a avaliação, desejamos que esta seja feita e, mais, ambicionamos que esta seja consequente, i.e., que sirva para premiar aqueles que prestam uma boa formação aos seus estudantes e melhor contribuam para o desenvolvimento do conhecimento nas suas áreas de intervenção.

A exigência e responsabilização não têm sido acompanhadas nem pelo reforço da autonomia nem pelo reconhecimento das boas práticas e, a agravar a situação, o subfinanciamento, que oprime o ensino superior, também não contribui para as mudanças preconizadas e desejadas.

Para além dos desafios que se colocam ao ensino superior no seu conjunto a FMH terá que responder aos desafios que decorrem da sua participação no seio da Universidade de Lisboa que pretende ser “uma universidade de investigação, comprometida com o ensino, a inovação e o progresso da sociedade”.

A FMH tem seguramente um papel ativo a desempenhar na Universidade de Lisboa contribuindo para o posicionamento destacado desta no contexto nacional e internacional, promovendo uma investigação e ensino de excelência e respondendo aos desafios sociais na sua área de intervenção.

Neste contexto, a diversidade de áreas científicas e disciplinares da FMH deve ser vista como uma vantagem competitiva, pela flexibilidade que lhe conferem, desde que a riqueza da diferença, que significa também maior polivalência de saber, seja canalizada para a cooperação e para a complementaridade. Em qualquer instituição democrática, como é o caso das instituições do ensino superior, a diversidade e excelência estão de ‘mãos dadas’.

2. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Para podermos situar a FMH no contexto nacional e internacional em que competimos temos de reunir dados-chave da atividade, relatórios de avaliação e *benchmarks* externos, pesquisas de satisfação e informações financeiras. A partir da revisão do passado e definida a situação atual da organização, definimos o que queremos ser no futuro, onde queremos situar-nos a longo prazo.

Para podermos executar um plano estratégico devemos estabelecer metas para a nossa atividade e mapear como é que a organização está a evoluir no sentido de atingir essas metas. Quaisquer que sejam os objetivos definidos eles devem ser concretos e mensuráveis para que saibamos como alcançá-los.

Não devemos avaliar apenas o cumprimento das metas no final do termo ou anualmente mas acompanhar constantemente a evolução das metas para podermos tomar as medidas corretivas necessárias para alcançarmos os objetivos.

No passado os planos estratégicos eram habitualmente feitos tendo em conta um horizonte temporal de 5 a 10 anos, no entanto, existe atualmente a tendência de os realizar para um horizonte de 3 a 5 anos, no máximo, sendo revistos anualmente.

A evolução rápida e constante traz novos desafios às organizações que não podem ficar estáticas mas que têm que se adaptar rapidamente. Assim também o plano estratégico pode ser alvo de revisão e reinvenção, tendo os indicadores de ser atualizados em conformidade.

3. MISSÃO

A Missão da Faculdade de Motricidade Humana (FMH) está expressa nos n.ºs 1 a 3, do artigo 2.º dos seus Estatutos:

“1 — 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.

2 — No cumprimento da sua missão, a FMH:

- a) Promove a realização dos valores humanistas nas vertentes científica, educativa, artística, desportiva, da saúde e do trabalho;
- b) Assegura o ensino, a investigação científica, o desenvolvimento humano e tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e a formação ao longo da vida;
- c) Fomenta o desenvolvimento de sinergias entre os domínios científicos que persegue;
- d) Adota o princípio da internacionalização com especial enfoque nos países lusófonos e europeus, concretizado na mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, e na participação em redes universitárias de formação e de investigação e desenvolvimento;
- e) Procura contribuir para o desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo através da promoção da qualidade de vida das populações;
- f) Valoriza a responsabilização social, designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho;
- g) Fomenta a melhoria contínua dos seus serviços, particularmente através da formação e qualificação dos seus colaboradores;
- h) Incentiva a colaboração com as outras unidades orgânicas da UL e com outras universidades portuguesas e estrangeiras na realização de cursos, de projetos de investigação e de quaisquer outras atividades de interesse comum.

3 — Para a prossecução da sua missão, a FMH pode:

- a) Realizar ações comuns com outras entidades, públicas, privadas ou cooperativas, nacionais, estrangeiras e internacionais;
- b) Criar ou participar em associações, sociedades, consórcios, com ou sem fins lucrativos, nacionais, estrangeiros e internacionais, cujas atividades sejam compatíveis com as finalidades da FMH.”

4. Análise SWOT

No desenvolvimento do plano estratégico temos de ter em consideração o ambiente em que a FMH se insere. Para tal fizemos uma análise SWOT como base para a nossa estratégia.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês e é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Numa análise SWOT há duas análises complementares: análise externa e análise interna.

A análise Externa (Oportunidades e Ameaças) corresponde às principais perspetivas de evolução do Meio Envolver, logo fora do controlo direto da organização.

A análise Interna (Forças e Fraquezas) corresponde aos principais aspetos que diferenciam a FMH dos seus concorrentes.

Na tabela 1 apresenta-se a análise SWOT realizada para a FMH.

Tabela 1 – Análise SWOT para a FMH.

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituição de referência a nível nacional na formação em Educação Física e Desporto • Corpo docente altamente qualificado • Oferta de programas que se adaptaram às necessidades do mercado • Elevado nível de empregabilidade dos seus estudantes • Investigação relevante nos meios académicos • Elevada capacidade de captação de receitas próprias • Elevada produtividade em termos de publicação científica • Unidades Operativas de investigação (laboratórios e centros de estudos) bem apetrechadas • Prestígio da Faculdade a nível regional e nacional • Comunicação em Língua Portuguesa no âmbito da cooperação com os Países Lusófonos e Latino-Americanos • Produção científica crescente; evolução sólida e consolidada do número de publicações 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condições das instalações e seu apetrechamento • Oferta limitada de programas em Inglês • Reduzido número de estudantes internacionais • Reduzido número de estudantes em programas de mobilidade no exterior • Ligação da investigação ao sector empresarial • Fraco sentido de grupo entre os colaboradores • Oferta limitada de formação em formato e-learning • Oferta formativa empresarial ou com outras instituições nacionais e transnacionais
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de integração em redes internacionais de I&D • Facilidade de integração em equipas multidisciplinares de formação e investigação aberta pela fusão UL-UTL • Integração do Estádio Universitário de Lisboa na nossa Universidade • Aumento do interesse da população nas áreas de atuação (novos públicos alvo) • Renovação da oferta formativa ajustada aos novos desafios sociais • Investimento nos recursos humanos afetos à investigação; implementação de novos modelos de bolsas de investigação premiando o percurso de excelência • Captação de receitas próprias a partir de novos programas de financiamento • Aprofundar as sinergias com a indústria 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situação económica e financeira do País e, em particular da Universidade • Aumento quantitativo e qualitativo da concorrência, quer a nível da oferta formativa, quer ao nível da investigação • Maior dificuldade de captação de estudantes dos Países de Expressão Portuguesa, devido a maior concorrência nacional e internacional virada para a captação de estudantes nesse espaço geográfico • Dificuldade em fidelizar os antigos estudantes à nossa oferta formativa ao longo da vida

5. Princípios e Valores

Constituem valores da FMH:

- **Valorização do ser humano** nas vertentes científica, educativa, artística, desportiva, da saúde e do trabalho;
- Valorizar a **responsabilização social**, designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho;
- Fomentar a melhoria contínua dos seus serviços, particularmente através da **formação e qualificação dos seus colaboradores**.
- Aprofundar o **Rigor**, transparência qualidade e eficiência e reconhecimento do mérito;
- Fomentar a **autonomia** de ensino e 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, com o mesmo grau de isenção;
- Garantir os princípios **éticos**, no estrito respeito do nome da Instituição através dos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes 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** através do aprofundamento de estratégias da melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

6. Visão

A visão que temos para a FMH cruza o conhecimento socio-histórico do seu passado, com a caracterização da sua situação atual, no contexto mais amplo da pertença à Universidade de Lisboa, relativa à evolução da oferta formativa, às opções que se colocam no domínio da investigação e também ao relevo que tem no serviço prestado à comunidade.

A FMH terá que reforçar a sua posição de liderança no contexto nacional face às suas congêneres e situar-se entre as melhores no contexto europeu. Aprofundar o seu desígnio de Faculdade de investigação e vencer o desafio de ligar o ensino à investigação para conseguir captar mais e melhores estudantes.

Devemos centrar a atividade da Faculdade nos Estudantes. Temos que tornar mais evidente que são eles o alvo primordial da nossa ação. Devemos melhorar as condições para que possam aprender e desenvolver valores que os transformem em profissionais de excelência.

Em termos de clima institucional a FMH deverá transformar-se numa **organização em que as pessoas trabalhem produtivamente umas com as outras**, sentindo que não são meros recursos humanos ao serviço da organização mas que SÃO a própria organização.

7. Temas Estratégicos e Grandes Linhas de Ação

Para a prossecução da visão estratégica que temos para a FMH definimos quatro grandes pilares, são eles: o Ensino, a projeção externa, a investigação e transferência de conhecimento e a gestão e qualidade.

7.1 - Tema Estratégico 1: Ensino

Situação de partida

A educação no ensino superior constitui um elemento central da estratégia *Europa 2020*, numa perspectiva de transformar a Europa numa economia sustentável e inclusiva. Modernizar e Repensar a oferta formativa da FMH constitui, neste contexto, uma prioridade.

Não obstante as orientações nacionais para a racionalização dos cursos existentes, o esforço de modernização e de internacionalização deverá ser encarado simultaneamente como um desafio e uma prioridade.

Na FMH, em 2014, 62% dos estudantes frequentaram os cinco cursos de licenciatura, assistindo-se a ligeiras oscilações entre as proporções de estudantes de 2.º e 3.º ciclos, 33% e 6%, respetivamente. Estes valores constituíram fonte de preocupação para os Órgãos de Gestão merecendo uma abordagem mais sistémica no próximo quadriénio.

Neste sentido, a FMH assumirá como desafios prioritários, o aprofundamento da oferta educativa ajustada às necessidades de mercados e em resposta aos novos desafios sociais. São também fundamentais, o aumento da visibilidade externa dos projetos de ensino e investigação, a internacionalização e o aumento da interação com a comunidade, envolvendo sempre o capital humano da FMH de forma multidisciplinar e transversal.

Consideramos de primordial importância aprofundar os instrumentos e processos, no âmbito da cooperação nacional e transnacional, para responder ao desafio de promover currículos inovadores, adequados às reais necessidades de mercado, e de reconhecida excelência por forma a atrair novos estudantes e permitir aprofundar a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores. Naturalmente que este objetivo apenas será concretizável, se for acompanhado de uma política institucional de cooperação estratégica, de parcerias e reforço de capacidades, bem como, de utilização de recursos digitais de comunicação e aprendizagem. É também fundamental promover a articulação entre todos os órgãos e serviços, bem como assegurar a

coordenação com a política atual da Reitoria da Universidade de Lisboa nestas matérias.

Um dos grandes desafios para o financiamento das Universidades em geral, e para a FMH em particular, é incrementar o número de alunos e as receitas provenientes das propinas. Apesar de alguma tendência de aumento nos últimos anos há ainda uma forte dependência das propinas do 1º ciclo, que devemos diversificar. O valor das propinas do 1º ciclo e o número de alunos é regulada pelo Ministério da Educação e também por isso relativamente estável e fora do nosso controlo direto. A FMH tem de captar mais alunos dos 2º e 3º ciclos e das pós-graduações e numa lógica de aprendizagem ao longo da vida, aumentando as suas receitas.

A figura 1 demonstra os valores de receitas referente a propinas entre o ano de 2010 a 2014.

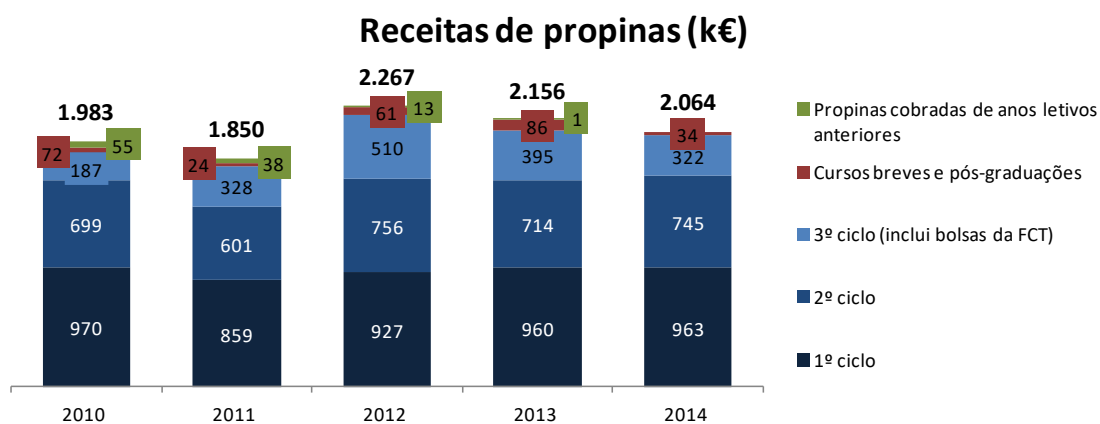


Figura 1- Receita de propinas

A oferta formativa da FMH compreende cinco licenciaturas, dez mestrados e dois doutoramentos. Não obstante, e para conhecimento apresentamos os diversos ciclos de estudos que foram acreditados nos últimos anos, sendo que, alguns se mantêm estáveis, outros darão lugar a uma nova oferta formativa (tabela 2).

Tabela 2 – Demonstração dos ciclos de estudos existentes na FMH

Ciclo de Estudos	Grau	Decisão	Data Publicação
Dança	Licenciado	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Reabilitação Psicomotora	Licenciado	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Gestão do Desporto	Licenciado	Acreditado	06-06-2014
Ergonomia	Licenciado	Acreditado	11-02-2015
Ciências do Desporto	Licenciado	Acreditado	16-04-2013
Ciências da Educação	Mestre	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Ergonomia	Mestre	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Ergonomia na Segurança do Trabalho	Mestre	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Gestão da Formação Desportiva	Mestre	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Reabilitação Psicomotora	Mestre	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Ergonomia	Mestre	Acreditado	05-07-2012
Gestão do Desporto	Mestre	Acreditado	19-08-2014
Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário	Mestre	Acreditado	03-02-2015
Exercício e Saúde	Mestre	Acreditado	16-04-2013
Gestão do Desporto – Organizações Desportivas	Mestre	Acreditado	16-04-2013
Treino Desportivo	Mestre	Acreditado	16-04-2013
Psicologia do Desporto	Mestre	Acreditado	17-06-2013
Treino de Alto Rendimento	Mestre	Acreditado	17-06-2013
Ciências da Educação	Doutor	Acreditado Preliminarmente	12-12-2011
Motricidade Humana	Doutor	Acreditado	16-04-2013

Fonte: A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Das cinco licenciaturas (1º ciclo) três estão acreditadas (Gestão do Desporto, Ergonomia e Ciências do Desporto) e duas acreditadas preliminarmente (Dança e Reabilitação Psicomotora).

A FMH possui também dez mestrados (2º ciclo), dos quais oito estão acreditados (Ergonomia, Gestão do Desporto, Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário, Exercício e Saúde, Gestão do Desporto - Organizações Desportivas, Treino Desportivo, Psicologia do Desporto e Treino de Alto Rendimento) e quatro acreditados preliminarmente (Ciências da Educação, Ergonomia na Segurança no Trabalho, Gestão da Formação Desportiva e Reabilitação Psicomotora). A instituição teve ainda mais cinco mestrados acreditados preliminarmente mas que foram descontinuados em Dezembro de 2014 (Ciências da Fisioterapia,

Desenvolvimento da Criança na variante de Desenvolvimento Motor, Educação Especial, Performance Artística – Dança e Reabilitação especialidade Deficiência Visual).

Ao nível dos Doutoramentos (3º ciclo) a FMH possui um acreditado (Motricidade Humana) e um acreditado preliminarmente (Ciências da Educação).

A Faculdade de Motricidade Humana oferece cinco licenciaturas (1º Ciclo), através do concurso nacional de acesso ao ensino superior, sendo a única entidade do Ensino Universitário Público a oferecer cursos de graduação na área de Dança e Ergonomia.

A tabela 3 demonstra o número de vagas iniciais por Instituição em 2013 e 2014 e a classificação do último colocado.

Tabela 3 – Demonstração de vagas iniciais em 2013 e 2014 e nota do último colocado

Nome da Instituição	Nome do Curso	Vagas Iniciais de 2014	Vagas Iniciais de 2013	Nota do último colocado na 1ª fase de 2013 pelo contingente geral
Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana	Dança	20	20	120,0
Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana	Gestão do Desporto	33	33	145,0
Universidade do Porto – Faculdade de Desporto	Ciências do Desporto	132	132	137,0
Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação	Ciências do Desporto	25	30	134,0
Universidade de Coimbra – Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física	Ciências do Desporto	95	95	131,6
Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana	Ciências do Desporto	122	122	129,5
Universidade de Évora – Escola de Ciências e Tecnologia	Ciências do Desporto	40	37	124,9
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Escola de Ciências da Vida e do Ambiente	Ciências do Desporto	100	100	123,7
Universidade da Beira Interior	Ciências do Desporto	57	57	118,1
Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana	Ergonomia	20	20	126,5
Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana	Reabilitação Psicomotora	56	56	128,5
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Escola de Ciências da Vida e do Ambiente	Reabilitação Psicomotora	50	50	120,6
Universidade de Évora – Escola de Ciências e Tecnologia	Reabilitação Psicomotora	27	27	116,9

Fonte: DGES – Direcção-Geral do Ensino Superior

No caso do curso de Dança, o Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Dança – também oferece este curso mas não participa no concurso nacional de acesso; o ingresso é feito através de concurso local ou institucional. Igualmente o curso de Gestão do Desporto é oferecido pelo Instituto Universitário da Maia – ISMAI – mas através de concurso local ou institucional.

A FMH é a entidade com mais vagas, de entre as três entidades, que oferecem o curso de Reabilitação Psicomotora. É também a entidade com a maior nota de acesso.

Não obstante, o curso de graduação em Ciências do Desporto apresenta maior expressão, com 122 vagas de entre as 251 que a FMH possui. Este curso é também o que tem maior concorrência: existem sete entidades que oferecem formação equivalente, num total de 573 vagas no Ensino Superior Público. A FMH é a segunda maior Instituição em termos de vagas - 122, sendo a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto com as suas 132 a maior. A faculdade apresenta a quarta maior nota de acesso neste curso, contudo temos de levar em consideração dois fatores: o facto de ter um elevado número de vagas faz com que a nota do último acesso seja menor que a dos concorrentes e, principalmente, o facto de os alunos preferirem candidatar-se à entidade mais próxima da sua área de residência, o que retira a este indicador o peso que poderia ter.

Ao nível de principais concorrentes no privado a Faculdade de Educação Física e Desporto, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em Lisboa, é o que surge mais destacado. Esta instituição possui uma Licenciatura em Educação Física e Desporto (1º ciclo), quatro mestrados (Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário, Exercício e Bem-Estar, Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento e Treino Desportivo) e Doutoramento em Educação Física e Desporto (3º ciclo), bem como dezasseis pós-graduações.

A tabela 4 demonstra o número de alunos colocados em 2014 por Instituição e taxa de empregabilidade.

[illegible]

Fazendo uma análise com ofertas concorrentes em entidades públicas verificamos que o curso de Ciências do Desporto da FMH é o que tem maior empregabilidade. Verificamos também que a Universidade do Porto e a FMH são as que apresentam a maior proporção de candidatos e a maior frequência relativa de estudantes candidatos colocados que optaram por estas instituições como 1ª opção. Um fator curioso mas que parece ser exógeno à FMH é o facto de esta ser das sete instituições a que tem o menor rácio de candidatos / vagas - 2,1. Tal não deverá ser alheio à aparente maior procura nos distritos do norte, com o maior distrito a ser o Porto com 216 alunos, e o segundo distrito Lisboa com 93 alunos. Significa, portanto, que 2,3 alunos da Universidade do Porto por cada aluno na Universidade de Lisboa, o que poderá explicar alguma quebra na procura em Lisboa e as maiores médias no Porto.

No caso do curso de dança a FMH apresenta um nível de empregabilidade maior que a sua área de formação. Refira-se que o principal concorrente público não participa no concurso nacional de acesso, conforme se demonstra na tabela 5.

O nível de empregabilidade do curso de Ergonomia apresenta um nível de empregabilidade maior que a sua área de formação (Higiene e Segurança), conforme se demonstra na tabela 6.

Tabela 5 – Demonstração de alunos colocados em 2014 na Licenciatura em Dança

Dança	Ulisboa – FMH 2014		IPLisboa 2014
	1ª fase	2ª fase	
Vagas	20	4	
Candidatos	20	6	
em 1ª opção	19	6	
Colocados	20	4	
em 1ª opção	19	4	59
Nota de Candidatura			
Média	137,8	145,0	
Do último Colocado	113,5	130,0	
Candidatos/Vagas	1,0	1,5	
% Colocados- Distrito	45,0%	50,0%	
% Candidatos-1ª opção	95,0%	100,0%	
% Colocados – 1ª opção	95,0%	100,0%	
Distrito de Origem			
Lisboa	9	2	Este curso não participa no concurso nacional de acesso, o ingresso é feito através de concurso local ou institucional
Setúbal	4	0	
Porto	0	0	
Coimbra	0	0	
Castelo Branco	0	0	
Vila Real	1	0	
Braga	1	0	
Évora	0	1	
Outros	5	1	
Total colocados	20	4	
Taxa de desemprego registado no IEFP dos diplomados deste curso			
Curso	5,0%	3,5%	
Área de formação (Público)	7,3%	7,3%	

Tabela 6 – Demonstração de alunos colocados em 2014 na Licenciatura em Ergonomia

Ergonomia	Ulisboa – FMH 2014	
	1ª fase	2ª fase
Vagas	20	5
Candidatos	98	59
em 1ª opção	5	10
Colocados	20	8
em 1ª opção	2	0
Nota de Candidatura		
Média	127,9	131,1
Do último Colocado	121,0	128,0
Candidatos/Vagas	4,9	11,8
% Colocados-Distrito	75,0%	87,5%
% Candidatos – 1ª opção	5,1%	16,9%
% Colocados– 1ª opção	10,0%	0,0%
Distrito de Origem		
Lisboa	15	7
Setúbal	1	0
Porto	0	0
Coimbra	0	0
Castelo Branco	0	0
Vila Real	0	0
Braga	0	0
Évora	0	0
Outros	4	1
Total colocados	20	8
Taxa de desemprego registado no IEFP dos diplomados deste curso		
Curso	1,6%	
Área de formação (Público)	10,2%	

A Gestão do Desporto da FMH apresenta uma situação curiosa ao nível da empregabilidade pois demonstra piores resultados que a média mas mesmo assim melhores que a única concorrente pública, que não participa no concurso nacional de acesso, conforme se demonstra na tabela 7.

Tabela 7 – Demonstração de alunos colocados em 2014 na Licenciatura em Ciências do Desporto

Ciências do Desporto	Ulisboa – FMH 2014		ISMAI 2014
	1ª fase	2ª fase	
Vagas	33	2	
Candidatos	189	71	
em 1ª opção	77	30	
Colocados	34	3	
em 1ª opção	28	3	60
Nota de Candidatura			
Média	148,9	160,7	
Do último Colocado	143,5	156,5	
Candidatos/Vagas	5,7	35,5	
% Colocados-Distrito	67,6%	66,7%	
% Candidatos – 1ª opção	40,7%	42,3%	
% Colocados – 1ª opção	82,4%	100,0%	
Distrito de Origem			
Lisboa	23	2	Este curso não participa no concurso nacional de acesso, o ingresso é feito através de concurso local ou institucional
Setúbal	6	0	
Porto	0	0	
Coimbra	0	0	
Castelo Branco	0	0	
Vila Real	0	0	
Braga	0	0	
Évora	0	0	
Outros	5	1	
Total colocados	34	3	
Taxa de desemprego registado no IEFP dos diplomados deste curso			
Curso	9,9%		17,7%
Área de formação (Público)	8,0%		8,5%

Quanto ao curso de Reabilitação Psicomotora a FMH tem, de longe, uma maior empregabilidade que as suas concorrentes (tabela 8).

Tabela 8 – Demonstração de alunos colocados em 2014 na Licenciatura em Reabilitação Psicomotora

Reabilitação Psicomotora	Ulisboa – FMH 2014		UÉvora 2014		UTAD 2014		UFernando Pessoa 2014
	1ª fase	2ª fase	1ª fase	2ª fase	1ª fase	2ª fase	
Vagas	56	13	27	2	50	5	20
Candidatos	468	151	120	37	133	40	
em 1ª opção	112	47	16	6	15	10	
Colocados	57	17	27	2	49	7	
em 1ª opção	33	6	9	0	15	4	
Nota de Candidatura							
Média	140,5	135,9	126,5	141,0	125,8	132,1	
Do último Colocado	133,5	132,0	120,5	130,5	103,5	129,4	
Candidatos/Vagas	8,4	11,6	4,4	18,5	2,7	8,0	
% Colocados-Distrito	61,4%	70,6%	33,3%	0,0%	22,4%	28,6%	
% Candidatos – 1ª opção	23,9%	31,1%	13,3%	16,2%	11,3%	25,0%	
% Colocados – 1ª opção	57,9%	35,3%	33,3%	0,0%	30,6%	57,1%	
Distrito de Origem							
Lisboa	35	12	4	0	2	0	Este curso não participa no concurso nacional de acesso, o ingresso é feito através de concurso local ou institucional
Setúbal	6	2	2	1	0	0	
Porto	0	0	0	0	11	2	
Coimbra	1	0	0	0	0	0	
Castelo Branco	1	0	0	0	0	0	
Vila Real	0	0	0	0	11	2	
Braga	1	1	0	0	13	0	
Évora	0	0	9	0	0	0	
Outros	13	2	12	1	12	3	
Total colocados	57	17	27	2	49	7	
Taxa de desemprego registado no IEFP dos diplomados deste curso							
Curso	6,8%		25,8%		26,9%		n.a.
Área de formação (Público)	9,9%		9,9%		9,9%		n.a.

Verificamos também que a FMH é a instituição que apresenta a maior percentagem de candidatos e a maior proporção de colocados que optaram por esta instituição como 1ª opção. É igualmente a instituição que tem o maior rácio de candidatos / vagas - 8,4.

Relativamente ao rácio “alunos por docente” a FMH dispõe atualmente de 14,1. Em termos de comparação internacional o “Guardian” publicou uma tabela no Reino Unido com um ranking das melhores Universidades em termos de curso em Ciências do Desporto. Na tabela 9 reproduzimos o indicador alunos por docente no “Top 10” das Universidades com a oferta formativa em Ciências do Desporto no Reino Unido. Exceto a UEA, com uma média muito baixa, as restantes Universidades têm entre 16,0

e os 22,9 alunos por docente (tabela 9) o que significa que a FMH terá que melhorar este indicador.

Tabela 9 – Demonstração de ranking das melhores universidades de 2015*

Rank 2015	Institution	Student to staff ratio
1	Bath	20,4
2	Exeter	20,5
3	Durham	17,6
4	UEA	7,5
5	Edinburgh	16,0
6	Loughborough	17,9
6	Birmingham	22,0
8	Swansea	17,6
9	Hertfordshire	17,5
10	Portsmouth	22,9
	MÉDIA	18,0

*<http://www.theguardian.com/education/ng-interactive/2014/jun/03/university-guide-2015-league-table-for-sports-science>

Face à análise acima enunciada, apresentam-se de seguida os objetivos estratégicos para o eixo de ensino, no próximo quadriénio.

Objetivos estratégicos

Ensino

EI1 - Explorar a criação de diplomas conjuntos, perscrutando a possibilidade de inscrever as áreas disciplinares da FMH nas escolas de doutoramento, nos doutoramentos industriais e nas recentes comunidades de conhecimento e inovação (KIC) (EIT e Health)

Indicador: Número de diplomas conjuntos em cursos de doutoramento

EI2 - Oferecer unidades curriculares nos diferentes cursos de 1.º e 2.º ciclos que valorizem competências transversais

Indicador 1: Proporção de unidades curriculares opcionais de competências transversais nos cursos de 1.º ciclo (Seminários) (unidades curriculares de competências transversais (1º ciclo) / unidades curriculares de cada curso (1º ciclo))

Indicador 2: Frequência relativa de unidades curriculares opcionais de competências transversais nos cursos de 2.º ciclo (Unidades Curriculares Opcionais) (unidades curriculares de competências transversais (2º ciclo) / unidades curriculares de cada curso (2º ciclo))

EI3 - Propor diplomas conjuntos de 2.º e 3.º ciclo ao abrigo do programa Erasmus+

Indicador: Número de diplomas conjuntos de 2.º e 3.º ciclos ao abrigo do programa Erasmus+

EI4 - Promover a integração de estudantes, nas atividades desenvolvidas no âmbito dos projetos de investigação dos diferentes Laboratórios e Centros de Estudo da FMH

Indicador 1: Número de estudantes do 2º ciclo envolvidos em projetos de investigação

Indicador 2: Número de estudantes do 3º ciclo envolvidos em projetos de investigação

EI5 - Reorganização dos espaços afetos ao ensino e à investigação

Indicador 1: Área útil (m2) afeta à investigação (Laboratórios e Centro de Estudos), função do número de recursos envolvidos (estudantes, investigadores e financiamento envolvido)

Indicador 2: Relação área útil (m2) afeta à investigação / Número de investigadores (área útil (m2) afeta à investigação / Número de investigadores (CIPER e INET-md))

EI6 - Reorganizar as infraestruturas que permitam criar condições de estudo para os estudantes dos diferentes ciclos de formação

Indicador: Índice de avaliação das infraestruturas pelos estudantes dos diversos ciclos (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Divulgação

ED1 - Promover cursos de formação, em particular os de modelo pós-graduado, enquanto mecanismos de integração, reintegração e requalificação dos licenciados numa perspectiva de formação ao longo da vida, em particular, nas áreas inscritas nos desafios sociais expressos no programa *Horizonte 2020*

Indicador 1: Número de alunos a frequentar pós-graduações (até 60 ects)

Indicador 2: Idade média dos estudantes que frequentam cursos pós-graduações numa perspectiva de formação ao longo da vida

Indicador 3: Valor total de propinas de cursos breves e pós-graduações

ED2 - Reorganização e flexibilização dos horários do funcionamento dos diversos cursos pós graduados

Indicador 1: Proporção de horas dos cursos de pós-graduação em horário pós-laboral (número de horas de formação após as 18h00 nos cursos pós graduados / total de horas de cada cursos pós graduado)

Indicador 2: Frequência relativa de turmas em cursos pós-graduação com horários pós-laborais (número de turmas de cursos pós graduados em horário pós-laboral / total de turmas de cursos pós graduados)

Internacionalização

ET1 - 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

Indicador: Número de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento inscritos nas plataformas disponíveis no espaço europeu e internacional

ET2 - Promover a concepção de currículos de reconhecimento internacional, nas diversas áreas científico-disciplinares, concretizável pelas parcerias estratégias com instituições do ensino superior com o tecido empresarial, instituições públicas e privadas das áreas em que a FMH tem oferta formativa

Indicador: Concretizar uma revisão curricular que nos aproxime da oferta formativa das universidades de referencia a nível europeu.

ET3 - Implementar a oferta de unidades curriculares e cursos em língua inglesa, em especial os de maior procura ao nível do 2.º e do 3.º ciclo

Indicador 1: Número de unidades curriculares disponíveis em língua inglesa no 2.º e 3.º ciclo

Indicador 2: Proporção de horas ministradas em língua inglesa (número de horas dos cursos do 2.º e 3.º ciclo ministradas em Inglês / total de horas dos cursos do 2.º e 3.º ciclo)

ET4 - Melhoria dos serviços de aconselhamento e acompanhamento dos estudantes, docentes e investigadores em regime de mobilidade

Indicador 1: Índice de avaliação dos serviços pelos estudantes (*incoming* e *outcoming*) (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Indicador 2: Índice de avaliação dos serviços pelos docentes (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Inovação

EN1 - Fomentar a utilização de plataformas digitais ajustando-as aos modelos *e-learning*, *b-learning* e *m-learning*, simultaneamente na língua portuguesa e inglesa

Indicador: Proporção de unidades curriculares com componente de *e-learning*, *b-learning* e *m-learning* (número de unidades curriculares com componente de *e-learning*, *b-learning* e *m-learning* / número total de unidades curriculares)

EN2 - Fomentar a reorganização dos modelos de interação dos atores do processo ensino-aprendizagem e avaliação das unidades curriculares, tirando partido das potencialidades da plataforma digital

Indicador 1: Percentagem de unidades curriculares com componente de avaliação fazendo recurso a plataforma digital de gestão da aprendizagem / número total de unidades curriculares)

Indicador 2: Proporção de unidades curriculares que recorrem às ferramentas interativas disponíveis na plataforma de gestão da aprendizagem/número total de unidades curriculares

EN3 - Avaliação, monitorização e gestão sistemáticas dos indicadores de empregabilidade

Indicador 1: Nível global de empregabilidade dos graduados (nos primeiros 5 anos após graduação)

Indicador 2: Tempo médio para a primeira colocação após graduação (meses)

Indicador 3: Proporção de estudantes do 1º ciclo colocados nos 6 meses após graduação (número de alunos do 1º ciclo com trabalho 6 meses após a graduação / número de alunos graduados no 1º ciclo)

EN4 - Criar condições de apoio à inserção e acompanhamento da vida ativa dos estudantes: apoiar no acesso através da criação de bolsas de emprego orientadas para as diversas saídas profissionais, tirando partido do aprofundamento da aproximação da FMH ao tecido empresarial e à comunidade em geral

Indicador: Número de alunos dos cursos de 1.º e 2.º ciclo que ficam empregados após estágios ao abrigo de protocolos da FMH com entidades Nacionais e internacionais

7.2 - Tema Estratégico 2: Projeção externa da FMH

Situação de partida

Para que a Faculdade responda eficazmente à sua missão e demonstre à Comunidade que está a cumprir com o que dela é esperado há que investir numa comunicação eficaz da imagem da FMH como instituição cimeira e incontornável do panorama do Ensino Superior Português nas diferentes áreas em que forma, investiga e presta serviços.

Não só na perspetiva da prestação de contas à Comunidade, mas também na ótica da atração de mais e melhores estudantes e, ainda, de captar o interesse de entidades públicas e empresas pelos serviços que estamos aptos a prestar, é prioritária a aposta na melhoria da projeção externa da FMH.

De 2010 para 2014 a FMH reforçou o peso relativo dos Professores Catedráticos e dos Professores Auxiliares em desfavor de um menor peso dos Professores Associados. O número de docentes em termos de ETI's (Equivalente a Tempo Integral) manteve-se relativamente inalterado

passando de 110,4 em 2010 para 108,0 em 2014. Tal reflete a natural evolução na carreira docente (passagem dos Assistentes a professores Auxiliares).

As figuras 2 e 3 demonstram o número de docentes (ETI's) em 2010 e 2014.

Nº de docentes (ETI's) - 2010

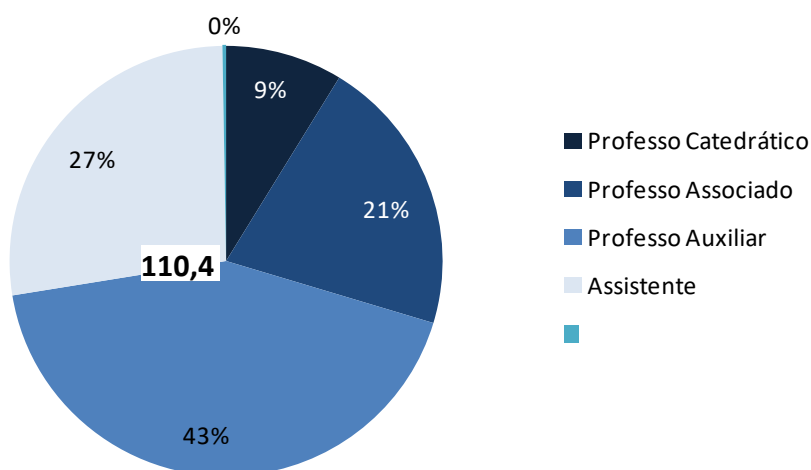


Figura 2 – Número de docentes (ETI's) em 2010

Nº de docentes (ETI's) - 2014

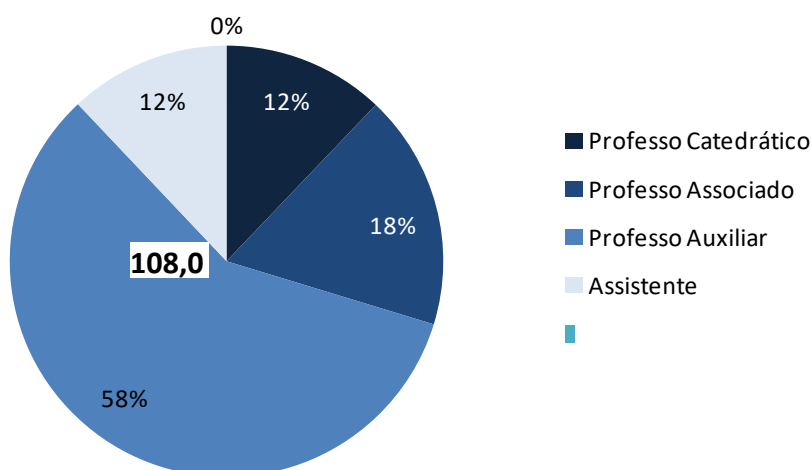


Figura 3 - Número de docentes (ETI's) em 2014

A FMH tem de captar mais e melhores estudantes. De 2009 a 2014 o total de alunos tem sido aproximadamente 1.600, sendo 1.000 do 1º ciclo, 500

do 2º ciclo e cerca de 100 do 3º ciclo, embora em 2014 tenha ocorrido uma redução do número de alunos do 3º ciclo.

A figura 4 demonstra o número total de alunos por ciclo entre os anos de 2006 e 2014.

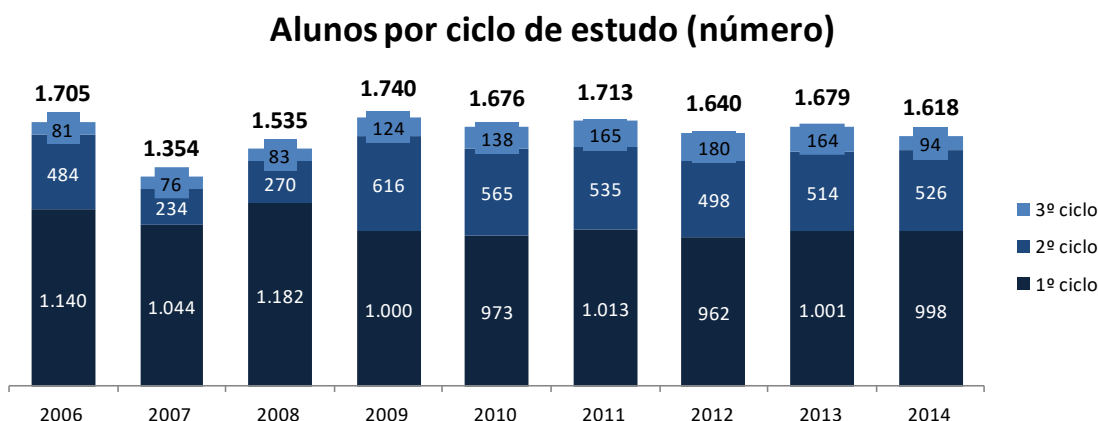


Figura 4 – Número de alunos por ciclo de estudos

Ao contrário do número de alunos, o número de candidatos tem tido um comportamento mais errático, com o ano 2014 a ter um número de candidaturas mais reduzido desde o máximo de 2.317 em 2011. Refira-se a perda de importância dos cursos não conferentes de grau, cuja recuperação é visada neste plano estratégico.

Tal como referido anteriormente o número de alunos dos 1º e 2º ciclos têm sido relativamente constantes, tal como o número de candidaturas. Os doutoramentos e as candidaturas a cursos não conferentes de grau diminuíram muito passando de 208 (73 doutoramentos e 135 pós-graduações) para 12 (de doutoramentos).

A figura 5 demonstra o número total de candidaturas por ciclo de estudos entre os anos de 2011 e 2014.

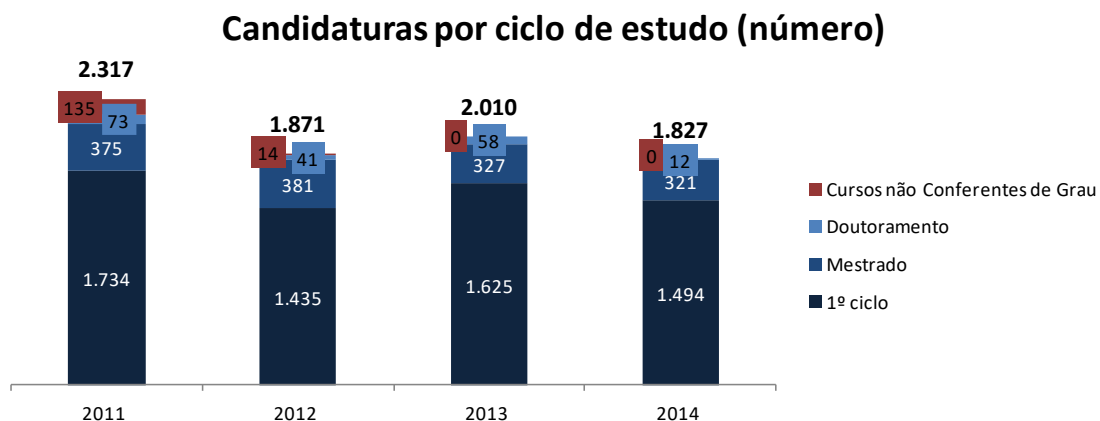


Figura 5 – Número de candidaturas por ciclo de estudo

Se analisarmos os estudantes admitidos no 1º ciclo relativamente ao triénio em que deveriam terminar o curso, verificamos que apenas cerca de 30% obtêm o diploma na duração prevista para o curso e cerca de 52%, na média dos 4 períodos analisados (2008 a 2014), não terminam no ano previsto. Acrescem as mudanças internas de curso (3%), que são pouco expressivas, e as desistências que atingem cerca de 15%, o que representa um valor bastante elevado (figura 6).

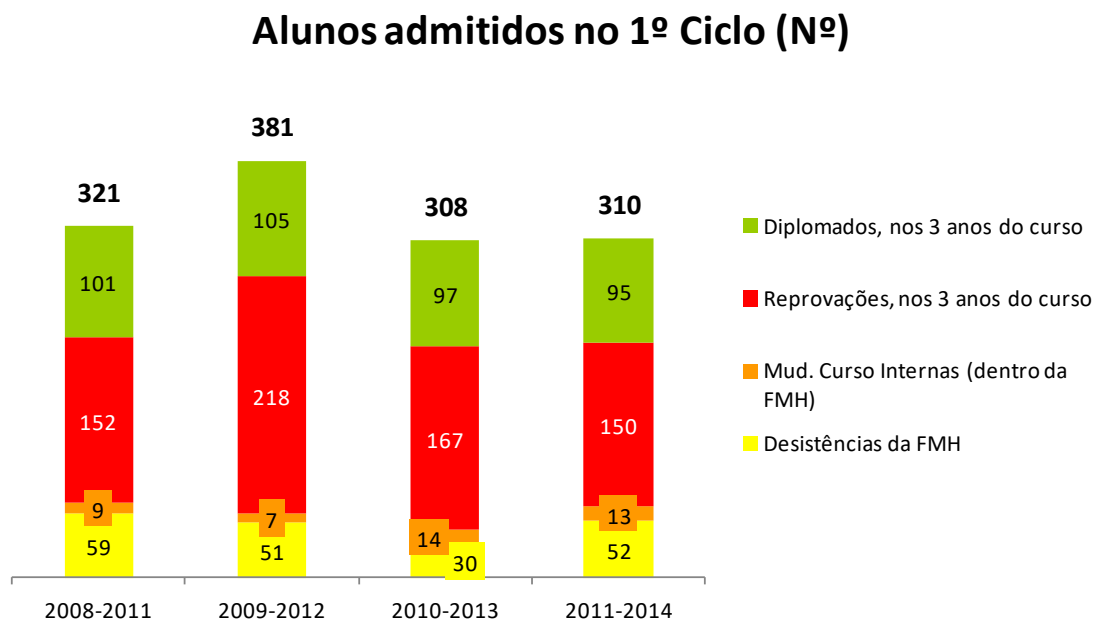


Figura 6 – Número de aluno admitidos no 1º ciclo

Quase 50% das vagas do 1º ciclo são do curso de Ciências do Desporto, que ocupa um papel fundamental no número de estudantes, e é historicamente a base da oferta formativa da FMH. A notoriedade da FMH em Ciências do Desporto está bem patente nos diversos canais de divulgação, destacando-se o da internet. Se fizermos uma busca por "ciências do desporto" no Google os resultados, para instituições de ensino superior em Portugal, são:

1º: Ciências do Desporto - Faculdade de Motricidade Humana

2º: Universidade de Coimbra - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física

3º: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto: FADEUP

4º: Ciências do Desporto @ UBI

5º: Universidade Europeia - Licenciatura Ciências do Desporto e Atividade Física

6º: Ciências do Desporto - Universidade de Évora

7º: Ciências do Desporto - UTAD

Objetivos estratégicos

Passaremos de seguida a elencar os objetivos estratégicos para o eixo da comunicação, bem como os seus indicadores de quantificação.

Estudantes

PE1 - Captação de mais e melhores estudantes

Indicador 1: Percentagem de abandono escolar de estudantes de 1º ciclo (Número de estudantes de 1º ciclo que desistiram / número de estudantes de 1º ciclo)

Indicador 2: Proporção de estudantes de 1º ciclo que completam o curso em n anos (número de estudantes de 1º ciclo diplomados / número de estudantes de 1º ciclo)

Indicador 3: Percentagem de graduados com o grau de doutor e mestre (número de graduados com o grau de doutor e mestre / número de graduados)

Indicador 4: Número de alunos do 2º e 3º ciclo

PE2 - Fidelização dos antigos estudantes aos programas de formação ao longo-da-vida

Indicador: Proporção de alunos inscritos no 2.º ciclo / 3.º ciclo / pós-graduação formados pela FMH (Número de alunos inscritos em 2º e 3º ciclos / Número de alunos inscritos cujo ciclo anterior foi realizado na FMH)

PE3 – Aproximar o rácio nº de estudantes por docente dos padrões europeus

Indicador: Rácio de Número de estudantes / Número professores dentro da média das 10 melhores Universidades do Guardian University guide: sports science

Estratégia de comunicação

PC1 - Definição de uma política de divulgação dos cursos centrada prioritariamente na promoção da sua qualidade, atualidade e excelência do conhecimento transmitido

Indicador: Índice de reconhecimento da FMH junto de profissionais (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

PC2 - Promoção da oferta formativa e dos eventos promovidos pela FMH na comunicação social

Indicador: Número de eventos da FMH promovidos na comunicação social

PC3 - Divulgação sistemática à comunicação social e através das redes sociais de elementos de notoriedade obtidos pelos nossos estudantes e antigos estudantes

Indicador: Índice de reconhecimento da FMH junto da população (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Eventos

PV1 - Promover e apoiar a participação de docentes e estudantes da FMH em programas e eventos que possam resultar em melhor visibilidade da nossa Faculdade

Indicador: Índice de reconhecimento da FMH junto de profissionais (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Recursos

PR1 - Melhoria da 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

Indicador 1: Número de visualizações mensais da página da FMH

Indicador 2: Tempo médio na página da FMH, por acesso

Indicador 3: Acessos de utilizadores recorrentes

Indicador 4: Origem geográfica dos acessos

PR2 - Investir nos motores de busca na web (e.g. Google) para facilitar a possibilidade de encontrar informação acerca da FMH e das suas realizações

Indicador: Motores de busca em que a FMH é visível

7.3 - Tema Estratégico 3: Investigação e Transferência de Conhecimento

Situação de partida

A FMH integra dois Centros de Investigação de maior relevo , ambos financiados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, do Ministério da Educação e Ciência: o CIPER (Centro Interdisciplinar de Estudo da Performance Humana) e o INET-MD (Instituto de Etnomusicologia - Polo da FMH).

O CIPER pertence integralmente à FMH; integra quatro grupos de investigação: *BioLad*; *Exercise & Health*; *Neuromechanics* e *Self-Regulation*, participando nele 48 Doutorados.

O INET-MD, Instituto de Etnomusicologia - Centro de Estudos em Música e Dança é uma unidade de investigação multidisciplinar e poli-nucleada. A natureza poli-nucleada do INET-MD traduz-se na constituição de polos em diferentes Instituições do Ensino Superior: FCSH da UNL (sede), Universidade de Aveiro e FMH da UL. O INET-MD, no seu conjunto, inscreve na sua missão o desenvolvimento de investigação multidisciplinar sobre música e dança a partir de diferentes perspetivas, tais como as da etnomusicologia, musicologia, história, estudos culturais, estudos de música popular, etnocoreologia, educação, composição, estudos analíticos da música, iconografia e estudos em performance.

A Investigação tem tido um papel crescente na FMH, contando com 31 projetos de Investigação & Desenvolvimento em 2013, o máximo entre 2010 e 2013. É importante notar que a captação financeira média por projeto se situa entre os 20 mil euros e os 26 mil euros, sendo 2013 um ano de máximo, conforme a figura 7.

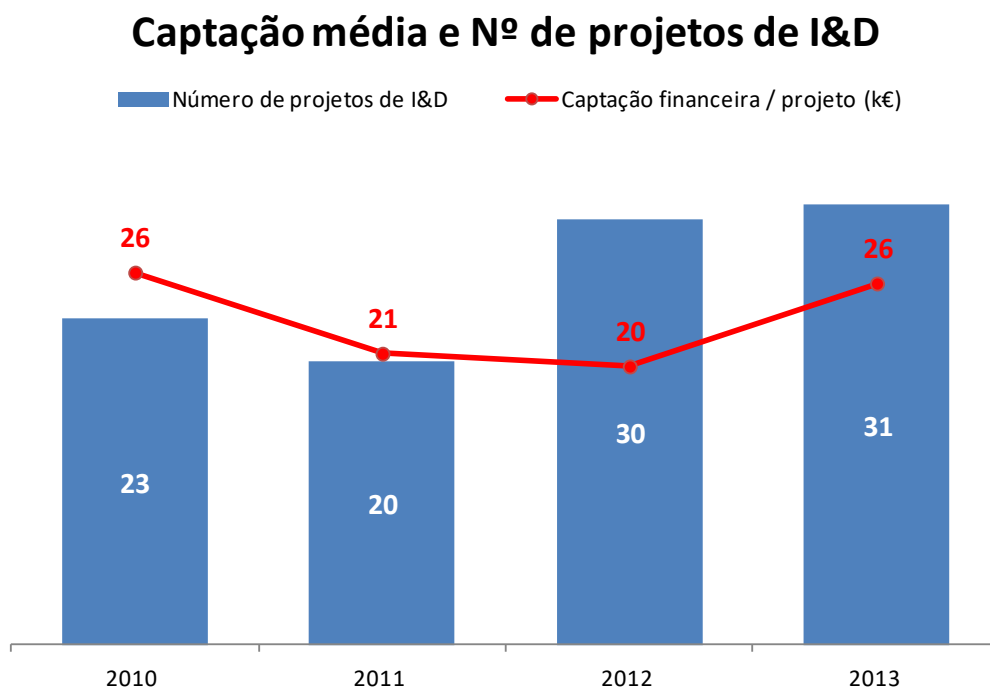


Figura 7 – Captação média e Número de projetos de Investigação

Sendo 2013 um ano com máximo em termos de número de projetos e de captação financeira média, não será pois de estranhar que em termos

agregados seja este o ano com maiores receitas provenientes de projetos de I&D. É de destacar o peso crescente da captação financeira dos projetos da Comissão Europeia, conforme a figura 8.

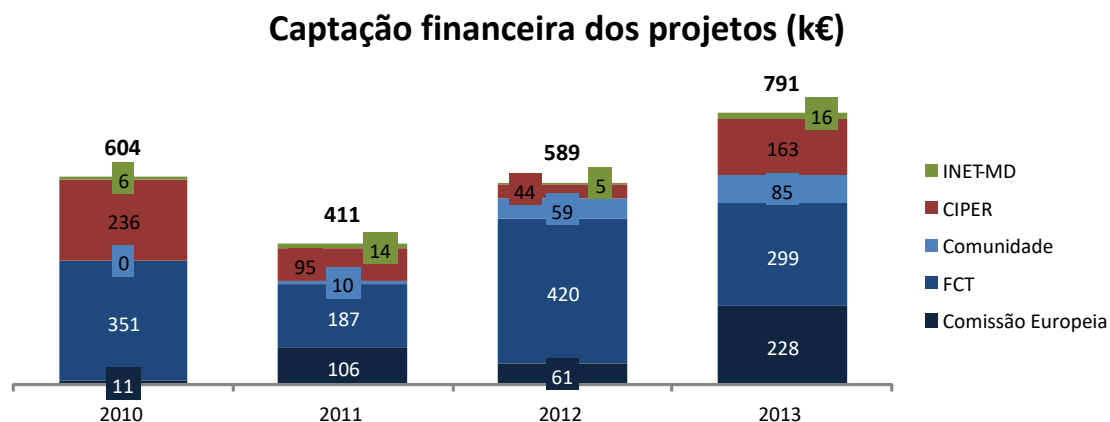


Figura 8 – Captação financeira dos projetos

Qualquer Universidade tem a Investigação como suporte do desenvolvimento do conhecimento. A FMH tem um caminho a trilhar nesse campo.

A tabela 10 demonstra o número de recursos humanos existentes em Investigação no CIPER e INET-MD.

Tabela 10- Demonstração do número total de efetivos na investigação

	CIPER	INET-MD	Total
Docentes	60	8	68
Investigadores	2	1	3
Doutorados	52	1	53
Bolseiros	2	1	3
Colaboradores	0	0	0

A investigação traz também consigo o reconhecimento internacional que a FMH pretende alcançar. Para tal as publicações em revistas internacionais com arbitragem, os livros e capítulos de livros com circulação internacional devem aumentar, ampliando a imagem internacional de Faculdade de Investigação que a FMH pretende ver reconhecida.

As tabelas 11 e 12 demonstram as publicações efetuadas na FMH em 2014, a partir das Unidades I&D e das unidades operativas de investigação da FMH.

Tabela 11- Demonstração dos indicadores de produção científica por Unidade I&D na FMH

2014	CIPER	INET-MD
A - Publicações		
Livros	15	5
Artigos em revistas internacionais	127	0
Artigos em revistas nacionais	32	3
B - Comunicações		
Comunicações em encontros científicos internacionais	121	13
Comunicações em encontros científicos nacionais	32	0
C - Relatórios	1	0
D - Organização de seminários e conferências	23	3
E - Formação avançada		
Teses de Doutoramento	29	5
Teses de Mestrado	27	2
Outras	6	2
F - Modelos	3	0
G - Aplicações computacionais	0	0
H - Instalações piloto	0	0
I - Protótipos laboratoriais	0	0
J - Patentes	0	0
L - Outros		
Prémios	1	0
Capítulos de livros	17	5
Livros e Capítulos de livros	13	9
Livros de atas	23	0

Tabela 12 - Demonstração das publicações por Unidade Operativa de Investigação da FMH

2014	DDS	DECSH	SAMM	SAE
A - Publicações				
Livros	15	5	0	5
Artigos em revistas internacionais	139	89	17	1
Artigos em revistas nacionais	29	27	0	0
B - Comunicações				
Comunicações em encontros científicos internacionais	121	55	18	1
Comunicações em encontros científicos nacionais	32	22	0	0
C - Relatórios	1	0	0	0
D - Organização de seminários e conferências	20	3	1	4
E - Formação avançada				
Teses de Doutoramento	23	4	0	0
Teses de Mestrado	41	97	0	5
Outras	6	2	0	0
F - Modelos	3	0	0	0
G - Aplicações computacionais	0	0	0	0
H - Instalações piloto	0	0	0	0
I - Protótipos laboratoriais	0	0	0	0
J - Patentes	0	0	0	0
L - Outros				
Prémios	1	0	0	0
Capítulos de livros	26	9	2	13
DDS: Departamento de Desporto e Saúde; DECSH: Departamento de Educação, Ciências Sociais e Humanidades; SAMM: Secção Autónoma de Métodos Matemáticos; SAERG: Secção Autónoma de Ergonomia				

Em face à análise anterior, propõem-se as iniciativas estratégicas no eixo da investigação, cuja operacionalização estará relacionada com os domínios do ensino, da divulgação e da qualidade/excelência.

Iniciativas estratégicas

II1 - Constituição de equipas multidisciplinares e transdisciplinares através da colaboração interna entre grupos de investigação da FMH e da colaboração com grupos de centros de investigação externos para ganhar massa crítica e aproveitar os financiamentos de concursos a programas de investigação de grande dimensão

Indicador 1: Número de projetos aprovados multidisciplinares e transdisciplinares

Indicador 2: Receitas aprovadas de programas de investigação

II2 - Reconhecer 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

Indicador: Proporção de áreas estratégicas transversais estudadas ao nível da União Europeia (Número de estudos a ser desenvolvido que versam 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 / Número total de estudos em curso)

II3 - Promover a colaboração entre grupos/investigadores para a identificação de áreas estratégicas dos diversos grupos de investigação da escola (laboratórios/centros de estudo)

Indicador: Percentagem de equipas multidisciplinares e transdisciplinares a fazer investigação (Número de equipas multidisciplinares e transdisciplinares a fazer investigação / Número total de projetos de investigação a decorrer)

II4 - Adotar como um referencial estratégico de investigação para a FMH a **saúde, o bem-estar e o envelhecimento** da população que constitui o principal desafio societal financiado pelo Horizonte 2020 da União Europeia – Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação para o período 2014-2020

Indicador 1: % de estudos que versam a saúde, o bem-estar e o envelhecimento da população (Número de estudos que versam a saúde, o bem-estar e o envelhecimento da população / Total de estudos a decorrer)

Indicador 2: Financiamentos recebidos no âmbito do Horizonte 2020

- II5** – Estabelecer parcerias com entidades de cariz tecnológico para incentivar e apoiar atividades de investigação e de desenvolvimento financeiramente sustentáveis, segundo o programa Horizonte 2020 que visa estreitar a ligação entre a investigação e a inovação convertendo os avanços científicos em atividade económica

Indicador: Número de parcerias com entidades de cariz tecnológico

- II6** - Incentivar e apoiar os docentes/investigadores na colaboração/concepção de propostas baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional

Indicador: Percentagem de estudos baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional (Número de estudos baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional / Total de estudos a decorrer)

Investigação e ensino

- IE1** - Estimular a formação avançada em ambiente empresarial em torno de projetos de interesse para a Empresa e cujo desenvolvimento permita ao estudante a obtenção do grau de doutor conferido pela Universidade. Para que esta iniciativa funcione será necessário associar a Agência de Inovação, que contribui para a promoção de contactos exploratórios no meio empresarial e candidatar a financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, estudantes com o perfil apropriado e com projetos com a potencial para obter mais bolsas.

Indicador 1: Número de contratos de investigação industrial

Indicador 2: Número de contratos de investigação com entidades nacionais ou internacionais

- IE2** - Promover a investigação científica afeta à incubação de spin-offs na Universidade de Lisboa a partir de projetos imbuídos no triângulo do conhecimento (investigação, ensino e inovação), com liderança ou colaboração de professores/investigadores da FMH mas participados por alunos pós-graduados da FMH.

Indicador: Número de projetos com incubação de spin-offs

Excelência na investigação

IX1 – Aumentar a produção científica que é fundamental para o reconhecimento nacional e internacional, para as agências financiadoras, para a atração tanto de novos talentos como de docentes/investigadores de excelência e para a mobilidade de estudantes de pós-graduação do espaço Lusófono, Latino-Americano e Europeu

Indicador: Número de publicações em revistas internacionais com arbitragem científica

IX2 – 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 e outros, tendo em vista a definição de metas e a apreciação de iniciativas estratégicas institucionais, departamentais ou de unidades/grupos de investigação

Indicador 1: Número de publicações em livros e capítulos de livros com circulação internacional

Indicador 2: Número de citações

Indicador 3: Número de publicações em revistas com índice de impacto situado no 1º quartil da sua área

Divulgação científica

ID1 - Alargar o conhecimento da importância da motricidade no desenvolvimento humano a não cientistas e envolver diversos públicos nas implicações sociais da investigação. Pretende-se promover este diálogo tanto na FMH (Dias Abertos, apresentação de iniciativas/projetos/resultados, etc.) como fora da FMH (Noite dos Investigadores) através da organização/participação de eventos

Indicador: Número de eventos com organização/participação da FMH cujo público-alvo são não cientistas

ID2 - Aumentar a visibilidade/credibilidade da investigação através da concepção de diferentes conteúdos que sintetizem de forma periódica as linhas/resultados da investigação realizada na FMH

Indicador: Índice de reconhecimento da FMH junto de *stakeholders* (população, estudantes e profissionais) (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

ID3 - Aumentar a visibilidade/credibilidade da investigação através da concepção de diferentes conteúdos que sintetizem informação científica destinada a campanhas de educação

Indicador 1: Índice de reconhecimento da FMH junto de estudantes (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Indicador 2: Índice de reconhecimento do conteúdo da campanha de educação promovida pela FMH junto do público-alvo (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

7.4 – Tema Estratégico 4: Gestão e Qualidade

Situação de partida

É conhecido que a gestão das instituições de ensino superior está fortemente limitada, não só pelos sucessivos cortes no financiamento, mas também pelo enquadramento legal. Esperamos que se concretize o prometido regime de autonomia reforçada, anunciado pelo Governo durante os trabalhos preparatórios do processo de fusão UL-UTL de forma a possibilitar uma maior autonomia, flexibilidade de gestão e de angariação dos recursos necessários ao seu funcionamento.

As receitas da FMH estão ainda muito dependentes dos alunos do 1º ciclo, sendo que o valor de vagas e propinas depende do Ministério da Educação. Temos de procurar novas fontes de receitas via mais alunos dos 2º e 3º ciclo e de programas de pós-graduação. Também a investigação deve ter uma maior importância do que tem tido. As receitas provenientes do FCT são uma componente importante mas relativamente estagnada desde 2010, conforme figura 9.

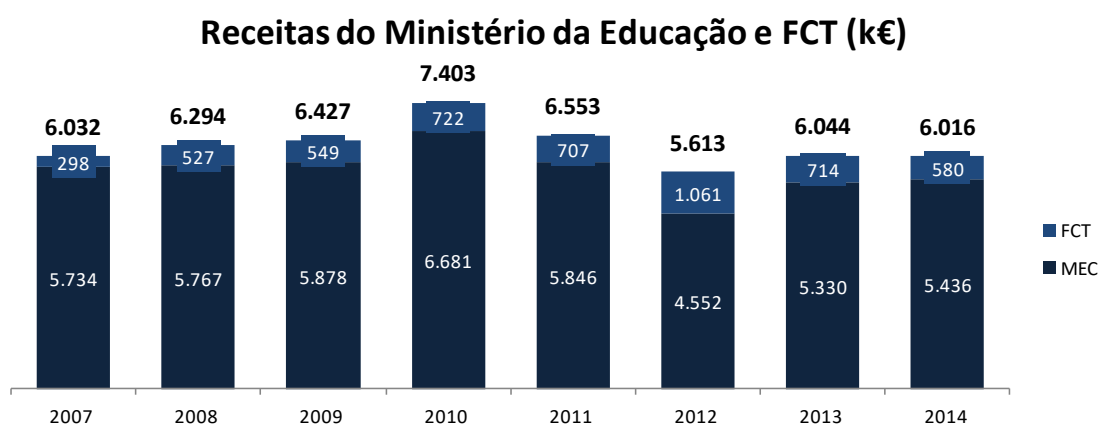


Figura 9 – Demonstração do Ministério de Educação e Ciência entre 2007 e 2014

A estrutura de custos de uma Universidade apresenta um forte peso por parte dos custos com pessoal. A FMH enquanto instituição pública depende fortemente do Orçamento de Estado, cujas transferências não são suficientes para fazer face aos pagamentos dos encargos com pessoal. Tal constitui um estrangulamento financeiro permanente sobre a Universidade ao qual não podemos ficar alheios. Para podermos fazer face aos nossos compromissos com os salários dos nossos docentes e trabalhadores técnicos e administrativos temos de utilizar as verbas provenientes das receitas próprias (principalmente propinas). A implicação óbvia sobre esta realidade é que a investigação acaba por ser feita com as verbas restantes o que é claramente insuficiente para as nossas aspirações a uma Faculdade com uma forte componente de investigação. Urge aumentarmos as verbas que não sejam provenientes do Orçamento de Estado por forma a diminuirmos esta inaceitável dependência (figura 10).

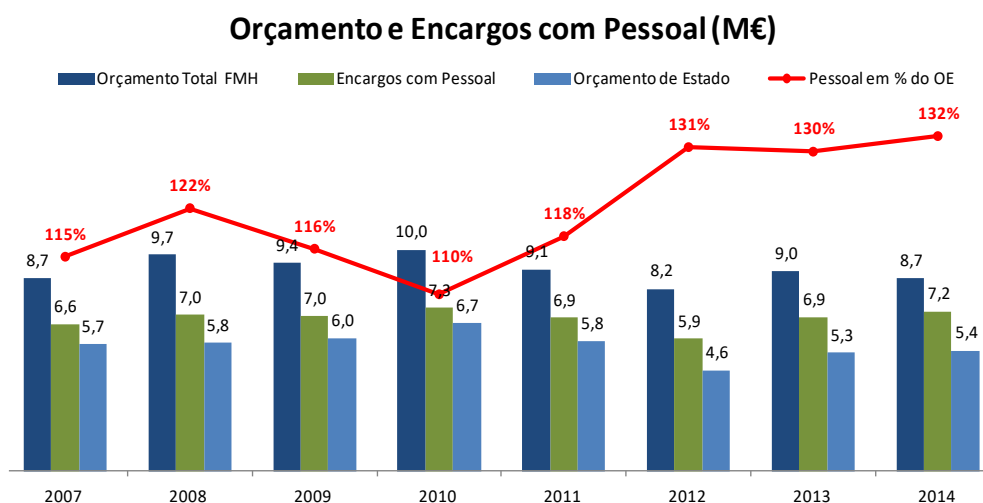


Figura 10 – Demonstração do orçamento e encargos com pessoal entre 2007 e 2014

A atual envolvente económico-social, caracterizada por uma crise profunda e abrangente, veio acentuar as debilidades financeiras há muito sentidas pelas instituições de ensino superior em geral, devido à diminuição das receitas provenientes do Orçamento de Estado, às quais a FMH não foi imune (figura 11)

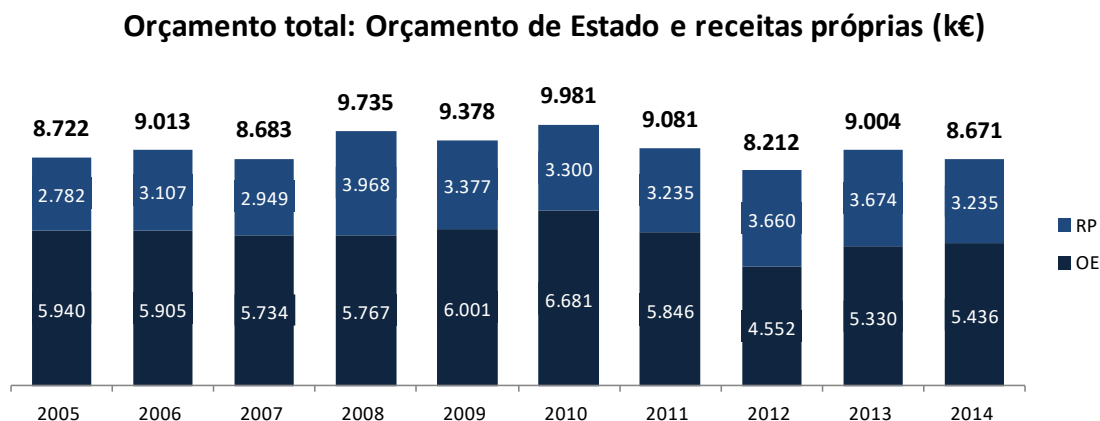


Figura 11 – Demonstração do orçamento de estado e receitas próprias

Conscientes desta condicionante, a FMH deverá desenvolver uma política de gestão e aplicação criteriosa das verbas disponíveis na criação ou melhoramento das infraestruturas da Faculdade.

Como o Reitor da ULisboa tem afirmado “A Universidade deverá, através das suas Escolas e Unidades de Investigação, influenciar e adotar políticas que conduzam à fixação de jovens investigadores, paralelamente deverá continuar a desenvolver ativamente mecanismos que permitam atrair e fixar novos talentos. Esta fixação será essencial para garantir a necessária renovação do corpo docente e de investigadores das Escolas da Universidade de Lisboa.” (António Cruz Serra in Programa de Ação – candidatura ao cargo de Reitor da Universidade de Lisboa, 2013).

A FMH tem de alcançar o equilíbrio operacional que não tem conseguido alcançar nos últimos anos. De 2009 a 2014 o Resultado Líquido foi sempre negativo exceto em 2011. Refira-se que em 2012 houve uma alteração ao critério de registo das receitas obtidas de organismos públicos que se destinavam a projetos de investigação da faculdade. Nesse exercício as referidas receitas foram especializadas, tendo sido diferidos os valores recebidos no exercício mas respeitantes ao exercício seguinte, o que teve um impacto de 238 mil euros no ativo e foram registados como resultados transitados os valores recebidos no decorrer de 2012 mas que respeitam a exercícios anteriores o que teve um impacto de 329 mil euros nos resultados transitados. Assim os resultados de 2012 foram negativamente afetados naqueles dois montantes (figura 12)

EBITDA, EBIT e Resultado Líquido 2009-2014 (k€)

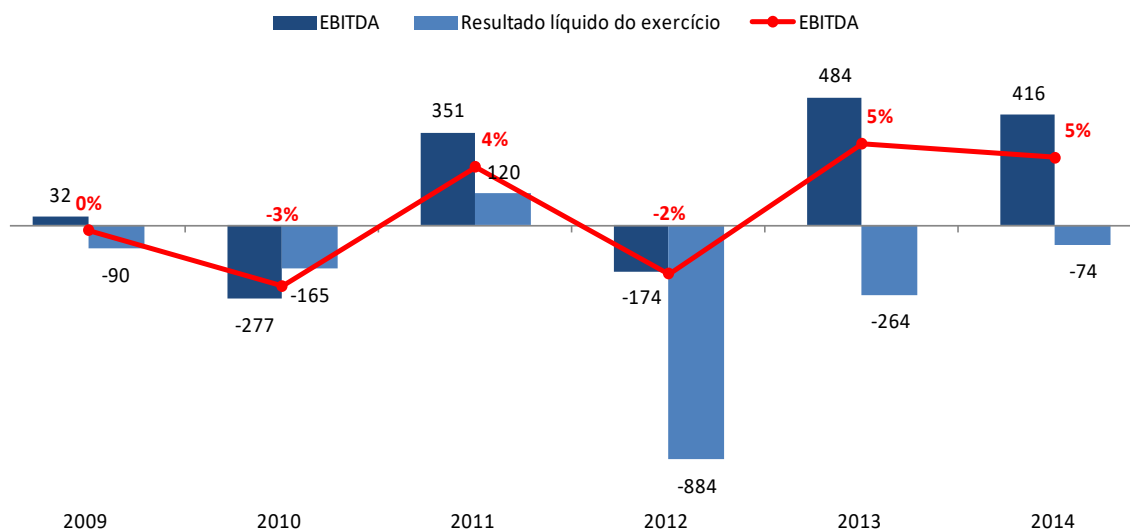


Figura 12 – Demonstração do EBITDA, EBIT e resultado líquido entre 2009 e 2014

Quanto ao EBITDA, ele teve em 2013 o seu valor dos últimos anos, 484 k€. O EBITDA de 2014 foi ligeiramente mais baixo, fixando-se em 416 k€, que se decompõe como se demonstra nas figuras 13 e 14.

EBITDA Bridge 2013 (k€)

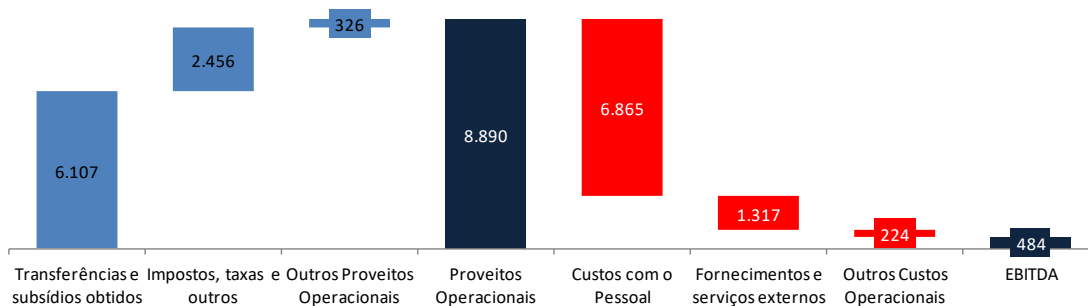


Figura 13 – Demonstração do EBITDA Bridge em 2013

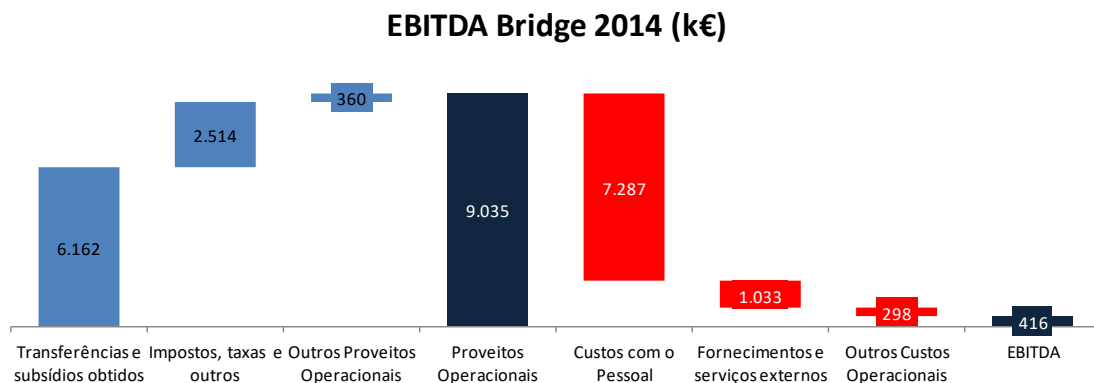


Figura 14 - Demonstração do EBITDA Bridge em 2014

Se atendermos aos resultados dos últimos seis anos verificamos que a estrutura dos proveitos e dos custos não se alterou significativamente.

Se observarmos os balanços histórico de 2009 a 2014 evidenciam que não há mudanças significativas mas devemos, contudo observar algumas tendências preocupantes: o peso das imobilizações corpóreas tem diminuído ao longo dos anos, fruto de as depreciações serem superiores ao investimento e, a diminuição dos fundos próprios, devido a anos sucessivos e consecutivos de resultados líquidos negativos (tabelas 13 a 17).

Tabela 13 – Demonstração de resultados entre 2009 e 2014

Demonstração de resultados (milhares de euros)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transferências e subsídios obtidos	6.512	6.786	6.088	5.295	6.107	6.162
Impostos, taxas e outros	2.368	2.195	2.233	2.364	2.456	2.514
Outros Proveitos Operacionais	440	371	288	183	326	360
Proveitos Operacionais	9.320	9.352	8.609	7.842	8.890	9.035
Custos com o Pessoal	-7.172	-7.357	-6.529	-6.508	-6.865	-7.287
Fornecimentos e serviços externos	-1.960	-2.116	-1.531	-1.230	-1.317	-1.033
Outros Custos Operacionais	-155	-156	-198	-277	-224	-298
Custos Operacionais antes de Amortizações	-9.288	-9.629	-8.258	-8.015	-8.406	-8.619
EBITDA	32	-277	351	-174	484	416
Amortizações e Provisões	-465	-623	-624	-769	-783	-621
EBIT Recorrente	-433	-900	-273	-943	-299	-204
Resultados extraordinários	351	747	405	74	52	142
EBIT	-81	-153	133	-869	-247	-63
Resultados financeiros	-8	-12	-13	-15	-17	-11
Resultado líquido do exercício	-90	-165	120	-884	-264	-74

Tabela 14 – Demonstração de resultados entre 2009 e 2014

Demonstração de resultados (em %)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Transferências e subsídios obtidos	70%	73%	71%	68%	69%	68%
Impostos, taxas e outros	25%	23%	26%	30%	28%	28%
Outros Proveitos Operacionais	5%	4%	3%	2%	4%	4%
Proveitos Operacionais	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Custos com o Pessoal	-77%	-79%	-76%	-83%	-77%	-81%
Fornecimentos e serviços externos	-21%	-23%	-18%	-16%	-15%	-11%
Outros Custos Operacionais	-2%	-2%	-2%	-4%	-3%	-3%
Custos Operacionais antes de Amortizações	-100%	-103%	-96%	-102%	-95%	-95%
EBITDA	0%	-3%	4%	-2%	5%	5%
Amortizações e Provisões	-5%	-7%	-7%	-10%	-9%	-7%
EBIT Recorrente	-5%	-10%	-3%	-12%	-3%	-2%
Resultados extraordinários	4%	8%	5%	1%	1%	2%
EBIT	-1%	-2%	2%	-11%	-3%	-1%
Resultados financeiros	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado líquido do exercício	-1%	-2%	1%	-11%	-3%	-1%

Tabela 15 – Balanço de resultados entre 2009 e 2014

Balanço (milhares de euros)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo						
Terrenos e recursos naturais	4 534	4 534	4 534	4 534	4 534	4 534
Edifícios e outras construções	5 981	6 194	6 110	6 867	6 740	6 614
Equipamento básico	860	881	802	833	715	540
Equipamento administrativo	469	620	511	471	439	307
Outras imobilizações corpóreas	342	25	16	11	13	13
Imobilizações corpóreas	12 185	12 254	11 973	12 716	12 441	12 008
Existências	52	52	52	52	52	93
Dívidas de terceiros	1 417	1 427	1 639	1 520	1 837	2 939
Disponibilidades	779	548	504	697	811	771
Acréscimos e diferimentos	347	523	239	254	345	55
Total do activo	14 780	14 803	14 407	15 238	15 486	15 866
Fundos Próprios e Passivo						
Fundos Próprios	12 547	12 382	12 502	11 992	11 915	11 886
Passivo						
Dívidas a terceiros	27	168	81	51	111	12
Acréscimos e diferimentos						
Acréscimos e diferimentos - Acréscimos de custos	1 011	963	509	1 049	945	1 032
Acréscimos e diferimentos - Proveitos diferidos	1 195	1 291	1 315	2 147	2 515	2 936
Total do passivo	2 233	2 421	1 905	3 247	3 570	3 979
Total dos Fundos Próprios e Passivo	14 780	14 803	14 407	15 238	15 486	15 866

Tabela 16 – Balanço de resultados entre 2009 e 2014

Balanço (em %)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Activo						
Terrenos e recursos naturais	31%	31%	31%	30%	29%	29%
Edifícios e outras construções	40%	42%	42%	45%	44%	42%
Equipamento básico	6%	6%	6%	5%	5%	3%
Equipamento administrativo	3%	4%	4%	3%	3%	2%
Outras imobilizações corpóreas	2%	0%	0%	0%	0%	0%
Imobilizações corpóreas	82%	83%	83%	83%	80%	76%
Existências	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Dívidas de terceiros	10%	10%	11%	10%	12%	19%
Disponibilidades	5%	4%	3%	5%	5%	5%
Acréscimos e diferimentos	2%	4%	2%	2%	2%	0%
Total do activo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fundos Próprios e Passivo						
Fundos Próprios	85%	84%	87%	79%	77%	75%
Passivo						
Dívidas a terceiros	0%	1%	1%	0%	1%	0%
Acréscimos e diferimentos						
Acréscimos e diferimentos - Acréscimos de custos	7%	7%	4%	7%	6%	7%
Acréscimos e diferimentos - Proveitos diferidos	8%	9%	9%	14%	16%	19%
Total do passivo	15%	16%	13%	21%	23%	25%
Total dos Fundos Próprios e Passivo	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 17 – Demonstração dos Indicadores Financeiros entre 2009 e 2014

Indicadores Financeiros	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Autonomia Financeira	85%	84%	87%	79%	77%	75%
Endividamento	15%	16%	13%	21%	23%	25%
Liquidez	1,16	1,05	1,28	0,78	0,85	0,97

Tentámos obter dados das outras Faculdades para podermos fazer análise de *benchmark* com o objetivo de avaliar, em termos relativos, onde estamos em relação às instituições de Ensino Superior Nacionais. Só conseguimos obter o Relatório e Contas da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) para o exercício de 2013.

Se compararmos os dados da FMH com os da FADEUP verificamos que, globalmente, são semelhantes com a FADEUP embora esta apresente alguns indicadores ligeiramente melhores.

No caso dos alunos vimos que a distribuição da FADEUP pelos ciclos favorece a geração de receitas próprias, devido ao maior peso dos alunos do 2º e 3º ciclo (figura 15)

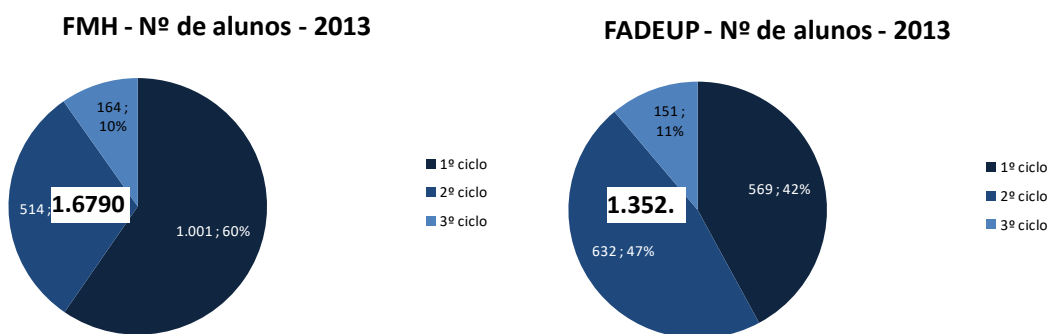
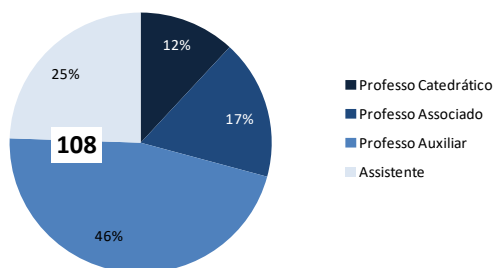


Figura 15 – Demonstração de comparação do Número de alunos entre a FMH e a FADEUP em 2013

Relativamente aos docentes, a distribuição por categorias na FMH e na FADEUP é semelhante, pois as instituições enfrentam o mesmo tipo de problemas, conforme a figura 16.

FMH-Nº de docentes (ETI's) - 2013



FADEUP-Nº de docentes (ETI's) - 2013

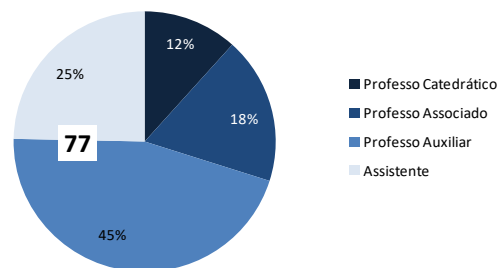


Figura 16 - Demonstração de comparação do número de docentes entre a FMH e a FADEUP em 2013

Se observarmos a Demonstração dos Resultados verificamos que a FADEUP tem uma estrutura de proveitos que evidencia uma maior captação de receitas provenientes de propinas (34% dos proveitos operacionais em 2013 vs. 28% da FMH). O peso dos custos com pessoal na FMH, em 2013, foi muito superior à sua concorrente: 77% vs. 65% em 2013. O EBITDA da FADEUP foi positivo em 2012 e 2013, com uma margem de cerca de 11%. Por último refira-se que o resultado líquido também foi positivo nestes dois anos (tabelas 18-20).

Tabela 18 – Demonstração da comparação de resultados em milhares de euros entre a FMH e a FADEUP

Demonstração de resultados (milhares de euros)	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Transferências e subsídios obtidos	5.295	6.107	3.220	3.447
Impostos, taxas e outros	2.364	2.456	1.809	1.857
Outros Proveitos Operacionais	183	326	198	180
Proveitos Operacionais	7.842	8.890	5.226	5.483
Custos com o Pessoal	-6.508	-6.865	-3.248	-3.570
Fornecimentos e serviços externos	-1.230	-1.317	-1.198	-1.150
Outros Custos Operacionais	-277	-224	-208	-169
Custos Operacionais antes de Amortizações	-8.015	-8.406	-4.654	-4.889
EBITDA	-174	484	572	594
Amortizações e Provisões	-769	-783	-548	-622
EBIT Recorrente	-943	-299	24	-28
Resultados extraordinários	74	52	173	134
EBIT	-869	-247	197	106
Resultados financeiros	-15	-17	24	18
Resultado líquido do exercício	-884	-264	221	124

Tabela 19 – Demonstração de resultados (Percentagem de proveitos operacionais) entre a FMH e a FADEUP

Demonstração de resultados (% Proveitos Operacionais)	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Transferências e subsídios obtidos	68%	69%	62%	63%
Impostos, taxas e outros	30%	28%	35%	34%
Outros Proveitos Operacionais	2%	4%	4%	3%
Proveitos Operacionais	100%	100%	100%	100%
Custos com o Pessoal	-83%	-77%	-62%	-65%
Fornecimentos e serviços externos	-16%	-15%	-23%	-21%
Outros Custos Operacionais	-4%	-3%	-4%	-3%
Custos Operacionais antes de Amortizações	-102%	-95%	-89%	-89%
EBITDA	-2%	5%	11%	11%
Amortizações e Provisões	-10%	-9%	-10%	-11%
EBIT Recorrente	-12%	-3%	0%	-1%
Resultados extraordinários	1%	1%	3%	2%
EBIT	-11%	-3%	4%	2%
Resultados financeiros	0%	0%	0%	0%
Resultado líquido do exercício	-11%	-3%	4%	2%

Tabela 20 – Demonstração de resultados (Percentagem de proveitos operacionais) entre FMH e a FADEUP

Demonstração de resultados (% Proveitos Operacionais)	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Transferências e subsídios obtidos	1%	2%	2%	1%
Impostos, taxas e outros	30%	28%	35%	34%
Outros Proveitos Operacionais	0%	0%	0%	0%
Proveitos Operacionais	0%	0%	0%	0%
Custos com o Pessoal	1%	1%	2%	2%
Fornecimentos e serviços externos	68%	69%	62%	63%
Outros Custos Operacionais	0%	0%	0%	0%
Custos Operacionais antes de Amortizações	100%	100%	100%	100%
EBITDA	0%	0%	0%	0%
Amortizações e Provisões	-16%	-15%	-23%	-21%
EBIT Recorrente	-83%	-77%	-62%	-65%
Resultados extraordinários	-3%	-2%	-3%	-3%
EBIT	-1%	0%	0%	0%
Resultados financeiros	-102%	-95%	-89%	-89%
Resultado líquido do exercício	-2%	5%	11%	11%

Quanto ao balanço e aos seus indicadores importa relevar, em primeiro lugar, o valor das imobilizações líquidas de 22,1 milhões de euros que é superior aos 12,4 milhões da FMH. Tal significa que as instalações da FMH serão mais antigas e depreciadas, que as da sua concorrente. Relevante será, também, o facto de a FMH contar com 0,8 milhões de

euros em caixa, que não serão suficiente para fazer obras de fundo, tendo a FADEUP 2,2 milhões de euros (tabelas 21 e 23).

Tabela 21– Demonstração da comparação do balanço em milhares de euros entre a FMH e a FADEUP

Balanço (milhares de euros)	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Activo				
Terrenos e recursos naturais	4.534	4.534	9.790	9.790
Edifícios e outras construções	6.867	6.740	11.626	11.431
Equipamento básico	833	715	497	471
Equipamento administrativo	471	439	149	149
Outras imobilizações corpóreas	11	13	223	227
Imobilizações corpóreas	12.716	12.441	22.286	22.067
Existências	52	52	100	106
Dívidas de terceiros	1.520	1.837	2.430	2.237
Disponibilidades	697	811	1.832	2.208
Acréscimos e diferimentos	254	345	29	60
Total do activo	15.238	15.486	26.676	26.679
Fundos Próprios e Passivo				
Fundos Próprios	11.992	11.915	22.558	22.463
Passivo				
Dívidas a terceiros	51	111	201	218
Acréscimos e diferimentos				
Acréscimos e diferimentos - Acréscimos de custos	1.049	945	291	490
Acréscimos e diferimentos - Proveitos diferidos	2.147	2.515	3.627	3.508
Total do passivo	3.247	3.570	4.118	4.216
Total dos Fundos Próprios e Passivo	15.238	15.486	26.676	26.679

Tabela 22- Demonstração da comparação do balanço em Percentagem de ativo entre a FMH e a FADEUP

Balanço (milhares de euros)	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Activo				
Terrenos e recursos naturais	30%	29%	37%	37%
Edifícios e outras construções	45%	44%	44%	43%
Equipamento básico	5%	5%	2%	2%
Equipamento administrativo	3%	3%	1%	1%
Outras imobilizações corpóreas	0%	0%	1%	1%
Imobilizações corpóreas	83%	80%	84%	83%
Existências	0%	0%	0%	0%
Dívidas de terceiros	10%	12%	9%	8%
Disponibilidades	5%	5%	7%	8%
Acréscimos e diferimentos	2%	2%	0%	0%
Total do activo	100%	100%	100%	100%
Fundos Próprios e Passivo				
Fundos Próprios	79%	77%	85%	84%
Passivo				
Dívidas a terceiros	0%	1%	1%	1%
Acréscimos e diferimentos				
Acréscimos e diferimentos - Acréscimos de custos	7%	6%	1%	2%
Acréscimos e diferimentos - Proveitos diferidos	14%	16%	14%	13%
Total do passivo	21%	23%	15%	16%
Total dos Fundos Próprios e Passivo	100%	100%	100%	100%

Tabela 23 - Demonstração da comparação dos indicadores financeiros entre a FMH e a FADEUP

Indicadores Financeiros	FMH		FADEUP	
	2012	2013	2012	2013
Autonomia Financeira	79%	77%	85%	84%
Endividamento	21%	23%	15%	16%
Liquidez Geral	0,78	0,85	1,07	1,09

Fazendo um *benchmark* com dados-chave podemos verificar, para além das conclusões acima referidas, que o número de trabalhadores por aluno é menor na FADEUP que na FMH. Outra característica interessante desta análise é que apesar de haver mais alunos nos 2º e 3º ciclos a receita média unitária destes alunos é significativa menor na FADEUP que na FMH (3,6 mil euros na FMH vs. 2,4 mil euros na FADEUP), conforme demonstrado na tabela 24).

Tabela 24 - Demonstração da comparação recursos entre a FMH e a FADEUP (2014)

	FMH	FADEUP
Nº Alunos		
1º ciclo	1.001	569
2º ciclo	514	632
3º ciclo	164	151
Total	1.679	1.352
Nº Alunos (%)		
1º ciclo	60%	42%
2º ciclo	31%	47%
3º ciclo	10%	11%
Total	100%	100%
Nº Trabalhadores		
Docentes	110	77
Não docentes	48	30
Total	158	107
Nº Trabalhadores (%)		
Docentes	70%	72%
Não docentes	30%	28%
Total	100%	100%
Alunos / trabalhador		
Docentes	15	18
Não docentes	35	45
Total	11	13
Proveitos (k€)		
Transferências e subsídios obtidos	6.107	3.447
Impostos, taxas e outros	2.456	1.857
Proveitos Operacionais	8.890	5.483
Proveitos / docente (k€)		
Transferências e subsídios obtidos	56	45
Impostos, taxas e outros	22	24
Proveitos Operacionais	81	71
Proveitos / aluno (k€)		
Transferências e subsídios obtidos	6,1	6,1
Impostos, taxas e outros	3,6	2,4
Proveitos Operacionais	5,3	4,1

No que à carreira docente diz respeito, é do conhecimento geral que existe, na situação atual, um bloqueio importante na carreira docente, com consequente desmotivação que daí advém e que poderá trazer consequências significativas para a pretendida melhoria contínua da FMH.

A dimensão técnico-administrativa da gestão de pessoal terá que ser ultrapassada para dar lugar à gestão das pessoas focada nas condições para as pessoas poderem trabalhar produtivamente umas com as outras e de forma que não sejam encaradas como meros recursos que têm que

estar ao serviço da organização, mas como pessoas em que também a organização esteja ao seu serviço.

O número de pessoas ao serviço a 31/12 de 2010 a 2014 tem tido uma trajetória descendente no pessoal não docente, de 55 pessoas em 2010 e 2011 para as 48 em 2014 (figura 17).

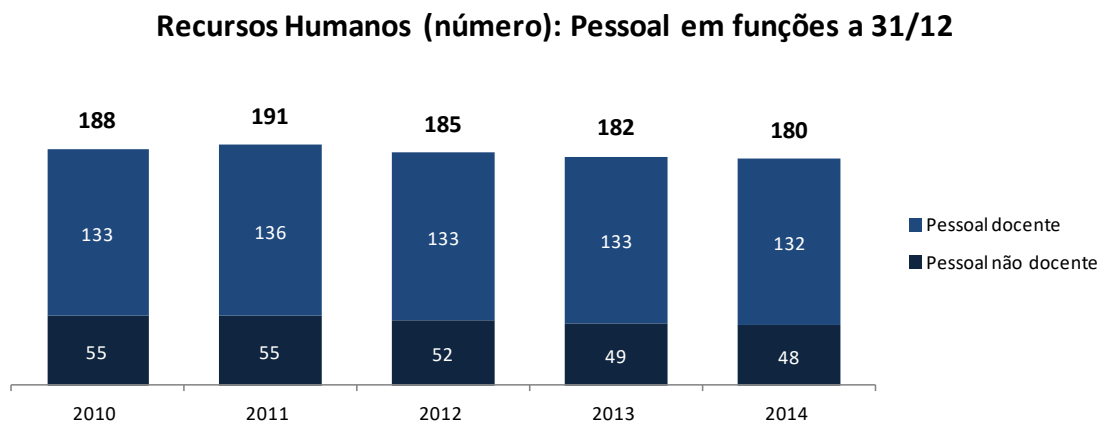


Figura 17 – Demonstração dos recursos humanos existentes na FMH

Nas instituições de ensino superior, como em qualquer outra organização, não basta afirmar a qualidade, é necessário garanti-la. Os processos de garantia da qualidade, para além de constituírem uma exigência legal são sobretudo um objetivo estratégico.

A constituição da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), bem como os imperativos legais vigentes tornaram imprescindível a organização de sistemas estruturados em função do contínuo aperfeiçoamento do desempenho das Instituições de Ensino Superior.

O estabelecimento de formas permanentes de avaliação faz parte integrante dos processos de gestão e de regulação das instituições modernas, fornecendo um conjunto de indicadores para os órgãos a quem compete tomar decisões e também de consulta pública.

A avaliação da qualidade das formações conferidas pela FMH é essencial aos objetivos estratégicos de transparência, prestação de contas e procura constante de melhoria. Deveremos analisar criticamente os sistemas de avaliação em curso e responder de forma responsável e determinada aos aspetos menos positivos que lhe forem apontados, criando, sistemas de autoavaliação internos.

A FMH deve, no quadro europeu de implementação de sistemas de gestão de qualidade nas universidades, estabelecer o seu sistema próprio de

gestão de qualidade, como componente importante de governo, de avaliação de desempenho e de comparação interinstitucional. Para tal, o sistema de autoavaliação deverá adotar recomendações e práticas europeias, criando e quantificando indicadores adequados, que servirão de pontos de partida para uma avaliação a realizar de forma competente.

Nesta perspetiva, é também imperativo assegurar um apertado controlo da qualidade e eficiência do ensino, tendo como objetivo o sucesso dos alunos que se encontram nos vários níveis de formação.

Deverá ser dada particular atenção à estrutura responsável pelo controle de qualidade para que responda a todas as obrigações legais, às recomendações da A3ES e às orientações europeias.

Em suma, impõe-se uma mudança na cultura, na organização, nos métodos e nas práticas atualmente existentes, que têm bloqueado iniciativas de mudança conducentes a uma cultura baseada no mérito e na qualidade do ensino, da investigação, da inovação e da transferência de conhecimento.

O investimento humano e financeiro nos sistemas de informação é cada vez mais uma necessidade inquestionável, não só devido aos ganhos de produtividade que são potenciados mas também devido ao enorme potencial existente na vertente da redução de custos. Assim, consideramos que os serviços prestados pelos sistemas de informação e comunicação devem estar constantemente disponíveis e apresentar níveis de desempenho adequados às necessidades da Faculdade. Tal implica a colaboração ativa de todas as estruturas da FMH com implicações na investigação, no ensino e na administração da FMH, assim como na sua ligação à reitoria e às outras unidades orgânicas da ULisboa, e à comunidade nacional e internacional.

As iniciativas estratégicas relativas ao eixo de Gestão e Qualidade são apresentados de seguida, sendo a sua operacionalização estratificada nos domínios da Qualidade, Recursos, Clima Organizacional e Avaliação.

Qualidade

GQ1 - A qualidade da FMH advém principalmente da qualidade de todos os que a constituem, docentes, trabalhadores não docentes e estudantes. É claro, no entanto, que os docentes e investigadores têm um papel particularmente importante no desenvolvimento da FMH

Indicador 1: Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Indicador 2: Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Recursos

GR1 - Desenvolver ações concertadas com a Reitoria e outras Escolas da ULisboa no sentido de garantir a sustentabilidade financeira da FMH

Indicador: Poupança gerada pelas ações concertadas com a Reitoria e outras Escolas da ULisboa

GR2 - Diversificar as fontes de financiamento, procurando novas fontes de receita

Indicador: % de receitas provenientes de novas fontes de receita (Proveitos das novas fontes de receita / Proveitos Operacionais)

GR3 - Promover a contabilidade analítica, ainda por implementar na sua totalidade e a metodologia de *Full Costing*, tornando mais eficaz a gestão dos recursos de ensino, de investigação e de inovação

Indicador: Grau de acabamento da implementação da contabilidade analítica (Percentagem de proveitos e custos analisados pela contabilidade analítica / Total de proveitos e custos)

GR4 - Procurar financiamento público e privado para todas as atividades da FMH com especial ênfase para o 3.º ciclo de formação

Indicador 1: Receitas de propinas 3º ciclo (inclui bolsas da FCT)

Indicador 2: Total de Proveitos Operacionais

GR5 - Promover políticas de mecenato científico e cultural

Indicador: Receita proveniente de mecenato

GR6 - Implementar estratégias que permitam atrair mais e melhores alunos através de atividades de divulgação da FMH

Indicador 1: Número de candidaturas - 1º ciclo

Indicador 2: Número de candidaturas - 2º ciclo

Indicador 3: Número de candidaturas - 3º ciclo

GR7 - Promover a eficácia da circulação da informação através da circulação digital dos documentos

Indicador 1: Tempo médio de conclusão dos processos (Processos de Aquisição; Processos Recursos Humanos; Processos Académicos)

Indicador 2: Percentagem de processos desmaterializados

GR8 - Retomar o projeto de construção de um edifício para sediar os laboratórios e centros de estudos da FMH através do mecenato e colaboração com entidades externas à FMH

Indicador: Gasto acumulado 2015-2018 em ativos fixos tangíveis - edifício para sediar os laboratórios e centros de estudos da FMH

GR9 - De acordo com a disponibilidade orçamental dar prioridade às 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

Indicador: Gasto acumulado 2015-2018 em ativos fixos tangíveis + conservação e reparação - edifícios que contribuam para a melhoria das condições de trabalho e de convívio dos estudantes promovendo a sua integração plena na vida académica

Clima Organizacional

GO1 - Reestruturar os Serviços da FMH para que possam contribuir de forma mais eficaz para o cumprimento da missão da FMH, voltada para servir os estudantes e a produção do conhecimento

Indicador 1: Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Indicador 2: Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

GO2 - Promover a coesão entre os órgãos da FMH através da partilha de decisão e do estabelecimento de uma rede de colaboração otimizada

Indicador 1: Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Indicador 2: Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição (escala de 1 (mau) a 5 (excelente))

Avaliação

GA1 - A implementação do processo de avaliação de desempenho dos docentes, terá que ser desenvolvido, por se afigurar como um sistema necessário, importante e irreversível, que permitirá demonstrar o alto

padrão de qualidade da grande maioria dos docentes da nossa Faculdade

Indicador: Percentagem de docentes avaliados no ano (Número de docentes avaliados / Número de docentes)

8- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

INDICADORES E METAS 2018

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Investigação				
EI1 - Explorar a criação de diplomas conjuntos, explorando a possibilidade de inscrever as áreas disciplinares da FMH nas escolas de doutoramento, os doutoramentos industriais e as atuais comunidades de conhecimento e inovação (KIC) (EIT e Health)	Número de diplomas conjuntos em cursos de doutoramento	-	0	3
EI2 - Oferecer unidades curriculares aos diferentes cursos de 1.º e 2.º ciclos que valorizem competências transversais	Percentagem de unidades curriculares opcionais de competências transversais nos cursos de 1.º ciclo (Seminários)	Unidades curriculares de competências transversais (1º ciclo) / unidades curriculares de cada curso (1º ciclo)	0	20%
	Percentagem de unidades curriculares opcionais de competências transversais nos cursos de 2.º ciclo (Unidades Curriculares Opcionais)	Unidades curriculares de competências transversais (2º ciclo) / unidades curriculares de cada curso (2º ciclo)	0	20%
EI3 - Propor diplomas conjuntos de 2.º e 3.º ciclos ao abrigo do programa Erasmus+	Número de diplomas conjuntos de 2.º e 3.º ciclos ao abrigo do programa Erasmus+	-	1	4
EI4 - Promover a integração de estudantes, nas atividades desenvolvidas no âmbito dos projetos de investigação dos diferentes Laboratórios e Centros de Estudo da FMH	Estudantes do 2º ciclo de formação em projetos de investigação	-	n.d.	20%
	Estudantes do 3º ciclo de formação em projetos de investigação	-	n.d.	50%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
EI5 - Reorganização dos espaços afetos ao ensino e à investigação	Área útil (m2) afeta à investigação (Gabinetes para investigação + Laboratórios + Centro de Estudos)	-	703 m2	Construção novo edifício
	Relação área útil (m2) afeta à investigação / Número de investigadores	Área útil (m2) afeta à investigação / Número de investigadores (CIPER + INET)	234 m2	100%
EI6 - Reorganizar as infraestruturas que permitam criar condições de estudo para os estudantes dos diferentes ciclos de formação	Índice de avaliação das infraestruturas pelos estudantes dos diversos ciclos	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Divulgação				
ED1 - Promover cursos de formação, em particular os de modelo pós-graduado, enquanto mecanismos de integração, reintegração e requalificação dos licenciados numa perspetiva de formação ao longo da vida, em particular, nas áreas inscritas nos desafios sociais expressos no programa <i>Horizonte 2020</i>	Número de alunos a frequentar cursos de formação de pós-graduação (até 60 ECTS)	-	0	120 (4 turmas de 30 alunos)
	Idade média dos alunos a frequentarem cursos de formação de pós-graduação numa perspetiva de formação ao longo da vida	-	-	30 anos
	Receitas de propinas de cursos breves e pós-graduações	-	86 k€	250 k€
ED2 - Reorganização e flexibilização dos horários do funcionamento dos diversos cursos pós graduados	Percentagem de horas do curso de pós-graduação em horário pós-laboral	Horas de formação após as 18h00 nos cursos pós graduados / total de horas de cada cursos pós graduado	-	50%
	Percentagem de turmas em cursos pós-graduação com horários pós-laborais	Número de turmas de cursos de pós graduação em horário pós-laboral / total de turmas de cursos pós graduados	6	75%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Internacionalização				
ET1 - 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	Número de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento inscritos nas plataformas disponíveis no espaço europeu e internacional	-	0	100%
ET2 - Promover a concepção de currículos com reconhecimento internacional, nas diversas áreas científico-disciplinares, concretizável pelas parcerias estratégicas com instituições do ensino superior com o tecido empresarial, instituições públicas e privadas das áreas em que a FMH tem oferta formativa	Concretizar uma revisão curricular que nos aproxime da oferta formativa das universidades de referencia a nível europeu	-	n.d.	100%
ET3 - Implementar a oferta de unidades curriculares e cursos em língua inglesa, em especial os de maior procura ao nível do 2.º e do 3.º ciclo	Número de unidades curriculares em língua inglesa no 2.º e 3.º ciclo	-	2º Ciclo – 0% 3º ciclo – 10%	2º ciclo-20% 3º ciclo-50%
	Percentagem de horas ministradas em língua inglesa	N.º de horas dos cursos do 2.º e 3.º ciclo ministradas em Inglês / total de horas dos cursos do 2.º e 3.º ciclo	20h	150h
ET4 - Melhoria dos serviços de aconselhamento e acompanhamento dos estudantes, docentes e investigadores em o regime de mobilidade	Índice de avaliação dos serviços pelos estudantes (<i>incoming</i> e <i>outcoming</i>)	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
	Índice de avaliação dos serviços pelos docentes	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Inovação				
EN1 - Fomentar a utilização de plataformas digitais ajustando-as aos modelos <i>e-learning</i>, <i>b-learning</i> e <i>m-learning</i>, simultaneamente na língua portuguesa e inglesa	Percentagem de unidades curriculares com componente de <i>e-learning</i> , <i>b-learning</i> e <i>m-learning</i>	Número de unidades curriculares com componente de e-learning, b-learning e m-learning / Número de unidades curriculares	203/66%	100%
EN2 - Fomentar a reorganização dos modelos de interação dos atores do processo ensino-aprendizagem e avaliação das unidades curriculares, tirando partido das potencialidades da plataforma digital	Percentagem de unidades curriculares com componente de avaliação fazendo recurso a plataforma digital de gestão da aprendizagem	Número de unidades curriculares com componente de avaliação fazendo recurso a plataforma digital de gestão da aprendizagem / Número de unidades curriculares	25/8%	60%
	Percentagem de unidades curriculares que recorrem às ferramentas interativas disponíveis na plataforma de gestão da aprendizagem	Número de unidades curriculares que recorrem às ferramentas interativas disponíveis na plataforma de gestão da aprendizagem / Número de unidades curriculares	5%	60%
EN3 - Avaliação, monitorização e gestão sistemáticas dos indicadores de empregabilidade	Nível global de empregabilidade dos graduados (nos primeiros 5 anos após graduação)	-	n.d.	100%
	Tempo médio para a 1ª colocação após graduação (meses)	-	n.d.	3 meses
	Percentagem de alunos do 1º ciclo colocados 6 meses após graduação	Número de alunos do 1º ciclo com trabalho 6 meses após a graduação / Número de alunos graduados no 1º ciclo	n.d.	100%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
EN4 - Criar condições de apoio à inserção e acompanhamento da vida ativa dos nossos estudantes: apoiar no acesso através da criação de bolsas de emprego orientadas para as diversas saídas profissionais, tirando partido do aprofundamento da aproximação da FMH ao tecido empresarial e à comunidade em geral	N.º de alunos dos cursos de 1.º e 2.º ciclo que ficam empregados após estágios ao abrigo de protocolos da FMH com entidades Nacionais e internacionais	-	n.d.	30%
Estudantes				
PE1 - Captação de mais e melhores estudantes	Percentagem abandono escolar de estudantes de 1º ciclo	Número estudantes de 1º ciclo que desistiram / Número de estudantes de 1º ciclo	16,8%	<=8%
	Percentagem estudantes de 1º ciclo que completam o curso em n anos	Número estudantes de 1º ciclo diplomados / Número de estudantes de 1º ciclo	30,6%	70%
	Percentagem de graduados com o grau de doutor e mestre	Número graduados com o grau de doutor e mestre / Número graduados	n.d.	50%
	Número de alunos do 2º e 3º ciclo	-	678	1000
PE2 - Fidelização dos antigos estudantes aos programas de formação ao longo-da-vida	Percentagem alunos inscritos no 2.º ciclo / 3.º ciclo / pós-graduação formados pela FMH	N.º de alunos inscritos em ciclo superior / N.º de alunos inscritos cujo ciclo inferior foi feito na FMH	n.d.	30%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
PE3 – Aproximar o rácio nº de estudantes por docente dos padrões europeus	Rácio de Número de estudantes / Número professores dentro da média das 10 melhores Universidades do Guardian University guide: sports science	Nº de estudantes/ ETI's docentes	14,1	20
Estratégia de comunicação				
PC1 - Definição de uma política de divulgação dos cursos centrada prioritariamente na promoção da sua qualidade, atualidade e excelência do conhecimento transmitido	Índice de reconhecimento da FMH junto de profissionais	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
PC2 - Promoção da oferta formativa e dos eventos promovidos pela FMH na comunicação social	Número de eventos da FMH promovidos na comunicação social	-	7 Anúncios 2 Eventos	70%
PC3 - Divulgação sistemática à comunicação social e através das redes sociais de elementos de notoriedade obtidos pelos nossos estudantes e antigos estudantes	Índice de reconhecimento da FMH junto da população	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Eventos				
PV1 - Promover e apoiar a participação de docentes e estudantes da FMH em programas e eventos que possam resultar em melhor visibilidade da nossa Faculdade	Índice de reconhecimento da FMH junto de profissionais das diversas áreas em que a FMH oferece formação	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
Recursos				
PR1 - Melhoria da 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	Número de visualizações mensais da página da FMH	Reports automáticos (mensais)	136 161	200 000
	Tempo médio no site por acesso	Reports automáticos (mensais)	5 min	15 min
	Acessos de utilizadores recorrentes	Reports automáticos (mensais)	65%	75%
	Origem geográfica dos acessos	-	Nacional: 91% Internacional:9%	Nacional: 60% Internacional:40%
PR2 - Investir nos motores de busca na web (e.g. Google) para facilitar a possibilidade de encontrar informação acerca da FMH e das suas realizações	Motores de busca em que a FMH é visível	-	6	Todos os disponíveis

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Iniciativas estratégicas				
II1 - Constituição de equipas multidisciplinares e transdisciplinares através da colaboração interna entre grupos de investigação da FMH e da colaboração com grupos de centros de investigação externos para ganhar massa crítica e aproveitar os financiamentos de concursos a programas de investigação de grande dimensão	Número de projetos aprovados multidisciplinares e transdisciplinares	-	3	6
	Receitas aprovadas de programas de investigação	-	791 k€	1.500 k€
II2 - Reconhecer 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	Percentagem de áreas estratégicas transversais estudadas ao nível da União Europeia	Número de estudos a serem desenvolvidos que versam 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 / Número total de estudos em curso	n.d.	6

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
II3 - Promover a colaboração entre grupos/investigadores para a identificação de áreas estratégicas dos diversos grupos de investigação da escola (laboratórios/centros de estudo)	Percentagem de equipas multidisciplinares e transdisciplinares a fazer investigação	Número de equipas multidisciplinares e transdisciplinares a fazer investigação / Número total de projetos de investigação a decorrer	n.d.	6
II4 - Adotar como um referencial estratégico de investigação para a FMH a saúde, o bem-estar e o envelhecimento da população que constitui o principal desafio societal financiado pelo Horizonte 2020 da União Europeia – Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação para o período 2014-2020	Percentagem de estudos que versam a saúde, o bem-estar e o envelhecimento da população	Número de estudos que versam a saúde, o bem-estar e o envelhecimento da população / Total de estudos a decorrer	1	5
	Financiamentos recebidos no âmbito do Horizonte 2020	-	0	5
II5 – Estabelecer parcerias com entidades de cariz tecnológico para incentivar e apoiar atividades de investigação e de desenvolvimento financeiramente sustentáveis, segundo o programa Horizonte 2020 que visa estreitar a ligação entre a investigação e a inovação convertendo os avanços científicos em atividade económica	Número de parcerias com entidades de cariz tecnológico	-	0	30% dos projetos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
II6 - Incentivar e apoiar os docentes/investigadores na colaboração/concepção de propostas baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional	Percentagem de estudos baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional	Número de estudos baseado em investigação & desenvolvimento de cariz predominantemente internacional / Total de estudos a decorrer	0	5
Investigação e ensino				
IE1 - Estimular a formação avançada em ambiente empresarial em torno de projetos de interesse para a Empresa e cujo desenvolvimento permita ao estudante a obtenção do grau de doutor conferido pela Universidade.	Número de contratos de investigação industrial		1	10
	Número de contratos de investigação com entidades nacionais ou internacionais	-	5	15
IE2 - Promover a investigação científica afeta à incubação de spin-offs na Universidade de Lisboa a partir de projetos imbuídos no triângulo do conhecimento (investigação, ensino e inovação), com liderança ou colaboração de professores/investigadores da FMH mas participados por alunos pós-graduados da FMH.	N.º de projetos com incubação de spin-offs	-	n.d.	5% projetos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Excelência na investigação				
IX1 – Aumentar a produção científica que é fundamental para o reconhecimento nacional e internacional, para as agências financiadoras, para a atração tanto de novos talentos como de docentes/investigadores de excelência e para a mobilidade de estudantes de pós-graduação do espaço Lusófono, Latino-Americano e Europeu	Número de publicações em revistas internacionais com arbitragem científica (CIPER + INET)	-	323	500
	Número de publicações em livros e capítulos de livros com circulação internacional (CIPER+INET)	-	94	100
	Número de citações	-	nd	100
IX2 – 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 e outros, tendo em vista a definição de metas e a apreciação de iniciativas estratégicas institucionais, departamentais ou de unidades/grupos de investigação	Número de publicações em revistas com índice de impacto situado no 1º quartil da sua área	-	nd	50

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Divulgação científica				
ID1 - Alargar o conhecimento da importância da motricidade no desenvolvimento humano a não cientistas e envolver diversos públicos nas implicações sociais da investigação. Pretende-se promover este diálogo tanto na FMH (Dias Abertos, apresentação de iniciativas/projetos/resultados, etc.) como fora da FMH (Noite dos Investigadores) através da organização/participação de eventos	Número de eventos com organização/participação da FMH cujo público-alvo são não cientistas	-	2	5/ano
ID2 - Aumentar a visibilidade/credibilidade da investigação através da concepção de diferentes conteúdos que sintetizem de forma periódica as linhas/resultados da investigação realizada na FMH	Índice de reconhecimento da FMH junto de <i>stakeholders</i> (população, estudantes e profissionais)	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
ID3 - Aumentar a visibilidade/credibilidade da investigação através da conceção de diferentes conteúdos que sintetizem informação científica destinada a campanhas de educação	Índice de reconhecimento da FMH junto de estudantes	escala de (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
	Índice de reconhecimento do conteúdo da campanha de educação promovida pela FMH junto do público-alvo	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Qualidade				
GQ1 - A qualidade da FMH advém principalmente da qualidade de todos os que a constituem, docentes, trabalhadores não docentes e estudantes. É claro, no entanto, que os docentes e investigadores têm um papel particularmente importante no desenvolvimento da FMH	Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
	Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
Recursos				
GR1 - Desenvolver ações concertadas com a Reitoria e outras Escolas da ULisboa no sentido de garantir a sustentabilidade financeira da FMH	Poupança gerada pelas ações concertadas com a Reitoria e outras Escolas da ULisboa	-	7 Procedimentos	+30% dos existentes
GR2 - Diversificar as fontes de financiamento, procurando novas fontes de receita	Percentagem da receita proveniente de novas fontes de financiamento	Receita de novas fontes / Orçamento da FMH	0%	5%
GR3 - Promover a contabilidade analítica, ainda por implementar na sua totalidade e a metodologia de Full Costing, tornando mais eficaz a gestão dos recursos de ensino, de investigação e de inovação	Grau de acabamento da implementação da contabilidade analítica	Percentagem de proveitos e custos analisados pela contabilidade analítica / Total de proveitos e custos	n.d.	100%
GR4 - Procurar financiamento público e privado para todas as atividades da FMH com especial ênfase para o 3.º ciclo de formação	Bolsas de doutoramento	-	99,2 k€	120k€
	Total de Proveitos Operacionais	-	8.890 k€	10.000k€
GR5 - Promover políticas de mecenato científico e cultural	Receita proveniente de mecenato	-	80k€	100k€

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
GR6 - Implementar estratégias que permitam atrair mais e melhores alunos através de atividades de divulgação da FMH	Número de candidaturas - 1º ciclo	-	1.625	2.000
	Número de candidaturas - 2º ciclo	-	327	500
	Número de candidaturas - 3º ciclo	-	12	45
GR7 - Promover a eficácia da circulação da informação através da circulação digital dos documentos	Tempo médio de conclusão dos processos	Processos de Aquisição; Processos Recursos Humanos; Processos Académicos	n.d.	5 dias
	Percentagem de processos desmaterializados	-	0%	80% (todos excepto financeiros)
GR8 - Retomar o projeto de construção de um edifício para sediar os laboratórios e centros de estudos da FMH através do mecenato e colaboração com entidades externas à FMH	Gasto acumulado 2015-2018 em ativos fixos tangíveis - edifício para sediar os laboratórios e centros de estudos da FMH	-	0	100%

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
GR9 - De acordo com a disponibilidade orçamental dar prioridade às 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	Gasto acumulado 2015-2018 em ativos fixos tangíveis + conservação e reparação - edifícios que contribuam para a melhoria das condições de trabalho e de convívio dos estudantes promovendo a sua integração plena na vida académica	-	0	30% manutenção
Clima Organizacional				
GO1 - Reestruturar os Serviços da FMH de forma a que possam contribuir de forma mais eficaz para o cumprimento da missão da FMH, voltada para servir os estudantes e a produção do conhecimento	Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
	Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
	Avaliação de qualidade da FMH junto dos alunos atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4
GO2 - Promover a coesão entre os órgãos da FMH através da partilha de decisão e do estabelecimento de uma rede de colaboração otimizada	Avaliação de qualidade da FMH junto dos professores atuais da instituição	escala de 1 (mau) a 5 (excelente)	n.d.	>=4

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado (2014)	Meta (2018)
Avaliação				
GA1 - A implementação do processo de avaliação de desempenho dos docentes, terá que ser desenvolvido, por se afigurar como um sistema necessário, importante e irreversível, que permitirá demonstrar o alto padrão de qualidade da grande maioria dos docentes da nossa Faculdade	Percentagem de docentes avaliados no ano	Número de docentes avaliados / Número de docentes	0%	100%