

## Plano Anual de Atividades 2022



## ÍNDICE

Compromissos Estratégicos   Plano de Ação Quadriénio 2018 /2022 .....	3
Plano Estratégico 2021/2026.....	3
O Plano de Atividades 2022 .....	4
Objetivos Estratégicos para o ano de 2022 .....	5
Mensagem do Presidente .....	5
Análise SWOT .....	8
Missão.....	9
Estrutura Organizacional.....	13
Objetivos e Principais Atividades .....	13
<b>OE1 – PROSEGUIR UMA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DE APOIO À GOVERNAÇÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>13</b>
<b>OE2 – PROMOVER UM ENSINO E UMA APRENDIZAGEM DE EXCELÊNCIA.....</b>	<b>18</b>
<b>OE3 - FOMENTAR A INOVAÇÃO E A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA.....</b>	<b>24</b>
<b>OE4 - DINAMIZAR A INTERNACIONALIZAÇÃO E A EXTENSÃO À COMUNIDADE.....</b>	<b>27</b>
<b>OE5 – IMPLEMENTAR O PLANO ESTRATÉGICO 2021/2026 .....</b>	<b>32</b>
<b>OE6 - ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE INTEGRADA DA FMH-ULISBOA.....</b>	<b>36</b>
<b>OE7 - MODERNIZAR OS SERVIÇOS ATRAVÉS DA TRANSIÇÃO DIGITAL.....</b>	<b>40</b>

## Compromissos Estratégicos | Plano de Ação Quadriénio 2018 /2022

- \_ Compromisso 1 - Finalização da Revisão Curricular e Oferta Formativa
- \_ Compromisso 2 - Gestão Estratégica de Recrutamento de Docentes
- \_ Compromisso 3 - Programa Estratégico de Infraestruturas
- \_ Compromisso 4 - Mentalidade Colaborativa e Empreendedora
- \_ Compromisso 5 - Garantia de Qualidade

## Plano Estratégico 2021/2026

O Plano de Atividades da FMH-ULisboa para o ano de 2022 tem uma integração no Plano Estratégico 2021/2026 para dar impulso às respetivas linhas programáticas, nos seguintes âmbitos:

1. A concretização do projeto “Cluster Ativo – Cluster Científico e Tecnológico de Atividade Física, Desporto e Saúde” e o que representa para o desenvolvimento sustentado da FMH-ULisboa, como um conjunto de recursos de suporte à investigação científica, permitindo a congregação de condições excecionais para um progresso consistente de produção e transformação do conhecimento;
2. A integração da estratégia de desenvolvimento da FMH-ULisboa no conceito de progresso, em torno do projeto *Oeiras Valley – Portugal*, cuja missão visa “criar um ecossistema único para a inovação e o desenvolvimento do concelho”, assente num desenvolvimento territorial e moderno, envolvendo estratégias múltiplas, de natureza intersectorial;
3. A integração da FMH-ULisboa no processo de globalização e particularmente na estratégia de internacionalização de Portugal e das suas regiões e municípios, desenvolvendo o seu próprio processo neste âmbito, na promoção de parcerias em iniciativas de investigação e ensino, na transferência e transformação de conhecimento, na mobilidade dos seus próprios agentes e pela atração de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros;
4. A inovação em torno do desporto como conceito primordial para o desenvolvimento da FMH-ULisboa, complementado com as suas restantes áreas de formação e investigação, de acordo com os princípios humanistas, no sentido do progresso da sociedade, de acordo com os valores democráticos

constitucionalmente expressos e com a manutenção de condições de sustentabilidade que não ponham em causa o desenvolvimento de gerações vindouras;

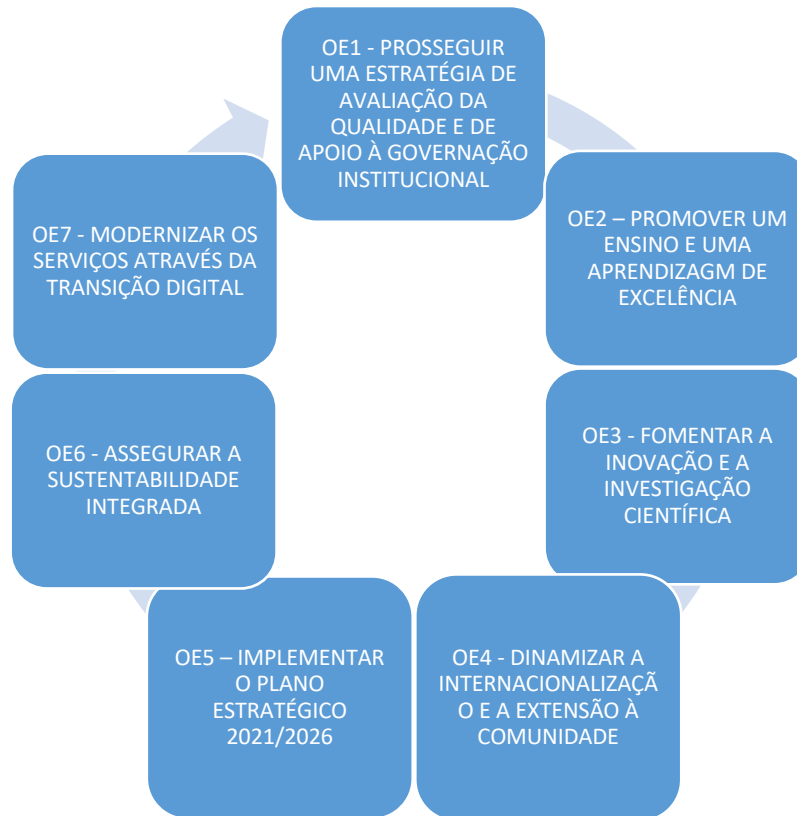
5. O papel insubstituível que a missão da FMH-ULisboa representa no desenvolvimento de Portugal, não só no setor do Desporto, pelos respetivos impactos comprovados ao longo dos seus 81 anos de história, mas, mais importante ainda, pelos impactos que pode determinar no futuro da sociedade, dado o lugar matriz e o valor que as suas áreas de missão ocupam na sustentabilidade do desenvolvimento humano, incluindo nos setores relacionados com o Desporto.

## O Plano de Atividades 2022

O Plano de Atividades da Faculdade de Motricidade Humana para o ano de 2022 articula-se em 4 dimensões estratégicas fundamentais no contexto das instituições de ensino superior, a saber: a Governação; o Ensino e a Aprendizagem; a Investigação; a Internacionalização e Extensão à Comunidade e a Sustentabilidade (financeira, social, ambiental e estrutural).

É dada continuada à reforma da oferta formativa. Complementarmente, valorizam-se as oportunidades decorrentes da candidatura apresentada ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) no âmbito do PROGRAMA “IMPULSO ADULTOS”, sob a designação “UL, FMH E OEIRAS VALLEY - Redes Colaborativas de Formação e Desenvolvimento” no âmbito de investimento referente à respetiva componente 06 (RE-C06-i03: Incentivo Adultos), da RE-r15 - Reforma da Cooperação entre o Ensino Superior e a Administração Pública e empresas, que procede à revisão do quadro legal e institucional, incluindo a introdução de escolas de graduação e de pós-graduação, com base em arranjos colaborativos com empregadores públicos e privados, estimulando a diversificação da oferta formativa e a formação superior de adultos ao longo da vida. É também atribuída uma especial ligação programática ao Plano Estratégico para 2021-26, desenvolvido parcialmente em torno do conceito-chave de desenvolvimento “*OEIRAS VALLEY SPORTS INNOVATION*”, que visa criar um ecossistema de inovação no Desporto e de outras áreas de missão da escola.

## Objetivos Estratégicos para o ano de 2022



## Mensagem do Presidente

Para dar continuidade à ação iniciada nos anos transatos, nomeadamente no âmbito da reforma de alguns cursos, nas atividades previstas para 2022 destaca-se a progressiva consolidação e maturidade da *Unidade de Desenvolvimento do Cluster Científico e Tecnológico de Atividade Física, Desporto e Saúde (CLUSTER ATIVO)* através da superação de todas as formalidades legais e do processo concursal que está a decorrer para a construção do edifício e o início do alargamento da oferta formativa sob a forma de um conjunto alargado de pós-graduações no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (Impulso Adultos).

As propostas de reforma do Doutoramento em Motricidade Humana, da criação de um Mestrado em Futebol e de um Doutoramento em Educação Inclusiva organizado conjuntamente com o Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, estão em análise na Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Foi um trabalho que se iniciou no ano passado e que neste ano de 2022 terá a sua concretização.

Trata-se de uma passo importante de resposta às necessidades do mercado e também relevante para a modernização e a otimização da formação. Neste ano será dada especial atenção à reforma da oferta de 2º ciclo no âmbito do treino desportivo incluindo a participação de algumas federações desportivas.

Quanto à maturidade do *CLUSTER ATIVO* pouco há a referir, já que se aguarda pelo desenrolar do complexo e incerto conjunto de procedimentos conducentes à realização da empreitada. Talvez deva referir que estão previstas algumas ações para se preparar o que está expresso no Plano Estratégico 2021-2026 no que se refere à preparação dos recursos humanos para se concretizar com eficiência a necessidade de uma maior taxa de desenvolvimento de produtos e disponibilização de serviços, o que é entendido como muito determinante para o *Cluster Científico e Tecnológico*. Trata-se de um processo muito centrado na cultura da escola. Isto é, enquanto a estratégia define a lógica formal a uma organização a partir dos objetivos estratégicos, e orienta os recursos humanos para os mesmos, a cultura reflete a orientação para esses objetivos apoiando-os em valores, crenças e normas grupais. Pretende-se assim valorizar através da cultura organizacional uma ordem social tácita, expressando o que deve ser encorajado/desencorajado e aceite/rejeitado.

No âmbito do programa Impulso Adultos visa-se essencialmente reforçar a missão das instituições de ensino superior relativa à participação em atividades de ligação à sociedade, estabelecendo que esta missão deve ser desenvolvida em estreita cooperação com a Administração Pública e as empresas. Esta missão conjunta pretende fundamentalmente capacitar os estudantes com competências científicas, técnicas ou profissionais, específicas dos cursos, e unidades curriculares lecionadas, e ainda dotá-los de um conjunto de competências mais valorizadas num mercado de trabalho que premeia a capacidade de adaptação e a aptidão de dar resposta às suas necessidades emergentes e incertas. As pós-graduações que irão funcionar em 2022 têm esta conceção e são uma oportunidade de aproximação da escola aos mais diversos parceiros externos como municípios, empresas, organismos públicos e privados no âmbito de cada um dos temas das pós-graduações. A organização conjunta destas formações irá estabelecer redes colaborativas de formação e desenvolvimento determinantes para os estudantes e também para outras atividades da escola, já que alguns dos parceiros podem ser atraídos para outras iniciativas estratégicas, assim como da própria investigação qualificada. Serão estimuladas formações modulares com microcredenciais/microdiplomas, para promoverem a aprendizagem contínua e a aquisição de novas competências. Será um novo caminho para o desenvolvimento de plataformas inovadoras adaptando e diferenciando formas de ensino e aprendizagem, envolvendo autoaprendizagem e metodologias mais atuantes. Um novo caminho necessário para também se modernizar o ensino envolvendo colaborações

externas, representando uma grande oportunidade para se desafiar novas aproximações metodológicas de ensino e aprendizagem.

É necessário referir ainda a análise e discussão da organização científica da FMH-ULisboa e da atualização do regulamento de avaliação do desempenho dos docentes e investigadores a concretizar em 2022. É próprio da natureza das organizações confrontarem-se no seu processo de desenvolvimento com situações que solicitam a sua capacidade de resposta a alterações impostas a partir dos seus ambientes interno e externo. Uma tal pressão pode ser exercida sobre as finalidades, estrutura, objetivos e reunião de recursos, mas é pouco frequente que uma intervenção pontual não afete o conjunto daqueles pilares da organização, impondo uma intervenção mais extensiva. É necessária uma reflexão desta natureza com possível impacto na organização científica da escola. Uma análise similar, e em paralelo, é também requerida relativamente ao instrumento de avaliação dos docentes e investigadores devido à já reconhecida inadaptação relativamente a alguns indicadores e respetivas valorizações.

Sem mais detalhes, esta mensagem pretende essencialmente realçar a confiança na progressiva aproximação das condições internas da escola às necessidades externas, refletindo um processo global de atenção à modernização incluindo o ensino, as infraestruturas e, face à natureza destas, a consequente investigação. Uma colaboração efetiva com empregadores em processos de mútua participação, o que muito valorizará as formações e o reconhecimento do valor por parte dos candidatos. Uma abertura e cooperação com a sociedade acompanhada da resolução de necessidades objetivas e prementes de expandir e qualificar as infraestruturas, o que de forma conjugada permitirá desde já à escola, erguida ao longo de mais de oitenta anos em torno de um objeto uno de formação num complexo eclético de conhecimentos e vocações, lidar com o presente e preparar o futuro.

## Análise SWOT

### FORÇAS

Instituição de referência a nível nacional nas suas áreas de formação  
 Corpo docente muito qualificado  
 Elevado nível de empregabilidade dos estudantes  
 Alinhamento dos objetivos estratégicos, operacionais e SIADAP (colaboradores)  
 Unidades operativas de investigação (laboratórios e centros de estudo) bem apetrechadas  
 Prestígio da faculdade a nível regional e nacional  
 Interesse da sociedade nas áreas de atuação (novos públicos-alvo)  
 Oferta formativa ajustada aos novos desafios da sociedade  
 Qualidade da investigação  
 Investimento nos recursos humanos afetos à investigação, no âmbito do estímulo ao emprego científico

### FRAQUEZAS

Reduzida integração em redes internacionais de Investigação & Desenvolvimento  
 Dificuldade de integração em equipas multidisciplinares de formação e investigação  
 Infraestruturas limitadas, nomeadamente para a lecionação  
 Captação de receitas próprias a partir de novos programas de financiamento  
 Sinergias com a área empresarial  
 Captação de estudantes internacionais  
 Dificuldade de integração dos recursos humanos e dos recursos de software na gestão administrativa e financeira  
 Progressiva redução de projetos de investigação com financiamento competitivo  
 Encargos excessivos com recursos humanos  
 Dificuldades na renovação do quadro de pessoal docente e técnico-administrativo

### OPORTUNIDADES

Oferta formativa em inglês  
 Aumento do número de estudantes internacionais  
 Ligação da investigação ao sector empresarial  
 Aumento da formação em formato *e-learning*  
 Valorização das carreiras considerando as oportunidades de progressão remuneratória  
 Ligação às entidades e recursos disponíveis no território onde se situa a FMH  
 Organização de cursos em parceria no âmbito da ULisboa e em consórcios internacionais  
 Envolvimento dos ALUMNI na estratégia organizacional  
 Captação de financiamento através dos programas europeus e apoio local das autoridades do território  
 Habilitação de docentes para a formação em formato on-line

### AMEAÇAS

Reduzida fidelização dos antigos estudantes à oferta formativa ao longo da vida  
 Dificuldades de progressão nas carreiras da administração pública  
 Impacto académico social e de saúde das situações pandémicas



## Missão

A FMH-ULisboa 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, artístico, produtivo e de saúde.

No cumprimento da sua missão, nos seus eixos nucleares de ensino, investigação e relações com a sociedade, a FMH-ULisboa privilegia o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o empreendedorismo, a formação ao longo da vida e a ligação ao tecido empresarial e às estruturas ativas da sociedade.

A FMH-ULisboa promove o desenvolvimento de sinergias entre os seus domínios científicos de conhecimento e valoriza o princípio da internacionalização, concretizado na mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, e na participação em redes universitárias de formação e de investigação e desenvolvimento.

A FMH-ULisboa procura contribuir para o desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo através da promoção da qualidade de vida das populações, valorizando a responsabilização social, designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho, e fomenta a realização dos valores humanistas nas suas vertentes científica e artística.

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

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

## Visão

A visão da FMH-ULisboa tem como objeto sustentar e aperfeiçoar a excelência do ensino, da investigação e da extensão à comunidade com reputação nacional e internacional, nutrindo competências e conhecimentos relevantes na formação de estudantes conhecedores, competentes, resilientes e influentes na sociedade.

O futuro da FMH-ULisboa deverá revelar-se no desenvolvimento de uma dinâmica inovadora e competitiva de qualidade de investigação no âmbito do contexto nacional e internacional, e na qualidade de ensino dos seus estudantes, procurando a sua identidade na pertinência dos valores de cidadania e da ética, em relação às necessidades sociais existentes.

A emergência de novas abordagens conceptuais e o nascimento e consolidação de novos contextos profissionais obrigou a um ajustamento das novas realidades sociais. Neste sentido, são identificados em seguida alguns indicadores considerados fundamentais:

- Melhorar as estratégias de decisão mobilizando todos os recursos humanos disponíveis, através de projetos e atividades inovadoras, de cooperação com outras unidades orgânicas da UL e com outras faculdades ou universidades, nacionais ou internacionais;
- Promover a coesão interna da FMH-ULisboa, através de dinâmicas de trabalho mais interativas e pró-ativas, ultrapassando os resquícios decorrentes do isolamento imposto pela pandemia, procurando a coexistência nas tomadas de decisão entre todos os sectores, a fim de construir coletivamente um projeto de escola mais participativo;
- Implementar um modelo de gestão entre os órgãos de governo da FMH-ULisboa mais partilhado em decisões e tarefas de promoção e desenvolvimento da escola no plano pedagógico, científico, administrativo e financeiro.

Neste sentido, a visão da FMH-ULisboa projeta-se nas seguintes linhas orientadoras:

- Valorizar a investigação científica pelo aperfeiçoamento das estruturas laboratoriais e recursos humanos, permitindo a valorização do ensino e a interação com a realidade externa através do desenvolvimento e disponibilização de produtos e serviços;
- Valorizar a qualidade de ensino e a sua ligação à produção científica, efetuada através de referências a padrões internacionais, aumentando e melhorando a oferta de cursos de licenciatura (1º ciclo),

mestrado (2º ciclo), doutoramento (3º ciclo), pós-graduações não conferentes de grau e cursos livres e especializados;

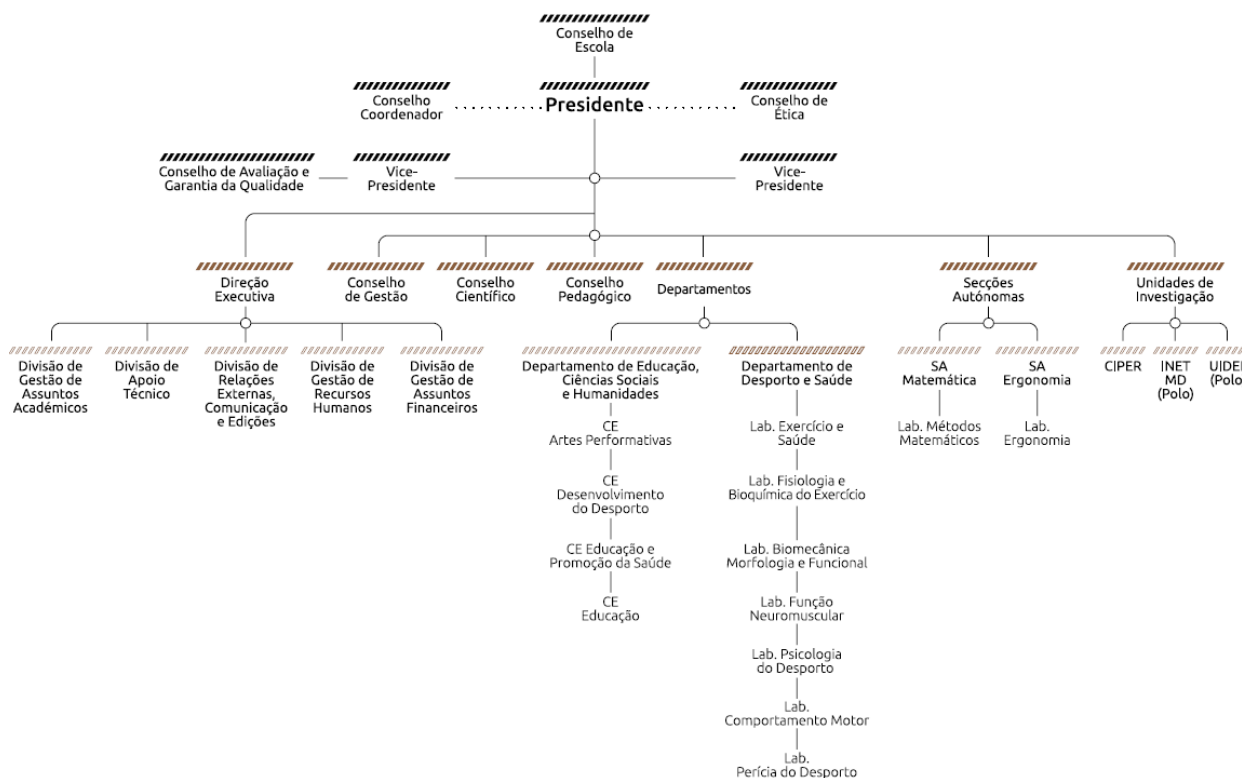
- Valorizar uma atualização e modernização dos métodos de ensino;
- Aumentar o número de alunos de forma sustentável e a oferta de novas áreas de ensino, através de novos públicos-alvo e áreas emergentes;
- Estabilizar de forma coordenada o modelo de organização científica e pedagógica, no âmbito de departamentos e secções autónomas, de coordenadores de curso, laboratórios de investigação, centros de estudo e centros de investigação;
- Fomentar as iniciativas de empreendedorismo, promovendo a capacidade criativa em projetos inovadores, registo de patentes e cooperação em atividades de natureza empresarial;
- Reforçar e aperfeiçoar o funcionamento das relações internacionais, no sentido de operacionalizar novas parcerias, captar estudantes de países estrangeiros e consolidar a internacionalização do ensino e da investigação;
- Reformular a política de interação com a sociedade, nomeadamente com as instituições que trabalham no contexto profissional dos cursos de formação, realizando parcerias estratégicas de cooperação;
- Promover e divulgar a imagem da FMH-ULisboa de forma mais consistente ao nível interno e externo, através de técnicas aperfeiçoadas de marketing, apoios tecnológicos e relação com os meios de comunicação social;
- Melhorar a funcionalidade dos serviços em função do melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes e promoção de processos de gestão de proximidade;
- Continuar o processo de reabilitação do campus da FMH-ULisboa, melhorando as funcionalidades das instalações de ensino e investigação, espaços de convívio e de estudo de estudantes e docentes, arranjo paisagístico das suas envolventes físicas, manutenção e limpeza eficiente de todos os espaços e equipamentos;
- Aperfeiçoar o modelo de gestão administrativo, financeiro, académico e serviços de apoio, garantindo a sustentabilidade orçamental num quadro de transparência e prestação pública de contas;

- Promover o conceito de mérito em todos os sectores da escola, realizando regularmente a avaliação interna e externa da FMH-ULisboa e implementando o sistema integrado de garantia de qualidade com explícita operacionalização e monitorização dos seus indicadores de qualidade nos processos de referência e respetivos objetivos estratégicos e operacionais.

## Valores

- **Promoção da Pessoa e da Vida**  
Promover o desenvolvimento pessoal de cada colaborador e de cada um dos seus educandos, qualquer que seja a sua idade ou condição, criando um ambiente exigente e rigoroso de ensino e de aprendizagem para todos.
- **Desenvolvimento Sustentável**  
Promover o desenvolvimento sustentável e uma visão positiva sobre o futuro da Região e do País, alicerçada na ousadia, na proatividade e na inovação, com iniciativas desenvolvidas com entusiasmo, solidariedade e positividade.
- **Comunicação**  
Aperfeiçoar o intercâmbio científico e cultural entre profissionais, estudantes, docentes, investigadores e técnicos administrativos, adotando comunicação aberta, troca de ideias, liberdade de expressão e relações cordiais.
- **Proficiência Organizacional**  
Valorizar a melhoria contínua e a inovação, buscando processos eficientes, estruturas transparentes e sustentabilidade a longo prazo.
- **Inclusão e Respeito pela Diversidade**  
Respeitar a variabilidade intercultural e a tolerância pela diferença, incentivando o intercâmbio a nível científico, cultural e pessoal.
- **Integridade**  
Desenvolver, em liberdade e independência, práticas de ensino, investigação e prestação de serviços, comprometidas com os princípios da verdade, honestidade, responsabilidade, cooperação, confiabilidade e profissionalismo.

## Estrutura Organizacional



## Objetivos e Principais Atividades



### OE1 – PROSEGUIR UMA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DE APOIO À GOVERNAÇÃO INSTITUCIONAL

Desde o início do atual mandato que se tem vindo a investir nos principais documentos estratégicos para a avaliação da qualidade. O sistema de gestão da qualidade tem ganho maturidade e tem-se materializado num progressivo enraizamento nos processos de gestão institucional. No seguimento da implementação de uma cultura organizacional baseada na responsabilização das várias unidades estruturais acerca do

cumprimento, monitorização e entrega atempada dos indicadores previamente definidos no Manual da Qualidade, processo que envolveu a participação de toda a comunidade da FMH-ULisboa, os docentes, os funcionários técnicos e administrativos e os estudantes, é necessário agora passar para uma fase de implementação dos resultados da avaliação da qualidade, e sentir que este surtem efeito no domínio da governação institucional.

A estratégia definida para o ano de 2022 dará continuidade à implementação do Plano Estratégico 2021/2026, marcando o início de um impulso significativo na trajetória institucional da FMH-ULisboa. Conceptualizada através da sua implicação com este plano foi concebido para congregar todas as áreas estratégicas da FMH-ULisboa: Ensino e Formação; Investigação; Marketing e relação com a Comunidade; Informação e Gestão; Instalações e Apetrechamento; Legislação e Captação de Financiamento.

A avaliação da qualidade tem considerado uma especial atenção para a dimensão da segurança institucional. Este plano de atividade deposita uma atenção estratégica no domínio da segurança, entendida aqui em *lato sensu*.

#### OO1 Propagar uma cultura de avaliação da qualidade na FMH-ULisboa

O amadurecimento dos sistemas internos de garantia da qualidade requer uma partilha sistematizada por toda a organização. Após este processo de consolidação, consubstanciado numa responsabilização de todos os responsáveis de entregas de informação do Plano Anual de Atividades e do Manual da Qualidade, foi necessário passar a uma segunda fase, ou seja, de implementação das boas práticas, ações preventivas e/ou corretivas resultantes do processo de avaliação da qualidade. A implementação de um *software* de gestão da qualidade é uma ferramenta indispensável para a operacionalização de todo o processo de gestão da qualidade, nomeadamente o processo de recolha de informação da parte de cada interveniente responsável.

#### OO2\_Avaliar os principais indicadores institucionais junto dos *stakeholders* internos e externos

Através deste objetivo estratégico a FMH-ULisboa pretende dar continuidade ao acesso, de forma sistemática, a um conjunto de informação estratégica que possa ser útil no apoio às tomadas de decisão institucionais, nomeadamente a recolha através de inquéritos por questionário, do índice de satisfação dos vários *stakeholders* e dos serviços da FMH-ULisboa.

### OO3 – Promover a segurança na FMH-ULisboa

A segurança nas instituições tem-se revelado numa dimensão cada vez mais importante nas instituições de ensino superior. Este plano pretende alargar o âmbito da sua atuação e avaliação estratégica neste domínio, tornando-o extensível, para além dos domínios da segurança das instalações, dos estudantes, dos docentes e dos funcionários técnicos e administrativos, aos domínios da segurança da informação e da atividade laboratorial.

Importa desenvolver um plano de ação para a segurança, que seja verdadeiramente abrangente de todas as dimensões da segurança que se colocam a uma instituição de ensino superior, através da constituição de uma equipa responsável pela segurança na FMH-ULisboa e pelo desenvolvimento de ações de formação sobre segurança. Importa ainda desenvolver um plano de ação de supervisão sistemática dos servidores de forma a assegurar a informação digital e ações de supervisão de servidores.

A FMH-ULisboa pretende prosseguir a estratégia de avaliação dos riscos de gestão por área setorial, através da elaboração de um plano de identificação e avaliação dos riscos por áreas funcionais e da monitorização das respetivas ações de melhoria, dando assim cumprimento à Recomendação n.º 1/2009, do Conselho de Prevenção da Corrupção, que visa fundamentalmente identificar as situações potenciadoras de riscos de corrupção e/ou de infrações conexas, elencar medidas preventivas e corretivas que minimizem a probabilidade de ocorrência do risco e definir a metodologia de adoção e monitorização das medidas propostas e identificando os respetivos responsáveis.

OE1 - PROSEGUIR UMA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E DE APOIO À GOVERNAÇÃO INSTITUCIONAL							
Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários	
<b>OO1_ Propagagar uma cultura de avaliação da qualidade na FMH-ULisboa</b>	Responsabilização de todos os responsáveis de entregas de informação do PAA e do MQ	Gabinete da Presidência	<b>IND_1</b>	Percentagem de indicadores monitorizados trimestralmente	95%	(=)	
	Desenvolvimento de um software (base de dados) facilitador de recolha da informação solicitada pela EPAQ						
<b>OO2 - Avaliar os principais indicadores institucionais junto das partes interessadas internas e externas</b>	Aplicação de um questionário de satisfação junto dos estudantes	Gabinete da Presidência	<b>IND_2</b>	Índice de satisfação dos estudantes em relação à instituição	Questionário aplicado, com taxa de resposta muito baixa. Rever estratégia de aumentar a taxa de resposta em 2022	<Satisfeito	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos
	Aplicação de um questionário de satisfação junto dos docentes e investigadores	Gabinete da Presidência	<b>IND_3</b>	Índice de satisfação dos docentes e investigadores em relação à instituição	<Satisfeito	<Satisfeito	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos
	Aplicação de um questionário de satisfação junto dos funcionários técnicos e administrativos	Gabinete da Presidência	<b>IND_4</b>	Índice de satisfação dos funcionários técnicos e administrativos em relação à instituição	<Satisfeito	<Satisfeito	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos
	Desenvolvimento e aplicação de um questionário de reconhecimento das partes externas interessadas	Gabinete da Presidência	<b>IND_5</b>	Índice de reconhecimento da FMH-ULisboa junto das partes interessadas externas (Alumni; empregadores; parcerias públicas e privadas e fornecedores de bens e serviços).	Questionário a aplicar a cada 3 anos	Questionário a aplicar em 2023	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos



	Desenvolvimento e aplicação de um questionário de satisfação junto dos estudantes <i>incoming</i>	DGAA - Mobilidade	<b>IND_6</b>	Índice de satisfação dos estudantes <i>incoming</i> em relação aos serviços	Em virtude da situação pandémica a FMH-ULisboa não recebeu estudantes Erasmus + <i>incoming</i>	<Satisfeito	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos
	Desenvolvimento e aplicação de um questionário de satisfação junto dos estudantes <i>outgoing</i>	DGAA - Mobilidade	<b>IND_7</b>	Índice de satisfação dos estudantes <i>outgoing</i> em relação aos serviços	Em virtude da situação pandémica a FMH-ULisboa não teve e estudantes Erasmus+ <i>outgoing</i>	<Satisfeito	Indicador medido através de escala de lickert de 5 pontos
	Elaboração e implementação de um plano de identificação dos riscos e respetivas ações de melhoria por áreas funcionais	Direção Executiva	<b>IND_8</b>	Percentagem de riscos resolvidos sobre riscos identificados	85%	(=)	
<b>OO3 – Promover a segurança na FMH</b>	Constituição de uma equipa responsável pela segurança na FMH-ULisboa						
	Desenvolvimento de ações de formação sobre segurança	Direção Executiva	<b>IND_9</b>	Número de ocorrência de incidentes de segurança com estudantes, funcionários técnicos e administrativos e docentes	0	0	
	Desenvolvimento de um plano de ação para a segurança						
	Ações de supervisão de servidores		<b>IND_10</b>	Número de incidentes com segurança da informação	S/I	0	
Ações de supervisão das instalações		<b>IND_11</b>	Número de incidentes com segurança nas instalações	0	0		



## OE2 – PROMOVER UM ENSINO E UMA APRENDIZAGEM DE EXCELÊNCIA

A FMH-ULisboa é uma Escola de referência, nos contextos nacional e internacional, no que se refere à sua oferta formativa e demais indicadores académicos. Nos últimos anos, e de acordo com o Relatório Anual dos Novos Alunos, tem-se vindo a observar um gradual aumento de ofertas formativas semelhantes às existentes na FMH-ULisboa noutras instituições dispersas pelo país. Esta circunstância tem conduzido a uma dispersão e distribuição dos melhores estudantes por outras instituições, determinando a existência de um padrão no que se refere à tendência de atração de alunos, quase exclusivamente na área metropolitana de Lisboa, conferindo à FMH-ULisboa uma dimensão cada vez mais regional e a uma gradual perda da sua dimensão nacional no que se refere à captação de novos estudantes. É necessário criar estratégias de captação de alunos em todo o território nacional. Para garantir um ensino de excelência e para captar os melhores alunos, nomeadamente no âmbito da oferta formativa de segundo ciclo e de doutoramento, é necessário aperfeiçoar o ensino e promover uma avaliação do ensino centrada no estudante e que esta avaliação tenha reflexo nas boas práticas educativas.

A FMH-ULisboa deverá, ainda, consolidar o seu lugar cimeiro nas Instituições de Ensino Superior (IES) no contexto da sua oferta formativa, e, para isso, muito contribuirá o impulso que o projeto “Cluster Ativo – Cluster Científico e Tecnológico de Atividade Física, Desporto e Saúde” terá para que a FMH-ULisboa seja escolhida como uma referência na investigação desenvolvida e respetivo reflexo da sua dimensão na excelência do ensino.

### OO4 - Atrair os melhores estudantes nos 3 ciclos de estudos, pós-graduações e cursos livres

A FMH-ULisboa pretende manter um ensino de excelência, em todas as áreas da sua oferta formativa, captando mais e melhores estudantes nos três ciclos de estudos e cursos não conferentes de grau. A FMH-ULisboa pretende ainda dar continuidade aos esforços que têm vindo a ser submetidos no sentido de aumentar a sua taxa de sucesso escolar, criando mecanismos de diminuição do abandono escolar. O cumprimento deste objetivo poderá ter uma ligação muito estreita com ações estratégicas de divulgação da oferta formativa no *site* da FMH-ULisboa, nas redes sociais e em eventos para o efeito, com a procura de novos meios de divulgação da oferta formativa, mais direcionados para o público-alvo e com a organização de uma base de dados dos diplomados, como forma de lhe possibilitar uma formação ao longo da vida.

### OO5 - Melhorar a qualidade do ensino através da transformação digital

A situação de pandemia obrigou a uma mudança em muitas dimensões da vida humana. A dimensão educativa foi daquelas que obrigou a uma radical mudança na forma como tinha vindo a ser exercida. As instituições ligadas ao ensino e à educação foram das que tiveram uma melhor capacidade de se adaptar a uma nova realidade, nomeadamente na manutenção das suas atividades de ensino e aprendizagem, ainda que à distância e com o recurso a tecnologias digitais. Por isso, pretende-se continuar a transformação digital da FMH-ULisboa no que respeita a práticas inovadoras de formação incorporando metodologias de ensino à distância (do ensino presencial para o *e-learning*, *b-learning*, *m-learning* e *n-learning*), melhorando a qualidade de ensino à distância e presencial, através de várias ações: i) promoção da utilização generalizada dos recursos de gestão pedagógica de todas as UC no *Moodle*; ii) diversificação dos recursos disponibilizados de melhoria da qualidade do ensino à distância; iii) promoção de ações de formação junto dos docentes, dando continuidade a um percurso já iniciado em 2020 e que se relaciona com a uniformização da assiduidade; iv) uniformização dos programas das UC; v) divulgação das fichas de unidades curriculares no novo *site* da FMH-ULisboa e uniformização das modalidades de avaliação.

### OO6 - Promover uma avaliação do ensino centrada no estudante

A avaliação do ensino constitui um recurso central na promoção de uma aprendizagem de excelência. A FMH-ULisboa pretende dar continuidade ao processo qualitativo e quantitativo da avaliação que os estudantes fazem do ensino. Ainda neste capítulo da avaliação do ensino-aprendizagem, a FMH-ULisboa através do Conselho Pedagógico, pretende implementar a realização anual de dois relatórios: i) relatório de avaliação das UC; ii) relatório de avaliação de curso. A concretização deste objetivo alargará o espectro da avaliação do ensino-aprendizagem, tornando-a mais justa e abrangente e simultaneamente abrindo novas possibilidades de uma melhoria contínua nos domínios do ensino e da aprendizagem.

### OO7 – Adequar a estratégia decorrente do PRR à reforma e à expansão da oferta formativa

Em 2021 foi concretizada a preparação da reforma dos doutoramentos em Motricidade Humana e Educação. Em 2022 dar-se-á continuidade ao processo de análise de toda a oferta formativa pós-graduada no âmbito do programa “IMPULSO ADULTOS” do Plano de Resiliência e Recuperação. A oferta de um conjunto de Pós-Graduações e outros tipos de formação na FMH-ULisboa, com a colaboração de outras escolas da ULisboa e de empresas e em articulação com empregadores públicos e privados, criará um

conjunto de oportunidades que podem consubstanciar especial interesse: no caso da FMH-ULisboa pelo reforço da atratividade do seu público-alvo; no caso das escolas parceiras e das empresas pela produção de conhecimento relativo ao desenvolvimento da inovação e da incubação de projetos relacionados com as respetivas áreas de desenvolvimento.

Definem-se os seguintes objetivos da FMH-ULisboa no Programa “Impulso Adultos”:

- (i) Aprofundar a cooperação interinstitucional e a colaboração com entidades públicas e privadas, pelo estabelecimento de protocolos de cooperação;
- (ii) Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento transformador de Portugal, pela (re)capacitação de adultos, com o objetivo de “aumentar o número de cursos de pós-graduação”;
- (iii) Desenvolver a transformação digital da FMH-ULisboa no que respeita a práticas inovadoras de formação incorporando metodologias de ensino à distância (do ensino presencial para o *e-learning*, *b-learning*, *m-learning* e *n-learning*).

Através da Universidade de Lisboa, a FMH-ULisboa contratualizou sete cursos de pós-graduação com o Plano de Resiliência e Recuperação: Ergonomia na Resiliência das Organizações Laborais, Promoção da Atividade Física na Educação Pré-Escolar e no 1.º Ciclo de Escolaridade, Literacia Física, Cidadania Ambiental e Sustentabilidade, Tecnologias e Análise de Dados no Desporto, Prevenção da Dopagem, Infância Ativa num Mundo Digital e Desporto Adaptado. Outras pós-graduações não contratualizadas com o Plano de Resiliência e Recuperação estão também consideradas: Planeamento de Instalações Desportivas, Gestão do Património Desportivo Português, Governação dos Desportos Náuticos, Nutrição no Desporto e Fenotipagem Digital para a Mobilidade no Envelhecimento Saudável.

OE2 – PROMOVER UM ENSINO E UMA APRENDIZAGEM DE EXCELÊNCIA							
Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários	
<b>OO4 - Atrair os melhores estudantes nos 3 ciclos de estudos, pós-graduações e cursos livres</b>	Ações estratégicas da oferta formativa no <i>site</i> da FMH-ULisboa, nas redes sociais e em eventos para o efeito	Presidentes dos Departamentos	IND_12	Número de candidaturas nos 3 ciclos de estudos	1.º ciclo (1948) 2.º ciclo (370) 3.º ciclo (38)	1.º Ciclo (=) 2.º ciclo (=) 3.º ciclo (+20)	
			IND_13	Número de candidaturas nas pós-graduações	96	(+) 20%	
			IND_14	Número de candidaturas aos cursos livres	1760	(=)	
			IND_15	Rácio n.º vagas e n.º de inscritos por cursos nos 3 ciclos de estudos	CD - 34; D - 76; GD - 12,5; RPM - 8,95	(=)	
	Organização de uma base de dados dos diplomados	DGAA/DRECE	IND_16	Número de alunos a frequentar cursos não conferentes de grau	68	(+) 20%	
	Ações de promoção junto dos diplomados de 1.º e 2.º ciclos para divulgação da oferta formativa e eventos científicos						
	Monitorização anual das razões de escolha da FMH-ULisboa e dos seus cursos	Gabinete da Presidência	IND_17	Número de alunos que escolhem a FMH-ULisboa e os seus cursos pela qualidade do currículo dos cursos	S/I	(<70%)	
			IND_18	Percentagem de alunos que escolhem a FMH-ULisboa e os seus cursos pela qualidade do corpo docente	S/I	(<70%)	Aguarda informação do questionário a "Novos Alunos"

			IND_19	Percentagem de alunos que escolhem a FMH-ULisboa pela investigação realizada	S/I	(<70%)
	Aumento do n.º de diplomados que concluem os cursos no tempo previsto (1.º, 2.º e 3.º ciclos)	Gabinete da Presidência	IND_20	Taxa de sucesso escolar(1.º, 2.º, 3.º ciclos)	1.º Ciclo - 68%; 2.º Ciclo - 7,7% 3.º Ciclo –S/I	1.º Ciclo - 68%; 2.º Ciclo - 7,7% 3.º Ciclo – 30%
			IND_21	Percentagem de abandono escolar (1º, 2.º e 3.º ciclo por curso e por ano)	*1	(+10)
OO5 - Melhorar a qualidade do ensino (à distância e presencial e à distância) através da transformação digital	Diversificação dos recursos disponibilizados de melhoria da qualidade do ensino à distância	Conselho Pedagógico	IND_22	Número de recursos adquiridos de ensino à distância	115	(=)
	Promoção de ações de formação junto dos docentes	Conselho Pedagógico	IND_23	Número de ações de formação de ensino à distância dirigida a docentes	1	(=)
	Promoção da redação dos relatórios de cursos junto dos respetivos coordenadores		IND_24	Número de relatórios de cursos finalizados	6/14	14/14
OO6 - Promover uma avaliação do	Aumento da taxa de resposta aos					

1

Ciências do Desporto: 1º ano: 4,5%; 2º ano: 1,4%; 3º ano: 0,4%; média: 2,3%

Dança: 1º ano: 4,7%; 2º ano: 5%; 3º ano:0%; média: 3,1%

Gestão do Desporto: 1º ano: 8%; 2º ano: 2,6%; 3º ano: 1,9%; média: 4,6%

Reabilitação Psicomotora: 1º ano: 10%; 2º ano: 2,1%; 3º ano:0; média: 4,3%

<b>ensino centrada no estudante</b>	inquéritos de avaliação do ensino pelos estudantes					
	Articulação da informação dos resultados da avaliação do ensino com os relatórios de cursos.	Conselho Pedagógico	IND_25	Taxa de resposta média por ano e por curso	S/I	> 80%
	Desenvolvimento do módulo sumário no SGA					
	Verificação semanal de alertas e informação dos docentes		IND_26	Taxa de inscrição de sumários no SGA	100%	(=)
<b>OO7 – Adequar a estratégia decorrente do PRR à reforma e à expansão da oferta formativa</b>	Análise de toda a oferta formativa de segundo ciclo no âmbito do treino desportivo	Conselho Pedagógico	IND_27	Número de novos cursos de 2.º ciclo no âmbito do treino desportivo	1	(+1)
	Dar resposta às oportunidades do Plano de Recuperação e Resiliência como forma de diversificar a oferta formativa pós-graduada	Gabinete da Presidência	IND_28	Número de novos cursos não conducentes de grau ao abrigo do Plano de Recuperação e Resiliência	2	11



## OE3 - FOMENTAR A INOVAÇÃO E A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

A inovação e a investigação constituem uma dimensão em que a FMH-ULisboa globalmente se destacou nos planos nacional e internacional. Um ensino de excelência está relacionado de uma forma muito estreita com a promoção da inovação e da investigação científica. Este é um processo nuclear da missão institucional das organizações de ensino superior. A FMH-ULisboa viu integrar durante o ano de 2020 mais um Pólo de Unidade de Investigação em Desenvolvimento em Educação e Formação, pretendendo desta forma reforçar os seus mecanismos de valorização económica do conhecimento e, conseqüentemente: i) criar mecanismos de articulação entre o ensino e a investigação; ii) envolver os seus estudantes em atividades de investigação; iii) valorizar os recursos humanos afetos à investigação, dando força a um dos objetivos principais na área de investigação & desenvolvimento – a criação de novas oportunidades no desenvolvimento de conhecimento e novos produtos.

A investigação & desenvolvimento é a matriz central do Plano Estratégico 2021/2026 a partir do qual se desenvolvem todas as outras dimensões. O Plano de Atividades para 2022 reitera essa intencionalidade, envolvendo as Unidades de Investigação, Laboratórios e Centros de Estudos numa dinâmica de produção e transferência de conhecimento preparando os investigadores para a produção de valor através de mais produtos e serviços.

### OO8 - Despertar junto dos estudantes o interesse pela atividade científica

O envolvimento precoce com a atividade de investigação pode ser um meio importante na preparação do futuro da investigação da FMH-ULisboa e na criação de uma mentalidade colaborativa e empreendedora, constituindo, desta forma, um objetivo central para esta área estratégica e que poderá ser alcançada através das seguintes condições: i) aumento do número de unidades curriculares opcionais e de competências transversais nos cursos de 2.º ciclo; ii) envolvimento dos estudantes de 2.º e 3.º ciclos em projetos de investigação enquadrados nas atividades das unidades de investigação, centros de estudos e laboratórios; iii) incentivo à criação de *Start-ups*, aceleradoras e incubadoras de empresas e laboratórios de ideias, *think tanks*.

### OO9 - Aumentar o número de projetos de investigação e respetiva receita

A FMH-ULisboa pretende, em 2022, dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no aumento de novas parcerias com outras instituições e respetivos projetos. Este objetivo é fundamental para o aumento de receitas próprias através da atividade desenvolvida. É por isso necessário o incentivo



junto dos docentes e investigadores, na criação de novas oportunidades no desenvolvimento de conhecimento e novos produtos, no envolvimento em projetos de investigação com entidades externas públicas e privadas, que promovam o aumento de receitas próprias e a divulgação do conhecimento e transferência de tecnologia, e à constituição de propriedade intelectual e registo de patentes. Este objetivo enquadra-se numa realidade nacional e internacional cada vez mais competitiva e exigente e que tem importante impacto no financiamento.

#### OO10 - Incrementar a produção científica de excelência

A produção científica de excelência é um indicador fundamental não só para a promoção de um ensino de qualidade, mas também para o reconhecimento da instituição e dos seus investigadores junto dos seus pares. Por isso, em 2022, a FMH-ULisboa manterá um forte incentivo junto da sua comunidade de investigadores, para o aumento da produção científica de excelência de primeiro autor e de autor sénior.

OE3 - FOMENTAR A INOVAÇÃO E A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários
<b>OO8 - Despertar junto dos estudantes o interesse pela atividade científica</b>	Criação de uma mentalidade colaborativa e empreendedora junto da comunidade académica	Coordenadores de Unidades de Investigação	<b>IND_29</b>	Número de projetos que envolvam a participação conjunta com outras unidades de investigação (dentro e fora da FMH-ULisboa)	(5)	(=)
	Promoção do registo de patentes para os trabalhos inovadores		<b>IND_30</b>	Rácio entre o n.º de patentes solicitadas e concedidas	0	(1)
<b>OO9 - Aumentar o número de projetos de investigação e respetiva receita</b>	Criação de novas oportunidades no desenvolvimento de conhecimento e novos produtos	Coordenadores de Unidades de Investigação	<b>IND_31</b>	Número de projetos I&D novos	11	(+5)
	Incentivo aos docentes no envolvimento em projetos de investigação com entidades externas públicas e privadas		<b>IND_32</b>	Número de projetos I&D ativos	38	(+5)
			<b>IND_33</b>	Receitas de projetos de investigação	1 148 523,05	(=)
			<b>IND_34</b>	Número de projetos de prestação serviços	16	(=)
<b>OO10 - Incrementar a produção científica de excelência</b>	Incentivo a docentes na publicação de artigos em 1.º e 2.º quartil e de primeiro autor afiliado	Coordenadores de Unidades de Investigação; Coordenadores de Cursos; Presidentes dos Departamentos	<b>IND_35</b>	Número de publicações em revistas internacionais em 1.º quartil	118	(20)
	Reforço a avaliação da produção científica através dos principais indicadores bibliométricos					



## OE4 - DINAMIZAR A INTERNACIONALIZAÇÃO E A EXTENSÃO À COMUNIDADE

A edição 2021 do *QS World University Rankings* revela que a FMH-ULisboa integra o grupo de quatro áreas da Universidade de Lisboa que foram classificados entre as 100 melhores do mundo, nomeadamente: Arquitetura e Edificado, Arte e Design, Engenharia Civil e de Estruturas e Ciências do Desporto. Para este ranking da FMH-ULisboa contribuiu o elevado número de citações de alguns dos artigos publicados, associado ao aumento do índice H, que quantifica a produtividade e o impacto da investigação realizada. Embora estes indicadores sejam de realçar, importa reconhecer a necessidade de atenuar a distribuição heterogénea no contributo para este destaque da FMH-ULisboa.

A FMH-ULisboa pretende melhorar a sua notoriedade através da divulgação da sua oferta formativa em plataformas globais e do aumento da visibilidade da oferta formativa em língua inglesa em unidades curriculares e com maior potencial de internacionalização. Merece especial destaque o pilar do Plano Estratégico 2021-2026 dedicado ao posicionamento global na educação e a constituição do Parque de Desporto do Jamor no âmbito da colaboração com o Oeiras *Valley*.

### OO11 - Promover a FMH-ULisboa no contexto internacional

O Plano Estratégico 2021-2026 comporta vários elementos que contribuem para a internacionalização: i) orientação estratégica da mobilidade dos estudantes, docentes e respetivos projetos; ii) especialização dos RH para os desafios da internacionalização e procura de financiamento; iii) identificação e inscrição em plataformas europeias de divulgação da oferta formativa; iv) aumento da visibilidade da oferta formativa em língua inglesa em UC com maior potencial de internacionalização; v) promoção do desenvolvimento de protocolos com instituições internacionais de reconhecido mérito; vi) promoção da mobilidade de funcionários técnicos e administrativos (*incoming* e *outgoing*); vii) diversificação de ações de acolhimento e informações sobre estadia; viii) divulgação e acesso ao processo de mobilidade; ix) promoção de iniciativas para aumentar o número de docentes em mobilidade; x) aumento do número de estudantes ao abrigo do Estatuto do Estudante Internacional.

## OO12\_Promover a relação que a FMH-ULisboa estabelece com os seus *Stakeholders* estratégicos e de extensão à comunidade

Os *stakeholders* da FMH-ULisboa carecem de dois tipos de ação. Em primeiro lugar é necessário um mapeamento e identificação das principais partes interessadas da FMH-ULisboa. Posteriormente é necessária uma análise SWOT e estratégica para a definição de linhas de articulação de objetivos e atividades correspondentes.

Os antigos alunos constituem um agente cada vez mais importante dentro das IES e esta dimensão será objeto de uma especial atenção na FMH-ULisboa. Como forma de otimizar este recurso, a FMH-ULisboa, dando continuidade ao trabalho já iniciado em 2020, considerou como objetivo relevante para 2021 a reorganização da Associação Alumni e o seu contributo como entidade independente para a otimização e a consecução da missão da FMH-ULisboa, estando neste momento em plenas funções.

## OO13 - Promover a empregabilidade e a aproximação à vida ativa dos diplomados

A dinamização da empregabilidade e a aproximação à vida ativa continuam a ser as principais razões de escolha da FMH-ULisboa, por parte dos seus candidatos. A concretização deste objetivo requer a criação de uma estrutura administrativa de apoio à empregabilidade, conjuntamente com o desenvolvimento de um observatório de empregabilidade, em relação de proximidade com as associações profissionais das áreas e formação da FMH-ULisboa. No que se refere à aproximação ao primeiro emprego é igualmente necessário a diversificação do tipo de estágios disponibilizados aos alunos (pedagógicos, livres, curriculares).

Os estágios agregados aos cursos da FMH-ULisboa continuarão a ser alvo de melhorias, nomeadamente a constituição de orientações internas claras e objetivas onde estejam previstos os mecanismos de coordenação entre instituições, orientadores científicos e supervisor da instituição de acolhimento. Este objetivo requer a elaboração uniforme de um Regulamento de Estágios.

## OE4 - DINAMIZAR A INTERNACIONALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES EXTERNAS

Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários	
<b>OO11 - Promover a FMH no contexto internacional</b>	Identificação e inscrição em plataformas europeias de divulgação da oferta formativa	DGAA - Mobilidade	<b>IND_36</b> Número de presenças em plataformas internacionais de divulgação da oferta formativa em que a FMH-ULisboa está presente	0	(1)		
	Aumento da visibilidade da oferta formativa em língua inglesa em UC com maior potencial de internacionalização	Presidentes dos Departamentos / Conselho Pedagógico	<b>IND_37</b> Número de UC em língua inglesa	(+5%)	(=)		
	Promoção do desenvolvimento de protocolos com instituições internacionais de reconhecido mérito		<b>IND_38</b> Número de protocolos internacionais	81	(=)		
	Promoção da mobilidade de funcionários técnicos e administrativos (incoming e outgoing)		<b>IND_39</b>	Número de funcionários técnicos e administrativos a frequentar programas de mobilidade (incoming)	0	(2)	
			<b>IND_40</b>	Número de funcionários técnicos e administrativos a frequentar programas de mobilidade (outgoing)	0	(2)	
	Diversificação de ações de acolhimento e informações sobre estadia	Conselho Pedagógico	<b>IND_41</b>	Número de estudantes a frequentar programas de mobilidade (incoming)	13	(+20)	
	Divulgação e acesso ao processo de mobilidade		<b>IND_42</b>	Número de estudantes a frequentar programas de mobilidade (outgoing)	0	(40)	
	Promoção de iniciativas para aumentar o n.º de	Presidentes dos Departamentos	<b>IND_43</b>	Número de docentes a frequentar programas de mobilidade (incoming)	0	(2)	

	docentes em mobilidade		IND_44	Número de docentes a frequentar programas de mobilidade (outgoing)	0	(2)
	Aumento do n.º de estudantes ao abrigo do Estatuto do Estudante Internacional	Direção Executiva	IND_45	Número de estudantes ao abrigo do Estatuto Estudante Internacional	2	(+2)
<b>OO12_Promover a relação que a FMH estabelece com os seus Stakeholders Estratégicos e de extensão à comunidade</b>	Definição de linhas de articulação de objetivos e atividades correspondentes (plano de desenvolvimento estratégico de articulação com stakeholders)	Gabinete da Presidência	IND_46	Número de parcerias com as partes interessadas externas	13	(+5)
	Melhoria da articulação entre a FMH-ULisboa e a Associação Alumni da FMH-ULisboa	Gabinete da Presidência	IND_47	Número de iniciativas conjuntas entre a FMH-ULisboa e a Associação Alumni	3	(+1)
	Aproveitar o PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) como forma de diversificar a oferta formativa pós-graduada	Gabinete da Presidência	IND_48	Número de iniciativas de extensão à comunidade decorrente do Plano Recuperação e Resiliência	s/i	(2)
	Estreitamento de relações entre a FMH-ULisboa e o Oeiras Valley	Gabinete da Presidência	IND_49	Número de iniciativas conjuntas entre a FMH-ULisboa e o Oeiras Valley	2	(+2)
<b>OO13 - Promover a empregabilidade e a aproximação à vida ativa dos diplomados</b>	Desenvolvimento da área de apoio à empregabilidade na FMH-ULisboa através da promoção do evento anual "FMH Careers Forum"	Gabinete da Presidência	IND_50	Taxa de empregabilidade dos graduados da FMH-ULisboa	80%	(=)
			IND_51	Percentagem de alunos que conseguiram emprego (na área de formação, 6 meses após finalização dos estudos)	71%	(=)

Diversificação do tipo de estágios disponibilizados aos alunos (pedagógicos, auto propostos, curriculares)	Gabinete da Presidência	IND_52	Número de alunos de 1.º ciclo que ficam empregados após estágios ao abrigo de protocolos com entidades nacionais e internacionais	s/i	(10)
--	-------------------------	--------	---	-----	------



## OE5 – IMPLEMENTAR O PLANO ESTRATÉGICO 2021/2026

A FMH-ULisboa concebeu um Plano Estratégico para 2021-26 sob a orientação superior de um conceito-chave de desenvolvimento, o “*OEIRAS VALLEY SPORTS INNOVATION*”, que visa criar um ecossistema de inovação no Desporto, aplicando o conhecimento produzido de uma forma integrada com valências do conceito *Oeiras Valley* (criação de um ecossistema único no plano da inovação e do desenvolvimento do Município), a partir da construção de uma rede de parcerias complementares, que impulse a FMH para se constituir como uma referência internacional em I&D, atraindo Talento, Inovação e Investimento, e que se possa concretizar num ecossistema de I&D de elevado valor, desenvolvido por empreendedores de todo o Mundo.

A FMH-ULisboa pretende assumir uma nova via estratégica com o objetivo de estabelecer um renovado ciclo de desenvolvimento centrado no capital prévio de conhecimento e tecnologia e na criação de um ecossistema integrado para Negócios, Ciência e Tecnologia, incluindo uma agenda para a Educação e Sociedade, Inovação e Internacionalização. Uma nova estratégia que tem como alicerces, para além de um histórico consolidado de ensino e de investigação, o novo “CLUSTER ATIVO - CLUSTER CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DE ATIVIDADE FÍSICA, DESPORTO E SAÚDE” e o conceito do *Oeiras Valley* e respetiva dimensão programática, que, de uma forma conjugada, contribuem para o desenvolvimento da missão da FMH-ULisboa, do Município de Oeiras e de Portugal.

### OO14 - Divulgar o plano estratégico 2021-2026

Como forma de criar as condições para o desenvolvimento de novos produtos desenvolvidos com impacto na qualidade da prestação de serviços no âmbito das áreas de missão da FMH-ULisboa, é necessário em 2022, intensificar a comunicação do Plano aos *stakeholders* como forma de promover a excelência dos processos de análise, conceção e formulação de políticas focalizadas em ambientes de suporte a uma vida saudável, bem como a contribuição para um impacto social e económico positivo em todas as áreas de missão da FMH-ULisboa, por meio de uma atitude empreendedora e da excelência na investigação e no ensino.

### OO15 – Continuar o processo de renovação do campus da FMH-ULisboa

No seguimento da aprovação da candidatura n.º LISBOA – 01 – 0246 – FEDER – 000029, é objetivo durante o ano de 2022 dar início ao concurso internacional para a construção do novo edifício na FMH-ULisboa. Será também efetuado o acompanhamento dos programas de execução dos edifícios Esteiros e Quinta da



Graça. Relativamente ao edifício Esteiros, o Município de Oeiras tem já elaborado o anteprojecto de acordo com as especificações anexas ao protocolo celebrado entre a FMH-ULisboa e o Município de Oeiras, incluindo diversas melhorias dimensionais e funcionais. Quanto ao edifício Quinta da Graça, recentemente foi renovado o compromisso por parte do Município de Oeiras deste edificado ser destinado à Companhia de Dança de Oeiras, comportando o programa outros requisitos de interesse para a FMH-ULisboa como um auditório multifuncional.

#### OO16 - Preservar as instalações afetas à FMH-ULisboa

Os quatro edifícios da FMH-ULisboa (Edifícios Costa, Ciências do Desporto, Esteiros e Quinta da Graça), tendo em consideração a sua idade, já entraram há algum tempo numa fase de considerável degradação. A FMH-ULisboa pretende em 2022 dar continuidade a um processo (já iniciado em 2021) de requalificação ajustado às necessidades do bom funcionamento da instituição. Atendendo ao previsto no protocolo celebrado com o Município de Oeiras, será atribuída especial atenção aos edifícios Costa e Ciências do Desporto, nomeadamente à renovação e modernização das salas de aula e todas as infraestruturas tecnológicas.

OES – IMPLEMENTAR O PLANO ESTRATÉGICO 2020 / 2026						
Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários
OO14 - Divulgar o plano estratégico 2021-2026	Comunicação do plano aos <i>stakeholders</i> internos e externos	Presidente	IND_53	Número de ações de comunicação e divulgação do plano	S/I	1
			IND_54	Número de parceiros públicos e privados envolvidos no Plano	S/I	5
			Promoção da excelência dos processos de análise, conceção e formulação de políticas focalizadas em ambientes de suporte a uma vida saudável			
			Contribuição para um impacto social e económico positivo na atividade física e no desporto, por meio da excelência na investigação, ensino e empreendedorismo			
	Promoção da transformação digital					
OO15 – Continuar o processo de renovação do campus da FMH-ULisboa	Finalização do concurso público internacional	Presidente	IND_56	Conclusão da fase de concurso público internacional	Assinatura do protocolo entre a FMH/CMO	Início e conclusão do Concurso Internacional

<b>OO16 - Preservar as instalações afetas à FMH-ULisboa</b>	Identificação e mapeamento regular das necessidades de intervenção	Presidente <b>IND_57</b>	Número de intervenções efetuadas em áreas destinadas aos estudantes	2	(2)
		Presidente <b>IND_58</b>	Número de intervenções efetuadas em áreas destinadas aos docentes	S/l	Requalificação das salas de aula
		Presidente <b>IND_59</b>	Número de intervenções efetuadas em áreas administrativas e destinadas aos funcionários	Início das obras de requalificação interior	(8)
		Presidente <b>IND_60</b>	Número de intervenções efetuadas no Campus da FMH-ULisboa	1	(=)



## OE6 - ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE INTEGRADA DA FMH-ULISBOA

A sustentabilidade integrada é garantida pelos recursos financeiros existentes para serem colocados ao dispor do exercício da missão da FMH-ULisboa e todas as atividades associadas envolvendo todos os recursos humanos existentes. Considerando o controlo de aumento de 2,1% da massa salarial (anterior controlo de 3%, mas agora de 2,1% face ao aumento de 0,9% determinado pelo Governo), no ano económico 2022, e tendo em consideração os recursos financeiros existentes, será elaborado um plano de concursos conducentes à valorização profissional dos docentes.

As Instituições de Ensino Superior estão muito dependentes do financiamento oriundo do Orçamento do Estado, sendo necessário o aumento das suas receitas próprias. É necessário o envolvimento de toda a comunidade através de uma mentalidade colaborativa e empreendedora preconizada pelo Plano Estratégico 2021/2026, que seja verdadeiramente mobilizadora de novos projetos com capacidade de criar valor para a FMH-ULisboa.

### OO17 - Implementar medidas de sustentabilidade financeira

A FMH-ULisboa pretende dar continuidade na implementação de medidas de sustentabilidade financeira, através do controlo das despesas com o pessoal, de um controlo do resultado operacional da atividade da FMH-ULisboa e de uma adequada orçamentação das despesas com a aquisição de bens e serviços para 2022.

### OO18 - Implementar medidas de sustentabilidade ambiental

A sustentabilidade ambiental é uma exigência de todos, sendo que as organizações têm um papel preponderante a desempenhar neste capítulo. Neste sentido, a FMH-ULisboa irá desenvolver esforços em 2022 para implementar procedimentos de recolha seletiva de resíduos, realizando campanhas para a redução de consumos bem como adoção de uma metodologia de avaliação desses consumos.

É igualmente necessária a aproximação tecnológico-ambiental de acordo com os atuais desenvolvimentos de políticas ambientais “em torno da *Smart Governance* e da *Smart Cities*” tendo em conta os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” definidos pela ONU, até 2030, que exortam as pessoas, as instituições e os setores a agirem de forma integrada na adoção de comportamentos e de soluções sustentáveis, em

áreas relacionadas com o uso das tecnologias de informação, das fontes de energia, do uso da água, da mobilidade e dos transportes, entre outras, no sentido da diminuição da “pegada humana”.

Neste âmbito deve ser realçada a candidatura a um programa de financiamento do Plano de Recuperação e Resiliência no âmbito da eficiência energética dos edifícios públicos.

#### **OO19 - Implementar medidas de responsabilidade social**

A responsabilidade social desempenha cada vez mais um lugar de destaque nas organizações públicas e privadas. A FMH-ULisboa alargará o desenvolvimento desta área em 2022, através da divulgação e realização de ações de responsabilidade social junto da comunidade académica e da comunidade local.

#### **OO20 – Elaborar um plano de concursos conducentes à valorização profissional dos docentes**

Este plano será de natureza plurianual tendo em consideração os recursos financeiros existentes e os constrangimentos normativos do Orçamento de Estado envolvendo o controlo do aumento da massa salarial com recursos humanos.

## OE6 - ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE INTEGRADA DA FMH

Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários
<b>OO17 - Implementar medidas de sustentabilidade financeira</b>	Controlo da execução das despesas com o pessoal	Direção Executiva	<b>IND_61</b> Execução de despesas com o pessoal	76,08%	(=)	
	Controlo do resultado operacional da atividade da FMH-ULisboa	Direção Executiva	<b>IND_62</b> Resultado operacional de 2022 >= €0	182.754,82€ Este valor será diferente após as operações de encerramento, estimando-se por analogia ao constante em 2020, para o 3º quadrimestre de 2021 o valor 2.715.479,03€.	(=)	
	Adequada orçamentação das despesas com a aquisição de bens e serviços para 2022	Direção Executiva	<b>IND_63</b> Execução de despesas com aquisição de bens e serviços	64,95%	(=)	
<b>OO18 - Implementar medidas de sustentabilidade social e ambiental</b>	Implementação de procedimentos de recolha seletiva de resíduos	Direção Executiva	<b>IND_64</b> Número de procedimentos a Implementar nos 4 edifícios da FMH	Essa informação comparativa tem sido realizada a pedido da Presidência da FMH-ULisboa. Não existe uma fórmula, a comparação tem sido realizada através de valores absolutos	(=)	
	Realização de campanhas para a redução de consumos	Direção Executiva	<b>IND_65</b> Número de campanhas a realizar por semestre para a redução do consumo de água	1	(=)	
		Direção Executiva	<b>IND_66</b> Número de campanhas a realizar por semestre para a redução do consumo de eletricidade	1	(=)	
	Definição de metodologia de avaliação de consumos	Direção Executiva	<b>IND_67</b> Definição de fórmula para análise comparativa do consumo de água em	Essa informação comparativa tem sido realizada a pedido da Presidência da FMH-ULisboa. Não existe uma fórmula, a comparação	(Definição da fórmula)	

				períodos homólogos semestrais e anuais	tem sido realizada através de valores absolutos	
		Direção Executiva	IND_68	Definição de fórmula para análise comparativa do consumo de eletricidade em períodos homólogos semestrais e anuais	A informação comparativa tem sido realizada a pedido da Presidência da FMH-ULisboa. Não existe uma fórmula, a comparação tem sido realizada através de valores absolutos	(Definição da fórmula)
OO19 - Implementar medidas de responsabilidade social	Divulgação de ações de responsabilidade social	Direção Executiva	IND_69	Número de ações divulgadas no <i>site</i> da FMH-ULisboa	1	(+1)
	Implementação de rotinas de recolha	Direção Executiva	IND_70	Número de recolhas de informação, no âmbito da responsabilidade social, a divulgar no <i>site</i>	S/I	(2)
	Realização de ações de responsabilidade social junto da comunidade académica e da comunidade local	Direção Executiva	IND_71	Número de ações de responsabilidade social divulgadas no <i>site</i> e realizadas pela FMH-ULisboa ou por pessoas ou entidades da comunidades	1	(+2)
OO20 - Elaborar um plano de concursos conducentes à valorização profissional dos docentes	Realização de concursos para valorização da carreira dos docentes na FMH-ULisboa	Presidente	IND_72	Número de concursos implementados	6	(+3)
			IND_73	Número de docentes promovidos	3	(=)



## OE7 - MODERNIZAR OS SERVIÇOS ATRAVÉS DA TRANSIÇÃO DIGITAL

A modernização administrativa deve ter um caráter contínuo face ao progressivo e constante aumento das exigências externas e do normativo a que a FMH-ULisboa tem obrigação de dar resposta. Esta modernização deve também otimizar os procedimentos e a rapidez com que são concretizados.

No quadro definido pelo Plano Estratégico 2021-2026 são identificados um conjunto de fatores críticos de sucesso com influência na curva de desempenho da FMH-ULisboa e na melhoria dos serviços, nomeadamente fatores com ligação aos recursos humanos, às lideranças, à política de formação e ao desenvolvimento organizacional.

O atual Plano de Atividades estabelecerá, no capítulo da modernização administrativa, uma ligação estreita com o Plano Estratégico 2021-2026 na medida em que promoverá essencialmente: i) o marketing aliado à satisfação das necessidades e expectativas do público-alvo da FMH-ULisboa da gestão estratégica da carteira de serviços oferecidos e do “Observatório da Concorrência; ii) a comunicação aliada à adequação da mensagem aos públicos-alvo e a melhoria das diversas formas de comunicação, direcionadas para as relações públicas, a promoção da imagem, a força de vendas, a publicidade e as parcerias.

### OO21 - Melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços administrativos

A FMH-ULisboa tem vindo a detetar algumas fragilidades no que se refere aos serviços administrativos e sobretudo no domínio do atendimento aos estudantes. Pretende-se em 2022 melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços através da sua modernização e reorganização de processos e responsabilidades funcionais, que serão monitorizados através de questionários de satisfação como forma de medir o índice de qualidade técnica e relacional do atendimento. No caso específico da biblioteca será aplicado um questionário específico e mais direcionado para uma melhoria específica do serviço. O processo de desmaterialização já em curso desde 2020, manter-se-á no ano de 2022, bem como a otimização das ferramentas de apoio administrativo, tais como o sistema de gestão documental, Fénix e SAP, no apoio à decisão administrativa e institucional. Será também dada especial atenção à rapidez com que os processos são analisados e decididos.

### OO22 - Estimular a comunicação institucional

A FMH-ULisboa pretende mudar a forma como comunica com os seus *stakeholders* internos e externos, por isso, torna-se necessário estimular a comunicação institucional: i) através do desenvolvimento de um



plano de comunicação; ii) melhorando os recursos próprios à comunicação institucional; iii) retirando mais proveito da sua presença em feiras nacionais e internacionais de divulgação da sua oferta formativa.

#### OO23 - Promover a transformação digital

A transformação digital tem sido um caminho que as organizações têm vindo, cada vez mais, a assumir. As organizações de Ensino Superior de uma forma geral e a FMH-ULisboa de uma forma particular, irá iniciar em 2022 o seu processo de transformação digital, como forma de potenciar a melhoria dos serviços que prestam aos seus *stakeholders* internos e externos.

#### OO24 - Incentivar a valorização profissional dos recursos humanos

A valorização profissional é das variáveis mais referidas no que se refere à capacidade e performance das organizações. A FMH-ULisboa pretende, para além de continuar a medir os principais indicadores de caracterização dos recursos humanos, disponibilizar mais possibilidades de formação, mais direcionadas e flexíveis, incentivando os recursos humanos na sua realização, promovendo mais ações de desenvolvimento de "*soft skills*" junto da comunidade académica e motivando os recursos humanos através da criação de mais oportunidades de promoção nas suas carreiras, visando consequentemente diminuir a taxa de absentismo.

## OE7 – MODERNIZAR OS SERVIÇOS ATRAVÉS DA TRANSIÇÃO DIGITAL

Objetivos operacionais	Ações	Responsável pelo indicador	Indicadores de desempenho	Resultado 2021	Meta 2022	Notas e comentários
<b>OO21 - Melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços administrativos</b>	Melhoria do atendimento nos serviços FMH-ULisboa	Direção Executiva	<b>IND_74</b> Índice da qualidade técnica do atendimento	<Satisfeito	<Satisfeito	Informação recolhida através de inquérito por questionário
			<b>IND_75</b> Índice da qualidade relacional do atendimento	<Satisfeito	<Satisfeito	
	Melhoria do serviço prestado pela biblioteca	Direção Executiva	<b>IND_76</b> Percentagem relativa de frequentadores da biblioteca por curso	S/I	50% por curso	Inquérito a implementar
			<b>IND_77</b> Número total de utilizadores da biblioteca por curso	S/I	50% por curso	
	Agilização da fluidez processual da FMH-ULisboa	Direção Executiva	<b>IND_78</b> Percentagem de processos administrativos desmaterializados	0	2	
<b>OO22 - Estimular a comunicação institucional</b>	Melhoria dos recursos próprios à comunicação institucional	Gabinete da Presidência	<b>IND_79</b> Número de documentos institucionais com grafismo profissional	Diplomas de cursos não conferentes de grau	(2)	
	Desenvolvimento de um plano de divulgação dos eventos FMH-ULisboa nos <i>media</i>	Direção Executiva	<b>IND_80</b> Número de eventos da FMH-ULisboa com informação na comunicação social	3	(+2)	
	Aumentar a presença da FMH-ULisboa em feiras nacionais e	Direção Executiva	<b>IND_81</b> Número de participações em feiras de promoção	2	(+1)	

	internacionais de mostra da oferta formativa			da FMH-ULisboa (nacionais)		
		Direção Executiva	IND_82	Número de participações em feiras de promoção da FMH-ULisboa (internacionais)	0	(1)
	Desenvolvimento do <i>site</i> FMH-ULisboa	Gabinete da Presidência	IND_83	Relatório anual de desempenho da página da FMH-ULisboa; (i)número de visualizações mensais; (ii)tempo médio no <i>site</i> por acesso; (iii) número de acessos de utilizadores recorrentes; (iv) origem geográfica dos acessos	(i)número de visualizações mensais: 38.1075; (ii)Tempo médio no <i>site</i> por acesso : 00:02:31; (iii) número de acessos de utilizadores recorrentes: 78,718; (iv) origem geográfica dos acessos: Portugal, Brasil, EUA, UK, Espanha, França, Itália, Alemanha	(=)
OO23 - Promover a transformação digital	Criação de uma equipa de trabalho	Gabinete da Presidência; Centro de Informática	IND_84	Número de ações implementadas de transformação digital	n/d	(+10)
		Direção Executiva	IND_85	Número de docentes ETI	114	(=)
OO24 - Incentivar a valorização profissional dos recursos humanos	Manutenção atualizada dos principais indicadores que caracterizam os recursos humanos da FMH-ULisboa	Direção Executiva	IND_87	Número de funcionários técnicos e administrativos	46	(+2)
		Direção Executiva	IND_88	Média de idades dos docentes e dos	PD - 51,38 e PTA - 51,37	(=)

			funcionários técnicos e administrativos		
	Direção Executiva	<b>IND_89</b>	Habilitações académicas dos funcionários técnicos e administrativos	Dout-1; Mest-2; Lic-25; 11º/12º-13; 6º/9º-3; 4ª-1	(=)
	Direção Executiva	<b>IND_90</b>	Média de anos de permanência na organização	s/informação	(7)
Incentivo à formação profissional e académica dos recursos humanos	Direção Executiva	<b>IND_91</b>	Número de ações de formação frequentadas por funcionários técnicos e administrativos e docentes e investigadores.	PTA – 10;	(+3)
Necessidade de uma formação especial e flexível	Direção Executiva			Docentes – s/informação	(2)
Promoção de ações de formação de empreendedorismo e desenvolvimento de "soft skills" junto da comunidade académica	Direção Executiva	<b>IND_92</b>	Número de ações de formação sobre empreendedorismo e inovação	1	(+2)
Criação de oportunidades de progressão nas carreiras	Gabinete da Presidência, Direção Executiva	<b>IND_93</b>	Número de concursos abertos	Docentes - 7; Técnicos superiores - 1	(=)
Consolidação dos recursos humanos na organização	Gabinete da Presidência, Direção Executiva	<b>IND_94</b>	Percentagem de saída de funcionários	PD – 7,05%; PTA - 4,64%	(-5%)
	Gabinete da Presidência, Direção Executiva	<b>IND_95</b>	Percentagem de entradas de docentes e técnicos e administrativos	PD – 4,70%; PTA - 11,10%	(+5%)
Diminuição do absentismo		<b>IND_96</b>	Taxa de absentismo dos funcionários	4,49% - (253 dias úteis*46 PTA=11638) - 523	(-2%)

	Direção Executiva		técnicos e administrativos	dias de absentismo/11638	
	Direção Executiva	<b>IND_97</b>	Taxa de absentismo de docentes	1% - (253 dias úteis*85 docentes=21 505) - 216 dias de absentismo/21505)	(=)
Concretização do processo de avaliação dos docentes	Gabinete da Presidência	<b>IND_98</b>	Percentagem de docentes avaliados no ano	A decorrer o processo de avaliação de 2018, 2019 e 2022	Conclusão da avaliação de 2018, 2019 e 2022
Atualização do regulamento de avaliação e desempenho dos docentes	Conselho Coordenador de Avaliação de Desempenho dos Docentes e Conselho Científico	<b>IND_99</b>	Atualização do regulamento de avaliação e desempenho dos docentes	S/I	Rever o regulamento

