

Faculdade de Medicina Veterinária

Universidade de Lisboa

Plano Estratégico e de Ação da FMV

Quadriénio 2019-2022

Proposta do Presidente da FMV ao Conselho de Escola

Introdução

A FMV foi a primeira instituição de ensino veterinário em língua Portuguesa no Mundo (1830) e é a única em Portugal acreditada pelo European Committee on Veterinary Education (ECOVE), que reúne a Associação Europeia de Estabelecimentos Ensino Veterinário (AEEEV) e a Federação de Veterinários da Europa (FVE). Tem por Missão *“a criação, transmissão e difusão da ciência, da tecnologia e da cultura na área das Ciências Veterinárias, através do desenvolvimento de atividades de ensino, investigação e prestação de serviços de excelência, em benefício da sociedade”* e como Visão institucional *“ser uma das melhores Escolas da Europa no Ensino e Investigação na área das Ciências Veterinárias, reconhecida pelos elevados padrões de qualidade e inovação, oferecendo condições que atraiam os melhores protagonistas e proporcionando um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento dessas atividades, numa cultura de liberdade intelectual e científica, cooperação, inovação e qualidade, no respeito pelos valores da ética, da responsabilidade social e da valorização pelo mérito.”*.

O plano estratégico 2019-2022 tem como enquadramento e objetivo geral o cumprimento da Missão e da Visão da FMV como orientações estratégicas fundamentais, respeitando e honrando o passado histórico e todos os que trabalharam e lutaram para que ela seja hoje uma instituição de referência no País e no Mundo, que nos desafiam a manter e, se possível, aumentar, este já elevado nível de qualidade que alcançou.

Depois de em novembro de 2017 ter sido atingido com um êxito total o objetivo que considerámos sempre ser a primeira prioridade da FMV nas suas atuais circunstâncias, ser acreditada pelo ECOVE, teremos agora a difícil tarefa de manter essa acreditação, com tudo o que ela já envolve e mais exigirá no futuro, em benefício dos estudantes que nos escolhem para fazerem a parte mais importante da sua formação e em prol do prestígio do ensino e da investigação veterinários portugueses.

Para além do Ensino, simultânea e coerentemente, deverão ser tomadas as iniciativas e desenvolvidos todos os esforços para que:

- a) A Investigação Científica possa continuar o seu processo de crescimento e atinja níveis de financiamento que lhe permitam alcançar outros patamares de desenvolvimento e impacto;

- b) Os serviços prestados à Sociedade constituam uma referência de elevada qualidade, granjeando a confiança dos que nos procuram e apoiando estrategicamente os outros setores de atividade (Ensino e Investigação).

Em todos estes campos de ação, a FMV deverá orientar-se por políticas que visem a **qualidade**, a **inovação**, a **cooperação** e a **sustentabilidade**, assentes nos valores:

da **Liberdade**, pilar fundamental da Universidade, garantindo e promovendo um espaço livre de debate e geração de ideias;

da **Ética** de princípios, de respeito mútuo entre todos, considerando os direitos, mas também os deveres, cívicos e constitucionais, e a sua especial condição de instituição pública;

da **Justiça** e da **Equidade** de tratamento e de repartição dos esforços;

do **Rigor** no exercício dos poderes e na gestão parcimoniosa e justa dos recursos, no estrito cumprimento das leis e respeito pelas hierarquias;

da **Transparência**, promovendo a total visibilidade das decisões e respetivas fundamentações;

da **Valorização do mérito**, premiando os melhores, não só na atividade específica de cada um, mas também no seu contributo para a comunidade e para a constante melhoria da FMV;

da **Solidariedade** com os mais desfavorecidos, pela Natureza ou pela Sociedade.

Linhas de ação

Considerando:

- a) As análises e reflexões suscitadas pela preparação dos relatórios de autoavaliação para as avaliações nacional e internacional de, respetivamente, 2015 e 2017, que facultam uma visão muito nítida dos pontos fortes e fracos da instituição;
- b) As recomendações e sugestões produzidos pelos painéis nos relatórios dessas avaliações, bem como nos das avaliações a que o nosso centro de investigação (CIISA) foi submetido;
- c) As sugestões do Conselho Consultivo da FMV;
- d) O conhecimento profundo das realidades da FMV e a perceção da sua imagem externa.

O Presidente da FMV propõe ao Conselho de Escola, ouvido o Conselho Científico, e em consonância com o programa apresentado aquando da sua candidatura, as seguintes linhas de ação nas diversas vertentes de atividade para o próximo quadriénio.

ENSINO

A acreditação do ECOVE não deve ser encarada como um fim mas como um instrumento e um estímulo permanente para a FMV atingir o nível de qualidade que almeja em todas as suas atividades. Essa acreditação não deve assim fazer abrandar o processo permanente de melhoria, levando à sua estagnação ou mesmo ao seu retrocesso, até por que os critérios de exigência da EAEVE daqui a seis anos serão certamente ainda mais rigorosos que os atuais.

No caso particular do Ensino, alguns aspetos deverão ser equacionados:

- a) Os paradigmas de Bolonha estão implementados de forma coerente e sustentável?
- b) É praticado um ensino que minimiza os processos passivos de transmissão e privilegia os processos ativos de aprendizagem, de pesquisa, de análise crítica, de aquisição de competências e de construção do conhecimento pelo estudante, em que o docente assume maioritariamente o papel de orientador ou tutor?
- c) A evolução do tipo de estudante e da perenidade do conhecimento produziram as consequentes modificações nos métodos pedagógicos?
- d) O nível de satisfação dos estudantes é elevado ou persistem bolsas de descontentamento refletidas em críticas justas, bem fundamentadas e recorrentes?

Os estudantes da FMV de hoje são de facto muito diferentes dos de há 20 ou 30 anos atrás. São maioritariamente mulheres e de origem urbana, de um nível intelectual e capacidade de trabalho elevados, procurando a informação maioritariamente na internet e comunicando de formas diferentes (redes sociais). São o fruto da evolução da Sociedade Portuguesa nas últimas décadas, da melhoria do nível de vida, do acesso fácil à informação, de mais uma revolução tecnológica, da massificação do acesso ao ensino superior e da consequente abundância de graduados no mercado, caracterizado por uma enorme competitividade. Sabem que a graduação não garante automaticamente uma boa vida futura, mas, apenas, e se trabalharem bem, uma vida melhor, proporcionando-lhes o exercício de uma atividade numa área para a qual sentem afinidade e com uma compensação financeira superior à dos não graduados. No caso do acesso

à formação em Medicina Veterinária, pela elevada procura e conseqüente elevada exigência nas classificações que garantem o acesso, adiciona-se ainda um treino longo, absorvente e intensivo para passar exames que deixa inevitáveis marcas da ausência de outras vivências importantes na componente social e outras. As formas de abordagem a este estudante terão de ser necessariamente diferentes, reconhecendo as suas motivações e fragilidades e potenciando as suas qualidades e competências.

Por outro lado, o conhecimento evolui a uma velocidade cada vez maior, obrigando também a novas estratégias de ensino. Não é mais possível apresentá-lo de uma forma estática, numa perspectiva de que se vai manter imutável por um longo período de tempo. Hoje, não só há que levar o estudante até ao “estado da arte”, mas, tão importante como isso, é necessário consciencializá-lo de quão efêmero é esse estado da arte e de que é fulcral a sua permanente, ou no mínimo frequente, atualização para garantir um desempenho competitivo e de qualidade. Esta realidade modificou também significativamente a atividade dos docentes compelindo-os:

- a) A um trabalho intensivo e permanente de atualização de conhecimentos e de seleção das matérias a abordar nos mesmos tempos de lecionação face à catadupa de informação;
- b) À prossecução de estratégias mais complexas de ensino que estimulem os estudantes a alcançarem o “estado da arte”, mas garantindo simultaneamente a perceção de que este rapidamente será ultrapassado e que é necessário um esforço permanente de atualização;
- c) A não descurar as suas atividades de investigação, fonte insubstituível de conhecimento, da correta perceção da sua construção e evolução e de humildade científica;
- d) A encontrar formas inovadoras e complementares de avaliação de conhecimentos e de competências, mais estimulantes e eficientes e menos consumidoras do bem mais escasso, o tempo.

Todas estas considerações não significam nem poderão, em circunstância alguma, conduzir a um menor grau de exigência, mas antes tornar mais eficiente e atrativo o trabalho de docentes e estudantes, em prol de um graduado mais bem preparado e motivado para fazer face às exigências dos tempos modernos e futuros. Aumentar o grau de satisfação dos estudantes, melhorando a qualidade científica, pedagógica e organizacional do ensino, será certamente sempre uma boa estratégia para alcançar melhores resultados.

- Assim, haverá sempre aspetos a aperfeiçoar que deverão incluir:
- a) A promoção de um ambiente de ensino-aprendizagem estimulante e profícuo, que tenha em consideração as características dos atuais jovens universitários e a evolução dos paradigmas da transmissão de conhecimentos e de competências:
 - i. Modernizando a forma de ensinar / orientar a aprendizagem do estudante, minimizando as aulas magistrais ao estabelecimento de um fio condutor do programa e maximizando as formas ativas de aprendizagem que estimulam o pensamento analítico e crítico (PBL, CBL, discussão de casos, seminários, visitas de estudo, ...);
 - ii. Maximizando a utilização das modernas tecnologias de informação.
 - b) Tornar os processos de avaliação de conhecimentos e de competências mais atrativos e eficientes e menos consumidores de tempo:
 - i. Não apelando à excessiva memorização superficial de factos, mas ao raciocínio integrado;
 - ii. Recorrendo a ferramentas informáticas que tornem o processo mais simples, rápido e barato (menos papel e impressão);
 - iii. Aumentando a avaliação em fases decisivas do processo de aprendizagem e no fim de ciclos de matéria, e aliviando-a nas outras.
 - c) O aprofundamento da formação cívica e a aquisição das competências transversais e sociais necessárias para as múltiplas missões dos Médicos Veterinários na Sociedade:
 - i. Consolidando os valores da cidadania (liberdade, respeito, solidariedade; conhecimento dos direitos e dos deveres), saber constituir, integrar e coordenar equipas; para além de excelentes técnicos os graduados da FMV devem também ser cidadãos exemplares;
 - ii. Dominar os processos de tomada de decisão;
 - iii. Ter noção da escassez dos recursos e da necessidade da sua melhor gestão;
 - iv. Respeitar o espaço e o tempo dos outros: saber planear, otimizar o tempo, ser cordial e pontual.
 - d) Melhorar os resultados da oferta formativa, tornando mais atrativos e conferindo maior visibilidade aos ciclos de estudos que não preenchem a totalidade das vagas;
 - e) Aumentar o sucesso escolar, aproximando o período de graduação ao tempo previsto para cada formação;

- f) Diminuir o abandono escolar, mesmo que transitório, identificando e combatendo as suas causas;
- g) Promover a atualização dos Planos de Estudos dos ciclos de estudos da FMV, em particular do seu mestrado integrado em Medicina Veterinária, de acordo com as recomendações dos painéis de avaliação nacional e internacional, do Conselho Consultivo e com as sugestões internas já recolhidas de docentes e de estudantes;
- h) Adequar o número de estudantes e docentes do MIMV aos rácios recomendados pelas instâncias internacionais e às condições físicas e funcionais da FMV;
- i) Criar um Plano de formação pedagógica dos docentes e dos médicos veterinários e dos enfermeiros veterinários do HE;
- j) Melhorar ou criar novos espaços adequados às exigências pedagógicas específicas;
- k) Continuar o esforço de introdução gradual de modelos animais que permitam diminuir a utilização de animais vivos no ensino prático;
- l) Melhorar os espaços de estudo e lazer dos estudantes;
- m) Aumentar a empregabilidade dos graduados da FMV criando espaços e vias de comunicação que promovam mais fácil e rapidamente o conhecimento das oportunidades de estágio e das ofertas de emprego;
- n) Acompanhar os percursos profissionais dos graduados de modo a melhor atualizar e direcionar a formação e recolher informação sobre as necessidades de formação ao longo da vida, em sintonia com ações da Associação dos Antigos Alunos;
- o) Preparar o Relatório intercalar para a AEEEV em 2020 e a avaliação nacional pela A3ES em 2022.

INVESTIGAÇÃO

A investigação é a fonte do conhecimento e motor do desenvolvimento, contribuindo decisivamente para a modernidade e qualidade do Ensino praticado e para a sua correta abordagem, numa perspetiva de humildade perante a perceção do que ainda não sabemos e da necessidade permanente de inovação. Numa Universidade que pretende ser uma *research university*, a investigação assume um papel preponderante, uma marca indelével e uma forma de estar que diferencia os seus docentes e graduados.

O CIISA é o centro de investigação da FMV, coordenando e estimulando as suas atividades de investigação e constituindo assim uma peça fulcral para o desenvolvimento cientificamente sustentado do Ensino e dos Serviços da FMV, para além do contributo geral para o conhecimento e para o desenvolvimento do País. A FMV deverá pois assegurar as condições físicas e humanas para o pleno funcionamento do CIISA, numa relação sinérgica e solidária que otimize os meios disponíveis e proporcione os melhores resultados. Assim, através do CIISA, a FMV deverá:

- a) Estimular o estabelecimento de novas parcerias estratégicas e a integração em redes e consórcios nacionais e internacionais, procurando aumentar a massa crítica da equipa de modo a alcançar patamares mais elevados de qualidade e financiamento;
- b) Apoiar a procura de financiamento externo pelos docentes e investigadores nas instâncias nacionais e internacionais;
- c) Aproveitar as oportunidades de contratação de investigadores e de renovação dos equipamentos;
- d) Estimular os docentes e investigadores para as múltiplas vantagens pessoais e institucionais da transferência de tecnologia, seja pelo registo de patentes seja pela sua valorização comercial;
- e) Aumentar a formação de jovens cientistas de elevada qualidade;
- f) Atrair mais estudantes de doutoramento;
- g) Iniciar precocemente os estudantes de mestrado nas atividades de investigação;
- h) Aumentar a visibilidade e aplicabilidade da investigação realizada.

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA – SERVIÇOS

Os Serviços prestados pela FMV são fundamentais para a génese da casuística necessária para o treino dos estudantes, para alimentar a Investigação, como forma de apoio à Sociedade e como fonte indispensável de receitas. Como tal, os Serviços deverão pugnar por uma elevada qualidade e diferenciação, por uma conduta ética irrepreensível, por uma política de preços moderados, mas concorrenciais, e pela satisfação geral dos clientes. Deverá ser claro para todos os que nos procuram que a FMV é um prestador de serviços especial, em que os estudantes participam ativamente nessas atividades, sob supervisão de profissionais competentes e responsáveis. Diversas ações deverão continuar a merecer a melhor atenção:

- a) Otimizar as valências e serviços oferecidos pelo Hospital Escolar no treino dos estudantes;
- b) Concluir a organização do seu Centro de Diagnóstico;
- c) Estimular a introdução de programas de Internato e de Residência no Hospital Escolar que promovam novos patamares de formação mais especializada e contribuam para uma maior diversificação das equipas que nele prestam serviço;
- d) Apoiar a acreditação oficial das técnicas e laboratórios por forma a permitir a sua inclusão em programas oficiais de diagnóstico e a atuação como unidades de referência legalmente reconhecidas;
- e) Identificar e organizar de forma coerente as oportunidades e capacidades de prestação de outros serviços pela FMV;
- f) Implementar sistemas de avaliação da qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos utentes, procurando resolver os motivos de reclamação dos utentes;
- g) Desenvolver a relação com a ACIVET, centrando a sua atividade na gestão do Hospital Escolar.

INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização do Ensino e da Investigação evidenciaram claramente os benefícios do maior contacto de culturas, formações e experiências diferentes na constituição de equipas mais ricas e produtivas e na obtenção de melhores resultados. A aposta na internacionalização é uma das linhas estratégicas da ULisboa, posicionando o ensino, a investigação e a inovação numa perspetiva de globalização e de contribuição para o desenvolvimento. A visibilidade e o reconhecimento internacional da FMV passam também necessariamente por este tipo de contactos e pela sua capacidade para atrair estudantes estrangeiros. A partir do ano letivo 2019-2020 será finalmente autorizada a abertura de vagas para o ingresso de estudantes internacionais nos ciclos de estudos de Medicina Veterinária, tendo o Conselho Científico da FMV proposto 6 vagas para esse ano letivo.

Ciente destas realidades e das suas vantagens para o progresso científico e social, a FMV deverá continuar a empenhar-se nesse objetivo, privilegiando as seguintes ações:

- a) Incentivar a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores, promovendo experiências e ambientes multiculturais;
- b) Melhorar a visibilidade internacional da FMV, nomeadamente através da versão em inglês da sua página web, e em particular dos aspetos que possam aumentar a sua atratividade para estudantes estrangeiros;
- c) Incrementar as parcerias com instituições de ensino e investigação estrangeiras;
- d) Aprofundar as relações com os países de língua Portuguesa.

LIGAÇÃO DA FMV À ULISBOA

Depois de muitos anos na UTL, a ULisboa é agora a nossa casa mãe, para cuja génese nos orgulhamos de ter contribuído, em prol de uma universidade que abarca a totalidade das áreas do conhecimento, de uma melhor gestão dos recursos do País e da imagem desta cidade admirável que é Lisboa. No melhor interesse de todos, estamos naturalmente muito empenhados em:

- a) Continuar a colaborar ativamente na consolidação de uma universidade de referência, a nível nacional e internacional, que potencialize a dinâmica das suas Escolas e lhes garanta condições de trabalho e de projeção que sozinhas não atingiriam;
- b) Dar visibilidade interna às qualidades e especificidades da FMV, garantindo as condições adequadas para o seu funcionamento, nos patamares qualitativos desejáveis;
- c) Fomentar todas as formas de colaboração com as outras Escolas da ULisboa, tirando partido da complementaridade de áreas de conhecimento e atuação, estruturas e equipamentos, seja diretamente seja indiretamente através das iniciativas como as Redes ou dos Colégios da ULisboa.

LIGAÇÃO DA FMV À SOCIEDADE

A qualidade de instituição pública da FMV não só é motivo de um enorme orgulho para todos os que nela trabalham, mas também lhe confere enormes responsabilidades. A sua ligação à Sociedade de onde emana, e para cujo desenvolvimento pretende contribuir, é pois essencial para a prossecução da sua Missão e da sua Visão. Neste sentido, diversas ações deverão continuar a desenvolver-se, das quais se salientam:

- a) Consolidar e melhorar a imagem do Ensino, da Investigação e da Prestação de Serviços;
- b) Aumentar a visibilidade da FMV no exterior, participando nos fóruns das nossas áreas de conhecimento e intervenção e encontrando novas vias de comunicação;
- p) Consolidar a posição da FMV no País e no Mundo como um parceiro importante na área das Ciências Veterinárias;
- q) Apresentar uma oferta atual, coerente e diversificada de ações de formação contínua, de acordo com as necessidades da Sociedade, identificadas, nomeadamente, com as organizações profissionais e científicas, mas também com as estruturas civis locais;
- c) Desenvolvimento da colaboração com as instituições e empresas das áreas de atuação da FMV, de modo a potencializar os recursos e encontrar sinergias que melhorem a eficiência, produtividade e competitividade;
- d) Consolidar uma oferta de serviços que vá ao encontro das necessidades da Sociedade e fortaleça a sua ligação à FMV.

FINANCIAMENTO

O financiamento público da FMV foi desde sempre escasso e manifestamente insuficiente para garantir o cumprimento da sua Missão e Visão. Só com o contributo das receitas próprias foi possível atingir esse objetivo, realçando-se o seu enorme aumento conseguido na última década, à custa do esforço interno, o qual foi decisivo para manter a faculdade a funcionar e atingir os atuais patamares de qualidade.

O reconhecimento pela tutela em 2014 do elevado custo da formação Médico-Veterinária, equiparando-o ao da Medicina (área de formação U1) deu finalmente resposta positiva a uma reivindicação antiga do Presidente da FMV, apoiada pela Reitoria da ULisboa. Contudo, esse aumento continua ainda a não ser totalmente refletido no financiamento da ULisboa, contando a FMV com a boa vontade da Reitoria que, verificando essa realidade, iniciou o aumento gradual do financiamento da FMV em 2016. Enquanto este aumento não atingir a plenitude da aplicação do nível U1, e também como forma de redução da dependência do OE e via preventiva de eventuais novos constrangimentos financeiros, deverão ser exploradas todas as fontes de financiamento possíveis, sempre de uma forma imparcial e totalmente transparente de modo a nunca beliscar a independência e a imagem pública da FMV. Neste sentido diversos caminhos deverão ser seguidos:

- a) Aumento dos serviços prestados para o exterior, sempre com base em qualidade, rigor, independência e preços justos, desde os serviços prestados pelo Hospital Escolar, a cursos especializados, outros serviços técnicos e aluguer de espaços;
- b) Diversificação das fontes de financiamento, como a transferência de tecnologia, o “*naming*” de espaços e o mecenato, entre outras;
- c) Eventual revisão das taxas e emolumentos cobrados pelos serviços administrativos;
- d) Oferta de novos ciclos de estudo conducentes ou não a grau.

DESPESA

Embora necessariamente já muito contidos, haverá ainda certamente oportunidades para racionalizar os custos do funcionamento. Para além da eventual melhoria da gestão da aquisição de consumíveis e serviços, dever-se-á ainda:

- a) Continuar a introduzir equipamentos / sistemas que aumentem a eficiência energética dos edifícios, aproveitando todas as oportunidades de apoios financeiros destinados a esses fins;
- b) Reequacionar os sistemas e contratos de fornecimento e utilização de água e gases;
- c) Continuar a apostar em equipamentos de utilização comum que evitem redundâncias e otimizem recursos;
- d) Otimizar a utilização dos equipamentos informáticos;
- e) Instituir uma política de poupança de papel e de impressão, melhorando a previsão das suas necessidades e encontrando formas alternativas;
- f) Reavaliar o parque automóvel da FMV e os custos do transporte dos estudantes.

GESTÃO DA FMV

A gestão de uma instituição como a FMV é muito complexa, requerendo o conhecimento de um vasto conjunto de legislação, sempre em mudança, uma correta gestão dos recursos humanos no seu enquadramento legal próprio, uma ligação estreita entre os seus diversos setores, uma sintonia com os serviços centrais da Universidade (Reitoria) e, simultaneamente, uma gestão eficiente e parcimoniosa dos recursos financeiros.

Tendo como objetivo a realização de processos de tomada de decisão devidamente organizados, permitindo a ponderação de todos os fatores envolvidos, a oportunidade de ouvir todas as opiniões relevantes, o tempo necessário de reflexão e o funcionamento de forma serena dos órgãos de gestão, aquela complexidade requer necessariamente:

- a) Um planeamento atempado de todas as ações de execução ordinária ou extraordinária que sejam passíveis de situar no tempo, permitindo identificar as pessoas mais vocacionadas e melhor formadas para a sua execução, trabalhar de forma tranquila sem a pressão de um prazo escasso, considerar a eventual auscultação atempada de órgãos de decisão e prever a sua homologação em tempo útil;
- b) A listagem e priorização das outras tarefas a realizar sem prazo definido, utilizando critérios como a segurança e bem-estar de pessoas e bens, a disponibilidade financeira, a qualidade dos serviços prestados e a imagem da FMV.

Neste âmbito, será também muito importante melhorar a comunicação interna, ouvindo regularmente os membros do Conselho de Coordenação e do Conselho Consultivo e encontrando formas expeditas de auscultação e comunicação com os diversos corpos, envolvendo-os na discussão e resolução dos problemas para uma melhor perceção e aceitação das decisões tomadas. A publicitação das decisões deverá também encontrar formas de comunicação e consulta permanente de modo a que todos saibam onde encontrar a informação desejada.

Uma peça fundamental, e obrigatória, no controlo da gestão é sem dúvida o Sistema de Garantia de Qualidade, o qual, depois de diversas vicissitudes alheias à FMV, parece agora em condições de se desenvolver em pleno e em sintonia com o da ULisboa, do qual depende. A ele estão estreitamente ligados os Planos e Relatórios anuais de Atividades, cuja preparação, sintonizada com as diretivas da Reitoria, deverá ser simplificada e concluída em tempo útil, de modo a permitir uma análise fácil e produtiva.

No que respeita aos recursos humanos, a sua gestão e motivação constituem fatores decisivos para o bom funcionamento da instituição, assegurando uma política de estímulo da qualidade e premiando o mérito. Assim, dever-se-á:

- a) Continuar o aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação de desempenho dos docentes e não docentes e realizar as avaliações nos calendários previstos;
- b) Aproveitar todas as oportunidades legais e financeiras para criar oportunidades de promoção nas carreiras;

- c) Identificar as necessidades e desencadear, logo que haja capacidade financeira, os procedimentos necessários para a contratação de docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos, numa perspetiva das necessidades a médio-longo prazo e do rejuvenescimento;
- d) Estimular atividades de índole cultural e desportiva na comunidade FMV que promovam o enriquecimento intelectual, a atividade física e o convívio social.

A relação com os Estudantes assume aqui um papel especial. Por um lado, eles são o nosso principal cliente e razão de existir, por outro a sua passagem pela FMV é efémera, não estando obviamente no mesmo plano de responsabilidade pelas políticas seguidas. Contudo, a sua opinião de utilizadores, a sua elevada qualidade intelectual, e o seu entusiasmo característico, são essenciais para complementar e vitalizarem de forma única o presente e o futuro da faculdade. Assim, e para além do que é referido na seção Ensino, é muito importante otimizar todas as formas de participação dos estudantes na vida da FMV e promover o seu bem-estar, incutindo-lhes uma marca indelével que os faça sentir um enorme orgulho de pertencerem à grande família FMV-ULisboa para o resto das suas vidas e, assim, serem os nossos melhores embaixadores no mundo. A estreita colaboração com a Associação de Estudantes é naturalmente uma parte fundamental nesta relação em todos os aspetos, nomeadamente numa melhor gestão e qualidade dos serviços e atividades oferecidos aos estudantes.

SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DA FMV

Todas as atividades da FMV dependem e passam inevitavelmente pelos seus serviços administrativos, desde a parte académica até à financeira, passando pela gestão da investigação e dos recursos humanos, à segurança e higiene, à manutenção das estruturas, equipamentos e animais, etc. A capacidade para oferecer Ensino, Investigação e Serviços de elevada qualidade pode ser facilmente penalizada por eventuais atrasos e ineficiência destes serviços. Sendo uma Escola de pequena dimensão, a FMV tem, contudo, de oferecer os mesmos serviços que uma Escola grande, sem poder contar com recursos financeiros e humanos comparáveis. Assim, terá que se apostar na otimização dos seus recursos e na eficiência dos seus serviços, apontando-se as seguintes linhas de ação a implementar nesta área:

- a) Concluir a regulamentação dos serviços administrativos, peça decisiva na sua organização e na otimização do seu funcionamento;
- b) Promover a melhor gestão dos recursos humanos, identificando os elementos mais preparados e vocacionados para cada função e as eventuais carências a colmatar;
- c) Garantir a total disponibilidade da informação e da regulamentação em locais de fácil acesso pelos utilizadores (página da FMV, Fénix, outras redes internas) e promover ações de formação sobre novas regulamentações;
- d) Maximizar a realização dos diversos procedimentos por vias informáticas que poupem recursos físicos e financeiros e permitam o seu melhor controlo, tratamento e celeridade.

PATRIMÓNIO

Apesar das várias intervenções de reparação ou manutenção, alguns dos edifícios e equipamentos da FMV apresentam evidentes sinais de degradação que urge resolver, com risco do custo da sua recuperação se tornar inabarcável. A Reitoria está a par da situação e reconhece a relativa urgência da intervenção e a necessidade de apoio financeiro. Há, pois, que fazer o diagnóstico exaustivo dos problemas, o planeamento das ações a desenvolver e encontrar com a Reitoria o financiamento necessário. No que respeita à construção de novas estruturas, só com um conhecimento mais profundo da situação financeira atual e das perspectivas da sua evolução será possível antever alguma possibilidade de ampliar ou alterar as existentes.

No que respeita aos equipamentos de investigação e prestação de serviços, haverá que encontrar, para os primeiros, formas de financiamento no âmbito dos projetos ou programas de reequipamento e, para os segundos, sistemas de financiamento que permitam a sua atualização, mantendo a lógica de investimento produtivo realizada na última década

Este Plano Estratégico objetivar-se-á em Planos de Atividades anuais com medidas temporais de execução, em ligação síncrona e coerente com o Sistema de Garantia de Qualidade da FMV.

FMV, 1 de fevereiro de 2019