

UNIVERSIDADE DE LISBOA
Faculdade de Medicina Veterinária

Plano Estratégico e de Ação da FMV
Quadriénio 2023-2026

Proposta do Presidente da FMV ao Conselho de Escola

APROVADO PELO CONSELHO DE ESCOLA EM 11/11/2022

Índice

I.	INTRODUÇÃO	2
II.	DIAGNÓSTICO INTERNO E EXTERNO	4
III.	PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DO QUADRIÉNIO 2019-2022	7
	ENSINO	7
	INVESTIGAÇÃO	8
	EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	9
	SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS	11
	INSTALAÇÕES	12
IV.	LINHAS DE AÇÃO	14
	FINANCIAMENTO	14
	DESPESA	15
	GESTÃO DO PATRIMÓNIO	15
	ENSINO	16
	INVESTIGAÇÃO	19
	EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA	20
	INTERNACIONALIZAÇÃO	21
	GESTÃO da FMV	22
	SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA FMV	23
	LIGAÇÃO DA FMV À ULISBOA	24
	LIGAÇÃO DA FMV À SOCIEDADE	25

I. 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 (AEEEEV) 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 extensão universitária 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 2023-2026 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 requer 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) A **Extensão Universitária**, nomeadamente 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.

II. DIAGNÓSTICO INTERNO E EXTERNO

O diagnóstico dos pontos fortes e fracos da instituição e a análise da sua envolvente externa, sob a forma das potenciais oportunidades e dos constrangimentos e ameaças que se anteveem suscetíveis de ocorrerem, permitem certamente uma melhor definição dos objetivos estratégicos a perseguir e das respetivas linhas de ação a desenvolver.

Os **pontos fortes** da FMV-ULisboa são:

- Reconhecimento internacional - é o único curso de Medicina Veterinária em Portugal acreditado pelo ECOVE;
- Integrar a Universidade de Lisboa (ULisboa), a maior universidade portuguesa, proporcionando o estabelecimento de novas colaborações internas a nível do ensino e da investigação, o aumento da massa crítica, uma maior capacidade de negociação (economia de escala), o acesso a maiores apoios dos serviços partilhados da Reitoria na administração da faculdade, e uma maior visibilidade da FMV;
- Corpo docente de grande qualidade científica e pedagógica, maioritariamente doutorado, em tempo integral e em exclusividade;
- Corpo discente de grande qualidade, composto por estudantes com boas ou muito boas classificações no ensino secundário e nos exames nacionais, selecionados de modo altamente competitivo;
- Instalações modernas, amplas, bem equipadas, com grandes áreas destinadas ao ensino prático e à investigação;
- Plano de Estudos revisto e atualizado regularmente, de acordo com as indicações e tendências internacionais;
- Um Hospital Escolar com atendimento local e em regime de ambulatório, que presta serviços clínicos em todas as áreas da Medicina Veterinária, desde a prevenção ao diagnóstico e tratamentos médicos e cirúrgicos mais complexos, 24 h/dia e 365 dias/ano, constituído por seis unidades:
 - a) Hospital de Animais de Companhia;
 - b) Hospital de Equídeos;
 - c) Hospital de Espécies Pecuárias;
 - d) Centro de Diagnóstico;

e) Serviços Farmacêuticos;

f) Unidade de Isolamento e Contenção Biológica.

- Existência de um Centro de Imagiologia e Cirurgia Minimamente Invasiva bem apetrechado, contando, nomeadamente, com duas TAC e uma ressonância magnética;
- Diversos programas de Residências e Internatos nas diversas especialidades e áreas da Medicina Veterinária;
- Uma unidade de investigação (Centro de Investigação Interdisciplinar em Sanidade Animal - CIISA), que abrange as quatro grandes áreas de investigação: Saúde Animal, Medicina Veterinária, Produção Animal e Segurança Alimentar, em estreita colaboração com mais de 70 instituições a nível nacional e internacional, classificado em 2019 como *Excelente* pela FCT;
- Um Laboratório Associado, Laboratório para Ciência Animal e Veterinária (AL4AnimalS), coordenado pelo CIISA e integrando outras duas unidades, o Centro de Estudos de Ciência Animal (CECA) e o Centro de Ciência Animal e Veterinária (CECAV);
- Dois Laboratórios Colaborativos (CoLab) onde a FMV participa: o VectorB2B e o FeedInov.

Os **pontos fracos** da FMV-ULisboa são:

- Financiamento público muito aquém das suas congéneres europeias com quem é comparada e avaliada no mesmo patamar de exigência, obrigando a um esforço elevado na geração de receitas próprias que garantam a qualidade das atividades prestadas, mas condicionando o seu potencial desenvolvimento;
- Recursos humanos envelhecidos e abaixo das necessidades ditadas pelos rácios preconizados pelas instâncias nacionais e internacionais, em especial de trabalhadores técnicos e administrativos;
- Instalações de deficiente qualidade da construção, implicando obras dispendiosas de manutenção e beneficiação que carecem de apoio financeiro externo;
- Limitação das áreas de instalação dos animais das espécies pecuárias por ausência de espaços para parques de circulação livre;
- Atraso na implementação integral de sistemas de garantia de qualidade na Universidade e na FMV.

Constituem **oportunidades** para a FMV-ULisboa:

- A visibilidade e importância das Ciências da Vida e da Saúde, sem dúvida das mais dinâmicas na investigação mundial e para as quais a Sociedade está mais atenta e tem mais expectativas, alocando recursos económicos significativos para o seu financiamento;
- A divulgação e desenvolvimento, finalmente, dos conceitos de Uma Só Saúde (One Health, Global Health) ou Zoobiquidade (Zoobiquity), abordagens multissetoriais e transdisciplinares envolvendo a medicina humana, a medicina veterinária e o ambiente.
- O desenvolvimento de parcerias que aumentem a internacionalização do ensino e da investigação, nomeadamente através de programas europeus e com os países de língua oficial portuguesa;
- A atração de estudantes internacionais, possibilidade finalmente aberta à Medicina Veterinária a partir do ano letivo de 2019-2020;
- O desenvolvimento com o vizinho Instituto Superior de Agronomia (ISA) de maiores sinergias e otimização de recursos, tanto no ensino dos ciclos de estudos que já partilhamos como na investigação e na utilização de espaços na Tapada da Ajuda para atividades práticas e de investigação.

Os principais **constrangimentos** e **ameaças** são:

- Os custos de formação dos estudantes de medicina veterinária, reconhecidamente os mais elevados de todo o ensino universitário, e a situação financeira do País fazem antever que o financiamento público nunca será suficiente para atingir os níveis dos congéneres do centro-norte da Europa;
- A atual situação mundial decorrente da pandemia COVID-19 e, mais recentemente, do conflito armado na Europa, produziram efeitos significativos nos mercados financeiros, na disponibilidade de matérias primas, no custo da energia e do transporte de mercadorias, que se refletiram num aumento significativo da inflação e em dificuldades e imprevisibilidade de aquisição de bens, levando assim a um aumento significativo da despesa e a uma diminuição do poder de compra dos trabalhadores;
- O peso e rigidez das regras da gestão e contratação pública conduzem a uma limitada autonomia e flexibilidade na gestão de recursos humanos e a um enorme dispêndio de tempo e recursos em atividades burocráticas.

III. PRINCIPAIS REALIZAÇÕES DO QUADRIÊNIO 2019-2022

Para um melhor enquadramento sequencial das linhas de ação a desenvolver, recordam-se as principais realizações do quadriênio anterior, nas diversas vertentes de atuação.

ENSINO

Durante o período 2018-2022, mantiveram-se em pleno funcionamento todos os ciclos de estudos que já existiam e foi criado mais um ciclo de estudos, o **mestrado em Ciências Equinas** que entrará em funcionamento no ano letivo de 2023-2024, tal como o Erasmus+ MorphoPHEN - Fenotipagem Morfológica de Modelos Animais de Doenças Humanas, recentemente aprovado. Foram revistas com o ISA as condições de funcionamento da **licenciatura e do mestrado em Engenharia Zootécnica**, garantindo o seu financiamento de forma mais justa para ambas as Escolas e uma administração mais simples e eficiente, com evidentes benefícios para os estudantes. Foram realizados investimentos significativos nos **equipamentos audiovisuais, informáticos e ambientais dos auditórios e salas de aulas**, melhorando as condições de Ensino.

A **pandemia** obrigou a adaptações significativas da lecionação e da avaliação durante cinco semestres consecutivos em todos os ciclos de estudos, conseguindo-se, contudo, garantir a formação essencial, a avaliação da aprendizagem e evitar a ameaça da repetição de algum semestre. O ensino e a avaliação a distância, a par da **formação pedagógica** tornada obrigatória para os docentes pelo Conselho Pedagógico a partir de 2019, contribuíram certamente para uma modernização nas metodologias de ensino.

Foram elaborados e entregues à **A3ES** nos prazos previstos os **relatórios de autoavaliação de todos os ciclos de estudos** coordenados pela FMV, mas, devido à pandemia, a nomeação dos respetivos painéis de avaliação e reuniões foram adiadas por esta Agência, tendo apenas sido realizadas já em 2022, com **êxito total**. Foi elaborado e enviado à AEEEEV em abril de 2021 o **relatório intercalar (Interim Report)** sobre o MIMV, o qual foi aprovado sem quaisquer recomendações adicionais.

Tal como previsto, foi iniciada pelo Conselho Científico a **revisão do Plano de Estudos do MIMV**, de acordo com as orientações e recomendações das diversas instâncias e as opiniões de docentes, estudantes, *alumni*, Conselho Consultivo e membros cooptados do Conselho de Escola,

a qual, no que respeita ao elenco de unidades curriculares foi aprovada pelo Conselho Científico no passado dia 20 de maio de 2022, passando agora para a fase de discussão e aprovação dos respetivos conteúdos programáticos. O Conselho Científico procedeu também à **revisão do Regulamento do MIMV** e do **Regulamento de Avaliação do Desempenho dos docentes** da FMV em 2016 e 2019, que culminou com a publicação do novo Regulamento em DR no dia 24-12-2021. Foram ainda revistos o **sistema de creditação da formação anterior e de equivalências** e o **sistema de distribuição do serviço docente**.

O Conselho Pedagógico criou o **Gabinete de Apoio ao Estudante (GAPE)** e o **Grupo de Mentores (GM)** que, de uma forma organizada, passaram a prestar um apoio precioso aos estudantes. De realçar a ação decisiva do CP nas rápidas adaptações ao ensino a distância e nas inúmeras recalendarizações das atividades letivas ditadas pela evolução da pandemia, sempre com o objetivo de garantir o **cumprimento dos programas letivos** e a **máxima segurança de docentes e estudantes**.

Continuou-se a investir no aumento da **utilização de modelos no ensino**, tendo sido adquirido um modelo de bovino em tamanho real para treino dos estudantes na resolução de distocias e o Centro de Treino de Competências Clínicas foi reforçado com uma segunda sala no edifício G.

INVESTIGAÇÃO

No período 2018-2022 foram atingidos dois objetivos muito importantes, de há muito perseguidos:

- 1º Em 2019, com base nos seus registos de produtividade, no seu novo plano estratégico para 2020-2023 e numa avaliação muito competitiva realizada por um painel internacional, o **CIISA foi classificado como Excelente**. Esta classificação permitiu ter acesso a um nível de financiamento significativamente mais elevado, possibilitando o financiamento de mais projetos de investigação, a aquisição de equipamentos e a abertura direta de 12 bolsas de doutoramento.
- 2º Em 2021, em função da classificação de Excelente do CIISA, foi possível apresentar uma candidatura competitiva, liderada pelo CIISA e integrando outras duas unidades, o Centro de Estudos de Ciência Animal (CECA) e o Centro de Ciência Animal e Veterinária (CECAV), a

qual foi aprovada dando origem ao **Laboratório Associado para Ciência Animal e Veterinária (AL4Animals)**. Embora ainda com um financiamento residual, este Laboratório Associado abre perspectivas de acesso a financiamento até agora vedadas e de um desenvolvimento de novas colaborações importantes para o progresso quantitativo e qualitativo da investigação na FMV.

Foi concretizada, também em 2021, a instalação de um **Laboratório BSL-nível 3** no setor das Doenças Infectocontagiosas, um antigo sonho que permitirá agora a realização de trabalhos até agora impossíveis de executar por ausência destas condições de segurança.

Ainda em 2021 foi aprovado pelo Departamento de Clínica a criação do **Centro de Imagiologia e Cirurgia Minimamente Invasivas** e do **Centro de Cirurgia Comparada**, estruturas que têm como objetivo, respetivamente, desenvolver e otimizar a utilização dos equipamentos na investigação, ensino e prestação de serviços e o treino de cirurgiões.

O **CIISA** continuou a desenvolver a sua atividade, essencial para o desenvolvimento do conhecimento e a fundamentação do Ensino, nomeadamente abrindo anualmente linhas de financiamento para projetos de investigação de diversas tipologias (Inovação, Continuidade e Mestrado), com base em candidaturas competitivas avaliadas por painel, e de missões a reuniões científicas nacionais e internacionais para apresentação de trabalhos ou para preparação de projetos ou redes de investigação, premiando também as melhores publicações. No âmbito do financiamento plurianual e da classificação de Excelente foi finalmente conseguido financiamento para a aquisição de grandes equipamentos, nomeadamente um Citómetro de fluxo, um Cromatógrafo Líquido acoplado a espectrometria de massa (LC-MS) e um Microscópio Confocal.

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A extensão universitária da FMV é maioritariamente desenvolvida através dos serviços que o **Hospital Escolar** presta à Sociedade. Durante o período de 2018-2022 procurou-se melhorar e otimizar esses serviços, através de diversas ações:

- a) Reorganização do Hospital Escolar, individualizando o **Hospital de Equídeos**, o **Hospital de Espécies Pecuárias** e a **Unidade de Isolamento e Contenção Biológica**;

- b) Melhorias significativas da **organização e gestão administrativa e financeira** das diversas unidades do Hospital Escolar;
- c) Reorganização do **Centro de Diagnóstico**;
- d) Contratação de **médicos veterinários mais seniores e diferenciados**, de mais **enfermeiros veterinários** e de uma **gestora hospitalar**;
- e) Abertura de **residências e internatos**; atualmente estão em curso 4 residências e 9 internatos; irá iniciar-se mais uma residência até ao fim de 2022 e perspectiva-se outra residência para 2023;
- f) Definição de **carreiras, grelhas salariais** e de um **sistema de avaliação de desempenho**;
- g) Aquisição de novos **equipamentos**, de que se realça uma segunda TAC e uma Ressonância Magnética, no âmbito de uma candidatura realizada ao Programa Operacional Regional de Lisboa (POR Lisboa 2020), aprovada em 24/01/2020, e que tem como objetivo a criação do **Centro de Imagiologia e Cirurgia Minimamente Invasivas**;
- h) Revisão dos protocolos com as instituições de suporte do **Banco de Sangue** e sua reativação;
- i) Realização de **inquéritos** aos clientes, médicos veterinários e enfermeiros veterinários.

A par dos serviços do Hospital Escolar, a FMV continuou a desenvolver a sua extensão universitária nas suas diversas vertentes de apoio e colaboração com a Sociedade, desde a participação em projetos a diversas iniciativas com entidades públicas e organizações associativas.

De realçar ainda que durante este período:

- a) Foram aprovados pela FCT dois **Laboratórios Colaborativos (CoLab)** com a participação da FMV:
 - i. o **VectorB2B** integrado por um conjunto de empresas (Technofage, Bevag, Laboratório Medinfar) e de instituições públicas científicas (FMV, Faculdade de Farmácia e Faculdade de Medicina da ULisboa, e Universidade de Coimbra) que tem como objetivo principal a potencialização dos recursos e das valências dos seus associados no âmbito da

biotecnologia do desenvolvimento de novos fármacos e de técnicas de diagnóstico para prestação de serviços diferenciados de elevada qualidade;

- ii. e o **FeedInov** no qual participa com a Associação Portuguesa dos Industriais de Alimentos Compostos para Animais (IACA) e diversas empresas do setor da Alimentação Animal e instituições da rede científica nacional (INIAV, UTAD, ICBAS, INESC TEC e REQUIMTE) com objetivos da promoção da investigação e inovação em alimentação animal e da segurança ao longo da cadeia alimentar, com impacto na segurança dos produtos animais;

b) Os comités de Educação dos seguintes Colégios Europeus de Especialidade reconheceram a FMV-ULisboa como **Centro de Treino** nas suas áreas:

- *Veterinary Internal Medicine - Companion Animals*
- *Equine Internal Medicine*
- *Veterinary Surgeons (Equines)*
- *Veterinary Microbiology*
- *Animal Welfare and Behavioural Medicine*
- *Bovine Health Management;*

c) Foi **acreditado pelo IPAC** o primeiro laboratório de prestação de serviços da FMV, o laboratório de Reprodução Animal, **LabRepA**, passo decisivo para o reconhecimento da qualidade do trabalho realizado e a atração de clientes que potencializem a interação com a Sociedade e contribuam para o Ensino e a Investigação aplicada.

SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS

Nesta área, a finalização do processo de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (**PREVPAP**) permitiu clarificar a situação de 23 trabalhadores e **reorganizar alguns Serviços**, dos quais se salienta a Divisão dos Recursos Financeiros.

Todavia, a **escassez de meios humanos na área de Recursos Humanos** tem condicionado a abertura e conclusão de concursos em diversas áreas, desde a própria Divisão Académica e de Recursos Humanos (DARH) até ao nível do apoio ao Ensino e da Investigação.

Também aqui a pandemia se fez sentir muito negativamente, reduzindo horas e eficiência do trabalho ao confinar os trabalhadores ou colocá-los em regime de teletrabalho, e desviando

a sua ação habitual para outras tarefas novas, mas prioritárias, como as adaptações do ensino e a recolha da informação necessária para a implementação das regras de segurança.

Finalmente, em 2022, foi possível **reforçar a equipa dos recursos humanos**, esperando-se assim uma maior celeridade de todos os processos de contratação, renovação e avaliação.

De realce ainda a contratação pela primeira vez de um técnico de **imagem e comunicação**, área importante para a visibilidade e afirmação externa da FMV.

INSTALAÇÕES

A **degradação do edificado da FMV** é evidente, resultante de uma qualidade de construção muito baixa, de deficiências da própria construção e da ausência de manutenção por inexistência de recursos financeiros. Estes problemas motivaram diversas intervenções urgentes ao longo dos anos, as quais resolveram algumas situações mais gritantes, mas deixando muitas outras por resolver. Importa ainda salientar que o escasso orçamento da FMV nunca incluiu verbas para estas tarefas, tendo sido consumidos neste esforço recursos financeiros importantes que poderiam ter sido utilizados para concretizar objetivos estratégicos importantes para a FMV, como a construção de novas instalações, adaptação e requalificação de outras já existentes ou aquisição de novos equipamentos.

De uma forma geral, os edifícios da FMV apresentam **um estado de degradação significativo, maioritariamente no que respeita ao seu exterior**, devido a problemas decorrentes de infiltrações de água e a situações de desgaste normais inerentes à sua utilização.

No período 2018-2022 foi mantido um **diálogo muito construtivo com a Reitoria**, de modo a encontrar as metodologias técnicas e os recursos financeiros que possibilitassem iniciar a recuperação das infraestruturas da FMV. Nesse sentido, foi considerada decisiva a elaboração de um **projeto geral de reabilitação**, cujo concurso, na modalidade de Consulta Prévia, foi lançado em 21/08/2020, o qual, surpreendentemente, não atraiu qualquer candidato. Em face desse resultado, a 28/10/2020 foi lançado um Concurso Público Internacional com um valor superior, ao qual concorreram 24 empresas projetistas. Adjudicado ao candidato classificado em 1º lugar, foi celebrado o respetivo contrato em fevereiro de 2021, entregue o Projeto em julho de 2021 e **lançados no último trimestre de 2021 os primeiros concursos de obras num valor que ultrapassa 2,1 milhões de euros**, relativos à resolução dos principais problemas dos edifícios A,

B, C e D. Tal só foi possível com o suporte financeiro resultante da acumulação planeada de saldos dos anos anteriores e de uma participação financeira da Reitoria.

As obras de reabilitação do edifício D decorreram entre abril e setembro de 2022. Em maio de 2022 foram adjudicadas as obras de reabilitação dos edifícios A, B e C, estando a aguardar o visto do Tribunal de Contas.

Foi ainda lançado em 2021 o concurso para o projeto da **Unidade de Valorização Orgânica (UVO) de Resíduos Orgânicos**, solução que permitirá a longo prazo o tratamento ambientalmente sustentável dos estrumes produzidos pelas espécies pecuárias residentes na FMV.

No que respeita à **eficiência energética**, a Faculdade integrou em 2019 o Concurso Público para a *“Empreitada para a reabilitação dos sistemas de iluminação de um conjunto de edifícios dos Serviços Centrais da Universidade de Lisboa, suas Escolas e/ou Unidades Orgânicas”* que veio a concretizar-se no fim de 2020 e início de 2021 com a **substituição por tecnologia LED** das lâmpadas antigas ainda existentes, e concorreu, em 2022, no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR), à instalação de novos equipamentos (painéis fotovoltaicos, painéis solares de aquecimento de água, substituição das caldeiras a gás, entre outras intervenções de carácter energético, etc.) que possam dar um contributo significativo à poupança de energia nas instalações.

Ainda no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR), a FMV concorreu em 2021 ao **Impulso Adulto** integrada na candidatura da ULisboa, onde assumiu uma posição muito significativa em termos dos **cursos oferecidos** (9), tendo como contrapartida um financiamento para contratação de docentes e para a realização de obras e aquisição de equipamentos. Embora a candidatura da ULisboa tenha obtido a melhor classificação, o rateio das verbas não permitiu atingir o patamar máximo definido, esperando-se mesmo assim um financiamento considerável.

Finalmente, uma nota importante. Depois de um longo processo, as instalações da FMV foram finalmente **registadas em nome da Faculdade** na Conservatória do Registo Predial de Lisboa, em 2021.

IV. LINHAS DE AÇÃO

O conhecimento intrínseco das realidades da FMV, alicerçado nas análises e reflexões detalhadas realizadas para os relatórios de autoavaliação para as avaliações nacionais e internacionais, nas recomendações dos respectivos painéis de avaliação e na experiência do primeiro mandato, proporcionam-nos uma visão muito nítida dos pontos fortes e fracos da instituição. Da leitura destes documentos e da percepção da realidade interna e externa da instituição, emergem as seguintes linhas de ação nas diversas vertentes de atividade para o próximo quadriênio, que o Presidente da FMV propõe ao Conselho de Escola, em consonância com o programa apresentado aquando da sua candidatura.

FINANCIAMENTO

O financiamento público da FMV foi desde sempre **escasso e manifestamente insuficiente** para garantir a qualidade que desejaríamos e poderíamos alcançar. Só o enorme **aumento das receitas próprias** conseguido na última década, à custa do esforço interno, permitiu manter a Faculdade a funcionar e atingir os patamares de qualidade atuais.

Paralelamente, o **reconhecimento pela Reitoria** do elevado custo da formação Médico-Veterinária, deu finalmente resposta positiva a uma reivindicação antiga da Presidência da FMV. Em consequência, a Reitoria iniciou o aumento gradual do financiamento da FMV em 2016, o qual atingiu a sua plenitude em 2022, num nível que permite finalmente a contratação dos recursos humanos que necessitamos, a realização dos investimentos nas estruturas e equipamentos, e no reforço do funcionamento, criando melhores condições de trabalho para toda a comunidade FMV e permitindo a produção de ainda melhores resultados.

Contudo, mesmo com este aumento significativo, a dotação do OE continua a ser **despendida na sua maioria em recursos humanos**, continuando a ser necessário o esforço de angariação de receitas próprias que suportem todo o funcionamento do ensino mais caro do Mundo. Assim, como estratégia preventiva de eventuais novos constrangimentos financeiros e de redução da dependência do OE, deverão ser exploradas todas as fontes de financiamento possíveis, sempre de uma forma imparcial e transparente. 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 cursos especializados, a serviços técnicos e ao aluguer de espaços;
- b) Diversificação das fontes de financiamento, como a **transferência de tecnologia**, o “naming” de espaços e o **mecenato**;
- c) **Oferta de novos ciclos de estudo** conducentes a grau;
- d) **Atualização das taxas e emolumentos** cobrados pelos serviços administrativos.

DESPESA

Embora necessariamente 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 da **eletricidade, 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) Reforçar a política de **poupança de papel e de impressão**, encontrando formas alternativas e melhorando a previsão das suas necessidades;
- f) Analisar o estado das **viaturas da FMV** e avaliar outras vias de assegurar os transportes de estudantes e docentes com menores custos.

GESTÃO DO PATRIMÓNIO

Atingido o objetivo de realizar o projeto de reabilitação e de encontrar o financiamento para a sua maior parte, **as obras de reabilitação começaram finalmente em abril de 2022**, como descrito acima. A **reabilitação dos edifícios A, B, C e D ocuparão o próximo ano e meio** e necessitarão de um acompanhamento próximo para garantir a qualidade dos trabalhos previstos.

Depois ficarão ainda os restantes edifícios, menos prioritários, mas com necessidades também prementes, em especial ao nível da serralharia e caixilharia (portas, janelas). Haverá ainda pequenas e médias intervenções para otimização e adaptação de espaços que começam a ser escassos para as necessidades e para garantir um maior conforto para trabalhadores e estudantes. Uma melhor utilização da zona atualmente aberta do piso 2 do edifício C poderá proporcionar mais zonas de lazer privilegiando o bem-estar de todos.

Conseguindo atrair financiamento, deverão ser considerados os projetos já antigos de remodelação do Hospital Escolar, da construção de salas de aulas versáteis e polivalentes, do museu, e da biblioteca das instalações da Gomes Freire que continua armazenada, mas pronta a ser montada.

No que respeita aos equipamentos de investigação e prestação de serviços, nos últimos 4 anos foram adquiridos diversos equipamentos de grande dimensão e custo, já referidos, esperando-se que um novo financiamento programático do CIISA permita adquirir mais alguns, bem como continuarmos a apetrechar o Hospital Escolar e os Laboratórios.

ENSINO

A **acreditação do ECOVE** não deve ser encarada como um fim, mas como um meio e um estímulo permanente para a FMV atingir o nível de qualidade que almeja em todas as suas atividades. Essa acreditação não deve assim abrandar o processo permanente de melhoria, levando à sua estagnação e ao retrocesso, até porque **os critérios de exigência da EAEVE na próxima avaliação no Outono de 2024 serão superiores aos de 2017.**

O **novo Plano de Estudos do MIMV**, cujo elenco de unidades curriculares foi recentemente aprovado, promete uma mudança de paradigma na forma de lecionar, de aprender e de avaliar. A integração de matérias, a introdução de novas temáticas, nomeadamente das *soft skills*, o aumento significativo do número de horas de ensino clínico no Hospital (rotações) e a redução da duração dos períodos de exames prometem novos tempos, mais estimulantes para estudantes e docentes. Paralelamente, é imprescindível **innovar as metodologias pedagógicas de ensino, aprendizagem e avaliação**, tornando-as mais atrativas, funcionais e ecológicas. Um ensino virado para as características dos jovens de hoje e para as

necessidades da Sociedade do futuro. As ferramentas digitais e a inteligência artificial são já, por exemplo, uma realidade no ensino e na prática veterinária.

Por outro lado, a velocidade alucinante a que o conhecimento é gerado obriga também a novas estratégias de aprendizagem e atualização permanente. Não é mais possível apresentá-lo de uma forma estática, numa perspectiva de que ele se vai manter por um longo período de tempo. Hoje, **não só há que conduzir o estudante até ao “estado da arte”, mas, tão importante como isso, é fundamental 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 de qualidade num mercado de trabalho muito competitivo.

Todas estas considerações não significam, nem poderão em circunstância alguma conduzir a um menor grau de exigência, mas antes a tornar **mais eficiente e atrativo o trabalho de docentes e discentes**, em prol de um **graduado mais bem preparado e motivado** para responder às exigências dos tempos modernos e futuros. Aumentar o grau de satisfação dos estudantes, melhorando a qualidade científica, pedagógica e organizacional do ensino, será sempre uma boa estratégia para obter os melhores resultados. Tenhamos sempre presente que os estudantes são a principal razão de existir da FMV!

Assim, dos inúmeros aspetos suscetíveis de melhoria, salientamos os que nos parecem mais importantes e prioritários:

- a) Promover um **ambiente de ensino-aprendizagem estimulante e profícuo**, que tenha em consideração as **Day One Competences** mas também a evolução dos paradigmas da transmissão de conhecimentos e de competências e as características dos jovens universitários atuais:
 - i. **Modernizando a forma de ensinar / orientar** a aprendizagem do estudante, adequando 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, etc.);
 - ii. Maximizando a utilização das modernas tecnologias de informação.
- b) **Tornar os processos de avaliação de conhecimentos e de competências mais atrativos, eficientes e ecológicos**, e menos consumidores do bem mais escasso, o tempo:
 - i. Não apelando à memorização superficial de fatos, mas ao raciocínio integrado;

- ii. Recorrendo a ferramentas informáticas que tornem o processo mais simples, rápido e barato (menos papel e impressão);
 - iii. Apostando na avaliação contínua e distribuindo os momentos de avaliação por diferentes fases decisivas do processo de aprendizagem e no fim de ciclos de matéria, e aliviando-a no período final.
- c) Aprofundar a **formação cívica** e a aquisição das **competências transversais e sociais** necessárias para as múltiplas missões dos MV na Sociedade:
- i. Aprofundar os valores da cidadania (liberdade, respeito, solidariedade; conhecimento dos direitos e dos deveres), saber constituir, integrar e coordenar equipes; para além de excelentes técnicos, os graduados da FMV devem também ser bons cidadãos, participando ativamente na construção de uma Sociedade mais justa e próspera;
 - 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: otimizar o tempo, ser pontual;
- d) Aumentar o sucesso 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 da formação;
- f) Diminuir o **abandono escolar**, identificando e combatendo as suas causas;
- g) Adequar o número de estudantes e docentes do MIMV aos **rácios recomendados pelas instâncias internacionais e às condições físicas e funcionais da FMV**;
- h) Criar um **Plano de Formação Pedagógica** contínua dos docentes, promovendo ações de formação e de partilha de experiências no âmbito da inovação no ensino-aprendizagem da medicina veterinária, bem como dos médicos veterinários e enfermeiros do HE;
- i) Melhorar ou criar **novos espaços adequados às novas exigências pedagógicas**;
- j) Utilizar de forma gradual e crescente mais **modelos animais** que permitam diminuir a utilização de animais vivos e aplicar o princípio ***never the first time on a live animal***;
- k) Melhorar os **espaços de estudo e lazer dos estudantes**, proporcionando espaços de trabalho colaborativo e de convívio;
- l) Pressionar a CARRIS para aumentar o número e frequência dos **transportes públicos** que servem o Pólo da Ajuda;

- 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 emprego;
- n) Acompanhar os **percursos profissionais** dos graduados de modo a conhecer a realidade atual do mercado de trabalho, melhor atualizar e direcionar a formação e recolher informação sobre as necessidades de formação ao longo da vida, em sintonia com as ações da **Associação dos Antigos Alunos**.

O processo de ensino / aprendizagem da medicina veterinária da FMV terá de novo em breve o seu momento alto de avaliação internacional. **No outono de 2024 ocorrerá uma nova avaliação da AEEEV**, a qual, tal como as anteriores, necessita de uma prévia preparação cuidada, consubstanciada num Relatório de Autoavaliação (Self-Evaluation Report – SER) bem construído, redigido e apresentado, e de uma visita do painel de avaliação bem planeada.

INVESTIGAÇÃO

A investigação é a fonte do conhecimento e motor do desenvolvimento, contribuindo decisivamente para 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 optimize os meios disponíveis e proporcione os melhores resultados. Através do CIISA, a FMV deverá pois:

- 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 próprias, 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**.

O financiamento reforçado do CIISA em virtude da sua classificação de Excelente e a sua participação e coordenação do novo Laboratório Associado para Ciência Animal e Veterinária (**AL4Animals**), trazem responsabilidades e potencialidades acrescidas que deveremos conseguir aproveitar e otimizar.

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A extensão universitária, em particular os Serviços prestados pela FMV, é fundamental para a produção da casuística necessária para o treino dos estudantes, para proporcionar oportunidades para 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 e aceite por 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**;
- b) Continuar a estimular a realização de **residências e internatos** como forma de formação especializada;
- c) Identificar e organizar de forma coerente as **oportunidades e capacidades de prestação de outros serviços pela FMV**;

- d) Implementar **sistemas de avaliação da qualidade** dos serviços prestados e da satisfação dos utentes;
- e) Desenvolver a relação com a **ACIVET**, centrada na sua atividade de entidade **gestora do Hospital Escolar**;
- f) Analisar e resolver os motivos de **reclamação** justificada dos utentes;
- g) Apoiar e desenvolver os dois Laboratórios Colaborativos (CoLab) em que a FMV participa, **VectorB2B e FeedInov**, aproveitando as suas valências para atrair serviços, desenvolver investigação e servir a Sociedade.

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. Também para a ULisboa, a aposta na internacionalização é uma das suas linhas estratégicas, 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. Ciente destas realidades e das suas vantagens para o progresso científico e social, a FMV deverá também continuar a empenhar-se nesse objetivo, privilegiando as seguintes ações:

- a) Incentivar a **mobilidade IN e OUT de estudantes**, tanto para estudos como para estágios, de **docentes, investigadores e trabalhadores técnicos e administrativos**, promovendo uma troca de experiências académicas e sociais enriquecedora num ambiente multicultural estimulante;
- 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 outras instituições** de ensino e investigação estrangeiras;
- d) Aprofundar as **relações com os países de língua Portuguesa**.

GESTÃO da FMV

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

Os processos de tomada de decisão deverão ser devidamente organizados e fundamentados, ponderando todos os fatores envolvidos, proporcionando a oportunidade de ouvir todas as opiniões relevantes e considerando o tempo necessário de reflexão e o funcionamento de forma serena dos órgãos de gestão. Para isso, há que necessariamente:

- a) Proceder ao **planeamento atempado de todas as ações de execução ordinária ou extraordinária** que sejam passíveis de situar no tempo, permitindo identificar as pessoas melhor preparadas para a sua execução, a sua preparação mais cuidada, a eventual auscultação atempada de órgãos de decisão e a sua homologação em tempo útil;
- b) **Listar e priorizar as 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 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, está agora em condições de se desenvolver em pleno e em sintonia com o congénere da ULisboa.

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 vias 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 e trabalhadores técnicos e administrativos, numa perspetiva das necessidades a médio-longo prazo e do reforço e 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 preponderante. Por um lado, eles são o nosso principal cliente e razão de existir, por outro a sua passagem pela FMV é breve, não estando obviamente no mesmo plano de responsabilidade pelas políticas seguidas. Contudo, as suas sugestões e críticas durante a interação com os agentes envolvidos na sua formação académica, a sua elevada qualidade intelectual e o seu entusiasmo característico são essenciais para complementar de forma única os contributos para as políticas adotadas. Assim, e para além do que já foi 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**, inculcando-lhes uma marca indelével e um enorme orgulho de pertencerem à grande família FMV-ULisboa para o resto das suas vidas e constituírem assim os nossos melhores embaixadores por esse mundo. A sua participação nos órgãos de gestão e a nossa total disponibilidade para ouvir as suas opiniões e críticas construtivas, continuará a pautar a nossa ação. A estreita colaboração com a **Associação dos Estudantes** é naturalmente uma parte decisiva nesta relação em todos os aspetos, nomeadamente numa melhor gestão e qualidade dos serviços e atividades proporcionadas aos estudantes.

SERVIÇOS TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA FMV

Todas as atividades da FMV dependem e passam inevitavelmente pelos seus serviços técnicos e administrativos, desde a parte académica até à financeira, passando pela gestão da investigação e dos recursos humanos, à segurança e saúde no trabalho, à manutenção das

estruturas, equipamentos e animais, etc. A capacidade para oferecer Ensino, Investigação e Serviços de elevada qualidade pode ser facilmente penalizada pela eventual morosidade e ineficiência destes serviços. Sendo uma Escola de pequena dimensão, a FMV tem, contudo, de oferecer os mesmos serviços que uma Escola de grande dimensão, sem poder contar com recursos financeiros e humanos semelhantes. Assim, terá que se apostar na otimização dos seus recursos e na eficiência dos seus serviços, sugerindo-se as seguintes ações a desenvolver nesta área:

- a) Concluir a **regulamentação dos serviços administrativos**, peça decisiva na sua organização e 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, etc.) e 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.

LIGAÇÃO DA FMV À ULISBOA

Depois de muitos anos na UTL, a ULisboa é agora a nossa casa comum que partilhamos com mais 17 Escolas, para cuja génese nos orgulhamos de ter contribuído, em prol de uma universidade que abarque a totalidade das áreas do conhecimento, de uma melhor gestão dos recursos do País e da imagem desta cidade excecional 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 de iniciativas como as Redes ou os Colégios da ULisboa.

LIGAÇÃO DA FMV À SOCIEDADE

A qualidade de instituição pública da FMV não só proporciona um enorme orgulho a todos os que nela trabalham, mas também lhe confere enormes responsabilidades, descritas na sua Missão. A sua ligação à Sociedade, de onde emana e para cujo desenvolvimento pretende contribuir, é pois essencial para a prossecução daquela Missão. 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 para o exterior**, participando nos fóruns das nossas áreas de conhecimento e intervenção e encontrando novas vias de comunicação;
- c) Consolidar a posição da FMV no País e no Mundo como um **parceiro (player)** importante na área das Ciências Veterinárias;
- d) 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;
- e) Desenvolvimento das **colaborações 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;
- f) Consolidar uma **oferta de serviços** que vá ao encontro das necessidades da Sociedade e fortaleça a sua ligação à FMV.

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, 20 de outubro de 2022