



Projeto de Plano Estratégico 2015-2018

DESDE 1977 AO SERVIÇO DA SAÚDE DO FUTURO

novembro 2015

Índice

1	MENSAGEM DO DIRETOR
3	ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL
4	CAMPOS DE AÇÃO
6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
6	• Análise PEST
6	• Análise de Stakeholders
7	• Matriz de Análise de Stakeholders
8	• Análise SWOT
13	• Fatores Críticos de Sucesso
14	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA
14	• Missão, Visão, Valores, Lema e Pilares
15	• Diagrama Balanced Scorecard
16	• Planeamento Estratégico
17	• Balanced Scorecard (quadro)
18	• Mapa de Indicadores
19	• Mapa de Estratégias
24	• Mapa Consolidado
25	MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO
26	ESTRATÉGIA EM UMA PÁGINA
27	ANEXOS
28	• ANEXO I - Análise PEST
29	• ANEXO II - Análise de Stakeholders
30	• ANEXO III - Análise SWOT
31	• ANEXO IV - Objetivos Estratégicos e Estratégia
39	• ANEXO V - Metodologia de Análise das Estratégias

Mensagem do Diretor



A **NOVA Medical School | Faculdade de Ciências Médicas** da Universidade NOVA de Lisboa (NMS|FCM) é uma Escola em que o ensino da Medicina se baseia na investigação científica e se caracteriza pelo conhecimento, competência e tolerância de todos os intervenientes – alunos, docentes, investigadores e restantes funcionários. O objetivo da NMS|FCM pode resumir-se na ampla oferta de ensino pré e pós-graduado que proporcione uma excelente formação quer técnica e científica quer humana.

A reforma curricular, em curso, do Mestrado Integrado em Medicina (MIM), o melhor rácio nacional docente/aluno (1/3)

nos anos clínicos, a grande diversidade de estabelecimentos de saúde - hospitais e cuidados de saúde primários - afiliados ao ensino, são alguns dos fatores de modernidade e inovação distintivos da aposta da NMS|FCM na qualidade e na exigência.

A estratégia da NMS/FCM tem naturalmente de se orientar para o desenvolvimento e otimização da investigação biomédica sobretudo orientada para os resultados práticos aplicáveis à doença e ao doente concretos, para o incremento gradual mas seguro da internacionalização e para o crescimento variado e sustentado da pós-graduação.

As novas instalações do Polo de Investigação da NMS|FCM localizados no antigo Instituto Bacteriológico Câmara Pestana, inauguradas em 2013, mas só em meados de 2015 ocupadas plenamente, permitiram uma notável e enorme ampliação de espaços, não só para investigação mas, também dedicadas ao ensino e aprendizagem, ao associativismo e ao lazer.

O programa da Direção da NMS|FCM eleita no final de 2013, avultava a elaboração de um Plano Estratégico (PE). Quando se iniciaram os trabalhos para a sua definição ficou decidido, por motivos óbvios, que o PE da NMS|FCM seria construído à volta dos mesmos 7 capítulos que estruturam o Plano Estratégico da Universidade NOVA de Lisboa – ensino, investigação, criação de valor económico, internacionalização, ação social, recursos humanos e recursos financeiros.

Pela programação, organização, desenvolvimento e orientação das várias sessões de trabalho que originaram os relatórios dos 7 grupos de trabalho (um por cada capítulo) foram responsáveis o Eng. Fernando Fernandes e o Dr. Miguel Rovisco Andrade (ex-aluno da NMS|FCM).

Os trabalhos plenários - no primeiro dos quais participou o Magnífico Reitor da NOVA, Professor Doutor António Rendas - e de grupo, que levaram à elaboração dos Relatórios sectoriais, devem-se a um conjunto¹ de funcionários, docentes, investigadores e alunos da NMS|FCM, de que também fez parte a Presidente do Conselho de Faculdade da NMS|FCM, Professora Isabel Alçada.

¹ Doutora Marta Agostinho; Prof.^a Isabel Alçada; Dra. Mónica Belchior; Prof. Doutor José Belo; Prof. Doutor Guimarães Consciência; Prof. Doutor Pedro Costa; Lucília Duarte; Prof.^a Doutora Ana Félix; Prof.^a Doutora Teresa Gamboa; Eng.^o Carlos Gerales; Rui Gerardo; Prof.^a Doutora M.^a João Marques Gomes; Sara Vaz Gomes; Prof. Doutor Sousa Guerreiro; Prof. Doutor António Jacinto; Torcato Marques; Francisca Martins; Prof.^a Doutora Emília Monteiro; Dra. Madalena Palmeiro; Dr. Jorge Penedo; Prof. Doutor Fernando Pimentel; Dra. Rosário Pinheiro; Prof.^a Doutora Patrícia Rosado Pinto; Dra. Sofia Ramiro; Dr. Nelson Ribeiro; Dra. Mafalda Rodrigues; Marta Rodrigues; Dr. Manuel Salvador; Bruno Sousa; Dr.^a Susana Sousa

Mensagem do Diretor

Este trabalho de harmonização e redação final do Plano Estratégico 2015-2018 foi realizado no âmbito do módulo de Gestão Estratégica, Gestão por Objetivos e Avaliação do Desempenho do Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP) por um grupo de formandas de que faziam parte a Dr.ª Mónica Belchior e a Dr.ª Rosário Pinheiro.

A todos os envolvidos na preparação, composição, produção e conclusão deste PE da NMS|FCM, agradeço o trabalho e dedicação. Um especial reconhecimento para o trabalho essencial, profundo e dedicado desenvolvido graciosamente pelo Eng.º Fernando Fernandes e pelo Dr. Miguel Rovisco Andrade.

Diretor

Professor Doutor Jaime da Cunha Branco



Enquadramento Institucional

A Faculdade de Ciências Médicas da Universidade NOVA de Lisboa, atualmente designada por NOVA Medical School | Faculdade de Ciências Médicas, criada em 15 de novembro de 1977, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, científica e pedagógica, tutelada pelo Ministério da Educação e Ciência.

Está geograficamente situada em pleno centro da cidade de Lisboa, na Colina de Santana (sede), estando algumas das restantes Instalações na área circundante ao Edifício Principal, nomeadamente a biblioteca e o Polo de Investigação.

Nos termos do Despacho n.º 8664/2009 de 26 de março “A faculdade tem por missão o serviço público para a qualificação de excelência no domínio das ciências médicas e da saúde”, que assume de acordo com os seus estatutos, as seguintes atribuições:

Uma **investigação competitiva** no plano internacional, privilegiando áreas interdisciplinares, incluindo a investigação orientada para a resolução de problemas de saúde que afetam a sociedade

Um **ensino de Excelência** com uma ênfase crescente nos segundos e terceiro ciclos e veiculado por programas académicos competitivos a nível nacional e internacional

Uma base alargada de **participação interinstitucional** aproveitando as oportunidades de criação de novas sinergias no campo da saúde, tanto a nível das unidades orgânicas da Universidade Nova de Lisboa como a nível mais global

Uma **prestação de Serviços de Qualidade**, a nível nacional e internacional, capaz de contribuir de forma relevante para a melhoria dos cuidados de saúde e da qualificação dos recursos humanos no campo da saúde, nomeadamente nos países lusófonos



Campos de Ação

A Faculdade desenvolve toda a sua atividade nas áreas do Ensino e Investigação na área das Ciências Médicas, tendo adotado uma organização interna que permite uma partilha de recursos comuns (humanos, financeiros, instalações e equipamentos) de modo a fomentar a cooperação e sinergias entre as unidades de ensino e investigação.

Ensino

A Faculdade desenvolve os seguintes níveis de ensino:

- **Mestrado Integrado em Medicina** (1º ciclo de Estudos) que resulta da adequação da anterior Licenciatura em Medicina à Nova Regulamentação referente ao Grau de Diplomas em Ensino Superior. A Faculdade tem apostado nos últimos anos na reforma curricular do Mestrado Integrado em Medicina (MIM) que apresenta agora um *curriculum* inovador mais virado para a clínica e uma integração estruturada da investigação. Atualmente estão inscritos 1676 estudantes em Pré-graduação.

- **Mestrados** (2º ciclo de Estudos), **Doutoramentos** (3º Ciclos de Estudos) e **Cursos Pós-graduados não conferentes de grau académico**. A Faculdade aposta na grande diversidade de cursos de pós-graduação. Para além dos cursos que organiza a 100%, desenvolve várias parcerias quer com unidades orgânicas da NOVA, quer com outras universidades e instituições. Na formação Pós-Graduada encontram-se inscritos cerca de 356 alunos.

Investigação

A investigação é um caso de sucesso na Faculdade. Partindo, ainda há uns anos atrás, de uma realidade com alguns, poucos, grupos de investigação independentes mas produtivos, conta hoje com dois centros estruturados e com objetivos e planos de desenvolvimento bem definidos: **CEDOC (Centro de Estudos de Doenças Crónicas)** e **ToxOmics (Centro de Toxicogenómica e Saúde Humana)**, o que permitiu um enorme desenvolvimento da investigação e um crescimento notável da produtividade científica. Prova disso foi a classificação de Excelente que o iNOVA4Health (que integra o CEDOC) obteve na recente avaliação dos centros de Investigação da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Estes centros têm infraestruturas de investigação e serviços científicos e clínicos para investigadores e pacientes, sendo a sua atividade efetuada em cooperação com redes nacionais e internacionais de investigação.

Campos de Ação

A área de investigação da Faculdade tem como suporte o **Gabinete de Apoio à Investigação (GAIDI)** que tem como objetivos fundamentais a promoção de candidaturas a projetos a financiar por entidades nacionais e internacionais e o desenvolvimento de novos grupos de investigação em áreas científicas emergentes.

Outros aspetos de Interesse

Ao nível dos recursos humanos, a NMS|FCM conta atualmente com a colaboração de cerca de 500 docentes, 118 elementos de pessoal não docente e 163 Investigadores.

O **Financiamento** é proveniente das dotações do orçamento de Estado, receitas provenientes do pagamento das propinas e de atividades de investigação, subsídios e subvenções, entre outras.

As estruturas de **suporte aos alunos e suas famílias** materializam-se através:

- > do **Gabinete de apoio ao aluno**, cuja função se centra nas áreas do acolhimento e integração dos alunos, constituindo um elo de ligação com os órgãos diretivos da Faculdade.
- > dos **Serviços de Ação Social (da Universidade)**, que prestam apoio social ao nível do alojamento, alimentação, no acesso à saúde e também com atividades desportivas e culturais.
- > da **Associação de Estudantes**, que desenvolve e organiza atividades no âmbito formativo, cultural, de convívio e de responsabilidade social, tendo sempre em mente a finalidade de proporcionar a melhor experiência académica possível aos estudantes da NMS|FCM.

Para além das **Instituições de Saúde** ligadas ao ensino das unidades curriculares a Faculdade tem outros **Protocolos de Articulação e Parcerias** nas áreas do Ensino, Docência, Investigação e Institucionais com organismos nacionais e internacionais. É representante em Portugal da PtCRIN, Rede Portuguesa de Infraestruturas para a Investigação Clínica e conta com um serviço de apoio especializado na área da investigação clínica, a NOVA CRU.



Diagnóstico Estratégico

Com o diagnóstico estratégico, procedemos à análise da real situação da NMS|FCM e da sua envolvente externa e identificámos os fatores críticos e o seu potencial estratégico e obtivemos as orientações essenciais para o caminho a seguir.

Análise PEST

Com o especial enfoque na envolvente externa da organização, que o modelo PEST permite, identificámos as grandes tendências de cariz macro ambiental, alheias à esfera de controlo da organização, nomeadamente, no fator **Político-legal** a crise económica ou financeira e indefinição relativa a um novo ciclo político; no fator **Económico** a perda do poder de compra, a retração do emprego e estagnação do crescimento económico; no fator **Social** o envelhecimento da população e aumento dos fluxos migratórios e por último, no fator **Tecnológico** a rápida absolutização dos equipamentos tecnológicos, universalização do acesso à internet e Ciber ameaças. Estas tendências podem vir a ter um impacto negativo ou positivo na atividade da NMS|FCM, permitindo identificar sinais de mudança relevantes para o planeamento estratégico. Os impactos estão identificados no quadro de análise PEST, Anexo I.

ANÁLISE DE STAKEHOLDERS (SH)

Após a identificação dos principais stakeholders da NMS|FCM, que podem vir a desenvolver um papel de influência no planeamento estratégico recorremos à grelha de análise de stakeholders que nos permite definir o que cada um deles pretende da faculdade e o que a Faculdade quer de cada um. Todos eles têm um grau de interesse e exigência mais ou menos elevado em relação a performance da instituição, o que faz com que a mesma dirija a sua atividade para superação das expectativas. A grelha de análise de stakeholders encontra-se disponível, como Anexo II.



Diagnóstico Estratégico

MATRIZ DE ANÁLISE DE STAKEHOLDERS (SH)

		Nível de Interesse	
		Baixo	Elevado
Poder	Pouco	Esforço mínimo	•Ministério da Educação e Ciência •Ministério da Saúde •Famílias (pais) •Comunicação Social Manter informado
	Muito	•Parceiros: - Estabelecimentos de Saúde - Universidades Estrangeiras - Centros Investigação - Empresas •Financiadores / Sponsors Não criar insatisfação	•Estudantes •Pessoal docente •Pessoal não docente •Investigadores •Reitoria •Conselho de Faculdade •Instituições de Ensino Superior nacionais e estrangeiras concorrentes Gerir em proximidade

A análise da matriz dos SH permite avaliar os níveis de interesse e influência que os diversos interessados ou intervenientes têm relativamente à NMS|FCM.

Segundo a matriz apresentada, a Faculdade deve **gerir a proximidade** perante atores como os estudantes e os colaboradores da Faculdade (docentes, não docentes e investigadores) e também a Reitoria e o Conselho de Faculdade, todos com um elevado nível de poder e de interesse face à estratégia, devendo por isso ser envolvidos. Também o stakeholder identificado como “Instituições de Ensino Superior nacionais e estrangeiras concorrentes” tem um elevado nível de interesse para a Faculdade que necessita de realizar permanentemente uma gestão de proximidade face a este SH.

Por outro lado, por terem um elevado grau de importância devido ao seu interesse na estratégia e obtenção de bons resultados da Faculdade, esta necessita de **manter informados** relativamente à sua atividade atores como o Ministério da Educação e Ciência, o Ministério da Saúde, as famílias dos alunos e a Comunicação Social, esta última com o objetivo de disseminar o que de melhor se faz na organização.

Relativamente ao grupo dos parceiros e dos financiadores, a NMS|FCM deve direcionar a sua ação no sentido de **não criar insatisfação** ou constrangimento. Apesar de ao nível da estratégia, terem um baixo nível de interesse, assumindo uma postura passiva, têm um nível de poder muito elevado e a sua maioria tem uma importância vital ao nível do financiamento e da promoção da sua ação no âmbito do ensino e da investigação.

Diagnóstico Estratégico

ANÁLISE SWOT

Através deste instrumento de análise é possível realizar o diagnóstico da realidade interna da NMS|FCM (pontos fortes e fracos) e os fatores da envolvente externa que a podem influenciar (ameaças e oportunidades). A conjugação entre estas duas forças fornece-nos informação de suporte para tomar as decisões estratégicas que permitam impulsionar as forças, diminuir as fraquezas, evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Ao observar o gráfico anterior podemos verificar que as ameaças estimulam os pontos fortes ao nível da diversidade do ensino e da qualidade e quantidade de investigação.

NOVA MEDICAL SCHOOL FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS		INTERNOS																	
		Pontos Fracos						Pontos Fortes											
		Insuficiência de Recursos Financeiros	Redução de apoio dos financiadores	Inexistência de residência para estudantes	Falta de estruturas para a internacionalização	Infraestruturas insuficientes e com necessidade de requalificação	Tecnologias de Informação e Comunicação Inadequadas	Capacidade Tecnológica ao nível científico	Diversidade de cursos de Pós-Graduação e áreas de Investigação	Recursos Humanos Qualificados	Implementação de novo plano curricular no mestrado integrado em medicina	Capacidade de Gerar receitas próprias	Qualidade e quantidade de produção científica	Integração dos grupos de invest. num Único Polo (Infraestruturas Renovadas)	Reconhecimento Tutela	Bons resultados dos alunos no exame da especialidade	Rácio Tutor/Aluno no ensino clínico 1/3	Ensino clínico diversificado	Número de Candidatos superior à oferta de Vagas (1º ciclo estudos)
EXTERNOS	AMEAÇAS	Crise económica e financeira	-	-								+							
		Concorrência a nível Nacional e Internacional							+				+			+	+	+	
		Fuga de cérebros (médicos e investigadores)	-	-					+				+	+					
		Redução de financiamento público			-	-	-	-		+			+		+				
		Acréscimo incumprimento do pagamento das propinas dos alunos e do abandono escolar	-							+									
		Estabilização do valor das propinas do 1º ciclo	-										+						
	OPORTUNIDADES	Necessidade atualização dos profissionais de saúde					-			+	+								
		Localização geográfica					-											+	+
		Inexistência de formação em Medicina em Instituições Privadas													+				+
		Ensino à Distância E-Learning					-	-		+			+	+					
		Internacionalização			-	-		-		+	+		+	+					
		Proliferação da procura de cursos de mestrado e doutoramento					-			+	+		+	+					
		Parcerias na área da investigação e ensino		-			-			+	+		+	+	+				
		Representante em Portugal de redes de investigação a nível Europeu						-		+		+		+	+				
		Inova4Health	-			-				+		+		+	+				
		Articulação com Unidades de Saúde afiliadas								+	+		+			+	+	+	
		Envelhecimento da população									+		+	+					
		Centro Médico Universitário de Lisboa								+	+		+		+	+	+	+	+

Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT

As oportunidades apresentadas no âmbito da envolvente externa incrementam e consolidam alguns dos seus pontos fortes, designadamente algumas das apostas que NMS|FCM tem vindo a realizar ao nível da capacidade tecnológica, da diversidade e qualidade do ensino e da investigação, procurando a qualificação de excelência.

Quer as oportunidades, quer as ameaças terão como resultado final uma maior capacidade de gerar receitas próprias, tornando-a financeiramente mais sustentável.

De forma sucinta elencamos seguidamente os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças:

Pontos Fortes

- **Capacidade Tecnológica ao nível científico**

- > 163 Investigadores (incluindo bolseiros e doutorandos), 26,4% doutorados, 32 grupos²
- > Investigação básica, clínica, epidemiológica e de serviços
- > Cooperações / parcerias com outras Unidades Orgânicas da NOVA e com equipas nacionais e internacionais

- > Registo de patentes

- **Diversidade de cursos de Pós-graduação e de áreas de investigação**

> 2 Cursos de Doutoramento exclusivos e 5 em parceria com outras Unidades Orgânicas da NOVA e outras Universidades portuguesas

- > 5 Cursos de Mestrado
- > 14 Cursos não conferentes de grau

- **Recursos Humanos qualificados**

- > 484³ Docentes e Investigadores (de quadro), dos quais 28,3% doutorados
- > 118 Pessoal não docente, dos quais 54 são técnicos superiores

- **Implementação de um novo plano curricular do Mestrado Integrado em Medicina**

> Reforma curricular iniciada em 2011 – remodelação do programa e do tipo de ensino com especial incidência na integração de conhecimentos, complexidade crescente, integração estruturada da investigação, contacto precoce com a clínica e aprofundamento de conteúdos básicos em anos mais avançados e incremento da importância das unidades curriculares opcionais

- **Capacidade de gerar receitas próprias**

- > Propinas (1.º, 2.º e 3.º ciclos)
- > Cursos pós-graduados não conferentes de grau académico
- > Projetos de investigação
- > Serviços à comunidade
- > Aluguer de espaços e venda de merchandising

- **Qualidade e quantidade de produção científica**

> Criação de centros estruturados com objetivos e planos de desenvolvimento bem definidos - CEDOC e ToxOmics permitiu um enorme desenvolvimento da investigação e um crescimento notável da produção científica.

² Dados de nov-2015. Fonte: sites CEDOC e TOXOMICS

³ Dados de nov-2015. Fonte: RH NMS|FCM. N.º docentes após a implementação total do novo plano de estudos do MIM

Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT

- **Integração dos grupos de Investigação num único Polo/Edifício (Infraestruturas renovadas - Polo de Investigação)**

- > Reagrupamento dos grupos de investigação
- > Massa crítica humana, científica e tecnológica
- > Maior eficiência por aumento das sinergias e redução das redundâncias

- **Reconhecimento da Tutela**

- > Reconhecimento da Agência de Avaliação e Acreditação (A3ES) para os cursos da NMS|FCM
- > Não abertura de cursos de medicina em Universidades privadas
- > NMS|FCM distinguida com Medalha de Serviços Distintos, grau “Ouro” do Ministério da Saúde em 2015

- **Bons resultados dos alunos no Exame da Especialidade**

- > A NMS|FCM ocupa o 2.º lugar no que se refere à média das notas obtidas na Prova Nacional de Seriação nas Faculdades de Medicina Portuguesas

- **Rácio tutor/aluno no ensino clínico**

- > Faculdade com o melhor rácio tutor/aluno (1 tutor para 3 alunos) no ensino clínico, que deriva das parcerias existentes com as unidades de saúde para o ensino clínico.

- **Ensino clínico diversificado**

- > 21 Hospitais
- > 20 ACES
- > 4 Distritos
- > 15 Câmaras Municipais

Todos são relevantes, mas a importância do Centro Hospitalar de Lisboa Central (CHLC) e do Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental (CHLO) é evidente:

- > CHLC – base para o futuro Centro Médico Académico - futuro hospital âncora da NMS|FCM
- > CHLO – relevância importante ao nível estratégico e histórico (de décadas)

- **Número de candidatos superior ao n.º de vagas (1.º ciclo)**

- > Preenchimento de 100% das vagas (1.ª fase Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior)

Pontos Fracos

- **Insuficiência de Recursos Financeiros**

- > Projetos de investigação cada vez com menos financiamento, o que exige maior capacidade de resposta da Faculdade.

- **Redução de apoios por parte de financiadores**

- > Acesso a bolsas de investigação da Fundação para Ciência e a Tecnologia cada vez mais difícil.

- **Inexistência de uma Residência da Faculdade para estudantes**

- > Os Serviços de Ação Social da Universidade dispõem de 3 residências universitárias, para uso dos alunos da universidade, preferencialmente para bolseiros portugueses e estudantes estrangeiros de programas de mobilidade, contudo a NMS|FCM não dispõe de uma residência universitária própria que traga para perto de si os estudantes que pretendam viver junto das instalações da Faculdade.

- **Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior**

- > Nota de candidatura do último colocado (contingente geral): 179,2 valores (6.º lugar a nível nacional)

Diagnóstico Estratégico - Análise SWOT

> Percentagem de alunos que, em 2015, colocaram o curso de Medicina da NMS|FCM como 1.^a opção no momento da candidatura ao Ensino Superior: 41,1%

- **Falta de estrutura que potencie uma política de internacionalização**

> Não existe uma estrutura inteiramente dedicada à internacionalização da faculdade. Apenas existe o Gabinete de Relações Internacionais, 100% ocupado com o Programa Erasmus+ e outros programas de mobilidade em vigor na Faculdade

- **Infraestruturas insuficientes face às necessidades**

> Falta de salas de aula e de espaços de convívio e necessidade de requalificação do Edifício Sede, edifício que celebra 110 anos de existência em 2016

- **Transportes públicos limitados face à grande dispersão das unidades de saúde**

- **Tecnologias de informação e comunicação inadequadas**

> Necessidade de reestruturação do site e das redes de telecomunicações

Oportunidades

- **Necessidade de constante atualização ao nível dos profissionais de saúde**

> Os profissionais de saúde constituem o grande público-alvo da formação pós-graduada da Faculdade.

- **Localização geográfica**

> Localizada no Centro de Lisboa, em plena Colina de Santana

- **Inexistência de formação em Medicina em Instituições Privadas**

> Os 8 cursos de Medicina (1.º ciclo - Mestrado Integrado) existentes em Portugal são todos lecionados em Universidades Públicas

- **Ensino à Distância (E-Learning)**

> 6 Cursos de pós-graduação lecionados em learning e b-learning.

> O ensino à distância é um instrumento que viabiliza grandemente a internacionalização da Faculdade

- **Internacionalização**

> Necessidade de criar uma estrutura dedicada à Internacionalização de forma a dilatar a imagem e o nome da Faculdade e da Universidade em Portugal e no estrangeiro. Alvos preferenciais (relacionados com a língua e/ou geografia): Brasil, PALOP e sul da bacia mediterrânica

- **Proliferação da procura de cursos de mestrado e doutoramento**

> A introdução de grandes problemas e desafios médicos na Formação Pós-graduada faz com que os profissionais de saúde, com necessidades de formação contínua, procurem a formação da NMS|FCM

- **Parcerias na área da investigação e ensino**

> Parcerias ao nível do ensino com outras Unidades Orgânicas da NOVA, com outras Universidades portuguesas e estrangeiras e com Unidades de Saúde

> Incentivo a parcerias de investigação com empresas

> integração do CEDOC no iNOVA4Health (ITQB, IBET, CHLC, IPO e CEDOC)

- **Representante em Portugal de redes de Investigação a nível Europeu**

> PtCrim – Portuguese Clinical Research Infrastructures Network (ECRIN-IA – European Clinical Research Infrastructures Network Integrating Activity)

- **INOVA4Health**

- > O iNOVA4Health, que integra o CEDOC obteve a classificação de EXCELENTE no recente concurso dos centros de Investigação da Fundação para a Ciência e Tecnologia

- **Articulação com Unidades de Saúde afiliadas**

- > O grande número de estabelecimentos de saúde afiliados permite a prática de um ensino clínico diversificado e de qualidade

- **Envelhecimento da população**

- > Desenvolvimento de áreas de investigação e ensino pouco exploradas: Doenças de crianças e idosos; doenças neuro-degenerativas, músculo-esqueléticas e crónicas; doenças relacionadas com a pobreza, com o envelhecimento e o bem-estar; medicina personalizada

- **Centro Médico Universitário de Lisboa**

- > Confluência progressiva e segura de interesses e esforços com o Conselho de Administração do CHLC para um relacionamento de excelência constituem o alicerce fundamental para uma gestão eficaz do Centro Médico Universitário de Lisboa

- > O Centro Médico Universitário de Lisboa permite às 2 Instituições a partilha de estruturas e desenvolvimento de mecanismos de funcionamento comuns.

Ameaças

- **Crise económica e financeira**

- > Consequências a vários níveis como se pode ver a seguir

- **Redução do financiamento público**

- > Diminuição acentuada (>30% entre 2010 e 2012) do financiamento público – OE – nos últimos anos

- > Em 2013 novas restrições no OE

- > Em 2014 nova redução de 6%

- **Acréscimo do incumprimento do pagamento das propinas dos alunos e do abandono escolar**

- > Eventualidade de abandono escolar por parte de estudantes, nomeadamente do 1.º Ciclo – a Faculdade tem que estar atenta e criar condições para que não aconteça;

- > Processo cada vez mais seletivo na atribuição de bolsas de estudo.

- **Estabilização do valor das propinas do 1.º ciclo**

- > Valor determinado pela tutela e que se tem mantido desde há alguns anos e que poderá permanecer no futuro

- **Concorrência a nível Nacional e Internacional**

- > Nomeadamente nos 2.ºs e 3.ºs ciclos e na investigação

- **Fuga de cérebros (médicos e investigadores)**

- > Incapacidade, no contexto de crise financeira, de criar incentivos financeiros capazes de atrair os melhores

Diagnóstico Estratégico

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O fatores críticos de sucesso apontam para o caminho a seguir para superar os pontos fracos e as ameaças de modo a clarificar e formular alguns dos objetivos estratégicos.

PONTOS FRACOS E AMEAÇAS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
• Falta de estrutura que potencie uma política de internacionalização	• Estrutura especialmente dedicada • Plataforma de e-learning • Oferta formativa português/inglês/outra
• Infraestruturas insuficientes face às necessidades	• Zonas de estudo, refeição e lazer • Alojamento próximo da NMS FCM para alunos
• Tecnologias de informação e comunicação inadequadas	• Eficácia da comunicação e divulgação na NMS FCM
• Insuficiência de Recursos Financeiros	• Gestão focada em administração de projetos, novos financiamentos e parcerias • Alumni como embaixadores da NMS FCM e potenciais financiadores de determinados projetos
• Fuga de cérebros (médicos e investigadores)	• Incentivos ao mérito, produtividade e inovação
• Concorrência a nível Nacional e Internacional	• Oferta formativa de qualidade • Implementação do modelo de governação de Centro Médico Universitário de Lisboa • Promover a articulação com hospitais/instituições afiliadas e aumentar o número de pessoal docente nos quadros da NMS FCM • Qualidade e quantidade dos investigadores NMS FCM • Adaptação dos recursos humanos não docentes às novas exigências • Resultados a nível nacional no Concurso Nacional de Acesso ao ES

Formulação estratégica

MISSÃO	A Faculdade tem por missão o serviço público para a qualificação de excelência nos domínios das Ciências Médicas e da Saúde	
VISÃO	A NOVA Medical School procura a liderança nacional do ensino médico, baseado na investigação clínica e numa cultura que procura a diversidade, a criatividade e o espírito crítico com o objetivo de melhorar o estado de saúde e qualidade de vida dos portugueses	
VALORES	Excelência	Porque queremos atrair e formar os “melhores”
	Rigor	Porque as nossas decisões têm forte impacto na sociedade.
	Inovação	Porque trabalhamos para um ensino pioneiro e investigação de vanguarda ao serviço da vida humana
LEMA	Desde 1977 ao Serviço da Saúde do Futuro	
PILARES ESTRATÉGICOS		
ENSINO	Garantir um ensino de excelência, ao nível da pré e da pós-graduação, que associado à promoção das melhores condições científicas e pedagógicas visam a manutenção do melhor rácio docente/discentes no ensino clínico em Portugal. A Faculdade iniciou, há alguns anos, a reforma curricular do Mestrado Integrado em Medicina e investe atualmente no grande impulso à pós-graduação. Mantém a sua grande aposta na recente criação do Centro Médico Universitário de Lisboa, devido à necessidade de um hospital nuclear de ensino para garantir esta excelência que se pretende. De realçar o interesse estratégico do ensino à distância como trampolim para a internacionalização da Faculdade e que começa agora a dar grandes passos.	
INVESTIGAÇÃO	Continuar a investir em áreas de investigação estratégicas como a oncobiologia, doenças raras, metabolismo e inflamação, saúde mental e genética. Com a inauguração do Pólo de Investigação do Campus de Sant’Ana em 2013 foi possível o reagrupamento dos grupos de investigação, realidade que leva a uma maior eficiência devido ao aumento das sinergias e redução das redundâncias. Um dos Centros de Investigação integra uma Unidade de I&D (Investigação & Desenvolvimento) recentemente classificado de EXCELENTE, facto que permite dar um impulso importante no desenvolvimento de muitos projetos de investigação.	
INTERNACIONALIZAÇÃO	Grande importância dada à internacionalização para trazer estudantes internacionais para Faculdade e para levar o nome da NMS FCM para fora do país. Criação de uma estrutura para a internacionalização, cuja primeira grande ambição será a de dinamizar o ensino à distância. Os alvos preferenciais estão definidos de acordo com a língua e/ou geografia: Brasil, PALOP e sul da bacia mediterrânica.	

Formulação estratégica

AÇÃO SOCIAL

Atenção dada ao desafio Social da Saúde, nomeadamente com o desenvolvimento de projetos de voluntariado e solidariedade social dirigidos à comunidade para faixas etárias ou públicos-alvo definidos (crianças e idosos).

Desenvolvimento de projetos já lançados e dinamizados pela Associação de Estudantes, como forma de desenvolver o lado humano e social do ensino da medicina. Garantia de zonas de estudo, refeição e lazer para criação de condições de trabalho adequadas ao aumento da população estudantil e trabalhadora da faculdade.

RECURSOS FINANCEIROS

Tal como todas as instituições de ensino superior público, a NMS|FCM tem sofrido uma diminuição acentuada do financiamento público nos últimos anos e depara-se com a estabilização do valor das propinas.

Para além disso tem enfrentado despesas acrescidas com o funcionamento e manutenção do Pólo de Investigação do Campus de Sant'Ana.

Toda esta conjuntura obriga a um maior rigor nas decisões, uma contenção nos gastos e criatividade na procura de soluções, nomeadamente através da captação de receitas próprias.

RECURSOS HUMANOS

O corpo docente da NMS|FM é constituído por muitas figuras cimeiras, nacional e internacionalmente, nas suas áreas científicas e a Faculdade quer continuar a atrair os “melhores” para as suas áreas estratégicas.

Para isso há que investir no acolhimento, apoio e condições de trabalho, investindo na negociação das regras de contratação, na conciliação da docência com investigação ou vice-versa e no reconhecimento do mérito dos seus profissionais.

Por outro lado, tem a ambição de atrair funcionários de reconhecida competência, tentando implementar condições de valorização e progressão, apesar dos fortes condicionamentos existentes quer a nível financeiro, quer da própria função pública.

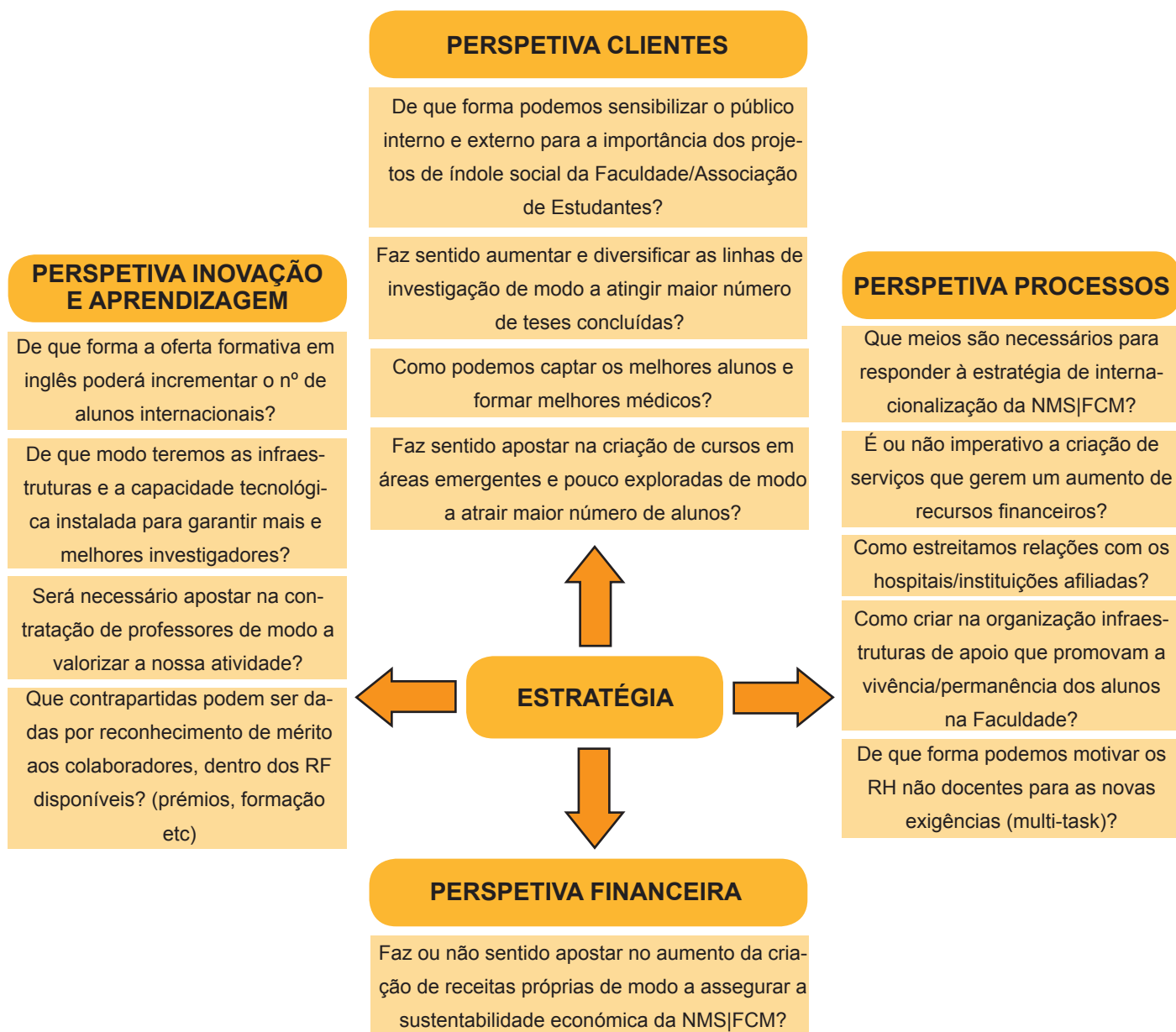
DIAGRAMA BALANCED SCORECARD (BSC)

Para a elaboração da formulação estratégica da NMS|FCM considera-se que o modelo de gestão mais adequado é o balanced scorecard essencialmente porque neste momento a estratégia não está devidamente definida o que provoca uma certa expectativa por parte dos colaboradores. No entanto, como estes colaboradores tem na sua maioria um know-how elevado, existe um sentimento de inexistência de “estratégia”. O ponto de partida para a elaboração do balanced scorecard foi a formulação de questões hipotéticas que permitiram chegar às principais linhas estratégicas e ao seu alinhamento de acordo com as quatro perspetivas do BSC.

Formulação Estratégica

DIAGRAMA BSC

O diagrama seguinte, tem como ponto de partida a formulação de questões hipotéticas e permite-nos chegar às principais linhas estratégicas e ao seu alinhamento de acordo com as quatro perspetivas do BSC.

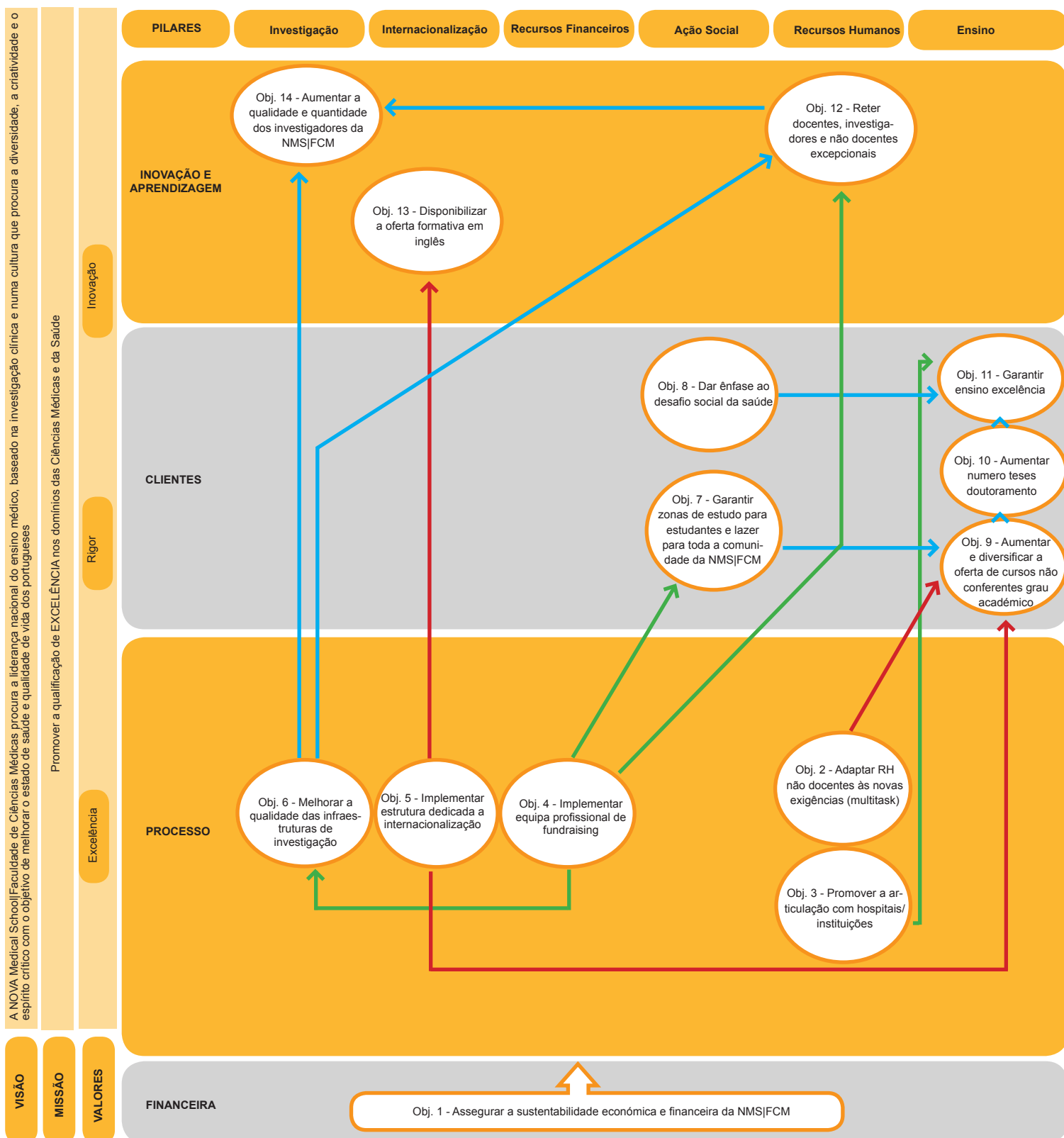


PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

No quadro seguinte, podemos observar o alinhamento estratégico, desenvolvido a partir da missão, com os objetivos integrados nas perspetivas do BSC e nos respetivos pilares, de forma a visualizar a descrição da estratégia mediante a interligação dos objetivos de acordo com a relação causa-efeito.

Formulação Estratégica

BALANCED SCORECARD



Formulação Estratégica

MAPA INDICADORES

PRESPETIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peso Objetivo	Tipo	Frequência	Metas
Clientes	Garantir ensino excelência	% de estudantes que escolhem a NMS FCM como 1ª opção	100%	Eficiência	Anual	2018=80%
	Aumentar número teses doutoramento	Nº de teses de doutoramento concluídas	100%	Eficácia	Anual	2018=25
	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes grau académico	Nº cursos de pós-graduados	100%	Eficácia	Trimestral	2018=25
	Dar ênfase ao desafio social da saúde	Nº projectos de voluntariado e solidariedade social	100%	Eficácia	Semestral	2018=5
	Garantir zonas de estudo para estudantes e lazer para toda a comunidade da NMS FCM	Nº espaços novos	100%	Eficácia	Anual	2018=2 bares/cantinas e 4 salas de estudo
Financeira	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	taxa de crescimento de receitas próprias no financiamento total	100%	Eficiência	Trimestral	2018=50%
Inovação e Aprendizagem	Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	% de novos investigadores	50%	Qualidade	Semestral	2018=25%
		% de novos projetos	50%	Qualidade	Semestral	2018=25%
	Disponibilizar a oferta formativa em inglês	Nº cursos leccionados em inglês	100%	Eficácia	Semestral	2018=2
	Reter docentes, investigadores e não docentes excepcionais	Nº incentivos financeiros ou de carreira	100%	Eficácia	Anual	2018=10
Processo	Melhorar a qualidade de infraestruturas de investigação	Nº de laboratórios completamente instalados no Pólo de Investigação	100%	Qualidade	Anual	2018=45
	Implementar estrutura dedicada a internacionalização	Contratação de Recursos Humanos especializados	100%	Eficácia	Semestral	2018=3
	Implementar equipa profissional de fundraising	Contratação de Recursos Humanos especializados	100%	Eficácia	Semestral	2018=3
	Promover a articulação com hospitais/ instituições afiliadas	Nº ações de comunicação integradas	100%	Eficácia	Semestral	2018=3
	Adaptar RH não docentes às novas exigências (multitask)	Nº cursos formação para adequar funcionários a novas tarefas	100%	Eficiência	Anual	2018=10



Formulação Estratégica

Mapa de Estratégias

Considerando o elevado número de estratégias para cada um dos objetivos dentro dos diversos pilares, optámos por fazer uma seleção tendo por base uma análise que assenta na seguinte metodologia:

Metodologia de Análise

A cada uma das estratégias atribuímos um valor em função do peso que a mesma assume na concretização do objetivo. A soma dos valores terá de ser 100. Desta forma fica estabelecido o peso de cada estratégia para a concretização do objetivo (Coluna “PESO”).

De seguida, definimos a posição de cada uma das estratégias, ou seja, o estado atual em que cada uma se encontra, usando a escala seguinte: (Coluna “POSIÇÃO COMPETITIVA”)

- 3 = Ideal, perfeito, sem problemas
- 2 = Acima da média, bem, sem problemas graves
- 1 = Médio, tão bem quanto esperado, sem efeitos
- 0 = Abaixo da média, não muito bem, com alguns problemas
- 1 = Terrível, péssimo, com problemas graves.

De seguida multiplicámos a classificação (PESO) pela POSIÇÃO COMPETITIVA atribuída e obtivemos a classificação global por estratégia que nos permitiu criar um RANKING. Daqui resultou a análise da situação atual que nos permite definir prioridades para a situação futura.

Por último, fizemos a revisão da lista de estratégias e para reduzir a subjetividade, introduzimos probabilidades de concretização no prazo estabelecido no PE (2018), de acordo com os seguintes critérios:

- 1.0 = Vai concretizar-se **com toda a certeza**
- 0.9 = Vai concretizar-se **quase de certeza**
- 0.8 = **Provavelmente** vai concretizar-se
- 0.7 = **É altamente provável** que se realize
- 0.6 = **Possivelmente** vai realizar-se
- 0.5 = **Possivelmente não** vai realizar-se

Os quadros explicativos encontram-se em anexo. Infra poderá ser observado o mapa das estratégias e respetivo impacto que estas produzem nos objetivos.

Formulação Estratégica

OBJETIVOS		ESTRATÉGIAS		Clientes					Financeira	Inovação e aprendizagem			Processos				
				Garantir ensino excelência	Aumentar número teses doutoramento	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes grau académico	Dar ênfase ao desafio social da saúde	Garantir zonas de estudo para estudantes e lazer para toda a comunidade da NMS FCM	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	Disponibilizar a oferta formativa em inglês	Reter docentes, investigadores e não docentes excepcionais	Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação	Implementar estrutura dedicada a internacionalização	Implementar equipa profissional de fundraising	Promover a articulação com hospitais/instituições afiliadas	Adaptar RH não docentes às novas exigências (multi-task)

Formulação Estratégica

OBJETIVOS		Clientes					Financeira		Inovação e aprendizagem			Processos				
ESTRATÉGIAS	Garantir ensino excelência								Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM			Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação				
	Aumentar numero teses doutoramento								Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM							
	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes grau académico								Disponibilizar a oferta formativa em português/inglês/outra							
	Dar ênfase ao desafio social da saúde															
	Garantir zonas de estudo para estudantes e lazer para toda a comunidade da NMS FCM															
	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM															
Planear e orçamentar investimentos futuros																
Realocar técnicos dentro da estrutura para funções mais adequadas ao novo modelo de gestão																
Definir e dotar a estrutura de internacionalização dos meios necessários para desenvolver com sucesso os seus propósitos (ex.: e-learning e b-learning)																
Investir em alunos preferenciais, de acordo com a língua e/ou a geografia (Brasil, PALOP e Sul da Bacia mediterrânica)																
Recrutar pessoal médico e não-médico com perfil adequado, nomeadamente na área de marketing e estratégia.																
Fomentar a formação em inglês dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM																
Criar e divulgar oportunidades/bolsas/estágios e programas que possam melhorar e/ou potenciar as capacidades dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM																
Melhorar e diversificar a informação disponível na internet																
Dinamizar os projetos já existentes na Associação de Estudantes (Ex.: Rastreiros de saúde; Programas de voluntariado hospitalar e colaboração com instituições sociais)																
Desenvolver ações de divulgação aos alunos para a realidade social																

Formulação Estratégica

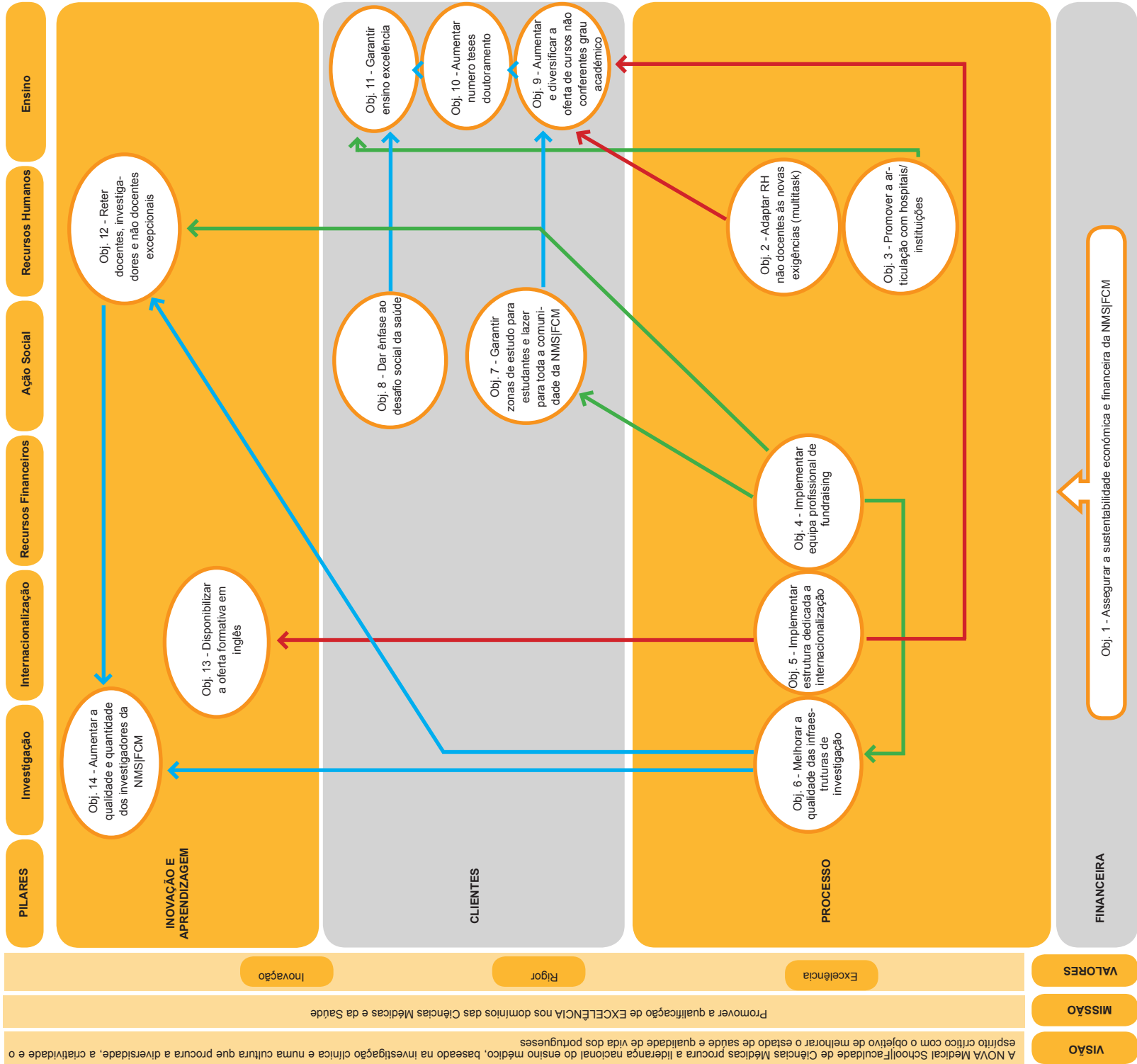
OBJETIVOS		ESTRATÉGIAS		Clientes				Financeira	Inovação e aprendizagem				Processos							
				Garantir ensino excelência	Aumentar numero teses doutoramento	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes grau académico	Dar ênfase ao desafio social da saúde	Garantir zonas de estudo para estudantes e lazer para toda a comunidade da NMS FCM	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	Disponibilizar a oferta formativa em português/inglês/outra	Reter docentes, investigadores e não docentes excepcionais	Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação	Implementar estrutura dedicada a internacionalização	Implementar equipa profissional de fundraising	Promover a articulação com hospitais/instituições afiliadas	Adaptar RH não docentes às novas exigências (multi-task)			
		Integração ou articulação das atividades de solidariedade e voluntariado com UC's no início do Mestrado Integrado em Medicina																		
		Criar mais espaços de estudo para estudantes																		
		Criar zonas de refeição e convívio no Pólo de Investigação																		
		Promover o melhor ambiente na área urbana do Campus de Santana																		
		Reestruturar a área financeira e administrativa de modo a alinhar as funções com as necessidades do core business																		
		Criar novos cursos de I Ciclo na área das bioengenharias que permitam promover a investigação translacional																		
		Aumentar as receitas próprias																		
		Aumentar as candidaturas de projetos de investigação a bolsas																		
		Dinamizar candidaturas a programas como o QREN (Horizonte 2020)																		
		Desenvolver campanhas de comunicação dirigidas aos Alumni																		
		Criação de uma coordenação dos secretariados dos serviços da NMS FCM nos Hospitais																		
		Maior rotação de pessoal não docente entre a NMS FCM e os serviços da NMS FCM nos Hospitais																		

Clientes	Financiamiento



Formulação Estratégica

MAPA CONSOLIDADO



OBJETIVOS	INDICADORES	Peso Objetivo	Tipo	Frequência	Metas	Estratégias
14	% de novos investigadores	50%	Qualidade	Semestral	25%	Implementar um processo de promoção, recolha e pré-avaliação de candidaturas a investigadores FCT
	% de novos projetos	50%	Qualidade	Semestral	25%	Estabelecer parcerias interinstitucionais Proceder ao levantamento dos serviços clínicos que possam desenvolver investigação relevante para a NMS FCM
13	Nº cursos leccionados em inglês	100%	Eficácia	Semestral	2	Fomentar a formação em inglês dos docentes, investigadores e alunos Criar e divulgar oportunidades/bolsas/stágios e programas que possam melhorar e/ou potenciar as capacidades dos docentes, investigadores e alunos. Melhorar e diversificar a informação disponível na internet
12	Nº incentivos financeiros ou de carreira	100%	Eficácia	Anual	10	Criar incentivos ao mérito, produtividade e inovação (financeiros ou de carreira) Desenvolver incentivos à criação/submissão de processos conducentes a Patentes/Licenças Compensar os atuais constrangimentos dos RH com outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado
11	% de estudantes que escolhem a NMS FCM como 1ª opção	100%	Eficiência	Anual	80%	Geri o Centro Médico Universitário de Lisboa Manter o rácio de 3 docentes para 1 aluno no ensino clínico (prático) Aumentar as ações de comunicação externa junto do target
10	Nº de teses de doutoramento concluídas	100%	Eficácia	Anual	25	Ter linhas de investigação que acolham os doutorandos Ter um corpo docente qualificado
9	Nº cursos de pós-graduados	100%	Eficácia	Trimestral	25	Aumentar as fontes de financiamento para projetos de doutoramento Apostar na criação de cursos em áreas emergentes e pouco exploradas
8	Nº projetos de voluntariado e solidariedade social	100%	Eficácia	Semestral	5	Fomentar parcerias com instituições ligadas às áreas da Saúde Criar uma política satisfatória de incentivos ao corpo docente Dinamizar os projetos já existentes na Associação de Estudantes (Ex.: Rastreios de saúde, Programas de voluntariado hospitalar e colaboração com instituições sociais)
7	Nº espaços novos	100%	Eficácia	Anual	2 bar/cant e 4 s. estudo	Desenvolver ações de divulgação aos alunos para a realidade social Integração ou articulação das atividades de solidariedade e voluntariado com UC's no início do Mestrado Integrado em Medicina Criar mais espaços de estudo para estudantes Criar zonas de refeição e convívio no Pólo de Investigação
6	Nº de laboratórios completamente instalados no Pólo de Investigação	100%	Qualidade	Anual	45	Promover o melhor ambiente na área urbana do Campus de Santana. Fazer o investimento necessário à mudança de todos os grupos de investigação geograficamente dispersos Planear e organizar investimentos futuros Realocar técnicos dentro da estrutura para funções mais adequadas ao novo modelo de gestão
5	Contratação de Recursos Humanos especializados	100%	Eficácia	Semestral	3	Definir e dotar a estrutura de internacionalização dos meios necessários para desenvolver com sucesso os seus propósitos (Ex: e-learning; b-learning) Investir em alunos preferenciais, de acordo com a língua e/ou a geografia (Brasil, PALOP e Sul da Bacia mediterrânica) Recrutar pessoal médico e não-médico com perfil adequado, nomeadamente na área de marketing e estratégia.
4	Contratação de Recursos Humanos especializados	100%	Eficácia	Semestral	3	Aumentar as candidaturas de projetos de investigação a bolsas Dinamizar candidaturas a programas como o QREN (Horizonte 2020)
3	Nº ações de comunicação integradas	100%	Eficácia	Semestral	3	Desenvolver campanhas de comunicação dirigidas aos Alunmi Criação de uma coordenação dos secretariados dos serviços da NMS FCM nos Hospitais
2	Nº cursos formação para adequar funcionários a novas tarefas	100%	Eficiência	Anual	10	Maior rotação de pessoal não docente entre a NMS FCM e os serviços da NMS FCM nos Hospitais Melhorar a sinaleítica dos serviços da NMS FCM nos Hospitais Rotação de pessoal não docente
1	taxa de crescimento de receitas próprias no financiamento total	100%	Eficiência	Trimestral	50%	Oferta de formação adequada aos recursos humanos existentes e às realidades específicas da NMS FCM Dinamizar a comunicação interna Reestruturar a área financeira e administrativa de modo a alinhar as funções com as necessidades do core business Criar novos cursos de 1 ciclo na área das bioengenharias que permitam promover a investigação translacional Aumentar as receitas próprias

Monitorização do Plano Estratégico

O Modelo de Monitorização a prosseguir pela NMS|FCM com vista a acompanhar o desempenho dos objetivos estratégicos, a execução das estratégias e a sua operacionalização vai desenvolver-se da seguinte forma:

- > A Direção da Faculdade nomeadamente o Diretor e Subdiretores, serão os responsáveis pela monitorização, designadamente pela recolha da informação e respetiva análise;
- > A monitorização vai ser executada com uma periodicidade semestral;
- > As reuniões de monitorização serão realizadas semestralmente;
- > A reunião de Monitorização tem a duração de 3 horas tendo a participação da Direção (Diretor e Subdiretores), Chefias Intermédias e Coordenadores responsáveis pelos objetivos estratégicos;
- > A agenda da reunião centra-se na análise da realização material e financeira dos objetivos: metas, estratégias executadas e a executar. Na eventualidade de desvios, redefinir os ajustes a realizar. Relativamente a alguns dos objetivos, também irão ser apresentados os resultados dos inquéritos de satisfação aplicados aos alunos do 1º ciclo de estudos;
- > O modelo de Gestão que irá permitir a análise dos dados é Balanced Scorecard e o sistema de informação de suporte é o Excel;
- > Os resultados da monitorização serão publicados no site da NMS|FCM.



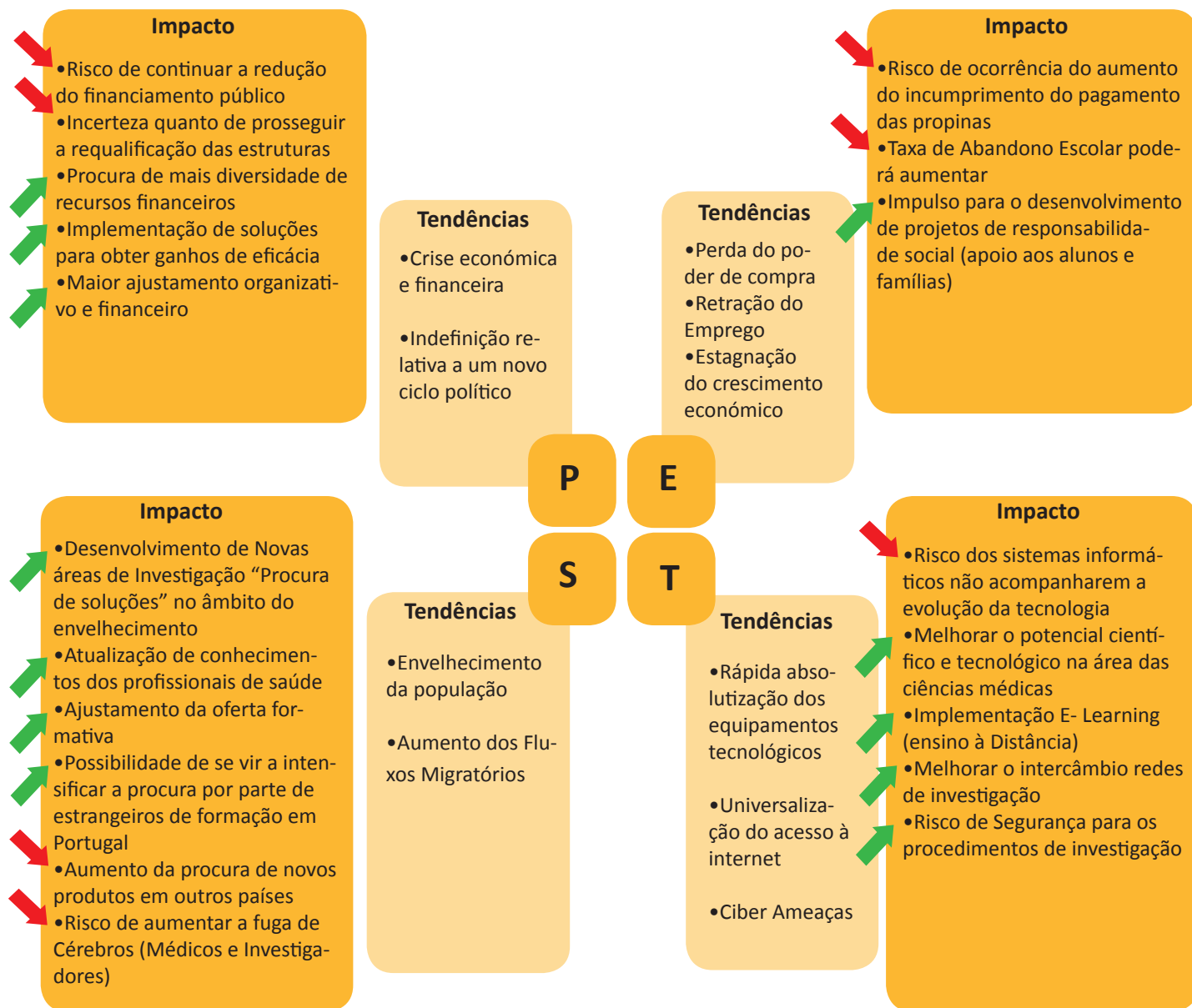
Estratégia em uma Página

PILARES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	METAS (a atingir em 2018)
ENSINO	Garantir um ensino de excelência	% de estudantes que escolhem a NMS FCM como 1ª opção	80%
	Aumentar o número de teses de doutoramento concluídas	Nº de teses concluídas	25
	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes de grau académico	Nº cursos de pós-graduados	25
INVESTIGAÇÃO	Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	% de novos investigadores	+25%
		% de novos projetos	+25%
	Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação	N.º de laboratórios completamente instalados no Pólo de Investigação	45
INTERNACIONALIZAÇÃO	Implementar uma estrutura dedicada à Internacionalização	Contratação de Recursos Humanos especializados	3
	Disponibilizar oferta formativa em inglês	N.º de cursos lecionados em inglês	2
AÇÃO SOCIAL	Dar ênfase ao desafio social da saúde (Responsabilidade social)	N.º de projetos de voluntariado e solidariedade social	5 novos projetos
	Garantir zonas de Estudo para Estudantes e de Refeição e Lazer para toda a comunidade da NMS FCM	N.º de espaços novos	2 bares/cantinas e 4 salas de estudo
RECURSOS FINANCEIROS	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	Taxa de crescimento de receitas próprias no financiamento total	+50%
	Implementar uma equipa profissional de fundraising	Contratação de Recursos Humanos especializados	3
RECURSOS HUMANOS	Promover a articulação com os Hospitais/Instituições afiliadas	N.º de ações de comunicação integradas	3
	Adaptar os Recursos Humanos não docentes às novas exigências (multi-task)	N.º de Cursos de formação para adequar	10
	Retirar docentes, investigadores e não docentes excecionais	N.º de incentivos financeiros ou de carreira	10



ANEXOS

Anexo I - Análise PEST



Anexo II - Análise de Stakeholders

O que quer o Stakeholder da NMS FCM	Stakeholder	O que a NMS FCM quer do Stakeholder?
•Qualidade de ensino •Atividades extracurriculares	Estudantes	•Bons resultados •Bons médicos
•Estabilidade no emprego •Boas condições de trabalho •Envolvimento no projeto pedagógico	Pessoal docente	•Qualidade no ensino •Responsabilidade e compromisso com o projeto pedagógico
•Oportunidade de desenvolver linhas de investigação •Ter infra-estruturas de qualidade e adequadas à investigação	Investigadores	•Produção científica •Investigação inovadora e de qualidade •Criação de receitas próprias
•Reconhecimento e valorização •Envolvimento no projeto •Estabilidade	Pessoal não docente	•Empenho •Responsabilidade e compromisso com o serviço •Polivalência
•Cumprimento da missão •Gestão rigorosa	Concelho da Faculdade	•Envolvimento •Anuência com as propostas de âmbito científico, pedagógico, financeiro e patrimonial
•Compromisso com o projeto NOVA •Bons resultados	Reitoria	•Apoio institucional •Mais autonomia
•Financiamento •Orientações gerais para o cumprimento da missão	Ministério da Educação e Ciência	•Execução das políticas de educação e ciências •Rigorosa gestão do orçamento •Articulação com o Ministério da Educação e Ciência para maior flexibilização entre a carreira médica e docente
•Acesso aos estabelecimentos do SNS para ministrar ensino clínico e potenciar a multidisciplinaridade	Ministério da Saúde	•Formação médica de qualidade
•Qualidade de ensino •Ensino de referência •Apoio social	Família (Pais)	•Influência da decisão dos filhos na escolha •Pagamento de propinas
•Oportunidade para desenvolver o ensino clínico •Internacionalização •Oportunidade para desenvolver investigação	Parceiros: •Estabelecimentos de Saúde •Universidades Estrangeiras •Centros Investigação •Empresas	•Bons médicos •Internacionalização •Desenvolvimento de novos produtos geradores de receitas
•Notícias com impacto na sociedade (descobertas ou avanços científicos)	Comunicação Social	•Projeção •Notoriedade •Boa influência
•Redução da notoriedade e da influência	Instituições Ensino Superior nacionais e estrangeiras concorrentes	•Superar o que eles têm de melhor •Redução da notoriedade
•Bons resultados, promoção e notoriedade junto do seu público-alvo	Financiadores / Sponsors	•Financiamento •Promoção •Notoriedade

Anexo III - Análise SWOT

Pontos Fortes

- Capacidade Tecnológica ao nível científico
- Diversidade de cursos de Pós graduação e de áreas de investigação
- Recursos Humanos qualificados
- Implementação de um novo plano curricular do Mestrado Integrado em Medicina
- Capacidade de gerar receitas próprias
- Qualidade e quantidade de produção científica
- Integração dos grupos de Investigação num único Polo/Edifício (Infraestruturas renovadas - Polo de Investigação)
- Reconhecimento da Tutela
- Bons resultados dos alunos no Exame da Especialidade
- Rácio tutor/aluno no ensino clínico (1/3)
- Ensino clínico diversificado
- Número de candidatos superior ao nº de vagas (1º ciclo)

Pontos Fracos

- Insuficiência de Recursos Financeiros
- Redução de apoios dos financiadores
- Inexistência de uma Residência da Faculdade para estudantes
- Falta de estrutura que potencie uma política de internacionalização
- Infraestruturas insuficientes face às necessidades (salas de aula e espaços de convívio) e com necessidade de requalificação (Edifício Sede)
- Tecnologias de informação e comunicação inadequadas
- Concurso Geral de Acesso ao ES (6.º lugar a nível nacional da nota de candidatura do último colocado; % de 1.ªs opções para o curso de medicina da NMS|FCM: 41,1%)
- Transportes públicos limitados
- Grande dispersão das Unidades de Saúde

Oportunidades

- Necessidade de constante atualização ao nível dos profissionais de saúde
- Localização geográfica
- Inexistência de formação em Medicina em Instituições Privadas
- Ensino à Distância E-Learning
- Internacionalização
- Proliferação da procura de cursos de mestrado e doutoramento
- Parcerias na área da investigação e ensino
- Representante em Portugal de redes de Investigação a nível Europeu
- Inova4Health
- Articulação com Unidades de Saúde afiliadas
- Envelhecimento da população
- Centro Médico Universitário de Lisboa

Ameaças

- Crise económica e financeira
- Concorrência a nível Nacional e Internacional
- Fuga de cérebros (médicos e investigadores)
- Redução do financiamento público
- Acréscimo do incumprimento do pagamento das propinas dos alunos e do abandono escolar
- Estabilização do valor das propinas do 1.º ciclo

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

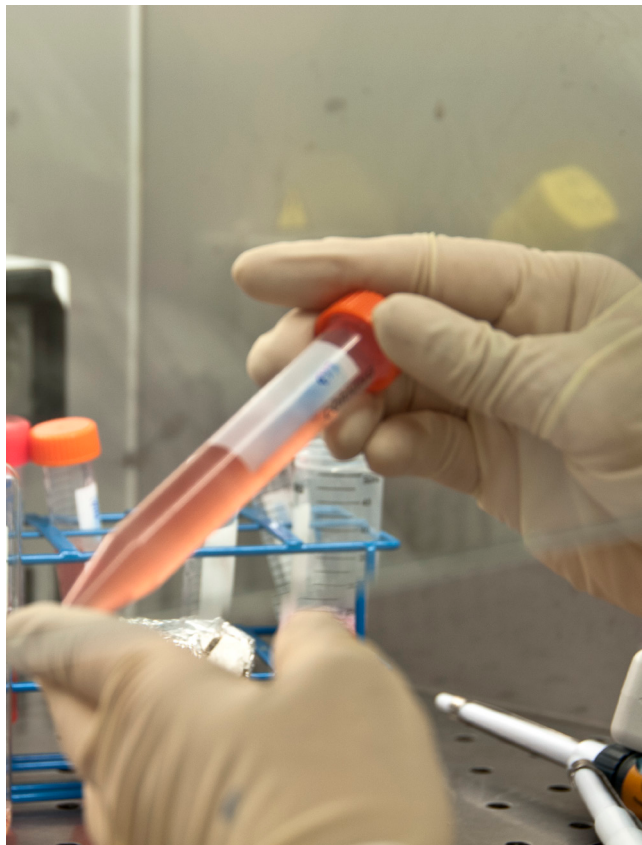
PILAR “ENSINO”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Garantir um ensino de excelência	
Enquadramento	Garantindo um ensino de excelência conseguiremos captar os melhores alunos e formar os melhores médicos	
Key Performance Indicator (KPI)	% de estudantes que escolhem a NMS FCM como 1ª opção	2018=80%
Estratégias		
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target		
Manter o rácio de 3 docentes para 1 aluno no ensino clínico (prático)		
Adequar as avaliações da aprendizagem ao perfil de saída (médicos) e à prova nacional de seriação (escolha de especialidade)		
Monitorizar e consolidar o novo currículo (Plano de estudos do Mestrado Integrado em Medicina)		
Gerir o Centro Médico Universitário de Lisboa		
Criar uma residência Universitária geograficamente próxima na NMS FCM		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar o número teses de doutoramento concluídas	
Enquadramento	Garantindo o aumento do número de teses de doutoramento concluídas teremos melhor posicionamento em rankings nacionais e internacionais nas áreas do Ensino e Investigação. Este objetivo garante ainda a maior qualificação e estabilidade do corpo docente	
Key Performance Indicator (KPI)	Nº de teses concluídas	2018=25
Estratégias		
Ter linhas de investigação que acolham os doutorandos		
Criar estruturas e infraestruturas adequadas à realização dos trabalhos científicos		
Ter um corpo docente qualificado		
Aumentar as fontes de financiamento para projetos de doutoramento		
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes de grau académico	
Enquadramento	Aumentando e diversificando a oferta chegaremos a mais e diferentes públicos (não médicos). Este objetivo permite aumentar as receitas próprias e fomentar as sinergias com outras IES ligadas à Saúde.	
Key Performance Indicator (KPI)	Nº cursos de pós-gradua- dos	2018=25
Estratégias		
Fomentar parcerias com Instituições ligadas às áreas da Saúde		
Criar estruturas e infraestruturas adequadas à realização das ações		
Criar uma política satisfatória de incentivos ao corpo docente		
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target		
Apostar na criação de cursos em áreas emergentes e pouco exploradas		



Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

PILAR “INVESTIGAÇÃO”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	
Enquadramento	Garantindo a maior qualidade e quantidade dos investigadores será possível desenvolver uma investigação inovadora, baseada em equipas multidisciplinares, capazes de concorrer a nível nacional e internacional, com o objetivo último de atrair maior financiamento	
Key Performance Indicator (KPI)	% de novos investigadores % de novos projetos	2018= +25%
Estratégias		
Estabelecer parcerias interinstitucionais para colmatar necessidades que não possam ser satisfeitas internamente		
Proceder ao levantamento dos serviços clínicos que possam desenvolver investigação relevante para a NMS FCM		
Implementar um processo de promoção, recolha e pré-avaliação de candidaturas a investigadores FCT (investigadores e projetos financiados pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia) e outras oportunidades de financiamento de projetos		
Contratualizar com os grupos de investigação a utilização dos recursos e indicadores de performance (financiamento e publicações)		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação	
Enquadramento	Com a criação de uma infraestrutura moderna com equipamentos modernos torna-se possível reunir todos os grupos de investigação e garantir maior e melhor produção científica interdisciplinar	
Key Performance Indicator (KPI)	Número de laboratórios completamente instalados no Pólo de Investigação	2018=45
Estratégias		
Fazer o investimento necessário à mudança de todos os grupos de investigação geograficamente dispersos		
Planear e orçamentar investimentos futuros		
Realocar técnicos dentro da estrutura para funções mais adequadas ao novo modelo de gestão		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

PILAR “INTERNACIONALIZAÇÃO”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar uma estrutura dedicada à Internacionalização	
Enquadramento	Com a implementação desta estrutura pretende-se uma promoção da oferta formativa (pré-graduada e pós-graduada) que permita captar investigadores, docentes, clínicos e alunos internacionais, fomentar o ensino à distância.	
Key Performance Indicator (KPI)	Contratação de Recursos Humanos especializados	2018=3
Estratégias		
Fomentar a sensibilização/formação, formal e informal, dos vários grupos profissionais para a importância desta estrutura		
Recrutar pessoal médico e não-médico com perfil adequado, nomeadamente na área de marketing e estratégia, que esteja em permanente interação com a Direção da Faculdade		
Definir e dotar a estrutura de internacionalização dos meios necessários para desenvolver com sucesso os seus propósitos, nomeadamente com a criação de uma plataforma de e-learning que fomente o ensino à distância		
Investir em alunos preferenciais, de acordo com a língua e/ou a geografia (Brasil, PALOP e Sul da Bacia mediterrânica)		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Disponibilizar toda a oferta formativa em português/inglês	
Enquadramento	Tornar a Faculdade mais internacional, para que a formação e a investigação sejam cada vez mais reconhecidas internacionalmente	
Key Performance Indicator (KPI)	N.º de cursos lecionados em inglês	2018=2
Estratégias		
Fomentar a formação em inglês dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM		
Criar e divulgar oportunidades/bolsas/estágios e programas que possam melhorar e/ou potenciar as capacidades dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM		
Melhorar e diversificar a informação disponível na internet		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

PILAR “AÇÃO SOCIAL”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Dar ênfase ao desafio social da saúde (Responsabilidade social)	
Enquadramento	Com o desenvolvimento de projetos de voluntariado e solidariedade social, a Faculdade promove um espírito mais humano e interventivo entre os estudantes	
Key Performance Indicator (KPI)	N.º de projetos de voluntariado e solidariedade social	2018=5 novos projetos
Estratégias		
Dinamizar os projetos já existentes na Associação de Estudantes (Ex.: Saúde Porta a Porta, rastreios de saúde, integração de estudantes em Programas de voluntariado hospitalar nos Hosp. D. Estefânia e Capuchos, colaboração em apoio aos Sem-abrigo com a Comunidade Vida e Paz, etc.)		
Desenvolver ações de divulgação aos alunos para a realidade social		
Integração ou articulação das atividades de solidariedade e voluntariado com UC's no início do Mestrado Integrado em Medicina		
Organizar palestras pedagógicas e regulares abertas à comunidade para faixas etárias ou públicos-alvo definidos		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Garantir zonas de Estudo para Estudantes e de Refeição e Lazer para toda a comunidade da NMS FCM	
Enquadramento	Ao garantir zonas de estudo, refeição e lazer, criam-se as condições de trabalho adequadas ao aumento da população estudantil e trabalhadora da Faculdade	
Key Performance Indicator (KPI)	N.º de espaços novos	2018=2 bares/cantinas e 4 salas de estudo
Estratégias		
Criar mais espaços de estudo para estudantes		
Criar zonas de refeição e convívio no Pólo de Investigação		
Promover o melhor ambiente na área urbana do Campus de Santana e arredores (em estreita colaboração com a Junta de Freguesia de Arroios)		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

PILAR “RECURSOS FINANCEIROS”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	
Enquadramento	Aumentando as fontes de financiamento a NMS FCM garantirá a criação de receitas próprias fundamentais para a vitalidade a instituição e para a qualidade do ensino e investigação	
Key Performance Indicator (KPI)	Taxa de crescimento de receitas próprias no financiamento total	2018=+50%
Estratégias		
Reestruturar a área financeira e administrativa de modo a alinhar as funções com as necessidades do core business da NMS FCM, com especial ênfase na captação de financiamento		
Criar novos cursos de I Ciclo na área das bioengenharias que permitam promover a investigação translacional		
Aumentar as receitas próprias (venda de merchandising e produtos da NMS FCM, aluguer de espaços para diversos fins – eventos, filmagens, etc.)		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar uma equipa profissional de fundraising	
Enquadramento	A equipa profissional de fundraising desenvolverá a implementação de uma campanha de fundraising, que permitirá à NMS FCM ir ao encontro de públicos que financiem determinados projetos	
Key Performance Indicator (KPI)	Contratação de Recursos Humanos especializados	2018=3
Estratégias		
Desenvolver campanhas de comunicação dirigidas aos Alumni		
Pedir patrocínios a empresas ligadas à saúde (indústria farmacêutica)		
Dinamizar candidaturas a programas como o QREN (Horizonte 2020)		
Aumentar as candidaturas de projetos de investigação a bolsas		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

PILAR “RECURSOS HUMANOS”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover a articulação com os Hospitais/Instituições afiliadas	
Enquadramento	Criar formas de melhorar a articulação com os Hospitais/Instituições Afiliadas para diminuir a barreira de comunicação existente entre estes e a NMS FCM	
Key Performance Indicator (KPI)	N.º de ações dirigidas sobre este item	2018=3
Estratégias		
Melhorar a sinalética dos serviços da NMS FCM nos Hospitais		
Criação de uma coordenação dos secretariados dos serviços da NMS FCM nos Hospitais		
Maior rotação de pessoal não docente entre a NMS FCM e os serviços da NMS FCM nos Hospitais		

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Adaptar os Recursos Humanos não docentes às novas exigências (multi-task)	
Enquadramento	Aumentar a existência de pessoal não docente com capacidade para responder às novas necessidades específicas da NMS FCM e com conhecimentos técnicos atualizados/especializados para o tratamento de dados que apoiem a tomada de decisões	
Key Performance Indicator (KPI)	N.º de Cursos de formação para adequar funcionários a novas tarefas	2018=10
Estratégias		
Dinamizar a comunicação interna		
Oferta de formação adequada aos recursos humanos existentes e às realidades específicas da NMS FCM		
Rotação de pessoal não docente		

Anexo IV - Objetivos estratégicos e estratégia

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reter Docentes, Investigadores e Não-Docentes excecionais

Enquadramento

Criar formas de incentivo aos melhores para que não deixem a NMS|FCM

Key Performance Indicator (KPI)

N.º incentivos financeiros ou de carreira

2018=10

Estratégias

Criar incentivos ao mérito, produtividade e inovação (financeiros ou de carreira) capazes de competir com outras instituições nacionais e internacionais

Desenvolver incentivos à criação/submissão de processos conducentes a Patentes/Licenças

Compensar o Congelamento de Carreiras, a diminuição do rendimento mensal e o aumento de horas de trabalho diárias da função pública, por outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado



Anexo V - Metodologia de Análise de Estratégias

Estratégias por objetivo	POSIÇÃO ATUAL			POSIÇÃO FUTURA		
	Ordem	Posição competitiva	Ranking	Posição competitiva	Probabilidade	Ranking
Garantir ensino excelência	100					
Gerir o Centro Médico Universitário de Lisboa	30	1	30	1	0,8	24
Manter o rácio de 3 docentes para 1 aluno no ensino clínico (prático)	20	3	60	3	0,9	18
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target	15	1	15	1	1	15
Adequar as avaliações da aprendizagem ao perfil de saída (médicos) e à prova nacional de seriação (escolha de especialidade)	15	2	30	2	0,9	13,5
Monitorizar e consolidar o novo currículo (Plano de estudos do Mestrado Integrado em Medicina)	15	2	30	2	0,8	12
Criar uma residência Universitária geograficamente próxima na NMS FCM	5	0	0	0	0,8	4
Aumentar número teses doutoramento	100					
Ter linhas de investigação que acolham os doutorandos	30	0	0	0	0,9	27
Ter um corpo docente qualificado	20	2	40	2	1	20
Aumentar as fontes de financiamento para projetos de doutoramento	20	0	0	0	0,8	16
Criar estruturas e infraestruturas adequadas à realização dos trabalhos científicos	15	0	0	0	0,9	13,5
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target	15	1	15	1	0,9	13,5
Aumentar e diversificar a oferta de cursos não conferentes grau académico	100					
Apostar na criação de cursos em áreas emergentes e pouco exploradas	30	0	0	0	0,9	27
Fomentar parcerias com Instituições ligadas às áreas da Saúde	20	1	20	1	0,9	18
Criar uma política satisfatória de incentivos ao corpo docente	25	1	25	1	0,6	15
Aumentar as ações de comunicação externa junto do target	15	1	15	1	0,9	13,5
Criar estruturas e infraestruturas adequadas à realização das ações	10	0	0	0	0,9	9
Aumentar a qualidade e quantidade dos investigadores da NMS FCM	100					
Implementar um processo de promoção, recolha e pré-avaliação de candidaturas a investigadores FCT	35	1	35	1	0,9	31,5

Anexo V - Metodologia de Análise de Estratégias

Estratégias por objetivo	POSIÇÃO ATUAL			POSIÇÃO FUTURA		
	Ordem	Posição competitiva	Ranking	Posição competitiva	Probabilidade	Ranking
Estabelecer parcerias interinstitucionais	30	1	30	1	0,9	27
Proceder ao levantamento dos serviços clínicos que possam desenvolver investigação relevante para a NMS FCM	15	0	0	0	1	15
Contratualizar com os grupos de investigação a utilização dos recursos e indicadores de performance (financiamento e publicações)	20	0	0	0	0,6	12
Melhorar a qualidade das infraestruturas de investigação	100					
Fazer o investimento necessário à mudança de todos os grupos de investigação geograficamente dispersos	45	2	90	2	1	45
Planear e orçamentar investimentos futuros	35	2	70	2	1	35
Realocar técnicos dentro da estrutura para funções mais adequadas ao novo modelo de gestão	20	1	20	1	0,8	16
Implementar estrutura dedicada a internacionalização	100					
Definir e dotar a estrutura de internacionalização dos meios necessários para desenvolver com sucesso os seus propósitos (ex.: e-learning e b-learning)	40	0	0	0	0,6	24
Investir em alunos preferenciais, de acordo com a língua e/ou a geografia (Brasil, PALOP e Sul da Bacia mediterrânica)	20	0	0	0	0,9	18
Recrutar pessoal médico e não-médico com perfil adequado, nomeadamente na área de marketing e estratégia	25	-1	-25	-1	0,7	17,5
Fomentar a sensibilização/formação, formal e informal, dos vários grupos profissionais para a importância desta estrutura	15	0	0	0	0,8	12
Disponibilizar a oferta formativa em português/Inglês/outra	100					
Melhorar e diversificar a informação disponível na internet	35	1	35	1	0,9	31,5
Fomentar a formação em inglês dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM	40	0	0	0	0,7	28
Criar e divulgar oportunidades/bolsas/estágios e programas que possam melhorar e/ou potenciar as capacidades dos docentes, investigadores e alunos da NMS FCM	25	1	25	1	0,9	22,5

Anexo V - Metodologia de Análise de Estratégias

Estratégias por objetivo	POSIÇÃO ATUAL			POSIÇÃO FUTURA		
	Ordem	Posição competitiva	Ranking	Posição competitiva	Probabilidade	Ranking
Dar ênfase ao desafio social da saúde	100					
Dinamizar os projetos já existentes na Associação de Estudantes (Ex.: Saúde Porta a Porta, rastreios de saúde, integração de estudantes em Programas de voluntariado hospitalar nos Hosp. D. Estefânia e Capuchos, colaboração em apoio aos Sem-abrigo com a Comunidade Vida e Paz, etc.)	35	2	70	2	1	35
Desenvolver ações de divulgação aos alunos para a realidade social	30	1	30	1	1	30
Integração ou articulação das atividades de solidariedade e voluntariado com UC's no início do Mestrado Integrado em Medicina	20	0	0	0	0,8	16
Organizar palestras pedagógicas e regulares abertas à comunidade para faixas etárias ou públicos-alvo definidos	15	1	15	1	0,9	13,5
Garantir zonas de estudo para estudantes e lazer para toda a comunidade da NMS FCM	100					
Criar zonas de refeição e convívio no Pólo de Investigação	40	0	0	0	1	40
Criar mais espaços de estudo para estudantes	40	0	0	0	0,6	24
Promover o melhor ambiente na área urbana do Campus de Santana	20	1	20	1	1	20
Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da NMS FCM	100					
Aumentar as receitas próprias com a criação de novos cursos em áreas emergentes das ciências médicas que permitam promover a investigação translacional	45	2	90	2	0,9	40,5
Dinamizar outras ações geradores de receitas próprias (venda de merchandising e produtos da NMS FCM, aluguer de espaços para diversos fins – eventos, filmagens, etc.)	35	2	70	2	0,9	31,5
Reestruturar a área financeira e administrativa de modo a alinhar as funções com as necessidades do core business	20	-1	-20	-1	0,6	12
Implementar equipa profissional de fundraising	100					
Aumentar as candidaturas de projetos de investigação a bolsas	30	1	30	1	1	30
Dinamizar candidaturas a programas como o QREN (Horizonte 2020)	30	-1	-30	-1	0,9	27

Anexo V - Metodologia de Análise de Estratégias

Estratégias por objetivo	POSIÇÃO ATUAL			POSIÇÃO FUTURA		
	Ordem	Posição competitiva	Ranking	Posição competitiva	Probabilidade	Ranking
Desenvolver campanhas de comunicação dirigidas aos <i>Alumni</i>	25	0	0	0	1	25
Pedir patrocínios a empresas ligadas à saúde (ind. farmacêutica)	15	0	0	0	1	15
Promover a articulação com hospitais/instituições afiliadas	100					
Criação de uma coordenação dos secretariados dos serviços da NMS FCM nos Hospitais	45	-1	-45	-1	0,6	27
Maior rotação de pessoal não docente entre a NMS FCM e os serviços da NMS FCM nos Hospitais	35	0	0	0	0,6	21
Melhorar a sinalética dos serviços da NMS FCM nos Hospitais	20	-1	-20	-1	0,6	12
Adaptar RH não docentes às novas exigências (multi-task)	100					
Rotação de pessoal não docente	35	1	35	1	0,8	28
Oferta de formação adequada aos recursos humanos existentes e às realidades específicas da NMS FCM	45	0	0	0	0,6	27
Dinamizar a comunicação interna	20	2	40	2	1	20
Reter docentes, investigadores e não docentes excepcionais	100					
Criar incentivos ao mérito, produtividade e inovação (financeiros ou de carreira)	45	-1	-45	-1	0,5	22,5
Desenvolver incentivos à criação/submissão de processos conducentes a Patentes/Licenças	20	1	20	1	0,9	18
Compensar o Congelamento de Carreiras, a diminuição do rendimento mensal e o aumento de horas de trabalho diárias da função pública, por outras formas de reconhecimento pelo trabalho realizado	35	-1	-35	-1	0,5	17,5



NOVA MEDICAL
SCHOOL
FACULDADE
DE CIÊNCIAS
MÉDICAS

DESDE 1977 AO SERVIÇO DA SAÚDE DO FUTURO

fonte: FG+SG