



# Plano Estratégico 2020-2025

FFUL

(Documento aprovado na reunião do Conselho de Escola de 30 de janeiro de 2020 e que entra em vigor no dia 1 de março de 2020 até ao dia 28 de fevereiro de 2025)



# **PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025**

## **(índice)**

**Prefácio pelo Presidente do Conselho de Escola**

### **1.EIXOS ESTRATÉGICOS**

Visão, Missão & Valores	(página 2)
1.1.Um mundo em mudança, desafios e oportunidades	(página 3)
1.2.Saúde & Sociedade	(página 4)
1.3.Uma organização moderna para uma Sociedade em transformação	(página 7)
1.4.Saúde & Organização das prestações de Saúde	(página 9)
1.5.Saúde & Profissão	(página 10)
1.6.O Conselho Estratégico da FFUL e o “Plano Estratégico 2020-2025”	(página 11)

### **2.OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

2.1. <b>Iniciativa Estratégica 1:</b> Renascimento educativo e formação dos farmacêuticos	(página 13)
2.2. <b>Iniciativa Estratégica 2:</b> Investigação e Empreendedorismo	(página 16)
2.3 <b>Iniciativa Estratégica 3:</b> Envolvimento local e global	(página 18)
2.4. <b>Iniciativa Estratégica 4:</b> Ambiente institucional, recursos e operações	(página 20)
2.5. <b>Iniciativa Estratégica 5:</b> Pessoas	(página 22)

### **3.IMPLEMENTAÇÃO & MONITORIZAÇÃO**

**Iniciativa Estratégica 6:** Planeamento Estratégico, Avaliação e Melhoria Contínua (página 24)



## Prefácio

O presente processo de Planeamento Estratégico decorre desde logo da observância do novo quadro institucional da FFUL, desencadeado pelo presente Conselho de Escola (2018-2022). Assim, os novos Estatutos publicados em 5 de julho de 2019 consagraram, entre outras novidades, a existência de um Plano Estratégico, válido por um período de 5 anos, bem como a existência de um Conselho Estratégico, apoiando o Conselho de Escola (e por este designado) na elaboração do “Plano” e funcionando ainda como entidade de monitorização da respectiva implementação.

O Conselho Estratégico designado, no período até 2022, é constituído por Maria de Belém Roseira (que preside), Ana Escoval, Ana Torres, Cristina Campos, Diogo Lucena, João Cordeiro, João Norte, Maria do Céu Machado, Maria do Rosário Zincke, Nuno Vasco Lopes, Óscar Gaspar, Rui Rodrigues, Salvador de Mello, Vitor Escária.

Participam ainda nas suas reuniões os elementos da Mesa do Conselho de Escola, Rogério Gaspar (Presidente), Ana Paula Martins (Vice-Presidente), Jorge Vitor (Secretário), Mariana Bento e Isabel Campos (vogais), bem como os dois membros cooptados do Conselho de Escola, Paulo Cleto Duarte e João Pedro Almeida Lopes.

Os trabalhos do Conselho Estratégico iniciados em julho de 2019, incluíram a audição, prevista nos Estatutos, do Presidente do Conselho Científico e da Presidente do Conselho Pedagógico. Esta audição, bem como a da Diretora da FFUL foi realizada no dia 2 de outubro de 2019, em sessão dedicada especificamente a este efeito. Procedeu-se ainda a um debate público, aberto a toda a comunidade académica, ocorrido a 4 de novembro de 2019, em que, sob a coordenação da Presidente do Conselho Estratégico, Maria de Belém Roseira, participaram como palestrantes membros do Conselho Estratégico (Vitor Escária, Maria do Rosário Zincke, Óscar Gaspar e Ana Escoval) e ainda Paulo Cleto Duarte (Presidente da Associação Nacional de Farmácias) e Ana Paula Martins (Bastonária da Ordem dos Farmacêuticos).

No início de dezembro de 2019, o Conselho Estratégico submeteu ao Conselho de Escola um documento denominado “**Eixos Estratégicos**” que é incluído no presente Plano Estratégico, na íntegra e na sua versão original, incluindo visão, missão e valores, no âmbito da secção 1 deste documento.

Em 19 de dezembro de 2019, o Conselho de Escola aprovou na generalidade (e por unanimidade) uma “Proposta de Plano Estratégico da FFUL (2020-2025)”. Decidiu ainda solicitar ao Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Associação de Estudantes (AEFFUL) e Alumni (AAEFFUL) pareceres (não vinculativos) sobre a proposta aprovada a 19 de dezembro de 2019.

No dia 30 de janeiro de 2020, o Conselho de Escola, reunido em sessão, discutiu propostas de alteração, votou na especialidade e em votação global final pela aprovação do presente “**Plano Estratégico da FFUL (2020-2025)**”, válido para o período de 1 de março de 2020 a 28 de fevereiro de 2025.

Por decisão do Conselho de Escola, o presente documento será colocado em acesso público na página da FFUL.

Lisboa, 30 de janeiro de 2020  
O Presidente do Conselho de Escola

# 1.EIXOS ESTRATÉGICOS

## Visão, Missão & Valores.

### VISÃO

Ser uma instituição acadêmica na linha da frente **na geração de novo conhecimento e inovação** nas áreas da Educação, Prática profissional e Ciência e Tecnologias farmacêuticas, com impacto na Saúde local e global.

### MISSÃO

Promover a formação em **competências profissionais de espectro largo, dentro da área das ciências farmacêuticas**, ajustando à evolução científica e exigências da Sociedade, desenvolvendo e formando **capacidades de liderança e empreendedorismo** nas áreas da Educação, Prática profissional e Ciência e Tecnologias farmacêuticas.

### VALORES

- Assumir compromisso com a **excelência** em todas as atividades a realizar.
- Afirmar uma cultura de **inovação** em que ideias arrojadas e soluções criativas acelerem as mudanças na educação, investigação, prestação e cuidados de saúde.
- Procurar e valorizar a **colaboração** nos diferentes aspetos do trabalho a realizar — na educação e formação dos estudantes em todos os ciclos de ensino; no desenvolvimento e inovação em prestações e cuidados de saúde centrados nas pessoas; na descoberta científica e na geração de novo conhecimento científico.
- Promover uma cultura organizacional que incorpore o **respeito** e a **simpatia** nas relações de trabalho e colaboração.
- Valorizar a **diversidade de pensamento**, a **inclusão e o respeito** pelas diferenças, assumindo a riqueza que daí advém para a comunidade académica.
- Promover o **crescimento profissional** de estudantes, docentes, investigadores e outro pessoal a todos os níveis e escalões.
- **Estimular a dedicação** e empenho no serviço a todos os que servimos: estudantes, pessoas, doentes, sociedade.
- Defender os valores da **integridade, confiança, honestidade** e sentido de responsabilidade em todas as ações realizadas enquanto indivíduos e instituição.

## **1.1. Um mundo em mudança, desafios e oportunidades**

No quadro de processos acelerados de transformação tecnológica e de exigência cidadã, acompanhados de maior personalização da prestação de serviços e cuidados de saúde, o papel do farmacêutico vai estar sujeito a novos desafios, que desde logo convocam a necessidade de adaptação à mudança de uma forma mais acelerada do que em períodos anteriores. Os processos de planeamento estratégico devem assim incorporar dimensões importantes de “inteligência colaborativa” e estar atentos à exigência de valorizar o retorno social do papel e desempenho das organizações.

As variáveis demográficas e a personalização da prestação de serviços e cuidados de saúde colocam uma pressão acrescida sobre os sistemas de saúde aprofundada por um aumento de expectativas a ritmo superior ao da evolução dos recursos. O papel da sociedade, através da cidadania ativa, envolvendo-a ainda mais na tomada de decisão, também durante as fases de análise técnica, é uma realidade que veio para ficar.

O quadro de evolução macroeconómica e as oportunidades de desenvolvimento do setor farmacêutico como elemento estruturante do sistema de prestação de cuidados e serviços de saúde mas, igualmente, como gerador de riqueza transacionável, potenciando o aumento da intensidade tecnológica das exportações portuguesas, são variáveis interligadas em qualquer estratégia de desenvolvimento sustentado e harmonioso do setor.

Existem claramente áreas de intervenção da Academia para lá das suas paredes, ajudando a potenciar um ecossistema empreendedor, dinamizando o tecido empresarial e aumentando as oportunidades de acesso a tecnologias inovadoras na prestação de cuidados e serviços de saúde em Portugal. Uma dimensão de internacionalização, através da endogeneização de IDE, a par do desenvolvimento de capacidades próprias e reforço do tecido empresarial nacional, são estrategicamente importantes para o desígnio de desenvolvimento nacional, sustentado. A Academia deve contribuir ativamente neste quadro, em estreita colaboração com os demais atores do setor.

A pressão sobre a organização dos cuidados de saúde coloca igualmente o desafio de perceber a evolução articulada do setor público, privado e social. Perceber como estabelecer um desenvolvimento harmonioso e articulado dos três subsectores e que papel deve ter a Academia, é estrategicamente determinante para a FFUL. A organização dos cuidados de saúde terá igualmente de se adaptar a novos modelos com maior aproximação aos cuidados em ambulatório, menor peso da hospitalização, mas simultaneamente maior diferenciação e especialização tecnológica e clínica.

O papel do farmacêutico encontra-se, assim, em transformação quanto ao modelo de intervenção, cada vez menos centrado na dispensa de uma única tecnologia de saúde (medicamento) e muito mais ancorado em informação e modelos integrados de prestação de serviços de saúde com valor acrescentado, gerando também novo conhecimento científico a partir da análise

da utilização de cuidados de saúde, determinante não só para a renovação dos ciclos de I&DT das diferentes tecnologias envolvidas (medicamento, dispositivos médicos, incluindo imagiologia e sensores, terapias digitais e *data science*) mas também para a melhoria contínua a nível da literacia em saúde e de intervenções de promoção da saúde e de prestações de saúde.

Os desafios lançados pela *International Pharmaceutical Federation* (FIP), a partir da *Declaração de Nanjing*<sup>1</sup> em 2016, apontam cada vez mais para uma profissão assente numa sólida base científica, com crescente diluição da separação entre ciência e prática profissional. Essa base permite antever, aliada a alterações substanciais nos modelos de organização da intervenção farmacêutica, uma realidade em mudança muito rápida.

A antevisão de um aumento quanto aos desafios de participação em ambientes multidisciplinares e multiprofissionais, em que as relações interdisciplinares e interprofissionais vão necessitar de cuidada reflexão, exige passos seguros e decisivos no recentrar do papel central e funções cooperativas de cada sector profissional (farmacêuticos, médicos, enfermeiros, outros profissionais de saúde ou áreas contributivas para a saúde, mas igualmente das pessoas portadores ou não de doença).

## **1.2. Saúde & Sociedade**

A utilidade da Universidade para a comunidade é também tributária do seu papel na estratégia de desenvolvimento do país.

Esse papel tem vindo a evoluir em função da própria evolução da estratégia, sendo influenciado, designadamente pelas seguintes considerações:

- A agenda de desenvolvimento do país é crescentemente estruturada num modelo de crescimento inteligente e sustentável da economia, alicerçado nas qualificações, no conhecimento e na inovação;
- A Universidade tem um papel fundamental a desempenhar nesta agenda para além do tradicional papel de qualificação dos recursos humanos — neste caso formação de farmacêuticos graduados e pós-graduados com competências adequadas ao desempenho das suas funções;
- A Universidade tem um papel determinante em modelos de *clusterização* desempenhando o papel fundamental da criação de conhecimento — é determinante reforçar a capacidade de transferência de conhecimento das IES, promovendo a sua ligação mais estreita com o tecido económico para reforçar intensidade inovadora do tecido empresarial por forma a dar uma

---

<sup>1</sup> <https://www.fip.org/files/content/pharmacy-education/fip-education/nanjing-statements.pdf>

prioridade bastante mais vincada à criação de novas realidades empresariais ligadas a posicionamentos mais qualificados em cadeias de valor internacionais;

- É necessário um posicionamento mais proactivo por via de modelos inteligentes de parcerias *win-win* com o tecido económico no sentido de desempenhar novas funções de prestação de serviços contribuindo para a competitividade das empresas;

Assim, vários aspetos da organização dos processos internos devem alinhar-se com estes princípios:

- A Universidade deve assumir um papel central como gerador de valor para reduzir custos na Sociedade e promover melhorias no acesso e qualidade dos serviços e de tecnologias de saúde
- Os docentes devem estar mais próximos da realidade empresarial para melhorar a formação universitária e a translação do conhecimento para a cadeia de valor na sociedade.
- Devem ser estimuladas a realização de teses de doutoramento em ambiente empresarial e a participação das empresas em processos de geração de novo conhecimento na Academia.
- Os planos de estudos devem ter melhorias respondendo também às necessidades da sociedade, envolvendo-a no processo de *co-design* e planeamento da implementação.

O alinhamento da VISÃO, MISSÃO & VALORES com as necessidades da Sociedade, reforça o papel essencial da colaboração com a pessoa, portadora ou não de doença, devendo de forma estruturante considerar:

- O objetivo central de alinhamento com a “Saúde em todas as políticas” e com os “Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável 2030” das Nações Unidas (ODS/SDGs 2030)<sup>2</sup>;
- Os princípios e valores expressos na Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>3</sup> e na Constituição da República Portuguesa<sup>4</sup>, bem como o estabelecido na Convenção dos Direitos Humanos do Conselho da Europa<sup>5</sup> e na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia<sup>6</sup>;

---

<sup>2</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

<sup>3</sup> <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

<sup>4</sup> <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

<sup>5</sup> <https://www.coe.int/en/web/human-rights-convention>

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/eu-charter-fundamental-rights\\_pt](https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights/your-rights-eu/eu-charter-fundamental-rights_pt)

- Uma abordagem estruturada e permanente de modelos de *co-design* de estratégias inovadoras, envolvendo a Sociedade (em todas as áreas da sua atividade);
- O envolvimento direto dos doentes ou seus representantes na investigação clínica e em parceria permanente na definição das diferentes prioridades estratégicas;
- O alinhamento da organização com as prioridades estratégicas do Plano Nacional de Saúde<sup>7</sup>, do *Health Cluster Portugal*<sup>8</sup>, do Conselho da Europa,<sup>9</sup> da União Europeia<sup>10</sup> e da Organização Mundial de Saúde<sup>11</sup>.
- O desenvolvimento de iniciativas estruturantes para aproveitar as oportunidades que se colocam nas áreas do Envelhecimento Ativo<sup>12</sup> (variáveis demográficas e de Saúde), do *Value-Based Health Care*<sup>13</sup>, da *Digital Health*<sup>14</sup>, das “Doenças do século XXI” (cronicidade, co-morbilidades, novas pandemias).

Tendo em conta que a estratégia de crescimento inteligente portuguesa tem como um dos domínios centrais a investigação, as tecnologias e os serviços de saúde, há um papel determinante a desempenhar aí pela FFUL.

A FFUL deve assumir como sua a responsabilidade de gerar conhecimento para a Sociedade, com impacto quer nas opções das políticas públicas, quer em opções futuras da Sociedade nos setores público, privado e social. O estabelecimento de parcerias com esses setores deverá ser o instrumento central de projeção externa da sua atividade.

Existe claramente a necessidade de se manter permanentemente uma ligação extra Academia, com ligação à profissão e empresas, a nível nacional e internacional, assumindo-se a FFUL não apenas como um motor de inovação, mas também como capaz de antecipar e apostar em novas áreas de intervenção profissional do farmacêutico, capacitando os seus estudantes para uma nova era das ciências farmacêuticas.

Deve ainda a FFUL assumir a integração do farmacêutico no âmbito de equipas multidisciplinares como uma prioridade da FFUL, nas suas várias valências, seja na área da saúde ou em outras áreas, nomeadamente tecnológicas, política e economia da saúde, administração pública, etc, constituindo elemento conseqüente dos valores da instituição, com impacto decisivo nos documentos orientadores quer sejam o Plano Estratégico para

---

<sup>7</sup> <https://pns.dgs.pt>

<sup>8</sup> <http://www.healthportugal.com>

<sup>9</sup> <https://www.coe.int/t/dg3/health/>

<sup>10</sup> [https://ec.europa.eu/health/europe\\_2020\\_en](https://ec.europa.eu/health/europe_2020_en)

<sup>11</sup> <https://www.who.int/dg/priorities/en/>

<sup>12</sup> <https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/ENEAS.pdf>

<sup>13</sup> <https://catalyst.nejm.org/what-is-value-based-healthcare/>

<sup>14</sup> <https://digitalhealtheurope.eu>

2020-2025, o Plano de Acção do Diretor (2020-2024) e ainda os Planos de Actividades Anuais a serem aprovados pelo Conselho de Escola por proposta do Diretor.

A FFUL deve ter como ambição o potenciar, cada vez mais, o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outros polos de investigação universitários internacionais, de referência, como forma de promover a marca “FFUL” e criar novas oportunidades de desenvolvimento para os estudantes e docentes da Faculdade, bem como aumentar a reputação no estrangeiro o que deverá conduzir, necessariamente, à captação de fundos e de estudantes, essenciais para a sustentabilidade da organização.

### **1.3. Uma organização moderna para uma Sociedade em transformação**

O papel importante que pode assumir em redes colaborativas nacionais e internacionais com o Sistema de Saúde e Plataformas colaborativas na I&DT+i será fundamental para a sua afirmação futura. Assim a FFUL deve dar resposta aos desafios com que se confronta também através de mudanças organizacionais, adotando modelos inovadores de organização, assentes em sistemas de gestão de qualidade (melhoria contínua) e desburocratização/desmaterialização de processos.

Existem alguns desses instrumentos nos novos Estatutos (Diretor Executivo, nova estrutura organizacional de suporte). Há, no entanto, um longo caminho a percorrer quer seja no âmbito da modernização de processos (em conjunto com a estrutura da Universidade de Lisboa), ou na adaptação de ferramentas já existentes (Sistemas de Informação & Gestão Académico/Fénix e Financeiro/SAP) e que envolva a formação adequada dos seus colaboradores para um incremento na qualidade profissional do seu desempenho.

Por outro lado, é importante ter uma estrutura de decisão aberta à Sociedade, com participação desta, não apenas através do Conselho de Escola e do Conselho Estratégico, mas igualmente através da designação do Conselho Consultivo (por preencher desde a sua criação em 2009).

Além destas medidas estruturais seria importante abrir oportunidades e mecanismos colaborativos para uma maior participação da Sociedade nos processos de Ensino e Investigação, não apenas ao nível estrutural, mas em ações concretas na formação e na geração de conhecimento.

A motivação dos recursos humanos deverá ser preocupação central promovendo frequentemente ações estruturadas de *team-building* e *design-thinking*, com apoio de especialistas externos construindo uma cultura organizacional adequada à criação de “espírito de corpo” na instituição. Deve ser melhorada (muito) a comunicação interna e externa (desenhar uma estratégia com apoio de profissionais – *branding* e comunicação institucional).

É essencial que a função *business development* esteja presente de forma muito ativa na estrutura organizacional.

Deve ser criada uma estrutura de Planeamento Estratégico, capaz de gerar indicadores de desempenho, no apoio à função de planeamento estratégico, ao nível do Diretor, Conselho de Escola e Conselho Estratégico, informando os restantes níveis de gestão e atuando de forma regular e estruturada.

Finalmente, o quadro de incentivos internos tem de ser coerente com o posicionamento que a FFUL quiser assumir e designadamente no âmbito da promoção de incentivos ao pessoal docente, “remunerando” adequadamente atividades de extensão universitária previstas no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU). Devem assim ser ponderados, no plano do regulamento de avaliação e nos concursos, mecanismos que regularmente permitam a valorização e promoção das atividades de extensão – não em detrimento de desempenho científico, mas em paralelo.

Deve estar presente o objetivo central de dispor de recursos com competências necessárias nos vários domínios para reforçar o papel da FFUL na comunidade e a transferência de conhecimento e talento para a Sociedade.

O papel formativo relevante da Universidade deve ser assumido desde o primeiro dia da inserção dos novos estudantes, desenvolvimento de forma estruturada a sua integração, perspetivando necessidades formativas individuais e apoiando os percursos formativos direcionados para a aquisição de competências, conhecimento e empregabilidade.

A FFUL deve assumir no quadro da Universidade de Lisboa um papel de modernização do estatuto universitário em Portugal, promovendo maior ligação com a Sociedade e propondo as alterações normativas necessárias, quer em sede da Universidade, quer do funcionamento do Ensino Superior. Em nenhuma circunstância as limitações normativas atuais deverão servir para adiar ou não implementar as transformações necessárias, designadamente através de uma maior abertura à Sociedade e a novos públicos-alvo.

A centralidade da organização no quadro da Saúde deve sempre incorporar dimensões de centralidade para o papel do cidadão (portador ou não de doença) e de desenvolvimento do trabalho em rede a nível internacional, em domínios da Saúde, e em correspondentes áreas de I&DT+i que os suportem.

Em nenhuma circunstância a FFUL poderá abdicar de uma postura proactiva na criação de uma forte cultura organizacional, apontando e contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de modernização da administração pública. Deve ainda ser reconhecida a necessidade de alinhamento com as necessidades de entidades que procurem nos seus processos de recrutamento

incorporar talento, notoriedade e competências alinhadas com os desafios sociais e de mercado.

#### **1.4. Saúde & Organização das prestações de Saúde**

A primeira missão da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa é a de formar pessoas com capacidade de intervenção enquanto pessoas. A sua participação ativa e com competência, na organização dos cuidados de saúde deverá ser assumida como centralidade estratégica das sociedades modernas e como desígnio central da organização.

A pressão sobre os sistemas de saúde está presente em várias dimensões, (demográfica, tecnológica, financeira) e é influenciada entre outros fatores por variáveis como:

- A necessidade de dispor de instituições de saúde que vão ao encontro das pessoas;
- A existência de alterações no balanço *público/ privado / social* em ambiente de mudança de paradigma (demográfico, social, organizacional, tecnológico);
- As mudanças na estrutura dos diversos segmentos de mercado e também nas “indústrias da saúde” e cuidados de saúde;
- A transformação digital da Sociedade com importante impacto na Saúde, designadamente nos cuidados integrados e ao longo do ciclo de vida;
- A geração de evidência validada e a adoção de estratégias de intervenção assentes em *Value-Based Health Care* (VBH).

As alterações funcionais nas profissões da saúde, determinam a necessidade de mais recursos humanos, mais qualificados e capazes de melhor integração em equipa (competências técnicas, relacionais e comunicacionais), incorporando nas suas competências a capacidade de lidar com:

- Centralidade do cidadão (doente ou não);
- Desafio do financiamento e impacto nas prestações de saúde;
- Incorporação de VALOR no “Ensino do Futuro”;
- Criação de valor, contratualização, gestão inteligente da doença, literacia;

- Gestão de RH e qualificação de espaços, inovação nos processos e melhor qualificação para o desempenho (com sólida base científica e tecnológica, mas também em “competências transversais”).

Os farmacêuticos são profissionais que têm evidenciado uma boa formação, mas que têm também muito espaço para melhoria, nomeadamente nas áreas centrais da Farmacoterapia e Farmacovigilância, mas igualmente da Gestão dos processos e circuitos, em equipas colaborativas e multidisciplinares.

Melhorias significativas na capacidade de intervenção no sistema de saúde passam por incremento de formação em ética, gestão, comunicação, etc.) determinantes para a empregabilidade futura. É necessário aumentar (muito) as componentes de Gestão dos Sistemas de Saúde na formação pré-graduada.

O quadro atual de evolução e as necessidades da Sociedade, determinam a necessidade de desenvolver projetos de interligação entre cuidados ambulatoriais e hospitalares (realçando a importância do Farmacêutico na interseção destes segmentos do sistema de saúde).

Um aspeto importante a realçar é o facto de ser imperativo alinhar a organização (FFUL) com a necessidade de formar pessoas para adquirir conhecimento ao longo da vida (vários ciclos de formação ao longo da vida), construindo capacitação para dar resposta a desafios, colocados pela mudança e em ambiente de envolvimento com os doentes.

### **1.5. Saúde & Profissão**

É necessário melhorar o planeamento e organização da prestação de cuidados de saúde, tornando os sistemas mais eficientes e simultaneamente garantindo a equidade do acesso, o que naturalmente passará pelo “*task shifting*” dos profissionais de saúde, com um papel muito mais relevante para o Farmacêutico no quadro do desenvolvimento do Sistema de Saúde.

.

A FFUL tem forças significativas, destacando-se os Recursos Humanos formados com histórico de uma boa integração no mercado de trabalho. A atualidade e os próximos anos evidenciam áreas que apontam para reforço nas competências a desenvolver determinadas por:

- Necessidade de integração nas prestações de saúde e nos cuidados de saúde que reforça o papel e centralidade dos farmacêuticos;
- Farmácias e acesso das pessoas a prestações/cuidados de saúde – fazer das Farmácias a rede de cuidados de saúde mais valorizada pelo cidadão (numa visão holística);

- Desafios da qualificação ao longo da vida – compromisso com a Ciência (medicamento e dispositivos médicos, integração de cuidados de saúde e saúde pública)
- Desafios tecnológicos (*CAR-T cells, Digital Therapeutics, ATMPs, Real World Data, Real World Evidence*)
- Papel fundamental dos farmacêuticos na garantia de segurança na utilização racional do medicamento;
- Ligação forte e permanente com áreas determinantes da cidadania e designadamente com as associações de doentes, desenvolvendo ações de construção de conhecimento, Ciência colaborativa (envolvimento dos profissionais de saúde e associações de doentes na investigação académica e na formação dos futuros profissionais);
- Necessidade de formação sólida para assegurar gestão de instrumentos/sistemas inteligentes (*data*) de governança na Saúde;
- Sistemas de incentivos para a diferenciação de profissionais e necessidade de melhorar e aumentar a oferta (com qualidade) na formação ao longo da vida (*continuous professional development / life long learning*);
- Competências profissionais (novas áreas na Investigação Clínica, Nutrição Clínica, Saúde Pública e Farmácia Clínica);
- É imprescindível que a Bioética passe a estar presente na formação curricular obrigatória no ciclo pré-graduado;
- Novas formas de trabalho associadas à revolução tecnológica devem determinar também métodos formativos inovadores (digital).

#### **1.6. O Conselho Estratégico da FFUL e o “Plano Estratégico 2020-2025”**

O Conselho Estratégico assumirá a sua função de monitorização semestral da implementação do Plano Estratégico 2020-2025. Nesse quadro deverá ser envolvido:

- na preparação do plano de atividades e proposta de orçamento anuais;
- na avaliação de desempenho antes da discussão do relatório financeiro e de atividades do ano anterior;
- na promoção regular (anual) de debates abertos a toda a Escola e com participação ativa da Sociedade.

O Conselho Estratégico receberá um *Relatório de Progresso Anual* sobre a implementação do “Plano Estratégico da FFUL (2020-2025)”, realizado por entidade externa ou por departamento adequado a criar no âmbito da estrutura da FF como anteriormente recomendado.

## 2.OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

### 2.1. Iniciativa Estratégica 1: Renascimento educativo e formação dos farmacêuticos

#### Objetivo 1.1: Renovar a formação dos futuros farmacêuticos

- Reavaliar e articular *outcomes* formativos e programa de formação orientado para a atual e futura prática profissional
- Reforçar o papel fundamental dos farmacêuticos na garantia de segurança e na utilização racional do medicamento.
- Redesenhar e melhorar o conteúdo curricular, estrutura e práticas de avaliação, promovendo a diferenciação dos formandos no futuro mercado de trabalho de forma a melhorar o seu posicionamento competitivo para o sucesso profissional.
- Implementar modelos de formação que promovam a imersão dos estudantes em ambiente clínico.
- Fomentar o envolvimento dos estudantes na investigação como parte relevante da sua formação científica e profissional.
- Desenvolver um plano de implementação de novas tecnologias e novas metodologias pedagógicas ao longo do Currículo para promover o ensino aplicado, pensamento crítico e maior envolvimento em práticas tutoriais de ensino.
- Apostar de forma decisiva em programas e ações de mentorado utilizando a rede de parceiros estratégicos da FFUL, quadros farmacêuticos de relevo e comunidade académica da FFUL, incluindo em regime de voluntariado membros externos à FFUL com participação nos seus órgãos de gestão (Conselho de Escola e Conselho Estratégico) e ainda a rede de *Alumni*.
- Apostar na diversificação da oferta relativa aos Estágios Curriculares, permitindo desta forma aos estudantes, farmacêuticos do futuro, terem oportunidade de estagiar em outras áreas de exercício profissional.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Outcomes formativos e competências nucleares desenvolvidos e aprovados pela Faculdade*
- *Competências nucleares mapeadas no âmbito dos cursos, experiência e avaliação*
- *Obter aprovação de novo Currículo, no quadro da FFUL, até Verão de 2023.*
- *Obter aprovação externa do novo Currículo até 2025/2026*

#### Objetivo 1.2. Renovar a formação em programas pós-graduados

- Avaliar os vários programas de pós-graduação (2º Ciclo, 3º Ciclo e não conferentes de grau) afim de determinar a extensão e magnitude das mudanças necessárias em cada programa, documentando recomendações para alterações
- Reavaliar e articular os *outcomes* de aprendizagem e competências nucleares para cada programa pós-graduado

- Redesenhar e melhorar o conteúdo curricular, bem como as práticas de avaliação, promovendo a diferenciação no posicionamento competitivo para o sucesso
- Integrar novas tecnologias de aprendizagem e outros métodos pedagógicos inovadores no Currículum
- Desenvolver metodologias que possam permitir o ensino à distância, no País ou no estrangeiro.
- Avaliar o novo quadro de desenvolvimento curricular do 3º ciclo, após o termo dos atuais programas doutorais (FCT) que incluíram a participação da FFUL e retirar as consequências necessárias para nova orientação estratégica.
- Maior divulgação dos programas de Doutoramento oferecidos pela Faculdade, tanto a nível nacional como a nível internacional

*Indicadores de desempenho:*

- *Aprovar e publicar os outcomes de aprendizagem e competências nucleares de cada mestrado (2º Ciclo)*
- *Aprovar e publicar os outcomes de aprendizagem e competências nucleares do doutoramento em Farmácia (3º Ciclo)*
- *Implementar novos Curricula nos mestrados (2º Ciclo)*
- *Criar um documento de orientação estratégica e governança para o Doutoramento em Farmácia*
- *Obter aprovação pela FFUL do documento anterior*

**Objetivo 1.3. Integrar o desenvolvimento profissional e planeamento de carreira na cultura da FFUL para apoiar tanto os estudantes de pré-graduação como os de pós-graduação**

- Criar uma cultura de excelência no aconselhamento académico e tutorial
- Alinhar e coordenar os serviços de apoio aos estudantes dos diferentes ciclos e níveis
- Desenhar e implementar programas de formação para a liderança dirigidos aos estudantes
- Desenvolver mecanismo de procura ativa de oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional, atualizado regularmente em coordenação com AEFUL e Alumni
- Expandir as áreas de formação pós-graduada e colocação profissional alvo de procura pelos alunos

*Indicadores de desempenho*

- *Atingir o objetivo de ter pelo menos 75% dos estudantes satisfeitos com a contribuição para o seu desenvolvimento profissional e pessoal através de aconselhamento e tutoria da FFUL e das suas experiências co-curriculares.*
- *Atingir o objetivo de ter pelo menos 75% dos estudantes convictos de que as suas experiências co-curriculares (ex. envolvimento em organizações de estudantes, serviços/outreach/projetos educativos; organização profissional) contribuem para o seu desenvolvimento profissional*
- *Disponibilizar os dados sobre colocação no mercado de trabalho para todos os estudantes pré-graduados e pós-graduados no momento em que terminam os respetivos estudos.*

**Objetivo 1.4. Criar um ambiente que promove a investigação em processos educativos e posicionar a FFUL como líder na inovação curricular através da criação e avaliação de novas abordagens educativas, translação das melhores práticas educativas ao longo de todo o *Curriculum* e disseminação do novo conhecimento adquirido**

- A introdução de novas metodologias de ensino deve ser considerada, promovendo uma melhor imersão nas questões determinantes para a manutenção e desenvolvimento do posicionamento competitivo dos novos formandos no atual e futuro mercado de trabalho.
- A migração para um plano curricular com maior componente de ensino clínico deve também abrir novas oportunidades para a introdução de tecnologias das áreas dos sistemas de informação e comunicação.
- A formação em novas práticas pedagógicas, ensino assistido por plataformas de *e-learning* e com componentes de realidade virtual/aumentada

*Indicadores de desempenho*

- *Atingir um indicador de satisfação de 85% entre os estudantes quanto à contribuição dos processos de ensino inovador nas unidades curriculares do MICE e dos mestrados de 2º Ciclo.*
- *Realização de jornadas pedagógicas anuais que incluam pelo menos 50% das sessões para realizar discussão sobre experientiação de novas metodologias pedagógicas, que utilizem tecnologias inovadoras e processos de aprendizagem mais alinhados com as necessidades do mercado de trabalho.*
- *Incremento gradual do tempo dedicado a ensino em ambiente clínico integrado.*

## **2.2. Iniciativa Estratégica 2: Investigação e Empreendedorismo**

### **Objetivo 2.1: Posicionar a FFUL para se colocar ao nível nacional e internacional na primeira linha das instituições que conduzem investigação com impacto significativo, especificamente nos sistemas de Saúde e também na Sociedade em geral.**

- Avaliar as oportunidades para crescer e expandir as atividades nas seguintes áreas de investigação: biologia integrativa de sistemas, descoberta e caracterização de alvos terapêuticos, descoberta e desenvolvimento de novos fármacos, farmacogenómica e farmacogenética, farmacologia de sistemas, farmacoterapia e terapêuticas personalizadas, engenharia farmacêutica e integração de sistemas de produção, efetividade terapêutica e efetividade terapêutica comparativa, tecnologias de informação e comunicação aplicadas à saúde, sistemas de gestão de qualidade e de boas práticas em todas as áreas da Farmácia, inovação em processos educativos.
- Avaliar modelos organizacionais adequados ao estabelecimento de um novo modelo de apoio ao ambiente de investigação científica, desenvolvimento tecnológico e inovação (I&DT+i).
- Realizar um levantamento das necessidades de re-equipamento e de modernização de infraestruturas, apresentando até junho de 2021 uma proposta de “Plano Integrado de Re-equipamento e Modernização Plurianual”.
- Estabelecer condições de suporte e acompanhamento para a gestão de projetos de investigação que torne possível o desenvolvimento de parcerias de grande dimensão com gestão a partir da FFUL.
- No âmbito do Conselho Consultivo que vier a assessorar o Diretor da FFUL, pelo menos dois dos cinco elementos devem ser figuras de prestígio internacional com capacidade para emissão de opinião nas áreas da geração de novo conhecimento científico e da sua translação para a Sociedade, no domínio das ciências farmacêuticas.
- Estabelecer, implementar e monitorizar um processo de desenvolvimento de projetos piloto em áreas-chave a estimular, bem como promover condições para o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais com impacto especificamente nos sistemas de saúde e Sociedade em geral.
- Promover ações de sensibilização junto de potenciais parceiros do sector empresarial nacional e internacional, promovendo o estabelecimento de parcerias permanentes capazes de desenvolver projetos em colaboração, de forma continuada e conseqüente.
- Aumentar a investigação realizada por elementos da FFUL através de participação em organizações ou plataformas nacionais e internacionais, além da participação ativa em atividades de *outreach* na comunidade e na Sociedade em geral, junto de escolas, associações ao nível local ou em parceria com associações de doentes (*patient advocacy*) ou empresas ou plataformas destas.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Aumento do número de projetos de investigação financiados por entidades externas à Universidade de Lisboa que disponham de elementos da FFUL na posição de investigador principal ou coordenador de projeto.*
- *Aumento do volume de financiamento da investigação que seja recolhido pelos projetos referenciados na alínea anterior.*

- *Aumento do volume de publicações no Q1 resultantes dos projetos referidos anteriormente.*
- *Especificamente aumentar a participação em projetos de investigação com participação de elementos da FFUL no programa-quadro europeu de investigação e desenvolvimento.*
- *Aumento significativo dos projetos de investigação em consórcio com empresas.*
- *Atingir um nível mais elevado de participação ativa de elementos da FFUL em fora nacionais e internacionais, para definição de políticas públicas com impacto na área dos sistemas de saúde e na Sociedade em geral.*

**Objetivo 2.2: Promover a translação do conhecimento gerado na FFUL para a Sociedade, através de iniciativas promovendo o empreendedorismo e as parcerias com empresas e instituições públicas ou do sector social.**

- Avaliar modelos organizacionais adequados ao estabelecimento de um novo ambiente de promoção do empreendedorismo e translação do conhecimento.
- Estabelecer internamente e no quadro da Universidade de Lisboa as iniciativas necessárias para a promoção do empreendedorismo.
- Atrair para a colaboração com a FFUL parceiros do setor público, privado e social que auxiliem nas tarefas anteriormente referidas.
- Promover ações de formação para elementos da comunidade académica da FFUL, docentes, investigadores e estudantes, visando a capacitação em competências essenciais para a promoção do empreendedorismo e transferência de conhecimento.
- Estabelecer um quadro claro de incentivos à promoção do empreendedorismo e transferência de conhecimento nos processos de avaliação de desempenho ou de retorno financeiro, no quadro da legislação e regulamentos da Universidade de Lisboa e da FFUL.

*Indicadores de desempenho:*

- *Aumento do número de patentes comercializadas com o setor privado ou que sirvam de suporte ao estabelecimento de empresas Start-Up fundadas por elementos da comunidade académica da FFUL.*
- *Aumento do número de projetos em consórcio que promovam a transferência de conhecimento para empresas ou para a Sociedade em geral.*

## **2.3. Iniciativa Estratégica 3: Envolvimento local e global**

### **Objetivo 3.1: Promover a geração de valor para a Sociedade.**

- A Universidade em geral, e a FFUL em particular, deve assumir um papel central como gerador de valor para reduzir custos na Sociedade e promover melhorias no acesso e qualidade dos serviços e de tecnologias de saúde.
- A FFUL deve promover a colaboração com a academia e as entidades relacionadas com a profissão farmacêutica no que respeita aos países de língua portuguesa, Europa e América Latina.
- A FFUL deve promover a internacionalização dos ambientes de formação, designadamente a formação de estudantes de países de língua portuguesa ou oriundos da comunidade emigrante.
- A FFUL deve reforçar o seu posicionamento dentro da Universidade, contribuindo para a formação de alunos de outras escolas.
- Os docentes devem estar mais próximos da realidade empresarial para melhorar a formação universitária e a translação do conhecimento para a cadeia de valor na sociedade.
- Devem ser estimuladas a realização de teses de doutoramento em ambiente empresarial e a participação das empresas em processos de geração de novo conhecimento na Academia.
- Os planos de estudos devem ter melhorias respondendo também às necessidades da sociedade, envolvendo-a no processo de *co-design* e planeamento da implementação.
- A FFUL deve estimular a formação ao longo da vida e a educação não formal.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Promover a divulgação periódica de um ‘tableau de bord’ que permita monitorizar o impacto da FFUL na Sociedade, utilizando indicadores a serem desenvolvidos em colaboração com o Conselho Estratégico.*

### **Objectivo 3.2: Promover o papel essencial da colaboração com a pessoa, portadora ou não de doença.**

- Promover o alinhamento com a “Saúde em todas as políticas” e com os “Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável 2030” das Nações Unidas (ODS/SDGs 2030).
- Valorizar de forma permanente o papel essencial dos princípios e valores expressos na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Constituição da República Portuguesa, bem como o estabelecido na Convenção dos Direitos Humanos do Conselho da Europa e na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia.
- Utilizar uma abordagem estruturada e permanente de modelos de *co-design* de estratégias inovadoras, envolvendo a Sociedade (em todas as áreas da sua atividade).
- Apostar de forma sustentada num maior envolvimento dos doentes ou seus representantes na investigação clínica e em parceria permanente na definição das diferentes prioridades estratégicas.
- Promover o alinhamento da organização, e da sua intervenção na Sociedade, de acordo com as prioridades estratégicas do Plano Nacional de Saúde, do *Health Cluster Portugal*, da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, do Conselho da Europa, da União Europeia e da Organização Mundial de Saúde.

- Desenvolver iniciativas estruturantes para aproveitar as oportunidades que se colocam nas áreas do Envelhecimento Ativo (variáveis demográficas e de Saúde), do *Value-Based Health Care*, da *Digital Health*, das “Doenças do século XXI” (cronicidade, co-morbilidades, novas pandemias).

*Indicadores de desempenho:*

- *Promover a divulgação periódica de um tableau de bord que permita monitorizar o desempenho da FFUL no alinhamento com os valores, princípios e orientações acima referidos.*

## **2.4. Iniciativa Estratégica 4: Ambiente institucional, recursos e operações**

### **Objetivo 4.1: Planeamento institucional.**

- Deverá ser realizada uma completa reorganização da estrutura Departamental, tornando-a mais reduzida em número de departamentos com o intuito destes poderem ter real capacidade de gestão, assegurando que o CCID será um efetivo órgão de apoio ao Diretor, assumindo a forma de governo similar a um conselho de administração não-executivo que o espírito dos Estatutos da FFUL na prática lhe confere.
- A organização das áreas científicas e disciplinares, bem como das especialidades de Doutoramento deverá respeitar a necessidade de manter áreas de especialização farmacêutica nos diferentes domínios do conhecimento, com caracterização que não permita a sua diluição no todo da Universidade ou sobreponível com outras Escolas da Universidade de Lisboa, assumindo a perenidade da autonomia científica e pedagógica da FFUL.
- A FFUL deverá completar a nomeação de todos os membros dos seus órgãos institucionais, incluindo o Conselho Consultivo, órgão que competirá ao próximo Diretor nomear nos termos dos Estatutos da FFUL. A sua composição deverá respeitar o estabelecido no objetivo 2.1.
- A estrutura dirigente dos serviços da estrutura técnico-administrativa da FFUL deverá ser preenchida de acordo com planeamento plurianual, cujo faseamento competirá ao Diretor a designar para o período 2020-2024, respeitando o interesse de sustentabilidade financeira da instituição e as prioridades de intervenção operacional.
- Deverá ser estabelecido um modelo coerente de comunicação interna e externa, privilegiando a eficiência na comunicação interna e a imagem da marca “FFUL” na comunicação externa.
- A propósito do DIA da FACULDADE, promover anualmente um conjunto de iniciativas na área pedagógica e científica, envolvendo parceiros externos e criando igualmente oportunidade para um *forum* interno de discussão e debate.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Reorganização Departamental, de áreas científicas e disciplinares e de especialidades de Doutoramento.*
- *Designação do Conselho Consultivo previsto nos Estatutos da FFUL.*
- *Adoção de um plano institucional de comunicação nas vertentes interna e externa.*
- *Completar de forma gradual a estrutura técnico-administrativa dirigente que deverá estar terminada até 2025.*
- *Implementar para os serviços o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), conforme artº10º, Lei nº66-B/2007, de 28 de Dezembro de 2007.*

### **Objetivo 4.2: Sustentabilidade financeira.**

- A sustentabilidade financeira da FFUL, capaz de permitir o seu desenvolvimento ao longo das linhas estratégicas referidas no presente Plano Estratégico, deve

ser assegurada de acordo com modelo de gestão (de implementação plurianual) a ser apresentado pelo Diretor ao Conselho de Escola até janeiro de 2021.

- A cenarização para o plano prevista no parágrafo anterior, além de contemplar as alterações demográficas do quadro de pessoal, deverá contemplar ainda as modalidades de desenvolvimento possíveis em três opções-limite — cenário 1, com crescimento zero das receitas próprias; cenário 2, com crescimento de 2,5% ao ano das receitas próprias; cenário 3, com crescimento de 5% ao ano das receitas próprias.

*Indicadores de desempenho:*

- *Apresentação de plano de sustentabilidade financeira plurianual ao Conselho de Escola até junho de 2021.*

#### **Objetivo 4.3: Infraestruturas.**

- A revisão do plano de infraestruturas da FFUL deverá contemplar um plano de manutenção, segurança e melhoria das atuais instalações, além de incluir áreas de desenvolvimento como sejam uma infraestrutura digital, mas igualmente a possibilidade de instalação (em prazo a definir) de capacidade de produção-piloto (API e produto acabado) em parceria com o setor empresarial e a existência de uma agregação de recursos analíticos diferenciados, que permitam melhor identificar a sua manutenção, renovação e disponibilização para atividades de I&D+i e prestação de serviços à comunidade.
- A FFUL deve ter um plano de desenvolvimento da sua capacidade em infraestruturas digitais (“Plano de Infraestruturas Digitais até 2025”), incluindo as operações de rotina para ensino e investigação (com atualização regular) e ainda a definição de modalidades de intervenção em áreas estratégicas de desenvolvimento nos próximos cinco anos: simulação molecular, bases de dados populacionais (*data analytics capacities*), tecnologias de ensino (incluindo VR, AI).
- O processamento administrativo da FFUL deve gradualmente reduzir a utilização do suporte em papel movendo-se no sentido *paperless*, assumindo a FFUL uma posição de vanguarda na Universidade de Lisboa, alinhando processos com o Sistema de Gestão de Qualidade, em construção, e que deverá permitir reorganizar todos os processos administrativos e de gestão, com suporte na plataforma da Universidade de Lisboa (FÉNIX administrativo e académico & SAP).
- Melhorar as condições de estudo, ampliando os espaços de trabalho, promovendo o acesso a novas tecnologias, a fim de responder às necessidades dos estudantes de todos os ciclos.
- Melhoria das condições de acesso e circulação dos estudantes com necessidades educativas especiais.

*Indicadores de desempenho:*

- *“Plano de Infraestruturas Digitais até 2025”, apresentado até junho de 2021.*
- *Uma FFUL “paperless” alinhada com um Sistema de Gestão de Qualidade, até 2025.*
- *Um plano de infraestruturas da FFUL completo até junho de 2021.*

## **2.5. Iniciativa Estratégica 5: Pessoas**

### **Objetivo 5.1: Promover um ambiente adequado a uma Faculdade com necessidades de atualização e promoção dos seus quadros, de forma planificada e previsível.**

- A FFUL deve dispor de plano de formação contínua dirigida de forma específica às diferentes categorias das diferentes carreiras de pessoal, incluindo formação pedagógica para os seus docentes e investigadores.
- Face ao desenvolvimento de novos desafios tecnológicos e as novas questões que deles decorrem, a FFUL deve assumir uma prioridade no estabelecimento de áreas de formação no domínio da *Ética* destacando-se ao nível da formação pré e pós-graduada mas igualmente envolvendo docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo.
- A FFUL deverá fomentar a atividade dos seus docentes nas áreas pedagógica e científica, bem como na dos serviços à comunidade.
- A contratação de novos elementos deverá ter em consideração a necessidade de baixar a média de idades em áreas críticas, favorecendo a sustentabilidade demográfica a prazo.
- Até 2030 a FFUL deverá atingir o objetivo de ter 60% do pessoal docente nas categorias de Professor Catedrático ou Professor Associado;

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Plano de Formação contínua, com planificação plurianual e critérios transparentes de atualização anual, para todas as categorias e carreiras.*
- *Plano de promoções, na carreira docente, para Professor Associado ou Professor Catedrático, que permita alinhar nos próximos 5 anos com o objetivo a atingir até 2030.*
- *Plano de promoção para as restantes carreiras.*
- *Criação de áreas de formação diferenciadas no domínio da Ética.*

### **Objetivo 5.2: Avaliação de desempenho.**

- A avaliação de desempenho deve promover um ambiente institucional de grande abertura à Sociedade, realçando a importância do mérito no desempenho de quaisquer funções.
- A avaliação de desempenho, bem como as promoções, deve realçar a importância do trabalho realizado em prol da Sociedade, quer seja através da participação em plataformas colaborativas com os setores público, privado ou social, quer seja através da participações em ações meritórias no domínio da contribuição para o planeamento e implementação de políticas públicas a nível nacional, e ainda a participação ativa em fóruns internacionais relacionados com a Farmácia em particular e a Saúde em geral.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Incremento das atividades em parceria com instituições externas à FFUL.*

- *Modificação dos modelos de avaliação de desempenho do pessoal docente e investigador para o adaptar à exigência de maior ligação à Sociedade.*
- *Planificação das várias fases da avaliação do desempenho do pessoal técnico-administrativo de acordo com a Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro e respetivas atualizações, conferindo-lhe maior transparência.*

### **Objetivo 5.3: Promover um ambiente de abertura à comunidade.**

- A FFUL deve promover um ambiente institucional de grande abertura à Sociedade, com a realização regular de fóruns de discussão e debate sobre questões de atualidade, envolvendo os diferentes parceiros dos sectores público, privado e social, incluindo a AEFUL, *Alumni-FFUL*, Associações de doentes, para além das escolas da Universidade de Lisboa, outras escolas de outras Universidades, instituições privadas sem fins lucrativos associadas a centros de investigação, desenvolvimento e inovação e demais parcerias incluindo plataformas internacionais em que a FFUL deva estar presente.

#### *Indicadores de desempenho:*

- *Incremento das atividades em parceria com instituições externas à FFUL.*

### **3.IMPLEMENTAÇÃO & MONITORIZAÇÃO**

#### **Iniciativa Estratégica 6: Planeamento Estratégico, Avaliação e Melhoria Contínua**

##### **Objetivo 6.1: Planeamento Estratégico.**

- Criação de uma estrutura de planeamento estratégico (grupo ou gabinete de estudos e planeamento), na dependência direta do Diretor da FFUL, sendo essa estrutura responsável pela organização de todos os dados e indicadores necessários para assegurar o correto funcionamento do Planeamento Estratégico da FFUL.

*Indicadores de desempenho:*

- *Assegurar o desenvolvimento dentro dos prazos de toda a operação de monitorização do planeamento estratégico.*

##### **Objetivo 6.2: Monitorização e Avaliação.**

- Os dados relativos à execução do Plano Estratégico serão periodicamente partilhados com o Conselho de Escola e Conselho Estratégico, sendo fornecidos aos restantes órgãos no quadro dos relatórios de progresso a emitir semestralmente.
- O Conselho Estratégico assumirá a sua função de monitorização semestral da implementação do Plano Estratégico 2020-2025. Nesse quadro deverá ser envolvido — na preparação do plano de atividades e proposta de orçamento anuais, na avaliação de desempenho antes da discussão do relatório financeiro e de atividades do ano anterior e ainda na promoção regular (anual) de debates abertos a toda a Escola e com participação ativa da Sociedade.
- O Conselho Estratégico receberá ainda um *Relatório de Progresso Anual* sobre a implementação do “Plano Estratégico da FFUL (2020-2025)”, realizado pela estrutura acima referida.
- Até à constituição da estrutura de planeamento estratégico poderão ser utilizados serviços de entidade externa adequada ao fim pretendido (interna ou externa à Universidade).
- O Conselho de Escola deverá rever a actual versão do Plano Estratégico até setembro de 2022, ajustando-o se necessário.

*Indicadores de desempenho:*

- *Assegurar o desenvolvimento dentro dos prazos de toda a operação de monitorização e avaliação do planeamento estratégico.*

##### **Objectivo 6.3: Melhoria Contínua.**

- A implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), atualmente em fase de planeamento deverá também contribuir para o estabelecimento de

indicadores de melhoria contínua no planeamento estratégico, no âmbito dos procedimentos de auditoria interna relacionados com o SGQ.

*Indicadores de desempenho:*

- *Assegurar a implementação de procedimentos de melhoria contínua.*

Lisboa, 30 de janeiro de 2020

