

# ***PROGRAMA DE AÇÃO***

(candidatura a Presidente da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa)

**João Carlos Barreiros dos Santos**

**Lisboa**

**1 de Março de 2019**



## Sumário

Nota introdutória .....	3
1 - Uma governação rigorosa e transparente, baseada numa sólida prestação de contas e integrando os princípios democráticos em todas as suas operações.....	5
2 - Uma gestão socialmente responsável das pessoas e das relações estabelecidas na organização, assente em sistemas justos, transparentes e participados, que promovam a aprendizagem ao longo da vida, a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e sentimentos de pertença e satisfação por parte de todos os profissionais.....	8
3 - A criação e manutenção de um <i>campus</i> ambientalmente sustentável, seguro e saudável, que incorpore as preocupações ambientais, a promoção da saúde e da segurança no seu projeto educativo e laboral.....	10
4 - A definição do nosso projeto educativo, dos seus desenhos curriculares e metodologias, da diversidade de áreas, dimensões e objetivos e da sua complementaridade e continuidade, para formar cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo.....	13
5 - A promoção duma estreita ligação à comunidade, reveladora do compromisso com o desenvolvimento dos cuidados e das organizações de saúde com quem se relaciona e da comunidade em que estamos inseridos .....	18
6 - A investigação como uma marca distintiva da escola, promovendo a participação dos estudantes nos projetos desenvolvidos, criando incentivos e proporcionando as condições necessárias ao seu desenvolvimento.....	19
7 – O reforço da internacionalização, no desenvolvimento da mobilidade e na procura ativa de parceiros e projetos promotores do desenvolvimento .....	21
8 - O reforço da imagem da ESEL, da sua estratégia de comunicação e divulgação da escola, das suas atividades e dos seus resultados. ....	22
Nota final.....	24

## **Nota introdutória**

A Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), embora nascida em condições difíceis, próprias dos processos de fusão, foi capaz de se construir num ambiente complexo e numa dimensão até aí desconhecida, que obrigou a outras formas de organização e de desenvolvimento do seu trabalho que, hoje, importa equacionar e perspetivar para o futuro, considerando a nossa missão e os fins definidos pelos nossos estatutos:

- A ESEL tem por missão ser um centro de criação, desenvolvimento, transmissão e difusão de cultura e ciência de enfermagem, que visa a excelência e a inovação e tem por principais fins:
  - O desenvolvimento da disciplina e da profissão de enfermagem através de investigação fundamental e aplicada;
  - A formação humana nos seus aspetos cultural, científico, técnico, ético, estético e profissional, no domínio da enfermagem, assente numa atitude permanente de inovação científica e pedagógica e com respeito pela liberdade de criação;
  - A promoção, designadamente na comunidade escolar, da autonomia, inovação, liderança e responsabilidade individual pela aprendizagem ao longo da vida;
  - A promoção de uma estreita ligação com a comunidade visando, nomeadamente, a prestação de serviços numa perspetiva de desenvolvimento e valorização recíprocos e a inserção dos seus diplomados na vida profissional;
  - A participação em projetos de cooperação nacional e internacional, no âmbito da enfermagem e da saúde, que contribuam para o desenvolvimento do País e para a aproximação entre os povos.

É neste enquadramento que foi definida a Visão “Ser uma referência nacional e internacional na formação e investigação em enfermagem, fortemente comprometida com o desenvolvimento dos cuidados e das organizações de saúde com quem se relaciona”.

Importa fazer com que estes compromissos com a sociedade e com todos aqueles que aqui vivem, estudam e trabalham e que, legitimamente esperam vê-los

concretizados, se traduzam numa Escola nova, com uma identidade própria, virada para o futuro, dinâmica, participada, interventiva no espaço público, parceira institucional de reconhecido mérito na área da formação e investigação em enfermagem e na extensão comunitária em que todos os nossos estudantes, profissionais e parceiros sintam como sua.

Uma Escola que se posicione no panorama do ensino superior e das suas instituições, mas também no da saúde e das suas profissões, consciente da sua realidade, não deixando de afirmar o seu valor e o da profissão e da disciplina que a fundamenta e justifica, a Enfermagem.

Importa, pela evidência do conhecimento produzido, pela qualidade da formação ministrada e pela iniciativa e participação nos diferentes *fora* de debate e decisão sobre a saúde e o ensino superior, ocupar o espaço que deve ser o seu, por mérito e por direito, um par entre pares, quebrando preconceitos e estigmas redutores da sua condição (presentes por exemplo na integração obrigatória do ensino de enfermagem no subsistema politécnico ou na visão expressa nos processos de avaliação externa quanto à aprendizagem em contextos clínicos, mas também na sociedade, quanto ao papel e valor da profissão de enfermeiro).

Mas hoje, e particularmente num programa de candidatura a Presidente da ESEL é imprescindível acrescentar que a ESEL deve também evidenciar a sua responsabilidade social, construindo um *campus* socialmente responsável, o que implica integrar essas preocupações de forma transversal na estratégia e matriz-base das atividades desenvolvidas pela Escola.

Essa responsabilidade social, significa uma boa gestão dos impactos negativos da sua atividade, um compromisso sistemático com uma política pública, em que a obrigatoriedade e a universalidade sustentada do Estado, são pilares essenciais e uma construção coletiva e consensual dos objetivos e desafios comuns, bem como dos métodos e meios para os alcançar.

Será esta a matriz orientadora desta Presidência, assente na convicção de que a ESEL tem as pessoas, as competências, a ambição, a vontade e os meios para a concretizar.

De seguida serão apresentadas as linhas estratégicas da sua orientação:

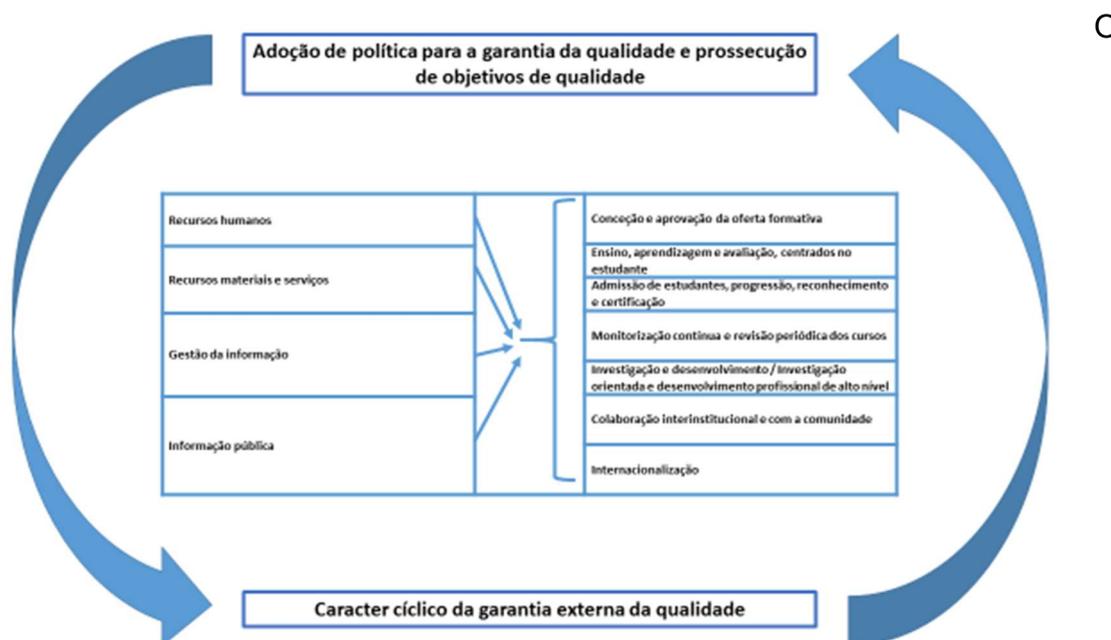
**1 - Uma governação rigorosa e transparente, baseada numa sólida prestação de contas e integrando os princípios democráticos em todas as suas operações.**

O modo como se perspectiva a condução e liderança duma organização com esta missão exige um conjunto estruturado, articulado e coerente de processos e atividades que produzam o resultado esperado. Concretizando:

- Implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (com ênfase nos processos científicos e pedagógicos).

O desenvolvimento de uma política global da qualidade é, claramente, uma das prioridades da ESEL, numa perspectiva de melhoria contínua, de avaliação e de prestação de contas no desempenho organizacional global em torno do seu principal produto “os projetos educativos” do primeiro, segundo e terceiro ciclos. Deve, por isso, ser vista como um pilar onde devem assentar todos os processos e procedimentos da Escola.

Muito embora alguns passos já tenham sido dados, é fundamental alargar e organizar o processo de gestão e avaliação da qualidade suportado numa matriz que tem por base os referenciais da qualidade preconizados pela A3ES<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> 2016, Referenciais para os sistemas internos de garantia da qualidade nas instituições de ensino superior (A3ES): [https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ\\_PT\\_V1.2\\_Out2016.pdf](https://www.a3es.pt/sites/default/files/Referenciais%20ASIGQ_PT_V1.2_Out2016.pdf)

Manual de Gestão da Qualidade da ESEL inclui já a Descrição da Instituição, o Sistema de Gestão da Qualidade a implementar, a Responsabilidade da Gestão onde se clarifica a Política da Qualidade que já foi objeto de ações de divulgação e disseminação por toda a comunidade educativa, a Gestão de Recursos, a Realização do Serviço, e a Medição, Análise e Melhoria. Muito embora muitos dos processos referentes à oferta formativa da ESEL, investigação, relação com a comunidade e internacionalização estejam regulamentados, importa revê-los, definir os que ainda estão em falta e organizá-los num todo coerente com o desenho esquemático apresentado acima.

Esta é, claramente, uma das prioridades para o futuro próximo, e implica desde logo, não apenas a criação de uma estrutura dedicada, com a motivação e a agilidade necessária na tomada de decisão, mas também um processo descentralizado e participado por toda a organização.

- Reuniões e encontros de trabalho, com os responsáveis dos serviços e departamentos, núcleos e gabinetes, associação de estudantes entre outros, de modo a melhorar a comunicação organizacional e garantir a perceção da organização face ao caminho percorrido, discutir ideias, propostas e sugestões de aperfeiçoamento ou desenvolvimento, num ambiente estimulante da criatividade, participação e sentido de pertença.
- Divulgação pública de toda a informação relevante produzida pela ESEL: planos de atividades, relatórios, comunicados, tomadas de posição, entre outros ou sobre a ESEL: informação oficial sobre desempenho, em termos da sua atividade pedagógica e científica e económico-financeira, avaliações/auditorias internas e externas, creditações, entre outras.
- Promoção de uma política de proximidade e visibilidade na comunidade com a presença da presidência nos principais polos de atividade pedagógica e científica, antecipando o processo de centralização de recursos e serviços, e conseqüente encerramento do polo Maria Fernanda Resende.
- Desenvolvimento de planos de atividades, coerentes com a estratégia e prioridades definidas para o mandato, integrando objetivos articulados aos diferentes níveis, reforçando a autonomia e responsabilidade dos serviços, departamentos e outras unidades diferenciadas, bem como dos projetos em desenvolvimento, promovendo a iniciativa e a inovação, e fortalecendo a relação

entre serviços e profissionais e um foco prioritário no cliente externo, na qualidade do serviço prestado e na sua satisfação. Importa promover o uso de ferramentas digitais como forma de melhorar o acesso, disponibilizar informação e agilizar a resposta e a comunicação entre serviços e, principalmente com os seus utilizadores/clientes.

- Revisão da organização dos Departamentos enquanto unidades estruturais de recursos e verdadeiras unidades pedagógicas e científicas dotando-as de maior autonomia no exercício das suas competências estatutárias, incluindo a gestão de recursos financeiros, nomeadamente na gestão de recursos atribuídos (verbas para formação por ex.) mas também na possibilidade de gerar receitas (projetos de formação, investigação, eventos científicos...) que possam incrementar a sua capacidade de realização e desenvolvimento de projetos (de ensino, investigação e serviços de extensão comunitária).
- Revisão da estrutura de Núcleos e Gabinetes existentes integrando-os na estratégia global da ESEL. Neste contexto, e admitindo até a possibilidade duma revisão do organograma da ESEL, parece fundamental criar e dotar dos recursos necessários (incluindo recursos internos e externos) uma estrutura de apoio a projetos de investigação e publicação, imprescindível ao sucesso duma dinâmica de um cada vez maior envolvimento em projetos suscetíveis de materializar a Visão da ESEL e captar recursos financeiros indispensáveis à sua sustentabilidade.

Ainda neste âmbito, a transformação do atual Gabinete de Imagem num Gabinete de Comunicação e Imagem parece fundamental para garantir a harmonia entre estas duas vertentes e ajudar a redefinir a imagem externa da Escola, de que falaremos mais à frente.

Finalmente, e sem prejuízo, de outras alterações que venham a ser implementadas, uma estrutura dedicada aos *alumni* da ESEL é hoje, indispensável para manter vivos os laços entre todos aqueles que participaram na formação da ESEL através de oportunidades de participação em eventos, projetos e formações e alargar a sua rede de contactos, reforçando também a imagem externa da Escola e a sua implantação nas instituições.

- Implementação de um modelo de contabilidade analítica que permita a avaliação mais correta da estrutura de custos, indispensável à tomada de decisão, no

sentido de obter melhores resultados, com mais eficiência na gestão de recursos e processos.

**2 - Uma gestão socialmente responsável das pessoas e das relações estabelecidas na organização, assente em sistemas justos, transparentes e participados, que promovam a aprendizagem ao longo da vida, a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e sentimentos de pertença e satisfação por parte de todos os profissionais.**

O fator humano é, sem dúvida, o fator crítico no desempenho de qualquer organização pelo que se impõem medidas, de natureza diversa, que contribuam

- Desenvolvimento de uma política de recrutamento e seleção de recursos humanos tendo em conta a avaliação de necessidades específicas e globais da escola, numa perspetiva de médio e longo prazo, evitando, tanto quanto possível, situações de rutura. É fundamental, usando os mecanismos legais à disposição, dotar a escola de recursos humanos que conciliem competências e motivação (nos serviços e projetos educativos em que participam) a partir de mobilidades internas e do recrutamento dos recursos em falta, reforçando a sua qualificação e competência, quer na globalidade, quer individualmente. Importa referir que a recente integração de trabalhadores precários gerou e é previsível que continue a gerar movimentos de saída em processos de mobilidade, mas abre, igualmente, a oportunidade de movimentos contrários, sendo inegável alguma turbulência a este nível.

Ainda que a necessidade de reforço seja transversal em todas as áreas (estando já em curso vários processos de recrutamento de técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais) é nas áreas do Núcleo de Serviços Gerais e na Divisão de Gestão Académica (pelo impacto que tem no cliente externo e no bom funcionamento dos projetos educativos) que essa necessidade é mais premente.

Importa ainda promover a dotação de recursos técnicos que permitam acompanhar o reforço de autonomia e responsabilidade nalgumas áreas, como é

o caso dos departamentos e da investigação (onde também se inclui a futura estrutura de apoio a projetos de investigação e publicação).

- Qualificação do nosso corpo docente, em áreas estratégicas que permitam a consolidação da nossa formação acreditada e o seu alargamento a outras áreas emergentes, tornando mais forte a nossa posição no contexto das instituições de ensino superior e na discussão sobre o modelo de organização do ensino superior.

Para além do incentivo e apoio à formação avançada, particularmente na área de enfermagem, importa perspetivar o corpo docente futuro, em termos de dimensão e qualificação específica, de forma a ter condições para garantir uma oferta formativa diversificada face às necessidades do mercado. É fundamental continuar o esforço de recrutamento, através de concursos para professor coordenador e professor adjunto, aproveitando todas as oportunidades orçamentais e de acordo com as prioridades de natureza técnico-científicas. Considerando que a idade média do corpo docente é de 55,5 anos com 32% de docentes com 60 anos ou mais é fundamental intensificar o ritmo do processo de renovação.

- Melhoria do sistema de avaliação de desempenho de forma a que produza os resultados a que se destina, concretamente:
  - Alinhar os objetivos individuais com os da escola e do serviço, tornando claro o que é esperado de cada um e como vai ser medido o seu desempenho;
  - Acompanhar e apoiar o profissional, promovendo o seu desenvolvimento individual e a concretização dos objetivos acordados;

diferenciando os desempenhos com base em critérios justos e em processos transparentes. Para isso serão implementadas ações com vista a melhorar a compreensão de todos os intervenientes sobre os processos (que são diferentes para a carreira docente e outras carreiras) e os respetivos papéis (avaliadores e avaliados) e de revisão de critérios de avaliação, particularmente na carreira docente de forma a corrigir distorções e qualificar melhor o desempenho nas diferentes dimensões;

- Definição, anual, de um programa de formação de natureza profissional dirigida aos profissionais da ESEL (específica, dirigida ao desempenho da função e/ou transversal) decorrente do processo de avaliação de necessidades, com

concretização interna (sempre que se justifique por razões organizacionais ou financeiras) ou externa.

- Promoção do equilíbrio, retenção e qualificação dos colaboradores docentes a tempo parcial. Neste aspeto importa aproveitar as esperadas alterações ao Plano de Estudos do Curso de Licenciatura em Enfermagem, para reduzir as necessidades de serviço docente em Ensino Clínico e perspetivar novas formas de contratação, alicerçadas em projetos de cooperação com instituições do ensino superior que corporizem um trabalho de parceria. Evidentemente que subsistirão outras necessidades de contratação que importa regulamentar. Se nalguns casos, parece sensato manter colaborações já com vários anos, e que se têm revelado da maior importância quer pelo seu compromisso com a ESEL e os seus projetos formativos quer pela sua relação com a prática de cuidados e as instituições, é fundamental criar um procedimento de recrutamento criterioso que dote a ESEL duma bolsa de recrutamento com garantias de qualidade técnico-científica e pedagógica. Não obstante, para todos parece importante para além do processo de tutoria em uso, perspetivar um programa formativo, incluindo *follow-ups* regulares
- Reforço da relação interpessoal através do estímulo e apoio à realização de eventos de carácter social, cultural e desportivo que envolvam toda a comunidade escolar e à participação nas diferentes atividades que decorrem na ESEL, em particular, nas datas e cerimónias marcantes da Escola. Neste sentido será mantido o apoio a estruturas promotoras da participação de estudantes e profissionais em atividades desta natureza, como é o caso da Associação de Estudantes (AEESEL) ou da Tuna de Enfermagem de Lisboa, apoio que será alargado a outras que venham a ser criadas.

### **3 - A criação e manutenção de um *campus* ambientalmente sustentável, seguro e saudável, que incorpore as preocupações ambientais, a promoção da saúde e da segurança no seu projeto educativo e laboral.**

- Posicionamento da Escola como um contexto promotor de saúde junto da comunidade académica. Neste contexto continuarão a apoiar-se iniciativas com

vista à adoção de comportamentos saudáveis (por exemplo o Programa Saúde e Bem-estar dos Estudantes do Ensino Politécnico, o Grupo ESEL sem tabaco, entre outros). Garantir a participação dos estudantes e a sua articulação com os projetos formativos da Escola é uma condição de sucesso a par duma comunicação eficaz das atividades e dos resultados das intervenções.

- Apoio a acções relacionadas com datas comemorativas (por exemplo Dia Mundial da Saúde, do Combate à Obesidade, Sem Tabaco ou da Saúde Mental que nos últimos casos já têm sido objeto de iniciativas), bem como a iniciativas no âmbito dos programas de acolhimento de novos estudantes.
- Adoção de um programa articulado e sistemático de medidas que minimizem o impacto ambiental negativo do funcionamento da Escola com vista à obtenção do galardão Bandeira Verde Eco-Escola. Será dada particular atenção às temáticas relacionadas com a água, resíduos e energia, garantindo o envolvimento de toda a comunidade e a sua articulação com os projetos formativos da Escola. A desmaterialização dos processos e a redução do consumo de papel será uma prioridade no curto prazo.
- Promoção de um contexto de segurança máxima em todas as atividades nos campus, quer pela identificação e prevenção dos riscos, quer pela capacidade de resposta rápida a qualquer acidente/incidente. Será dada especial atenção à definição e implementação de planos de segurança;
- Abertura de concurso para projetos, numa lógica de orçamento participativo, nas áreas do ambiente, inclusão e comportamentos saudáveis, abertos a toda a comunidade, acompanhados de incentivos e recompensas à participação e à qualidade desses projectos.
- Continuação do processo de concentração de serviços e recursos, melhorando a eficiência e a comunicação na escola. Neste contexto, é prioritário garantir o financiamento que permita dar continuidade ao processo de requalificação faseada do edifício escolar do polo Calouste Gulbenkian:
  - Instalação do Centro de Documentação no edifício já em fase final de construção;
  - Requalificação dos espaços deixados livres pelo Centro de Documentação para instalação dos S. Académicos e outros serviços e órgãos (já instalados neste polo);

- Requalificação da área restante para instalação dos serviços actualmente existentes no polo Maria Fernanda Resende que será desativado.

Importa referir que esta solução, constitui uma solução de recurso, que desejamos intermédia, mantendo-se a intenção de manter e intensificar contactos com vista à construção do novo edifício (já com projecto concluído) que permitirá a instalação de toda a Escola num único *campus* com ganhos evidentes, a todos os níveis, permitindo não apenas uma maior eficiência e sustentabilidade ambiental de processos como também melhores condições para a prossecução dos projectos de ensino, investigação e de extensão comunitária. Temos consciência de que o ambiente social e político dos últimos anos não foi favorável a este investimento, mas os ganhos que ele, inevitavelmente trará, obriga-nos a manter uma procura activa de apoios e oportunidades para retomar o assunto.

- Reformulação do modelo de utilização dos parques de estacionamento do polo CG enquanto gerador de receita, garantindo a sua própria manutenção e fundos para aplicação em projetos de melhoria ambiental.
- Criação de novos espaços de estudo e trabalho não apenas no espaço edificado com a requalificação do refeitório de forma a permitir a sua utilização fora do seu horário de funcionamento normal, mas também no espaço exterior com a instalação de mobiliário adequado com pontos de eletricidade e rede *wireless* para permitir a sua utilização aproveitando as condições climatéricas favoráveis. Importa ainda criar mais espaços de trabalho de uso partilhado para melhorar as condições de trabalho dos docentes deslocados do seu local habitual.
- Ajustamento da infraestrutura tecnológica de forma a evitar a dispersão, melhorar a eficiência global e tornar os processos de comunicação mais próximos e eficazes, nomeadamente através de um parque informático mais ágil e flexível e mais adequado a necessidades individuais. Serão reavaliadas as necessidades dos utilizadores e ajustados os equipamentos a essas necessidades não apenas em termos de especificação técnica e *software* como de portabilidade (sem prejuízo de garantir as necessárias funcionalidades a todos e cada um dos utilizadores, perspectivar soluções diferentes, por exemplo computadores de secretária versus computadores portáteis com *docking station*).

**4 - A definição do nosso projeto educativo, dos seus desenhos curriculares e metodologias, da diversidade de áreas, dimensões e objetivos e da sua complementaridade e continuidade, para formar cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo.**

A ESEL, cuja oferta formativa está integralmente acreditada na sequência de processos de avaliação pela A3ES tem mantido ao longo dos últimos anos uma posição consistentemente destacada no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior. No último ano, mais uma vez, todas as vagas postas a concurso (285) foram preenchidas, tendo-se verificado um pequeno decréscimo do número de candidatos em relação ao ano anterior (3,3%, ainda assim abaixo do decréscimo global que foi de 5,7%; 1226 candidatos contra 1268 no ano anterior). A nota do último candidato admitido diminuiu ligeiramente este ano, invertendo a subida verificada no ano anterior, mas ficando ainda acima da nota do ano de 2016 (passando de 137,0, para 135,8, quando em 2016 tinha sido 134,8).

Estes valores, demonstram também, que apesar das muitas vicissitudes que a profissão de enfermeiro tem vivido e até de algumas expressões de vontade de diminuição da oferta formativa pública da formação em enfermagem, tal não tem abalado a vontade de muitos jovens portugueses de estudarem Enfermagem e de o fazerem na nossa Escola.

Aliás, mantém-se constante e muito significativo o número de estudantes que colocaram a ESEL como 1ª opção, 426 (quando no ano anterior tinham sido 422, traduzindo uma procura de 1,49 candidatos para cada vaga (ligeiramente acima dos 1,48 no ano letivo anterior) o que colocou a ESEL, mais uma vez, nos primeiros lugares entre todas as instituições do ensino superior público no que respeita a este importante indicador de atratividade a que, certamente, não será alheio o reconhecimento de que se trata duma escola onde os direitos humanos são escrupulosamente respeitados e garantidos, num ambiente inclusivo, com base nos princípios de justiça social, equidade de género, não discriminação e respeito pelas diversidades.

Ao nível do 2º ciclo (cursos de mestrado e de pós-licenciatura de especialização) verificou-se um aumento significativo de candidatos, invertendo uma tendência de

diminuição em anos anteriores, a que não foi alheia a repercussão da crise económica nos enfermeiros já que são estes os profissionais que frequentam esta formação. Este ano registou-se um aumento muito significativo (cerca de 45%) do número de estudantes matriculados no 1º ano para 221 o que revela a manutenção, e até reforço, do interesse nesta formação num contexto de previsível mudança no modelo de atribuição do título de enfermeiro especialista pela Ordem dos Enfermeiros.

Também o Programa de Doutoramento em Enfermagem, desenvolvido em parceria com a Universidade de Lisboa, tem mantido e até reforçado a sua atratividade com mais de três dezenas de candidatos nos últimos anos mantendo números estáveis ao nível dos matriculados (a rondar os 15 novos doutorandos por ano).

Ainda assim, o tempo decorrido desde a implementação dos projetos de formação, a experiência entretanto adquirida e as alterações que se antecipam, a curto/médio prazo na formação de 2º ciclo, justificam uma avaliação profunda da nossa oferta formativa dos 3 ciclos de estudo numa perspetiva de coerência e progressividade entre eles e de compreensão das necessidades da sociedade e dos cidadãos em termos de saúde, das competências a desenvolver nos enfermeiros (e noutros profissionais de saúde) e da disciplina de enfermagem.

O ambiente, competitivo, por natureza, determina uma avaliação criteriosa das oportunidades e ameaças que ele encerra bem como das condições internas e as melhores estratégias para lhes responder (incluindo alianças com parceiros estratégicos), em tempo útil.

- O Curso de Licenciatura em Enfermagem, principal projeto formativo da ESEL, já que tem matriculados cerca de 1250 estudantes e não obstante os altos níveis de atractividade que vem apresentando, deve ser objecto duma avaliação que possa traduzir-se, no próximo ciclo avaliativo pela A3ES, em propostas de alteração e melhoria. Algumas dimensões que parecem importantes são a avaliação de cada unidade curricular em termos das suas finalidades, conteúdos, metodologias de ensino e avaliação e a sua coerência com as outras unidades curriculares e o curso como um todo, garantindo a inexistência de lacunas e repetições; revisão das metodologias de ensino/aprendizagem em uso, adequando-as e tirando partido das ferramentas disponíveis (*blackboard*,

prática simulada de alta fidelidade, por exemplo) reforçando a criatividade e a atractividade dos estudantes às salas de aula, combatendo o absentismo e promovendo o sucesso; reformulação dos ensinios clínicos em termos de carga horária e das actividades a desenvolver em cada um, bem como a sua progressividade e precedência (a recente abertura da A3ES para alterar o seu posicionamento face ao modo como o trabalho autónomo e as diferentes tipologias de trabalho presencial podem ser consideradas nestas unidades curriculares pode vir a facilitar esta dimensão); ajustamento dos regulamentos às necessidades e alterações efectuadas de modo a garantir o rigor e qualidade do processo formativo.

- Na oferta formativa de 2º ciclo e tendo em conta a previsível alteração das regras para a obtenção do título de enfermeiro especialista, cujos percursos formativos, têm estado ligados às instituições de ensino superior, importa, no exercício da nossa autonomia técnico-científica e pedagógica, perspetivar ofertas formativas que vão ao encontro das competências definidas pela Ordem dos Enfermeiros para as diferentes áreas de especialização e de competências acrescidas, sem que isto signifique fechar as portas a ofertas formativas noutras áreas.

Importa estruturar planos de estudos de mestrados e pós-graduações que permitam flexibilidade e adaptação a percursos diversificados, equacionar as metodologias de ensino/aprendizagem, tirando partido das novas ferramentas disponíveis, com impacto na atratividade da formação, na qualidade da aprendizagem e, conseqüentemente, no sucesso académico, indo assim ao encontro das necessidades e expectativas do nosso público alvo.

A possibilidade de frequentar unidades curriculares isoladas ou combinadas de forma a vir a obter um grau ou um diploma ou mesmo sem essa intenção também obrigará a estruturar essas unidades de forma a constituírem-se como programas de formação autónomos e assim poderem ser oferecidos à comunidade.

Será certamente um reforço da atratividade da formação da Escola com impacto não apenas no desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes, mas também como estímulo à aprendizagem ao longo da vida e à frequência de outros programas formativos da ESEL, nomeadamente de mestrado e doutoramento.

- O Programa de Doutoramento em Enfermagem, desenvolvido em parceria com a Universidade de Lisboa, continuará a ser uma marca distintiva da nossa Escola, não apenas pelos resultados já alcançados: mais de 50 doutorados e 64 doutorandos em fase de elaboração da tese, incluindo 6 a aguardar discussão pública, mas também pelo seu contributo para o desenvolvimento da disciplina e, em certa medida, obrigando a questionar o significado e interesse da existência de dois sub-sistemas (universitário e politécnico) no ensino superior.
- Promoção da aprendizagem baseada na participação em projetos sociais e voluntariado.

A participação nas atividades promovidas pelo Núcleo de Voluntariado e Cidadania serão estimuladas, mas também se procurará alargá-las, integrando, de forma articulada, iniciativas de outros agentes, como por exemplo a AEESEL ou outras. A regularidade de ações promotoras da cidadania, logo desde o acolhimento na nossa escola é essencial para formar cidadãos socialmente responsáveis.

- Promoção da empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida.

Muito embora os níveis de empregabilidade dos nossos diplomados do Curso de Licenciatura em Enfermagem sejam, consistentemente, muito elevados, importa continuar a desenvolver atividades e iniciativas que a promovam. Aqui se inclui o trabalho de parceria com as instituições onde os nossos estudantes realizam os seus ensinamentos clínicos, mas também outras iniciativas, nomeadamente:

- A promoção do empreendedorismo, numa perspetiva de criação de oportunidades de emprego/negócio ou produtos inovadores
- A criação da já referida estrutura dedicada aos *alumni* da ESEL possa, pela manutenção dos laços de pertença à escola, promover oportunidades de participação em eventos, projetos e formações em condições mais favoráveis e estimulantes da continuidade da sua aprendizagem.
- Promoção da justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso e frequência da ESEL, assegurando o acesso em qualquer momento do percurso de vida das pessoas.

A ESEL mantém, ao nível do CLE, a oferta anual de 15 vagas para concurso especial de acesso para maiores de 23 anos que mantém grande procura (mais de 100 candidatos no último ano letivo) constituindo assim, mais uma forma de

promover o acesso à formação para jovens que já não possuem condições para se candidatarem no concurso nacional de acesso ao ensino superior, bem como vagas destinadas aos restantes regimes de acesso previstos na legislação (Estudantes Internacionais e Reingresso e Mudança de Par Instituição/Curso no Ensino Superior e Acesso para Titulares de Cursos Superiores).

- Iniciativas com o Dia Aberto da ESEL em que se recebem dezenas de estudantes, potenciais candidatos à nossa Escola, dando-lhe a conhecer o ambiente académico e a formação aqui ministrada, ou os Cursos de Verão serão incentivadas de forma a atrair novos estudantes e oferecer outras oportunidades de formação que deem a conhecer a Escola e a sua formação e os saberes da disciplina de enfermagem.
- Manutenção e criação de novos incentivos à frequência dos 2º e 3º ciclos de formação, nomeadamente dirigidos a instituições e enfermeiros que colaboram com a ESEL e aos antigos estudantes.
- Definição de regras claras nos processos de equivalência e acreditação como garantia de rigor e qualidade no processo formativo, incorporando as alterações legislativas recentes.

É fundamental garantir as condições que permitam, em consequência destes processos, uma adequada integração nos ciclos de estudos da escola e posterior atribuição de um diploma pela ESEL que seja coerente com as suas responsabilidades e imagem pública.

- Promoção duma ação social atenta, interventiva e criativa.

Manter uma intervenção cuidada, dirigida à identificação de situações de natureza social que possam condicionar a frequência dos cursos, criando e propondo mecanismos de apoio que possam eliminar os minimizar os seus impactos negativos é hoje essencial para combater o abandono e o insucesso.

- Utilização da Residência como instrumento de ação social, mantendo a atual política de requalificação e melhoria das condições de vida dos seus residentes, procurando fontes de financiamento externas recentemente apresentadas para aumentar a capacidade de alojamento para estudantes do ensino superior em estruturas com preços controlados e, portanto,

contribuir para combater o abandono dos estudantes por falta de condições económicas.

- Manutenção e, se necessário, reforço da capacidade de resposta às necessidades e problemas de âmbito psicológico e pedagógico que têm vindo a manifestar-se nos estudantes quer através do Gabinete de Apoio Psicopedagógico ao Estudante (GAPE) criado para dar esta resposta, privilegiando a promoção do seu desenvolvimento psicoafectivo e social como dimensão fundamental à sua saúde e conseqüente sucesso académico quer através da implementação de um programa de tutoria (a partir duma bolsa de tutores que seria constituída por docentes motivados para esta atividade) dirigido ao apoio nos processos de escolha e de resposta a eventuais dificuldades de percurso, numa lógica de promoção de um percurso académico de sucesso e prevenção de problemas.

## **5 – A promoção duma estreita ligação à comunidade, reveladora do compromisso com o desenvolvimento dos cuidados e das organizações de saúde com quem se relaciona e da comunidade em que estamos inseridos**

A ligação à comunidade, integrante da missão da ESEL, deve ser vista para além da presença dos estudantes em contextos clínicos, mas também através de contributos reais para o desenvolvimento e valorização da profissão e da disciplina e da comunidade onde está inserida. É, portanto, necessário trabalhar em várias frentes.

- Aprofundamento e desenvolvimento de um trabalho de parceria com os contextos de prática clínica através da presença regular de estudantes nos locais de estágio, e novos modelos de organização do trabalho docente que apostem no aprofundamento da relação e na continuidade. Criam-se assim, condições para o desenvolvimento de um trabalho mais consistente com vista aos objetivos das parcerias estabelecidas, evidenciando o seu valor, nomeadamente na:
  - Promoção da articulação entre a teoria e a prática, otimizando a formação e o desenvolvimento profissional, de uma forma integrada.

- Desenvolvimento de projetos de investigação, inovação e desenvolvimento na prestação e gestão de cuidados de enfermagem.
- Assegurar a qualidade na aprendizagem clínica de estudantes de formação inicial e pós-graduada.
- Participação em projetos e atividades multiprofissionais em parceria com as instituições e organizações da comunidade com vista a obter ganhos em saúde para a comunidade, contribuindo com a perspetiva própria da disciplina de enfermagem e com as competências da profissão de enfermeiro. Esta participação seja individual ou através de estruturas como Núcleo de Intervenção em Comunidades Educativas ou o Núcleo de Voluntariado e Cidadania deve, sempre que possível, envolver a comunidade, particularmente os estudantes e obriga a um compromisso de partilha e divulgação dos seus resultados à comunidade escolar de forma a dar visibilidade e potenciar o trabalho realizado.
- Estímulo à realização de iniciativas (dos diferentes departamentos, núcleos e gabinetes, da AEESEL mas também dos órgãos da ESEL) que visem intervir no espaço público de debate sobre temas estruturantes na área da saúde, da enfermagem e do seu ensino, numa realidade complexa e em rápida mudança que deve interpelar todos os que nele vivem e trabalham. É fundamental abrir a Escola a este debate e torná-la um espaço reconhecido de liberdade e participação na construção de um sistema de saúde justo, inclusivo, eficaz e eficiente e no aperfeiçoamento e desenvolvimento da enfermagem enquanto profissão essencial nessa construção.

**6 - A investigação como uma marca distintiva da escola, promovendo a participação dos estudantes nos projetos desenvolvidos, criando incentivos e proporcionando as condições necessárias ao seu desenvolvimento.**

Esta tem sido uma das fragilidades percebida e apontada à ESEL em todos os processos de avaliação externa de que foi alvo. Importa, por isso, inverter a situação, sendo prioritário criar as condições para a emergência duma dinâmica mais forte, que se venha a traduzir em melhores resultados em termos de produto, de financiamento mas também ao nível dos processos, nomeadamente no envolvimento da comunidade estudantil e estreita ligação aos projetos formativos

da Escola, em todos os ciclos de estudos, particularmente ao nível do doutoramento. Como consequência, ocuparemos uma posição mais favorável na comparabilidade nacional e internacional.

- Apoio à Unidade de Investigação & Desenvolvimento em Enfermagem (UI&DE), enquanto estrutura agregadora de toda a produção científica da ESEL, que se pretende colaborativa, interinstitucional (nomeadamente com as instituições nossas parceiras também na dimensão dos ensinos clínicos), interdisciplinar e transdisciplinar, nacional e internacional. Neste sentido deverá incorporar e aprofundar todos os projetos, parcerias estratégicas e operacionais em que a Unidade e/ou os seus investigadores estão envolvidos (como é o caso dos projetos em colaboração com os Centro de Estudos Anglísticos, o Centro de Filosofia, o Instituto de Saúde Ambiental da Faculdade de Medicina, todos da Universidade de Lisboa e o consórcio Living Lisbon PLUS e a sua integração no Centro Académico de Medicina de Lisboa), estabelecendo novos acordos e protocolos de forma a dar corpo aos seus projetos. A esperada próxima filiação na Cochrane Portugal, bem como a indexação à base de dados Scopus da Revista pensar Enfermagem são, igualmente dois aspetos que ajudarão a robustecer a Unidade.
- Reforço da autonomia da UI&DE incluindo a gestão dos recursos financeiros atribuídos e dos financiamentos obtidos. Isso permitir-lhe-á definir e diferenciar estratégias de desenvolvimento, prioridades e incentivos bem como as regras e critérios de avaliação dos seus projetos e atividades.
- Criação de uma estrutura de apoio a projetos de investigação e publicação com recursos qualificados que permitam não apenas, apoiar a procura de projetos e parceiros, a sua submissão com sucesso, a programas de financiamento, mas também o seu acompanhamento e divulgação (numa fase inicial pode passar por uma aquisição de serviços ao exterior numa lógica de custo-benefício e ajuda à qualificação interna). A divulgação regular e com maior visibilidade no espaço escola (por formas diversas, incluindo as atuais, nomeadamente a sua *newsletter* Contacto), dos seus projetos e do seu andamento, constitui por si só, não apenas um indicador de progresso, mas um fator potenciador da participação e nascimento de outras iniciativas e projetos.

## **7 – O reforço da internacionalização, no desenvolvimento da mobilidade e na procura ativa de parceiros e projetos promotores do desenvolvimento.**

A internacionalização é hoje, claramente, um dos principais indicadores de qualidade duma instituição do ensino superior, com impacto na sua atratividade não apenas de estudantes e docentes, mas também de projetos internacionais. Num futuro próximo é expectável que a própria sustentabilidade das instituições passe, cada vez mais por esta dimensão. Importa por isso criar as condições para que esta área se desenvolva, reforçando o que já existe e alargando a sua atividade.

- Importa referir que existem alguns aspetos indispensáveis para o reforço desta dimensão que é fundamental garantir e desenvolver: é o caso da informação disponível para consulta, em inglês, no sítio da ESEL, bem como a qualificação linguística dos seus profissionais, nomeadamente docentes, através de formação (que aliás, já está a decorrer). São pressupostos essenciais para a captação de parceiros estratégicos e estudantes internacionais.
- Revisão dos protocolos de mobilidade existentes (no âmbito do Programa Erasmus e outros) de forma a selecionar aqueles que se justifica manter, e procurando novos parceiros de forma a aumentar os fluxos de mobilidade já existentes (estudantes, docentes e staff) e a participação em projectos internacionais.
- Criação da Semana Internacional Erasmus como forma de integrar, de um modo mais consistente, os períodos de mobilidade na nossa escola (estudantes, docentes, staff) e perspetivar outras iniciativas a desenvolver no futuro com vista à criação de condições para receber estudantes internacionais, em língua inglesa.
- Participação em redes internacionais (FINE – European Federation of Educators in Nursing Science, European Academy of Nursing Sciences, Rede Académica das Ciências da Saúde da Lusofonia, Florence Network, ) e alargamento a outras. A participação nestas redes, para além de permitir intervir e ter voz ativa na prossecução das suas missões é fundamental para o estabelecimento de redes de contactos com vista ao desenvolvimento de projetos de investigação e

formação, bem como a captação de estudantes internacionais para os diferentes ciclos de estudos da ESEL.

- Manutenção da cooperação com países de língua portuguesa, nomeadamente em África, contribuindo assim para o desenvolvimento da saúde e da enfermagem desses países.
- Reforço de competências de gestão de projetos Erasmus+ em articulação com a futura estrutura de apoio a projetos de investigação e publicação.

## **8 – O reforço da imagem da ESEL, da sua estratégia de comunicação e divulgação da escola, das suas atividades e dos seus resultados.**

A comunicação é uma área transversal a toda atividade da Escola, mas por isso mesmo, crítica pelo impacto que tem na relação com o cliente interno e externo e nas consequências que tem na atividade da escola, no conhecimento público dessa atividade e na evidência duma imagem que, todos queremos, reveladora da nossa Visão, mas também da prossecução, com sucesso, da nossa Missão. Influencia o modo, mais ou menos rigoroso, eficiente ou amigável, como comunicamos, o conhecimento mais ou menos desenvolvido ou atualizado que partilhamos da vida da ESEL, quem somos e como nos organizamos, o que fazemos (em todas as suas dimensões, de ensino, investigação, serviço à comunidade e vida académica nos nossos *campus*), o que aconteceu, está a acontecer ou vai acontecer, onde estamos, os nossos feitos, sucessos e realizações. É uma área que precisa ser organizada, mas que será sempre uma responsabilidade de todos.

- Uniformização da imagem da ESEL, que garanta a sua clara identificação na comunidade, e das regras de utilização dos seus símbolos, consistente em todos os dispositivos da sua responsabilidade e na identificação dos seus profissionais (desde *flyers*, programas ou cartazes de divulgação de eventos, até a *layouts* de *posters* e diapositivos, passando por cartões de apresentação ou assinaturas no mail institucional).
- Criação do Gabinete de Comunicação e Imagem harmonizando estas duas dimensões que, em estreita relação com a Presidência, faça a gestão de toda a

comunicação (excluindo os processos de comunicação formais entre profissionais e serviços da ESEL ou com entidades externas), nomeadamente a gestão do sítio da Escola e outros sítios específicos relacionados com eventos e projetos da ESEL e o tratamento da informação em termos da sua adequação à imagem da escola e a sua difusão pelas diferentes ferramentas (sítio da ESEL, redes sociais, *mailing lists*, em suporte de papel ou noutros suportes, *écrans* informativos, entre outros).

- Reformulação do sítio da escola em termos de imagem e organização, nomeadamente quanto á necessidade de ser duplicado em língua inglesa (eventualmente, não integralmente), ser amigável na apresentação e na navegação, ser atrativo e criador de impacto pelos conteúdos apresentados.
- A produção de conteúdos informativos por parte de todos os profissionais envolvidos em projetos ou atividades com relevância e notoriedade interna ou externa deve estar associada à sua participação. Este compromisso é fundamental para manter e potenciar a dinâmica da escola.
- Estímulo à organização ou coorganização de eventos de carácter científico e profissional, particularmente internacionais, aproveitando e potenciando a nossa estrutura física, localização privilegiada e autonomia administrativa e financeira, reforçando as parcerias já existentes, e procurando novos parceiros para a sua realização.
- Participação em eventos de divulgação da ESEL e da sua oferta formativa, alargando, logo que possível, estas iniciativas à dimensão internacional.

## Nota final

Estamos certos que o conjunto de linhas estratégicas e propostas apresentadas constituem um todo coerente e suscetível de dar corpo à sua Missão e criar as condições que permitam concretizar a sua Visão: “Ser uma referência nacional e internacional na formação e investigação em enfermagem, fortemente comprometida com o desenvolvimento dos cuidados e das organizações de saúde com quem se relaciona”.

Temos consciência que, sendo tudo relevante há aspetos que devem relevar pela importância e impacto que têm neste percurso de desenvolvimento e consolidação da ESEL, em diferentes dimensões.

Desde logo e pelo impacto que vai ter em todos os processos da Escola, em particular os processos pedagógicos e de natureza técnico-científica, a implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Outros não poderão deixar de ser fortemente estimulados ainda que possam decorrer em simultâneo e até de forma integrada, tal a relação que têm entre si: a adequação de recursos humanos às necessidades (a criação da estrutura de apoio a projetos e publicação é claramente uma prioridade) e a renovação do corpo docente, a reformulação da oferta formativa em estreita relação com o reforço da investigação e internacionalização, a progressiva criação de um *campus* ambientalmente sustentável e, enquadrando todas elas a redefinição da imagem e estratégia de comunicação da ESEL (dando visibilidade à dinâmica das Escola, aos seus projetos e realizações).