

# Programa de Ação 2023-2027

]SER[ ESEL

Superação | Envolvimento | Responsabilidade

Candidatura a Presidente da  
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

**Patrícia Silva Pereira**

MARÇO 2023



## Índice

---

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Nota Introdutória – a possibilidade de SER –.....                | 2  |
| 2. | Desenvolvimento Humano.....                                      | 5  |
| 3. | Desenvolvimento Formativo .....                                  | 7  |
| 4. | Desenvolvimento da Investigação.....                             | 12 |
| 5. | Desenvolvimento das Relações Externas e Internacionalização..... | 15 |
| 6. | Desenvolvimento Ambiental.....                                   | 17 |
| 7. | Desenvolvimento Financeiro.....                                  | 19 |
| 8. | Nota Final – do bem-estar e estar-bem.....                       | 21 |

## 1. Nota Introdutória – a possibilidade de SER –

---

O lema desta candidatura, ]SER[ ESEL, é impulsionado pelo mote do site da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), Somos diversidade – espaço que acolhe e integra; Somos rigor – academia aliada à prática; Somos família – um lugar onde crescemos e ao qual voltamos; Somos aventura – mobilidade que abre horizontes.

]SER[ ESEL assume-se como uma candidatura de garantia de Superação, Envolvimento e Responsabilidade que se oferece para cumprimento da Missão, da Visão e dos Valores da ESEL:

**Missão ESEL** - Ser um centro de criação, desenvolvimento, transmissão e difusão de cultura e ciência de enfermagem, que visa a excelência e a inovação, por meio: da formação humana nos seus aspetos cultural, científico, técnico, ético, estético e profissional; do desenvolvimento da disciplina e da prática de enfermagem através de investigação fundamental e aplicada; do desenvolvimento da autonomia, inovação, liderança e responsabilidade pela aprendizagem ao longo da vida; da prestação de serviços à comunidade numa perspetiva de desenvolvimento e valorização recíprocos; da 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 povos.

**Visão ESEL** -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.

**Valores** - Responsabilidade; Ética; Liberdade intelectual; Inovação e Excelência; Cooperação; Abertura e Cidadania.

Esta candidatura está ainda comprometida em manter viva e honrar a história da ESEL, fruto da fusão de quatro prestigiadas escolas de enfermagem da área de Lisboa. O legado é vasto, pois apesar de a ESEL, enquanto instituição, existir há 15 anos, tem um passado de 137 anos: a Escola Superior de Enfermagem de Artur Ravara, que teve como precursor o primeiro Curso de formação de enfermeiros no Hospital de S. José, em 1886; a Escola Superior de Enfermagem Francisco Gentil, em 1940; a Escola Superior de Enfermagem de Calouste Gulbenkian de Lisboa, em 1957; e a Escola Superior de Enfermagem Maria Fernanda Resende, em 1984.

]SER[ ESEL é uma candidatura orientada para o futuro (*promessa*), que é construído a cada hoje (*conceber e viver*), que aprende e honra o passado (*desde sempre*). O cunho identitário é

imagem, cultura, marca, dinâmica própria, padrão e desenho, mas também sentimento de pertença, de modo que, e nas palavras de Eduardo Lourenço (1999), *cada povo só o é por se conceber e viver justamente como destino. Isto é, simbolicamente, como se existisse desde sempre e tivesse consigo uma promessa de duração eterna. É essa convicção que confere a cada povo, a cada cultura, pois ambos são indissociáveis, o que chamamos “identidade”*<sup>1</sup>.

A identidade, constitutiva dos indivíduos, dos povos e das organizações, vive da firme consciência do existido, do efémero e do perene. Neste sentido importa reforçar a identidade ESEL por meio de um sentido de pertença, cultura académica, de serviço e sentido de dever público.

]SER[ ESEL compromete-se com uma liderança promotora da identidade eseliana, orientada por valores humanos, onde *liderar tem mais a ver com ser humano e estar presente nas circunstâncias do momento e do lugar. (...) que implica não apenas conhecer-se e aceitar-se a si mesmo, mas também confiar e abrir-se à comunidade de seres humanos da qual fazemos parte*<sup>2</sup>.

A liderança ]SER[ ESEL está comprometida com a **superação** no quotidiano, procurando soluções inovadoras e eficazes com dedicação e empenho; com o **envolvimento** pessoal e da comunidade académica, por meio de uma comunicação dialogante e participada; e com a **responsabilidade** de gerir com transparência, honestidade, dedicação e rigor.

Importa referir que o contexto económico-financeiro atual é desfavorável, acarretando um conjunto de preocupações de natureza humana e financeira. A subida da inflação e o aumento das taxas de juro tem um impacto negativo significativo na qualidade de vida das pessoas, na predisposição para o estudo e para o trabalho, no cumprimento do pagamento de obrigações, como sejam propinas, na procura de formação (por exemplo, mestrados e outras formações pós-graduadas) e, ainda, para a saúde financeira das instituições que veem os seus orçamentos ameaçados. Por outro lado, temos um conjunto de projetos financiados ao abrigo do PRR que exige um acompanhamento e execução financeira rigorosos para que sejam evitadas derrapagens que implicariam graves prejuízos para a ESEL.

A experiência vivida e partilhada nos últimos 4 anos, como vice-presidente da ESEL responsável pelas áreas de gestão de pessoal; estabelecimento e/ou homologação de protocolos, contratos ou outros acordos com entidades públicas ou privadas; comunicação e imagem; investigação e projetos de inovação e instalações, incluindo a Residência e serviços afetos<sup>3</sup>, bem como membro

---

<sup>1</sup> Eduardo Lourenço (1999). "Portugal como Destino, seguido de Mitologia da Saudade", Gradiva.

<sup>2</sup> Carmen Garcia (2019). "Abrindo caminho" in "Construir Pontes Ubuntu - Para uma Liderança Servidora", Academia de Líderes Ubuntu.

<sup>3</sup> Cf Despacho nº 908/2020 publicado no DR, 2ª série, de janeiro de 2020, pg. 171.

do Conselho de Gestão, permitiu o conhecimento profundo das necessidades, constrangimentos e das potencialidades da instituição como coletivo. As equipas de trabalho e o trabalho de equipa são fundamentais para a gestão e o sucesso da Missão da ESEL.

Esta candidatura propõe-se como continuidade do rigor da gestão atual, na melhoria, prosseguimento e conclusão dos projetos iniciados, sendo que se atualiza pelos desafios diários, situações e contextos que se alteram e, por isso, necessitam de abordagens inovadoras, específicas e atempadas. O futuro perspectiva-se pleno de desafios, mais exigente no que respeita a processos e resultados, de maior rigor orçamental, mais focado nas necessidades da comunidade. Deste modo, é necessário responder de forma responsável, prudente, mas também ousada, quer por apreço ao legado herdado, quer pelo que se pretende deixar às futuras gerações.

Acredita-se no esforço coletivo, na força de trabalho e dedicação de todos os atores envolvidos e pretende-se, por meio de uma gestão ]SER[ ESEL, contribuir para a valorização da Enfermagem, enquanto disciplina e profissão, pelo ensino, investigação, prestação de serviços à comunidade, responsabilidade social e, ainda, reconhecimento nacional e internacional.

Apresentam-se seguidamente os principais pilares de atuação deste Programa de Ação 2023-2027, assente no desenvolvimento humano; desenvolvimento formativo; desenvolvimento da investigação; desenvolvimento de relações externas e internacionalização; desenvolvimento ambiental; e desenvolvimento financeiro.

## 2. Desenvolvimento Humano

Pelo reconhecimento da importância das pessoas na organização, este programa de ação encontra-se desenhado, tendo como ponto de partida e fim, as pessoas desta comunidade académica, que se entende ser composta pelos/as estudantes; *alumni*; investigadores/as, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, envolvidos/as na formação e aprendizagem; na investigação e desenvolvimento; na cooperação com a comunidade e responsabilidade social; na internacionalização; e em todos os processos para o funcionamento e vida da escola, integrados/as em ciclos de estudos; departamentos; unidades diferenciadas e serviços.

O governo e gestão da instituição e comunidade é realizado pelo/a Presidente, empossado pelo Conselho Geral, e pelos órgãos fundamentais, de acordo com os Estatutos da ESEL<sup>4</sup>: o Conselho de Gestão; o Conselho Técnico-Científico; e o Conselho Pedagógico.

Entendendo-se a governação da ESEL como o suporte que alimenta os processos e as pessoas, apresenta-se esquematicamente este universo:



Figura 1. Universo Académico ESEL

<sup>4</sup> Cf Diário da República, 2ª série, nº 68, de 7 de abril de 2009

Propõe-se neste pilar as seguintes ações:

- **Ações promotoras do desenvolvimento das pessoas e do grupo**

- Promover uma cultura de diálogo e proximidade por meio de uma estreita relação entre os diferentes atores, num ambiente de respeito e valorização humana;
- Promover um ambiente de respeito e valorização pessoal e profissional por meio de ações de desenvolvimento pessoal, de participação voluntária, no âmbito das relações interpessoais e bem-estar no trabalho;
- Dinamizar o envolvimento da comunidade académica em ações solidárias e participação na vida da escola;
- Consolidar a adoção de políticas de equidade de género e respeito pela diversidade, bem como a conciliação da vida profissional, temas desenvolvidos no âmbito do Programa “3 em linha”;
- Promover o desenvolvimento de políticas inclusivas alinhadas com a Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD 2021-2025), pela não discriminação e justiça social;

- **Ações promotoras da qualidade de vida profissional**

- Promover modalidades de trabalho adaptadas à conciliação da vida familiar e profissional, que, simultaneamente, aumentem a produtividade e cubram as necessidades do serviço, assentes na responsabilidade e compromisso individual para com a ESEL, com vista à melhoria da qualidade dos serviços e do ambiente de trabalho.
- Promover a revisão de modelos de trabalho, comunicação interna, circuitos e organização de tarefas administrativas e operacionais nos diferentes serviços, de modo agilizar processos e aumentar a satisfação no trabalho, num espaço de diálogo e concertação entre as necessidades individuais, do coletivo e da instituição;
- Apoiar a qualificação académica de nível superior de técnicos e administrativos, conforme recomendação expressa no relatório da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES;
- Adotar um plano de saúde e segurança no trabalho, possibilitando a vigilância e promoção da saúde dos trabalhadores/as.



### 3. Desenvolvimento Formativo

---

A ESEL, como instituição de ensino superior pública, tem o dever de contribuir, dentro do seu âmbito de ação, para o cumprimento do compromisso dos Estados Membros da União Europeia a integrar estratégias de sustentabilidade nos planos, programas e projetos, de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O Plano Nacional de Saúde 2021-2030, sintónico com os ODS- Agenda 2030, visa a *Saúde Sustentável: de tod@s para tod@s*. Neste sentido, a formação deve integrar componentes tendo em vista as necessidades de saúde e as linhas orientadoras para uma saúde sustentável, isto é, que a ação humana diminua o impacto sobre o planeta, que o preserve e garanta um legado verde às futuras gerações.

A ESEL tem, por isso, uma responsabilidade transversal a todas as dimensões - formação, investigação e extensão comunitária, relativamente aos desafios elencados para década 2021-2030, dentro os quais se destaca: a recuperação social e económica, deveras ameaçada no pós-pandemia com a guerra da Ucrânia; a crise demográfica, pelo envelhecimento da população e baixa da natalidade, em Portugal; a crise climática, onde os fenómenos extremos agudizam as situações de fragilidade económica e saúde; a crise energética, com implicações substanciais no acesso a bens essenciais e aumento do custo de vida; o agravamento das desigualdades sociais, pobreza e fenómenos migratórios; o impacto das redes sociais na saúde mental; e o crescimento de movimentos extremistas, alimentados pelo descontentamento social <sup>5</sup>.

Uma comunidade académica sensibilizada para estes desafios é uma comunidade mais resiliente e solidária.

Os ambientes formativos devem ser promotores do pensamento crítico e do questionamento, pelo que se defende uma cultura pedagógica e científica que promova a reflexão sobre os desafios da humanidade e responsabilidade social, ao invés do fornecimento de conteúdos estritos, acabados, prontos a ser reproduzidos, sejam eles teóricos, sejam instrumentais. A harmonização desta aparente dupla função, por um lado formar profissionais com competências humanas, técnicas e científicas e, por outro, potenciar a capacidade de ser cidadão/ã ativo/a e solidário/a num mundo, que se arrisca, de *mentes e corpos solitários*, é absolutamente essencial<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Direção-Geral da Saúde (2021). Plano Nacional de Saúde 2021-2030 – Saúde Sustentável: de tod@s para tod@s. [https://pns.dgs.pt/files/2022/12/PNS2021-2030\\_FINAL-para-Edicao.pdf](https://pns.dgs.pt/files/2022/12/PNS2021-2030_FINAL-para-Edicao.pdf)

<sup>6</sup> Noreena Hertz, economista londrina, no seu livro de 2020 – “O século da solidão” – define solidão como um estado interior e existencial – pessoal, social, económico e político. É uma definição mais lata do que a habitual, pois

As instituições de ensino, e a ESEL, têm responsabilidades na promoção do pensamento crítico e mundividência, no âmbito da preparação de profissionais de saúde com competências humanas.

O desenvolvimento tecnológico tem mudado o nosso modo de aprender e de ensinar. Aprender ao longo da vida implica, hoje, a aquisição de um conjunto de novas ferramentas, nomeadamente digitais, e destreza na procura de soluções. O cenário visual de uma sala de aula mudou drasticamente na última década e meia. Dos livros, canetas, lápis e cadernos, passámos a computadores, tablets e telemóveis; a imagem suplantou o texto e o PowerPoint passou a ditar o ritmo da aula. Os slides, organizados, garante da matéria dada, empobreceram a curiosidade e a partilha. Os apontamentos da matéria dada, tantas vezes trocados entre estudantes, deram lugar à pergunta em cada aula– Professor/a, vai dar o PowerPoint?

A pandemia COVID-19 revelou a nossa grande capacidade de adaptação, mas também nos mostrou fragilidades pessoais, num mundo, também, frágil. No ensino foi evidente a necessidade de formação no ensino à distância e domínio de novas tecnologias. É necessário apoiar os docentes a desenvolver estas tecnologias, sobretudo as que poderão ser úteis no aumento da eficácia do processo de aprendizagem, nomeadamente o enriquecimento das aulas presenciais e a rentabilização do trabalho docente;

Os desafios colocados a estudantes e professores/as são enormes e, na pressa que nos atropela para o sucesso, importa ter momentos de repensar o ensino e a aprendizagem.

Estas questões, entre outras, devem levar-nos a uma reflexão alargada sobre o processo formativo e os modos de ensino-aprendizagem na atualidade. Neste sentido propõe-se um conjunto de ações, como sejam:

- **Ações promotoras da cultura organizacional**

- Fomentar uma cultura organizacional promotora do bem-estar, do diálogo, respeito e solidariedade;
- Fomentar um ambiente participativo de todos/as estudantes; alumni; investigadores/as, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão;

---

para além de incluir o sentimento pessoal de nos sentirmos desligados dos que nos são significativos, inclui também o sentimento de nos sentirmos desligados da vida comunitária, das políticas e dos governantes. Consequentemente, sentimo-nos excluídos, isolados, desligados e sós.

- Desenvolver um código de ética da ESEL como instrumento orientador da atuação dos diferentes atores;

• **Ações promotoras da relação da comunidade académica**

- Promover uma regular articulação entre a presidência, conselho técnico científico e conselho pedagógico para planeamento, discussão da adoção de medidas e estratégias, com vista ao alinhamento e concertação da ação entre órgãos de gestão científica, pedagógica e de governo;

- Estimular o Conselho Pedagógico para a discussão nos pares e interpares sobre os modos facilitadores e eficazes no processo de aprendizagem. Discussões no grupo estudantes; no grupo de docentes; e entre estudantes e docentes;

- Promover oficinas de discussão pedagógica e partilha de estratégias;

- Fomentar encontros entre a comunidade académica para discussão de ideias e temas em articulação com a Associação de Estudantes;

- Fortalecer a comunicação e cooperação com a Associação de Estudantes;

- Promover a implementação da avaliação dos/as docentes pelos/as estudantes, numa base justa, responsável, com vista à melhoria contínua;

- Apoiar as iniciativas de estudantes que visam o bem comum e o envolvimento da comunidade;

- Apoiar as iniciativas dos diferentes Gabinetes de acordo com a sua área de competência;

• **Ações promotoras da qualidade e condições do ensino**

- Priorizar a contratação de assistentes com doutoramento em Enfermagem ou que estejam em percurso formativo, de modo a aumentar a qualificação do corpo docente;

- Apoiar a integração e formação dos assistentes contratados como garante da qualidade do ensino, da filosofia e cultura organizacional e dos princípios que suportam e enquadram os cursos;

- Apoiar a integração e formação dos orientadores clínicos como garante da qualidade do ensino, da filosofia e cultura organizacional e dos princípios que suportam e enquadram os cursos;

- Apoiar os/as docentes no prosseguimento de estudos de formação avançada para obtenção de grau de doutor e projetos de pós-doutoramento;
- Desencadear a abertura de concursos para renovação do corpo docente, tendo em conta a elevada média de idade dos docentes, as perspetivas de aposentação, as diretrizes do regime jurídico dos graus e diplomas de ensino superior, Decreto-Lei n.º 65/2018<sup>7</sup>, e de acordo com a disponibilidade orçamental;
- Desencadear ações junto da tutela a favor dos estudantes PALOP, sensibilizando sobre as condições de entrada e frequência do curso, bem como dar conta da elevada taxa de insucesso, de modo a pressionar uma estratégia de apoio de preparação para a entrada no ensino superior e melhoria das condições de vida;
- Promover a implementação de um programa de tutoria que acompanhe os/as estudantes PALOP durante o curso;
- Promover a literacia e segurança digital de modo a aumentar o domínio e autonomia dos diferentes utilizadores;
- Promover o estudo sobre alternativas à elaboração de horários, visando um sistema mais organizador da vida dos/as estudantes e docentes;
- Promover a formação de docentes em novas tecnologias, úteis no aumento da eficácia do processo de aprendizagem e rentabilização do trabalho docente;
- Adotar ferramentas de gestão pedagógica mais amigáveis e economicamente sustentáveis para a ESEL;
- Promover a formação ao longo da vida, por meio da oferta formativa de cursos de curta duração em áreas prioritárias para a saúde, alinhadas com o Plano Nacional de Saúde 2021-2030 - *Saúde Sustentável: de tod@s para tod@s*, por sua vez orientados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- Promover a formação pós-graduada alinhada com as áreas prioritárias para a saúde, bem como novas áreas de mestrado necessárias e reconhecidas pela Ordem dos Enfermeiros;
- Acompanhar os programas em curso – Impulso Adulto, no âmbito do PRR, de modo a garantir a sua boa execução;

---

<sup>7</sup> <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/65-2018-116068879>

- Implementar um sistema Interno de garantia da qualidade, conforme recomendação expressa no relatório da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES;
- Garantir as condições para o adequado funcionamento dos cursos, assegurando estratégias de monitorização e avaliação permanentes;
- Acompanhar o desenvolvimento do Programa de doutoramento em enfermagem, da Universidade de Lisboa em parceria com a ESEL, de modo a apoiar e ver concretizadas as recomendações da Comissão de Avaliação Externa, conforme o último relatório de avaliação;
- Monitorizar as áreas deficitárias ao nível de recursos humanos técnicos, administrativos e de gestão e suprir necessidades;
- Promover a discussão sobre o aumento do número de elementos de júri para discussão das dissertações / relatórios de estágio de mestrado da ESEL, para o desenvolvimento da capacidade de compreensão do domínio científico de diferentes estudos e contributo no questionamento da produção científica da ESEL.

#### 4. Desenvolvimento da Investigação

---

A ESEL está comprometida em garantir a consolidação de um plano estratégico que viabilize e desenvolva o Centro de Investigação, Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem de Lisboa (CIDNUR), enquanto unidade diferenciada da escola, cuja criação foi aprovada pelo Conselho Geral em 30 de outubro de 2020, e a sua atividade teve início no dia 1 de março de 2021. Ao CIDNUR compete *desenvolver investigação de excelência, sustentável e inovadora na área da enfermagem e saúde, com o intuito de melhorar a saúde e bem-estar*<sup>8</sup>.

A investigação é uma marca de qualidade das instituições de ensino superior. A academia tem a responsabilidade de ser um espaço de formação e de criação de valor científico. Neste sentido, importa manter e reforçar os progressos alcançados pelo CIDNUR, com vista à sua acreditação pela FCT como centro de investigação muito bom ou excelente, que possa ser o suporte do 3º ciclo do Programa de Doutoramento em Enfermagem da ESEL/Universidade de Lisboa (UL), conforme expresso no relatório final da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior), que acreditou o curso de doutoramento por 6 anos, sem condições, mas referindo que a necessidade de este estar suportado numa unidade de investigação da área fundamental do ciclo de estudos, incentivando a *colaboração com o Centro de Investigação, Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem de Lisboa (ESEL – CIDNUR)*", *que suporta os projetos, e será relevante que seja acreditada pela FCT com avaliação muito bom ou excelente*<sup>9</sup>.

Importa, pois, centralizar a investigação produzida na ESEL numa só unidade diferenciada, o CIDNUR, apostando nos projetos científicos, na publicação em revistas Q1 e Q2 e no desenvolvimento de projetos em redes nacionais e internacionais, de modo a alcançar objetivo da acreditação de excelência. Este é um caminho de trabalho, dedicação e empenho que requer o envolvimento da comunidade ESEL, os/as docentes, os/as estudantes, os/as assistentes e técnicos/as.

Este desígnio é um dever da ESEL no cumprimento do seu compromisso de devolver à sociedade (todos/as nós) o investimento que a mesma faz para prover parte dos recursos necessários ao desenvolvimento formativo e de investigação. Tem sido imperativo que o ensino de qualidade seja centrado nos estudantes, mas também que os envolva na investigação e em programas de extensão comunitária. Apesar de se constatar francas dificuldades na operacionalização desta

---

<sup>8</sup> Cf Regulamento interno do Centro de Investigação, Inovação e Desenvolvimento em Enfermagem de Lisboa - CIDNUR, ESEL, de março de 2021.

<sup>9</sup> Cf Relatório final da CAE, de 03/03/2023.

articulação, não poderemos deixar de equacionar e levar a cabo fórmulas alternativas e inovadoras que atraiam os estudantes, mas também que o próprio plano de estudos, dos diferentes ciclos, possa ser facilitador desta aproximação.

O reconhecimento da enfermagem também decorre da investigação produzida e da integração dos resultados da investigação como princípio orientador e fundamento do processo de cuidados, do raciocínio clínico e da filosofia de cuidados, subjacente à tomada de decisão. Assim propõe-se:

- **Ações promotoras do desenvolvimento da investigação**

- Garantir a consolidação do CIDNUR, criando condições ao cumprimento dos planos anuais e do plano de desenvolvimento a médio prazo, tendo em conta as recomendações expressas no relatório final da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES;
- Apoiar o CIDNUR para o desenvolvimento e disseminação da investigação em enfermagem, bem como a investigação interdisciplinar promotora do desenvolvimento humano e societal;
- Manter uma orientação de reforço do corpo de investigadores a tempo integral para o desenvolvimento de projetos de investigação;
- Reforçar o apoio nos processos de gestão financeira e técnica de projetos;
- Promover o desenvolvimento e a consolidação da Revista Pensar Enfermagem, garantindo uma ciência aberta a todos, de utilidade científica e social, assente nos conhecimentos e investigações produzidas;
- Apoiar o desenvolvimento de investigação articulada e de continuidade nas áreas de interesse e de acreditação dos ciclos de formação da ESEL;
- Promover a integração de estudantes dos diferentes ciclos de estudos em projetos de investigação;
- Desenvolver a participação da ESEL na Associação para o Desenvolvimento do Centro Académico de Medicina de Lisboa como estratégia de ampliação de parcerias na investigação;
- Apoiar o CIDNUR para o desenvolvimento da atividade científica, tendo em vista o potencial autofinanciamento e aumento de receitas decorrentes dos projetos em curso e dos que se irão desenvolver;
- Promover a articulação entre a dimensão da formação, da investigação e da extensão comunitária;

- Apoiar a dinamização de projetos de investigação com instituições de saúde, nomeadamente instituições parceiras na formação de estudantes para uma efetiva interligação e trabalho em áreas de necessidade para os serviços;
- Apoiar a produção científica em áreas de investigação alinhadas com as agendas estratégicas europeia, nacional e local;
- Continuar a apoiar o reconhecimento do mérito científico dos/as investigadores/as.



## 5. Desenvolvimento das Relações Externas e Internacionalização

---

A globalização trouxe consigo a necessidade do desenvolvimento de novas relações institucionais e novos modelos formativos que cria oportunidades de expansão e novos conhecimentos. Uma organização centrípeta, fechada em si mesmo, tende à cristalização e desaparecimento, sob pena de levar consigo tudo o que de bom nalgum momento produziu. Com base nesta convicção, entende-se que as relações externas são um dos garantes da evolução de uma instituição que almeja uma ação sinérgica e sintonizada com a sociedade que serve.

A ESEL, até por via da natureza do curso que ministra, sempre se relacionou com instituições de saúde, associações e outras organizações. Existe uma relação interdependente vital entre a academia e a clínica, na medida em que a ESEL forma para o contexto clínico e este é alimentado pelo produto da escola. No entanto, esta colaboração não é isenta de tensões, algumas vezes, em virtude de cada um estar centrado na sua instituição e nos benefícios imediatos ou resultados a alcançar. Neste sentido, estas relações têm necessariamente de sofrer transformações e novas formas de cooperação. O modelo colaborativo usado ao longo dos anos tem dado sinais de desgaste, dificultando muitas vezes o pleno desenvolvimento das competências dos/as estudantes, mas também a dinâmica dos serviços de saúde e a satisfação dos/as envolvidos/as. Apesar de não existirem fórmulas únicas de resolução destes problemas, importa abrir vias de diálogo entre parceiros para melhoria das relações atuais.

Ao nível da internacionalização, nomeadamente por via da mobilidade, os desafios impõem-se e, se por um lado, a ESEL é pressionada, nas sucessivas avaliações externas, para o aumento dos indicadores de internacionalização, por outro, o contexto socioeconómico, bem como o tipo de formação ministrada não é favorecedora de um alinhamento mais rápido com as recomendações. Ao nível da licenciatura a mobilidade de estudantes tem sido realizada com sucesso, contudo a mobilidade de docentes, de pessoal técnico, administrativo e de gestão, tem sido menos bem-sucedida. No mestrado e doutoramento, a situação é ainda mais delicada, pelo facto de a maior parte dos/as nossos/as estudantes ser trabalhador/a e, portanto, sem condições favorecedoras para a mobilidade. No que respeita à colaboração de docentes internacionais a ESEL tem feito um esforço importante, sobretudo ao nível do doutoramento, mas importa, não só estendê-la a outros ciclos, como também reforçar os números e a consistência destas colaborações. Também na investigação, importa manter o esforço e as redes colaborativas.

Tem havido um esforço na atração de estudantes internacionais, sobretudo os de língua comum e acredita-se que estas ações terão impacto a médio prazo.

Propõe-se para este pilar:

- **Ações promotoras da relação com instituições parceiras**

- Desencadear um processo de redefinição da colaboração com as instituições de saúde parceiras na formação, pelo planeamento e experiência piloto de modelo operacional alternativo de orientação de ensino clínico;
- Estimular à participação de enfermeiros nos documentos de cariz formativo, sobretudo os de ensino clínico e estágios;
- Manter a realização de protocolos que favoreçam ambas as instituições;
- Apoiar a participação em redes internacionais que se enquadrem no projeto formativo e missão da ESEL.

- **Ações promotoras da mobilidade internacional**

- Apoiar a mobilidade de estudantes, docentes, pessoal técnico, administrativo e de gestão, integrados, em programas de mobilidade e/ou nível dos projetos de investigação;
- Manter o empenho na captação de estudantes internacionais, sobretudo do Brasil;
- Desenvolver uma experiência piloto de lecionação em língua inglesa, alargando progressivamente aos diferentes níveis de formação, potenciando a captação de estudantes internacionais;
- Desencadear o processo de diplomas de dupla titulação nos diferentes níveis de formação;
- Desencadear um programa institucional de alargamento com metas e incentivos que promova a mobilidade de estudantes, docentes, técnicos e administrativos, conforme recomendado no relatório de avaliação do curso de licenciatura, da CAE da A3ES;

## 6. Desenvolvimento Ambiental

---

A possibilidade de viver e estudar num espaço aprazível e que seja promotor do bem-estar, tem sido uma importante aposta da ESEL. As intervenções realizadas têm tido o cuidado de preservar o espaço, adaptar e renovar para responder às necessidades emergentes, respeitando a traça original dos edifícios.

Neste momento vão ocorrer importantes intervenções no espaço da residência de estudantes para requalificação das instalações, sendo o projeto de cariz sustentável, com preocupações ambientais, quer na tipo de materiais usados, quer no impacto de resíduos; no espaço escola do polo Calouste Gulbenkian e no polo Artur Ravara para melhoria da eficiência energética e, neste último, renovação do sistema AVAC que se encontra obsoleto, ao abrigo de candidaturas submetidas ao Plano de Recuperação e Resiliência (vulgo PRR) e que foram bem-sucedidas. Apesar destes investimentos ainda se encontra por intervencionar o Auditório do polo Calouste Gulbenkian, e o edifício do Polo Artur Ravara que apresenta desgaste estrutural, bem como outros espaços, sobretudo de trabalho. As intervenções de maior dimensão são as mais complexas pois são obras que não se efetuam nos tempos de pausa letiva e que implicam a procura de soluções alternativas em termos de espaço. Relativamente ao polo Artur Ravara, acresce, ainda, que o tipo de intervenção necessária é de uma dimensão que fica além das possibilidades orçamentais da ESEL, sendo necessário solicitar a intervenção da tutela.

Os espaços envolventes do polo Calouste Gulbenkian têm sido objeto de um maior cuidado na preservação do meio, de modo mais sustentável, mas importa manter este rumo e melhorar ainda a replantação da floresta e arbustos para a manutenção do espaço verde na cidade. Relativamente ao polo Artur Ravara, a situação é delicada, pois sendo um espaço partilhado com a ESTeSL, que por sua vez, depende do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), a administração está dependente destes interveniente e a cargo do IPL que reportou problemas de insolvência da empresa de manutenção de espaços verdes. Ainda assim, têm sido realizadas reuniões com o intuito de resolver o problema dos espaços comuns, inclusive do Auditório que se encontra com o sistema de som e ventilação também avariados.

Neste pilar propõe-se as seguintes ações:

- **Ações promotoras de um ambiente mais verde**

- Manter uma política de ESEL mais verde, assente numa atividade onde o impacto e pegada da ação humana se quer diminuído;

- Manter a política de redução de consumos hídricos e energéticos;
- Manter a sensibilização para o cuidado pelo ambiente e na responsabilidade individual para a preservação do espaço escola;
- Articular com o Instituto Politécnico de Lisboa, responsável pelos espaços verdes do polo Artur Ravara, para a mais célere resolução da situação atual;

- **Ações promotoras da melhoria das estruturas físicas**

- Desencadear processo de comunicação à tutela da situação do edifício do polo Artur Ravara;
- Retomar o pedido de financiamento para a construção do edifício novo;
- Reorganizar a distribuição dos gabinetes de docentes de modo a equilibrar a ocupação;
- Melhorar espaços de trabalho de acordo com as necessidades sentidas e dentro do orçamento disponível.

- **Ações promotoras da comunicação em ambiente digital e virtual**

- Melhorar os processos de comunicação e imagem com manutenção e expansão das redes sociais;
- Melhorar a comunicação por via do site no que respeita à organização e atualização de conteúdos, bem como a informação em língua inglesa;
- Melhorar os circuitos internos de comunicação e documentos, tornando-os mais eficazes e mais sustentáveis.
- Consolidar a imagem da ESEL, por meio da renovação do logótipo, em linha com uma estratégia de modernidade e reconhecimento no espaço público;

## 7. Desenvolvimento Financeiro

---

A gestão financeira de uma instituição pública é um processo complexo, delicado, de uma enorme responsabilidade e quase sempre suborçamentado. Neste sentido, para além de uma gestão eticamente irrepreensível, transparente, rigorosa e que sirva o melhor interesse público, importa criar receita. Neste âmbito, a ESEL tem um caminho a percorrer, pois, não só os indicadores de financiamento futuro das IES são preocupantes, como também temos vindo a ser confrontados com uma diminuição da receita e aumento de despesa sem o correspondente retorno orçamental. Esta matéria tem estado presente em todas as decisões gestionárias, de modo a diminuir o impacto negativo. Contudo, terão de ser tomadas medidas não só de contenção da despesa, como também de aumento de receitas próprias, como por exemplo, por meio do que melhor podemos oferecer, a nossa formação.

Neste pilar propõe-se:

- **Ações promotoras de contenção da despesa e receita**

- Gerir com rigor os programas de PRR, de modo a manter a despesa controlada e a cumprir os prazos estabelecidos;
- Promover a oferta de cursos de verão e formação específica que vá ao encontro das necessidades de profissionais e população;
- Rentabilizar o espaço de estacionamento do polo Calouste Gulbenkian, implementando um sistema de pagamento, ainda que reduzido, que possa ajudar na manutenção do espaço;
- Garantir o bom estado das instalações e equipamentos para rentabilização por meio de aluguer a entidades externas;
- Manter produtos de merchandising com potencial atrativo de compra;

- **Ações promotoras de um consumo racional e prevenção do abuso**

- Atualizar o Plano de Gestão de Riscos e Corrupção e Infrações Conexas;
- Informar a comunidade do impacto das ações positivas na diminuição de custos, bem como das necessidades de contenção;
- Sensibilizar a comunidade para uma atitude de boa gestão dos recursos;

- Monitorizar os serviços prestados por empresas contratadas, com vista à melhor rentabilização do trabalho, bem como o melhor desempenho possível;

## 8. Nota Final – do bem-estar e estar-bem

---

Esta candidatura assume-se com humildade, reconhecimento da necessidade do trabalho conjunto e a plena consciência da grande responsabilidade de consolidar o futuro da ESEL como instituição de prestígio, referência e de bem maior para a comunidade.

Reafirma-se o compromisso de uma governação assente na dedicação, no rigor ético, científico e financeiro, na proximidade e no diálogo, com espaço para repensar estratégias, ouvindo a comunidade académica e parceiros.

A gestão não está isenta da tomada de decisões difíceis, por vezes impopulares, sobretudo quando é difícil harmonizar o interesse individual com o bem comum.

A dedicação de cada um de nós fará toda a diferença no futuro da instituição. A motivação interna, externa ou mesmo transcendente é um modo de nos movermos todos os dias, de animar (no sentido etimológico de sopro, de dar vida) e de nos tornarmos resilientes.

A superação, o envolvimento e a responsabilidade é um compromisso a todo o momento. Nesta senda, o repto é o do bem-estar coletivo nutrido pelo estar-bem individual, mesmo que nem sempre tudo esteja bem. Nas diferentes metas da vida o resultado deve ser sempre o balanço ponderado e não a soma aritmética do bom e do mau. O ambiente organizacional está repleto de vidas dentro de vidas e por isso a tolerância, a compreensão e o bom trato são fundamentais na vida conjunta que partilhamos.

Este projeto será construído com as pessoas, no dia-a-dia, ombro-a-ombro, num espírito de colaboração e procura de soluções conjuntas. Deseja-se contribuir para uma cultura de bem-estar organizacional, um ambiente onde se goste de estar e trabalhar, onde os momentos inevitáveis de pressão possam ser compensados por outros mais prazerosos, de partilha e relações satisfatórias.

Uma nota especial de agradecimento para as pessoas que contribuíram para este plano, quer pelo incentivo, quer por sugestões de melhoria. Juntos somos melhor ESEL!

Lisboa, março 2023



Handwritten signature in blue ink, likely belonging to a member of the governing body.





]SER[ ESEL

2023