

Projectar o futuro com Qualidade

Plano Estratégico

2010 - 2014

Índice

Introdução.....	4
1. Missão, Visão e Valores.....	8
2. Análise Estratégica.....	12
2.1. Matriz de <i>Stakeholders</i>	13
2.2. Análise SWOT.....	14
3. Eixos Estratégicos.....	23
Eixo 1 – Qualidade e Avaliação.....	20
Eixo 2 – Referenciais da Qualidade.....	21
Eixo 3 – Formação e Reforma Curricular.....	22
Eixo 4 – Inovação Curricular.....	24
Eixo 5 – Investigação	25
Eixo 6 – Internacionalização.....	27
Eixo 7 – Prestação de Serviços à Comunidade e Extensão.....	28
4. Indicadores Globais.....	36
5. Recursos.....	38
5.1. Humanos.....	38
5.1.1. Docentes.....	38
5.1.2. Pessoal Não Docente.....	43
5.2. Recursos Financeiros.....	47
6. Plano de Investimentos.....	50
6.1 Pré-proposta da construção do novo edifício.....	63
7. Nota final.....	73
8. Anexos.....	76
8.1. Anexo I.....	77
8.2. Anexo II.....	79

Introdução

Introdução

A Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), criada pelo Decreto-Lei n.º 175/2004, de 21 de Julho, resulta da fusão das quatro escolas superiores de enfermagem públicas de Lisboa: Escola Superior de Enfermagem de Artur Ravara, Escola Superior de Enfermagem de Calouste Gulbenkian de Lisboa, Escola Superior de Enfermagem de Francisco Gentil e Escola Superior de Enfermagem de Maria Fernanda Resende, conforme consta dos seus estatutos aprovados pelo Despacho Normativo n.º 13/2007, de 27 de Fevereiro.

Desde 24 de Setembro de 2007, a ESEL, e no que se refere à dimensão organizacional, elegeu a sua assembleia estatutária que preparou novos estatutos (Despacho Normativo nº 16/2009, de 7 de Abril), e novos órgãos de governo (Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Conselho Técnico Científico).

A decisão de criar uma escola única foi uma decisão livremente assumida, que se consubstanciou na elaboração de um plano comum de desenvolvimento e implementação de vários projectos conjuntos.

Nos termos dos seus estatutos originários, a ESEL tinha como principais objectivos a realização de actividades nos domínios do ensino da enfermagem, da formação profissional, da investigação e da prestação de serviços à comunidade, regendo-se por padrões de qualidade.

Entretanto, com a entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, houve que proceder à adopção de novos estatutos, os quais vieram a ser aprovados pelo Despacho Normativo n.º 16/2009, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 68, de 7 de Abril.

No início do ano de 2010 desenvolveu-se um trabalho de reflexão e discussão, no sentido de elaborar um Plano Estratégico para a Escola, a implementar entre 2010 e 2014.

O processo que foi desencadeado por iniciativa da Direcção, assessorado pela Divisão de Planeamento e Inovação, permitiu uma profunda reflexão conjunta, não só sobre os desafios que se colocam à ESEL, mas também sobre as medidas a desenvolver para os concretizar com sucesso.

O Plano Estratégico para o período 2010-2014 “**Projectar o Futuro com Qualidade**” segue uma abordagem simples, focalizado nas acções reconhecidamente estratégicas para a ESEL e no acompanhamento da sua concretização, visando alcançar melhores níveis de eficiência e eficácia, atentas as evoluções e mudanças que se vão operando, e tem como base o programa de candidatura da Presidente da ESEL apresentado e aprovado em Conselho Geral a 30 de Junho de 2010.

Na primeira parte do Plano Estratégico explicitam-se a Missão, a Visão e os Valores que identificam a ESEL, na segunda parte o seu posicionamento estratégico para o período 2010-2014.

O Plano Estratégico integra, ainda, os eixos estratégicos, os indicadores globais, os recursos e o plano de investimentos.

A planificação e implementação deste **Plano Estratégico** – “**Projectar o Futuro com Qualidade**” irá reforçar, estamos convictos em crer, os laços com todos os *stakeholders* da ESEL e pressupõe a participação de todos, confiantes do valor do Plano Estratégico como “**preditor do futuro**”.

1. Missão, Visão e Valores

1. Missão, Visão e Valores

Missão

Os estatutos da ESEL definem-na como *“um centro de criação, desenvolvimento, transmissão e difusão de cultura e ciência de enfermagem, que visa a excelência e a inovação”* (Despacho Normativo nº 16/2009, de 7 de Abril). Tem como principais fins:

- “a) A formação humana nos seus aspectos cultural, científico, técnico, ético, estético e profissional;*
- b) O desenvolvimento da disciplina e da prática de enfermagem, através de investigação fundamental e aplicada;*
- c) O desenvolvimento da autonomia, inovação, liderança e responsabilidade pela aprendizagem ao longo da vida;*
- d) A prestação de serviços à comunidade numa perspectiva de desenvolvimento e valorização recíprocos;*
- e) A participação em projectos 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

A ESEL como instituição geradora de valor, competitividade e inovação no Ensino da Enfermagem e na Investigação.

Pretende-se que a ESEL seja:

- Uma instituição de referência no ensino de enfermagem, tanto a nível nacional como internacional, nomeadamente, nos países de língua oficial portuguesa e na Europa;
- Uma Escola abrangente, inovadora e plural, agregadora de saberes e diferenças, agindo no respeito mútuo e na procura de respostas sustentáveis aos desafios do ensino superior em Portugal e no espaço Europeu;
- Um pilar no desenvolvimento do conhecimento em Enfermagem e da profissão de enfermeiro, bem como da sua afirmação no seio das outras profissões parceiras da área da saúde;
- Uma Escola profundamente enraizada no tecido social, comprometida ética, cultural e cientificamente, onde se estimula a participação e a cidadania em toda a sua dimensão e serviços, com uma forte aposta no serviço à comunidade, mantendo relações directas com esta;
- Uma Escola capaz de *aprender* e de *ensinar*, formadora de enfermeiros reconhecidos como profissionais de excelência, durante o seu percurso de desenvolvimento profissional.

Valores

A concretização da missão e da visão, pressupõe o respeito por valores que identificam a ESEL e definem a forma como esta instituição se relaciona com a comunidade e os seus parceiros, e que são:

Responsabilidade – Incentiva a assunção de responsabilidade individual e colectiva para com todos os que interagem com a ESEL e para com o cidadão em geral;

Ética – promove o comportamento ético no seio da comunidade educativa e incentiva o respeito pelas normas e os valores da profissão;

Liberdade intelectual – promove a criação cultural, científica, técnica e artística, garantindo a livre expressão e a pluralidade de ideias e opiniões;

Inovação e excelência – fomenta a inovação e a excelência, tanto na resolução dos problemas como na formulação e realização de políticas, bem como no desenvolvimento do processo educativo;

Cooperação – promove uma acção solidária e inclusiva, em estreita articulação com a comunidade - as suas políticas e opções são sustentadas nas necessidades e orientadas para a concretização de resultados sensíveis em saúde;

Abertura – promove a abertura permanente ao exterior e a adequação às potencialidades das tecnologias, da informação e da comunicação;

Cidadania – incentiva a formação global e de cidadania orientada para a solidariedade, a democraticidade e a participação.

2. Análise Estratégica

2. Análise Estratégica

O cumprimento da missão e a concretização da visão impõem à ESEL que, para além dos valores que a regem, sejam fortalecidas as relações com todos os *stakeholders*, considerando a sua importância estratégica, na sequência da identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos - *análise SWOT*. Os resultados da *análise SWOT* servem de base à delimitação das estratégias a seguir - as grandes linhas de orientação estratégica da ESEL para o período 2010 – 2014 são extraídas das conclusões da *análise SWOT*.

2.1. Matriz de *Stakeholders*

A análise dos ***Stakeholders*** incidiu sobre quem tem interesse na Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, pois o sucesso estratégico desta instituição depende dos indivíduos, grupos de interesse e organizações que disputam o controlo dos seus recursos e resultados.

A fim de garantir a melhor posição de equilíbrio que optimize a relação entre a ESEL e os *stakeholders*, definiram-se as orientações para o relacionamento com cada um dos segmentos de *stakeholders*, conforme quadro 1:

Segmentos	Stakeholders	Medidas
Gerir em proximidade	Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar um ambiente formativo e académico de elevada qualidade; • Desenvolver actividades integradoras para a ESEL; • Fomentar a criação de oferta formativa extra-curricular e de actividades; • Desenvolver uma política de formação centrada na graduação e especialização de enfermeiros.
	MCTES	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento da missão e de orientações; • Propor o financiamento de bolsas e aprovação de cursos.
	Corpo docente	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar o corpo docente, assegurando uma melhor e mais adequada resposta aos desafios institucionais da acreditação, da avaliação científica e da pedagógica; • Estimular a formação científica ao nível do doutoramento; • Promover a equidade no acesso à formação avançada dos professores; • Apoiar a procura de apoios à formação avançada.
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvê-los numa ideia de conjunto orientada para a melhor prestação do serviço; • Apoiar e facilitar o prosseguimento de estudos; • Facilitar a formação profissional adequada.
Esforço mínimo	Autarquias	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar com as autarquias e o poder local em projectos de interesse
	Parceiros europeus	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar o intercâmbio e a mobilidade de estudantes e professores; • Estimular a permuta de professores por períodos mais dilatados; • Integrar projectos internacionais de promoção da saúde.
	Parceiros Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o seu desenvolvimento e trocar experiências.
Manter informado	Unidades de saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver parcerias e formas de colaboração.
	ONG`s	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a participação.
	Palop`s	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar as relações com os Palop`s, ajudando a desenvolver a formação em enfermagem naqueles países.
Manter satisfeito	Cidadão	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a ideia de serviço público, com resposta em tempo e credível.
	Comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um contacto estreito e responder às solicitações, de forma a proporcionar a transferência de conhecimento.

Identificadas as medidas que a ESEL deve desenvolver para “satisfazer” cada grupo de *stakeholders* acima identificado, construiu-se a Matriz de *Stakeholders*.

Matriz de Stakeholders

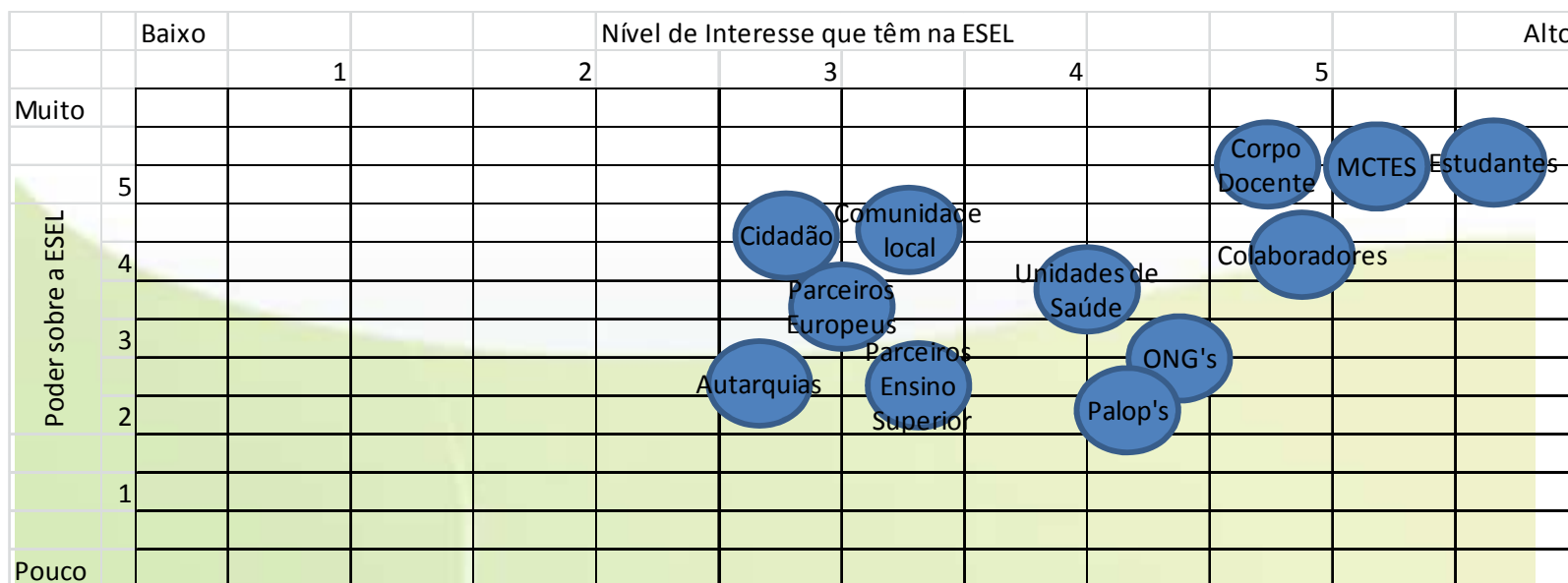


Figura 1

2.2. Análise SWOT

A *análise SWOT* tem sido um instrumento cada vez mais utilizado e valorizado pelas instituições, como é o caso da ESEL.

Do cruzamento das ameaças e oportunidades (antecipações do futuro - estão relacionadas com factores externos) e dos pontos fortes e fracos (determinados pela posição actual da ESEL - estão relacionados com factores internos), fez-se a *análise SWOT*, que se apresenta no quadro 2.

Quadro 2

Ameaças	Oportunidades
<p>Crise financeira</p> <p>Na medida em que pode comprometer o apoio à formação avançada, o reforço da Unidade de Investigação, bem como de recursos humanos e materiais necessários à actividade da ESEL. Pode pôr em causa a capacidade das famílias custearem as despesas com os seus educandos, alunos ou potenciais alunos da ESEL. Adivinha-se, ainda, alguma retracção na procura de cuidados ligados ao bem-estar.</p>	<p>Abertura do mercado internacional</p> <p>A abertura do mercado internacional é um factor positivo que permite um conhecimento alargado de matérias com interesse para a ESEL, quer ao nível da formação de alunos e docentes, quer ao nível do desenvolvimento de projectos com os “<i>best in class</i>” e, ainda, ao nível da empregabilidade de diplomados da ESEL.</p>
<p>Aumento da oferta formativa</p> <p>A franca expansão do ensino privado nesta área, nomeadamente, na região de Lisboa,</p>	<p>Posição geográfica</p> <p>A região de Lisboa, zona de influência da ESEL, é a mais rica do país e continua a</p>

bem como a aposta nas áreas da saúde por parte de outros estabelecimentos do ensino superior, podem diminuir potenciais candidatos à ESEL.

Saturação do mercado

O aumento do número de diplomados nas áreas de actuação da ESEL, bem como a falta de empregos em algumas delas, têm reflexos nas candidaturas à ESEL.

manifestar uma evolução positiva ao nível do crescimento da população, o que pode levar à manutenção da procura com elevado número de candidatos à ESEL.

Fusão das 4 escolas de enfermagem públicas de Lisboa

A fusão de quatro escolas de enfermagem públicas de Lisboa: Escola Superior de Enfermagem de Artur Ravara, Escola Superior de Enfermagem de Calouste Gulbenkian, Escola Superior de Enfermagem de Francisco Gentil e Escola Superior de Enfermagem de Maria Fernanda Resende, constituiu um marco importante, na medida em que potencia sinergias para uma actuação conjunta. Com a constituição da maior escola superior de enfermagem do país, estão criadas condições para a afirmação desta a nível nacional e internacional – **ser uma referência no domínio do ensino da Enfermagem.**

Aumento da procura dos cuidados de saúde

A par de alguma saturação do mercado, as exigência/importância que os cidadãos põem na saúde levam a que o Estado tenha que

canalizar mais verbas e afectar mais recursos para esta área. Para além disso, o envelhecimento da nossa população, exigindo massivamente cuidados de saúde, bem como o ameno clima que atrai pessoas da terceira idade de países ricos, nomeadamente, do Norte da Europa, constituem bons indicadores para a expansão da ESEL.

Pontos fracos	Pontos Fortes
<p>Ausência de espaço físico comum</p> <p>A ausência de espaço físico comum constitui uma dificuldade acrescida na consolidação da nova escola. Contudo, é importante trabalhar na construção de um campus académico, transformando esta debilidade num desafio – afirmação da ESEL como uma grande Escola de Enfermagem.</p>	<p>Serviço Inovador</p> <p>Os constrangimentos de várias ordens, nomeadamente financeiros e de espaço físico têm impulsionado a ESEL a afirmar-se como serviço inovador, quer ao nível das respostas de novos cursos, quer ao nível dos meios que usa.</p>
<p>Circuitos de comunicação e serviços limitados</p> <p>Na fase de integração das escolas de enfermagem na ESEL, e sem um espaço físico comum, assumem particular importância os circuitos de comunicação e serviços, de si limitados. Importa ter a capacidade e a flexibilidade necessárias, a fim de salvaguardar a estabilidade no</p>	<p>Alargamento de competências e massa crítica (com a fusão das escolas)</p> <p>A fusão traduziu-se em ganhos significativos, nomeadamente, no abraçar de novos desafios para os quais a ESEL passou a ter recursos altamente qualificados.</p> <p>Valorização do pessoal docente</p> <p>O nível de formação do corpo docente é</p>

funcionamento dos diferentes projectos. A aposta deve ser na promoção da modernização dos serviços e dos recursos da ESEL, com destaque para a conclusão da modernização tecnológica, da estrutura informática, de imagem e de comunicações.

Baixa percentagem de actividades de investigação e desenvolvimento face ao número de docentes e pouca cooperação internacional a nível da investigação

Apesar do nível já atingido, é necessário reforçar o nível das actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) e fomentar as redes de cooperação internacional.

Recursos financeiros limitados

A ESEL ainda revela ainda uma dependência excessiva do financiamento do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Este é, por seu turno, condicionado pela política de contenção do Ministério das Finanças, o que tem impossibilitado a realização de algumas actividades da ESEL. Há que diversificar as fontes de receita e fomentá-las, o que passa pela resposta a eventuais solicitações de outras instituições, entidades

muito elevado, o que se tem traduzido na participação e liderança de projectos por parte de muitos docentes/investigadores, proporcionando uma mais valia para a ESEL, para além do ensino de qualidade.

Forte enraizamento no tecido social

A ESEL é uma escola profundamente enraizada no tecido social, comprometida com o serviço à comunidade e que interage com o meio envolvente, de forma ética e cientificamente responsável.

Posição de liderança da ESEL no ensino superior de Enfermagem na região de Lisboa

A ESEL possui uma posição de liderança na região de Lisboa e mesmo no contexto nacional;

Forte motivação para responder às solicitações

A resposta dada aos vários desafios

ou associações, consultadoria em Enfermagem, Saúde, Políticas de Saúde, Organização de Cuidados, Formação e criação de cursos de curta duração que respondam a necessidades de formação não exclusivamente académica.

Constrangimentos dos estudantes na relação com vida activa

Reconhecem-se ainda alguma debilidades existentes na relação dos estudantes com a vida activa, consequência da falta de integração em projectos curriculares e extra-curriculares em curso na ESEL, bem como em projectos de parceria e protocolos em fase de integração e ou consolidação com organizações de saúde.

Dificuldades de funcionamento integrado dos órgãos e serviços da ESEL bem como na sua reorganização e requalificação

O atraso no funcionamento integrado decorre sobretudo da dispersão e da dificuldade de integração de novas práticas que resultam da dinâmica própria da integração das 4 escolas com a dimensão e a identidade cultural sobejamente conhecida. Um importante

colocados à ESEL é a evidência da capacidade, do empenho e da motivação de todos quantos trabalham na ESEL. Notório o aumento da componente de receitas próprias.

passo para a consolidação do funcionamento integrado prende-se com implementação do sistema de qualidade e de avaliação a funcionar a partir de 2011

3. Eixos Estratégicos

3. Eixos Estratégicos

A visão estratégica preconizada, tendo em conta o contexto passado / presente e os novos desafios que se colocam à ESEL reflectidos na análise SWOT, conduzem à definição dos seguintes eixos estratégicos:

EIXO 1 - Qualidade e Avaliação

A qualidade como motor de uma componente forte e contínua de avaliação e de prestação de contas assume uma importância fundamental na harmonia interna e no desenvolvimento sustentável de uma instituição. Não deve, por isso, ser apenas um exercício burocrático de verificação de conformidades ou desconformidades. Naturalmente que envolve a monitorização e o controlo, sendo para tal necessário analisar os procedimentos e criar os indicadores ajustados e que façam sentido aos diferentes níveis da instituição. Este exercício é, em si mesmo, promotor do desenvolvimento institucional, pois ao ser feito esse levantamento minucioso tem-se, em simultâneo, como horizonte a introdução da mudança bem como de processos de melhoria contínua.

O desenvolvimento desta política implica uma crescente importância da avaliação interna face à avaliação externa, pois conduz ao desenvolvimento global da organização. Neste processo, além do produto central da avaliação da qualidade, emergem outros subprodutos como o trabalho em equipa, a motivação e a melhoria contínua.

O espectro de acção é por natureza dirigido a toda a actividade da ESEL. Uma instituição de ensino superior encerra em si dois tipos de burocracia: a administrativa e a profissional, tendo ambas que se rever num processo global

de qualificação. Por isso, as actividades docente, académica (de ensino graduado e pós-graduado) e de investigação também estão sujeitas à avaliação interna da qualidade.

A avaliação externa, uma vez consolidada a interna, ocorre como um processo natural, onde se dá a conhecer a outros o que somos, se comunica externamente a instituição, e se permite de forma transparente a comparabilidade com as referências externa numa perspectiva de *benchmarking* e de certificação internacional.

EIXO 2 - Referenciais da Qualidade

Tratando-se a qualidade de um eixo estratégico transversal a toda a actividade das instituições de ensino superior e também da ESEL, é fundamental compreender as tendências e as propostas dos referenciais orientadores para a implementação de uma cultura de qualidade e avaliação sistemáticas.

Referencial 1 - *Política e objectivos de qualidade:* *A ESEL deve apoiar a cultura de qualidade baseada numa política e em objectivos de qualidade formalmente definidos.*

Referencial 2 – *Qualidade da oferta formativa:* *A ESEL deve definir mecanismos para a avaliação e actualização da sua oferta formativa, criando metodologias para a aprovação, o controlo e a revisão periódica dos seus cursos.*

Referencial 3 – *Qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes:* *A ESEL deve desenvolver mecanismos que permitam promover e comprovar a*

qualidade do ensino e garantir que este tem como finalidade favorecer a aprendizagem dos estudantes.

Referencial 4 – Recursos humanos: *A ESEL deve criar procedimentos que assegurem que o recrutamento, a gestão e a formação do seu pessoal docente e não docente se efectua com as devidas garantias, para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são inerentes.*

Referencial 5 – Recursos materiais e serviços: *A ESEL deve munir-se de instrumentos que lhe permitam planear, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais com vista ao desenvolvimento adequado das aprendizagens dos estudantes e demais actividades científico-pedagógicas.*

Referencial 6 – Sistemas de informação: *A ESEL deve dotar-se de mecanismos que permitam garantir a recolha, a análise e a utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão efectiva dos cursos e demais actividades.*

Referencial 7 – Informação pública: *A ESEL deve dotar-se de mecanismos que permitam a publicação periódica de informação actualizada, imparcial e objectiva, tanto quantitativa como qualitativa, acerca dos cursos e graus oferecidos.*

Referencial 8 – Investigação e desenvolvimento: *A ESEL deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a actividade científica, tecnológica e artística adequada à sua missão institucional.*

Referencial 9 – Relações com o exterior: *A ESEL deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar a colaboração interinstitucional e com a comunidade, nomeadamente quanto ao seu contributo para o desenvolvimento regional e nacional.*

Referencial 10 – Internacionalização: *A ESEL deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar as suas actividades de cooperação internacional.*

EIXO 3 - Formação e reforma curricular

Na componente formativa, o *core business* de uma instituição desta natureza, além da avaliação constante da qualidade, do acompanhamento da implementação dos planos de estudos e da revisão curricular, é fundamental preparar uma oferta formativa que responda às necessidades do mercado, fazendo uma boa gestão de expectativas dos clientes e promovendo a atracção e a competitividade, mas desenvolvida em torno de uma resposta de qualidade, sustentável e diferenciadora no seio do seu corpo docente.

O modelo formativo da ESEL assenta numa matriz de rigor científico, no desenvolvimento e consolidação de experiências qualificantes, em resultado de trabalho colaborativo e de parceria com as instituições de saúde e da comunidade. Procura, ainda, o desenvolvimento dos seus formandos numa perspectiva de apoio e incentivo a uma atitude ética e reflexiva na acção e no quotidiano da sua formação, nos diferentes contextos onde ocorre a mesma.

Pode constatar-se que a oferta formativa, sobretudo a pós-graduada, cresceu e diferenciou-se, o que tem constituído um esforço e simultaneamente um grande desafio.

O alargamento da oferta pós-graduada, além de constituir um investimento da formação e do desenvolvimento dos recursos humanos na enfermagem e na saúde, constitui, em si mesmo, uma oportunidade para o desenvolvimento dos professores da instituição.

O ensino baseado na evidência é a nova aposta para se conseguir sustentar o desenho de novas unidades curriculares e cursos em investigação permanentemente actualizada. Se alguma desta investigação for desenvolvida pelos próprios, em articulação com a unidade de investigação (ui&de), teremos alcançado os desígnios da consolidação da nossa oferta, o da unidade de investigação e o da sustentabilidade da instituição. Esta é a visão de *benchmarking* que queremos se venha a tornar numa prática sustentada que só será possível de alcançar com o aumento substancial do número de doutores e especialistas.

A consolidação da oferta pós-graduada é também uma aposta no ajustamento à procura por parte da ESEL pois, como é sabido, o envelhecimento da população e a diminuição drástica da natalidade apontam para um investimento da formação ao longo da vida, já que previsivelmente ocorrerá, na próxima década, uma redução igualmente drástica da procura na formação inicial em todo o ensino superior.

A curva da redução provocada pelo perfil demográfico de Portugal faz-se sentir hoje ao nível do ensino básico e secundário, com o encerramento de muitas instituições e escolas. É provável que no futuro também o número de escolas de enfermagem se reduza, restando aquelas que se conseguirem adaptar e, ao mesmo tempo, inovar na sua resposta aos potenciais clientes.

Isto significa que a aposta na formação inicial deve fazer-se no sentido da qualificação e competitividade, para que num cenário de equilíbrio, entre procura e oferta, a ESEL mantenha um importante nível de atractividade. No entanto, importa ter muito clara a noção de que não se podem esgotar os recursos humanos e tecnológicos neste nível de formação, sobretudo numa estrutura, como a actual, que assenta numa lógica mono disciplinar e de mono curso.

EIXO 4 - Inovação curricular

A estrutura curricular da formação em enfermagem tem estado mais ou menos estabilizada desde há quase trinta anos. É certo que se passou de uma formação profissionalizante operacionalizada pelo Ministério da Saúde, com um formato de curso único ao nível nacional, para o ensino superior; se evoluiu de três para quatro anos; se passou ao nível de licenciatura, e se introduziu a reforma de Bolonha, mas também é um dado, mais ou menos consensual, que não se tem conseguido introduzir uma nova dinâmica na organização curricular, nomeadamente, no modelo de organização dos ensinamentos clínicos ao longo da formação inicial.

Apesar de uma prática reflexiva e geradora de saberes cada vez mais assumida, vem-se, contudo, replicando um modelo de alternância, que terá vantagens pela construção de saberes em contexto, mas que coloca muitas vezes estudantes e utentes dos cuidados de saúde em situações, que pela precocidade com que são vivenciadas, em dilemas éticos de grande complexidade.

A experimentação em contexto real introduz cada vez mais preocupações éticas, face à inclusão da pessoa como objecto de cuidados numa perspectiva de “treino”, uma vez que a pessoa, a sua individualidade e a crescente

complexidade das situações de saúde não são compatíveis com a imaturidade dos formandos na *acção* e no *conhecimento científico*.

Incursões nos contextos são naturalmente desejáveis, mas importa fazer uma profunda reflexão sobre a formação e o desenvolvimento da enfermagem como disciplina, estabelecendo muito concretamente as experiências e os conhecimentos mínimos estruturantes que o estudante deve ter antes de integrar contextos de cuidados.

A área laboratorial, a prática simulada e a investigação são áreas de inovação e de excelência a desenvolver, que permitirão no futuro diferenciar qualitativamente as instituições que oferecem o curso de enfermagem.

Poderão, ainda, ajudar a reduzir a ambiguidade da formação, no que se refere à sua representação, como ocupação eminentemente prática ou como disciplina científica.

EIXO 5 - Investigação

A investigação é um eixo central à consolidação da instituição, nomeadamente, da oferta graduada e pós-graduada e do seu corpo docente. É por natureza o eixo onde se cruzam os projectos de desenvolvimento, a formação, o desenvolvimento da disciplina e o dos seus protagonistas (investigadores e professores).

A visão transversal e sistémica da investigação em articulação com a vertente ensino / formação conduzirá à institucionalização da investigação, favorecendo, assim, o desenvolvimento do conhecimento em enfermagem e a consequente gestão do capital intelectual e científico da ESEL.

Para dar esse passo é preciso envolver docentes e estudantes em actividades de investigação, concentrando recursos e apoiando a unidade de investigação (ui&de), a fim de captar projectos que possam ser submetidos a financiamento pela FCT ou por outras entidades. A investigação pode também construir-se num serviço da ESEL. Prestar ou responder a solicitações em investigação são uma aposta crescente.

O apoio à investigação na ESEL passa necessariamente pelo apoio à ui&de, com a inclusão da maioria dos docentes em projectos na mesma. Urge concentrar recursos na nossa unidade, estratégia, aliás, já adoptada por todas as unidades de outras instituições de ensino superior. Eventuais excepções a esta regra podem vir a ser analisadas sob a forma de protocolo, sempre assentes em projectos multidisciplinares, sendo devidamente fundamentado o interesse para a ESEL. Isto significa que a ESEL deve impor uma estratégia de rede de unidades de investigação em torno de projectos agregadores que façam sentido para a investigação em enfermagem e saúde.

O desenvolvimento da investigação está intimamente ligado com a organização departamental da escola. Na verdade, a reformulação dos departamentos e das áreas científicas, bem como a sua manutenção ou não, deve também ser analisada através da sua capacidade de desenvolver projectos de investigação. Todos os departamentos deverão ter, pelo menos, um projecto de investigação

inscrito na ui&de, em articulação com a componente ensino, onde se integram os estudantes dos vários níveis de formação que a ESEL oferece.

EIXO 6 – Internacionalização

“Estimular uma política de abertura e permuta de conhecimento”. Há um incremento substancial não apenas na mobilidade mas, também, na projecção internacional da ESEL e dos seus professores. Sempre que possível são apoiadas as iniciativas dos docentes/departamentos, total ou parcialmente, numa perspectiva de marcar a diferença e apoiar a internacionalização dos currículos dos docentes que tenham a oportunidade de o fazer.

Importa manter esse esforço complementado, sempre que possível, por publicação internacional, sendo fundamental assumir a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento. Ou seja, a mobilidade, as visitas, as conferências e todas as participações internacionais devem produzir impacto na instituição. Uma das formas é divulgar, partilhando com a comunidade académica tudo o que se faz internacionalmente, seja no portal, em sessões abertas, ou associando outras formas de divulgar, partilhar e integrar esse conhecimento. Devem, ainda, ser registadas numa base de dados todas as participações internacionais desta instituição para mais facilmente se avaliar o nosso potencial internacional.

A captação de projectos internacionais é também uma prioridade. Está em fase de análise um projecto internacional onde a ESEL participa com a Universidade de Southampton em Moçambique, no âmbito da prevenção da infecção vertical pelo HIV-Sida. Neste projecto, associado ao departamento de Saúde Materna e Obstetrícia, a ESEL será financiada e participará com investigadores no terreno.

Se este projecto se vier a concretizar deve integrar-se na ui&de de forma a permitir a criação de uma linha de investigação que venha a integrar outros docentes e investigadores. Este projecto, ou outros de natureza idêntica, permitirão a concretização de vários objectivos:

- Intervir em projectos internacionais de promoção de saúde, combate à pobreza e exclusão social;
- Constituir-se num interlocutor privilegiado e participar em projectos das organizações internacionais, nos *PALOP's*;
- Incentivar as relações com os *PALOP's* ajudando o desenvolvimento e a formação em Enfermagem naqueles países.

Importa, assim, assumir, de facto, a responsabilidade multicultural da ESEL e fazer notar à comunidade internacional as suas potencialidades. Tal só será possível se nos dermos a conhecer internacionalmente, utilizando as novas tecnologias e as redes sociais, mas esse esforço só será visível se for desenvolvido em mais do que uma língua, sendo, por isso, de apostar na oferta de uma síntese do portal em Inglês. Os conteúdos que vierem a ser produzidos para o portal podem, igualmente, ser desenvolvidos para a sua divulgação nas redes sociais.

Mas a internacionalização não se faz apenas no sentido de dentro para fora, faz-se também no sentido inverso. Trazer até nós estudantes, professores, investigadores ou mesmo outros colaboradores é uma aposta. Vir e estar na ESEL e com a ESEL tem que ser importante, pelo que esta instituição tem que fazer parte da agenda internacional do ensino da enfermagem, pelo menos, ao nível da Europa, África e América Latina.

Relativamente à estratégia europeia à que referir a promoção do ensino da Enfermagem na Europa.

A Rede é formada por 37 universidades e instituições de ensino superior, em 18 países europeus. Salienta-se que a ESEL tem parceria com muitas destas instituições.

EIXO 7 - Prestação de serviços à comunidade e extensão

Este eixo estratégico tem uma importante componente de expansão e de desenvolvimento, nomeadamente, na colaboração interinstitucional e na prestação de serviços ao exterior. A ligação à Câmara Municipal de Lisboa permitirá à ESEL contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à sua missão. Esta componente estratégica carece, ainda, de ser melhor articulada com a componente ensino e formação, permitindo, por exemplo, que a prestação de serviços à comunidade possa ser objecto de creditação na formação aos diferentes níveis.

A implementação de formação não conferente de grau, agindo a ESEL como entidade formadora isoladamente ou em parceria com outras organizações, é uma das vertentes ainda a explorar.

Seguidamente, apresenta-se, no Quadro 4, os eixos e objectivos estratégicos e as medidas a implementar.

Eixos Estratégicos e Medidas a Implementar

A Qualidade:

O objectivo da implementação de um **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** é ajudar a **Escola Superior de Enfermagem de Lisboa** a melhorar continuamente os níveis de satisfação dos seus clientes, atendendo às suas expectativas e necessidades.

A adopção de um SGQ pela ESEL deve ser, acima de tudo, uma decisão estratégica e voluntária da própria organização.

O SGQ deve ter como referencial a Norma ISO 9001, independentemente da opção pela certificação ou não. A certificação do SGQ é o reconhecimento por uma entidade externa e independente (entidade certificadora), de que a ESEL satisfaz o cliente e as exigências legais e regulamentares, de uma forma eficaz.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade numa organização, de acordo com a ISO 9001, permite orientar toda a actividade em torno de um objectivo determinante: a satisfação do cliente.

Conforme referido anteriormente a implementação de um sistema desta natureza ultrapassa a verificação das desconformidades. Pretende-se no culminar do processo a introdução da melhoria contínua e a verificação dos procedimentos como a forma de regular e tornar transparente, sem burocratizar, a actividade da ESEL. Assim um sistema de gestão da qualidade permite:

- A descrição da actividade relevante da organização com a identificação de processos e procedimentos associados que garantem a todo o tempo a identificação de irregularidades ou não conformidades;
- Um melhor planeamento, na medida em que se estabelecem objectivos, se fixa responsáveis, e se seleccionam indicadores e metas adequadas;
- Permite o desenvolvimento e implementação de ferramentas de monitorização internas e externas, no que concerne a trabalhadores, clientes e prestadores de serviço, do qual se retira informação pertinente a ser utilizada na revisão do sistema;
- Proporciona a melhoria contínua, não só através da necessária análise do histórico da actividade, mas também pela busca permanente de eficácia e eficiência que é requisito de uma organização competitiva - fazer mais, fazer melhor com o menor impacto financeiro possível;
- Uma transição mais facilitada para qualquer sistema que exija a formulação de objectivos e a avaliação do seu cumprimento, como é o caso do SIADAP;
- O controlo de os fluxos de entradas e saídas resultantes da actividade desenvolvida;
- O envolvimento e um maior conhecimento dos trabalhadores sobre e na actividade global da organização, ou parcelar das unidades orgânicas;

Os objectivos que se pretendem atingir com a implementação de um Sistema da Qualidade, de acordo com a ISO 9001, são entre outros:

- Orientar toda a organização no mesmo sentido;
- Clarificar quais as prioridades de actuação;

- Definir, de forma clara, as responsabilidades;
- Prevenir e reduzir os defeitos/erros;
- Permitir conhecer a evolução do desempenho organizacional;
- Identificar as áreas que maior impacto têm no desempenho global da organização;
- Incrementar a melhoria contínua;
- Promover uma utilização adequada dos recursos (apostar nos planos de prevenção e na redução dos consumos e dos desperdícios);
- Aumentar o reconhecimento externo;
- Promover a imagem perante o cliente;
- Melhorar a gestão do conhecimento;
- Aumentar o controlo dos produtos e dos processos;
- Racionalizar os processos;
- Sistematizar os procedimentos para desenvolvimento de novos projectos;
- Aumentar a produtividade;
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
- Melhorar a comunicação interna;
- Reduzir o tempo do ciclo/resposta;
- Aumentar o nível de organização interna

O desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão da qualidade segue a metodologia P.D.C.A. (plan, do, check and act).

O período médio de duração de um projecto de certificação da ESEL tem como prazo médio cerca de 12 meses.

A Política da Qualidade é assim um conjunto de compromissos que se traduzem em acções e comportamentos para garantir e melhorar a qualidade da Organização e estão suportados pela definição da Política da Qualidade, com vista ao bom funcionamento, tendo como meta atingir a excelência nas várias áreas de intervenção.

A Política da Qualidade da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa assenta nos seguintes pilares fundamentais:

- Motivar e compreender todos os colaboradores, levando ao estreitamento das relações com os stakeholders e promovendo o desenvolvimento do ensino da enfermagem;
- Desenvolver formações ajustadas às necessidades reais do ensino superior, com docentes qualificados, permitindo a melhoria das taxas de sucesso e o aumento da empregabilidade assente no trabalho integrado com o Gabinete de Empreendedorismo e de Monitorização da Empregabilidade;
- Consolidar a internacionalização, através do incremento da mobilidade de estudantes e docentes, aprofundando as parcerias e ajustando os programas e ciclos formativos.
- Optimizar os recursos financeiros, através de uma gestão criteriosa, levando à redução da despesa nas áreas onde for possível uma melhor rentabilização dos recursos internos e avaliando o custo/benefício das acções;

- Implementar uma política de aquisições ambientalmente orientadas;
- Cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e normativos e melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Escola Superior de Enfermagem de Lisboa assume como mais-valia a experiência e o conhecimento produzido e acumulado ao longo da sua história, sustentados na articulação harmoniosa entre as principais dimensões da sua actividade: o cliente externo e interno, os fornecedores, os parceiros e a sociedade. A política de qualidade evidencia o compromisso com o desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a melhoria contínua e sua eficácia, sustentados numa Visão, na Missão, em Eixos Estratégicos e num conjunto de Valores que se constituem nos suportes e condições de garantia de sucesso, comprometendo-se a gestão:

1. A considerar os requisitos dos clientes externos, definidos no âmbito dos processos;
 - i) Valorizar a focalização no estudante como cliente externo, em todos os cursos proporcionados pela Escola;
 - ii) Criar condições científicas e pedagógicas para o desenvolvimento de uma formação de excelência;
2. A considerar os requisitos dos clientes internos, definidos no âmbito dos processos;
 - i) Valorizar a polivalência de funções conducente ao desenvolvimento de competências para análise das singularidades;
 - ii) Promover a qualificação dos recursos humanos melhorando o potencial humano da organização;

3. A promover a cooperação como estratégia de formação e a reconhecer a responsabilidade social da Escola;
 - i) Fomentar o trabalho em parceria com organizações que intervenham na área da saúde, da educação e do social, a nível regional e nacional;
 - ii) Desenvolver as relações internacionais conducentes à mobilidade de estudantes e professores, no âmbito da intervenção da Escola;
4. A promover um ambiente de qualidade junto da comunidade escolar;
 - i) Consolidar atitudes de cidadania activa junto dos clientes internos e externos, conducentes a um ambiente de qualidade;
5. Fomentar a renovação das mentalidades e das práticas pelo estudo e aplicação das propostas da reforma de Bolonha, de forma a melhorar a oferta educativa da ESEL e, em consequência, qualificar a preparação intelectual, profissional e cultural dos estudantes;
6. Estimular todas as formas de diálogo e comunicação no interior da ESEL, envolvendo, nas modalidades e momentos adequados, os estudantes e pessoal não docente para obter, sob a liderança da Direcção e dos professores, uma clarificação crescente das funções e responsabilidades a nível pessoal e organizacional;
7. Dar continuidade a uma tradição de cultura humanista que tem acompanhado o alargamento científico e tecnológico do ensino académico e que enraíza nos ideais e práticas humanistas e de voluntariado e de cidadania da ESEL;

8. Prosseguir a política de valorização do corpo docente, que se traduz na aquisição dos mais elevados graus académicos e no incremento da investigação, nomeadamente através da flexibilização e ou dispensa de actividades lectivas e no apoio à participação nas actividades de centros de investigação nacionais e estrangeiros;
9. Lançar as bases de um sistema permanente de avaliação interna do desempenho da Escola e da qualidade científico-pedagógica do ensino, com recurso a instrumentos variados de recolha de informação e salvaguarda da recorribilidade das conclusões e decisões;
10. Aprofundar as relações de mútua cooperação com os novos países de expressão oficial portuguesa, designadamente na luta contra a doença e a insalubridade, na formação de profissionais qualificados de enfermagem e saúde bem como na formação de tutores e supervisores clínicos;
11. Realizar o esforço, ainda necessário, de formação de docentes e estudantes no sentido de, tanto no ensino-aprendizagem, como no trabalho de investigação, todos poderem retirar efectivo benefício dos extraordinários recursos bibliográficos;
12. Prosseguir a remodelação das instalações e a aquisição de novos equipamentos para que as condições de operacionalidade e conforto contribuam para otimizar a preparação científica e profissional ministrada pela ESEL;

13. Na medida do possível, dar continuidade ao cuidado de multiplicar e equipar, de forma conveniente, os espaços de estudo preparados para acolher o trabalho individual e de grupo dos estudantes;
14. Cumprir os requisitos legais, normativos e outros, e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Quadro 3

Eixos	Medidas
<p>Qualidade e Avaliação Qualificar a organização</p> <p>Qualificar e certificar os procedimentos em todos os serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma política de qualidade; - Implementar o modelo da qualidade, de acordo com os referenciais validados internamente, mas em consonância com a matriz anteriormente apresentada: <ul style="list-style-type: none"> - Introduzir os mecanismos de avaliação; - Aprovar os referenciais da qualidade; - Promover a participação de todos os corpos da escola; - Integrar parceiros externos à instituição; - Promover a avaliação sistemática em todos os procedimentos; - Perspectivar o acompanhamento e a melhoria contínua (<i>follow -up</i> do processo).
<p>Desenvolver o factor humano Qualificar o corpo docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a formação avançada de docentes para obtenção do grau de doutor (prioridade em enfermagem e áreas afins com possibilidade de se desenvolver investigação relevante nas áreas dos cursos e ou UC's oferecidas pela ESEL); - Apoiar as candidaturas PROTEC e ou outro tipo de licença sabática para desenvolvimento e

	<p>conclusão da formação avançada;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estreitar a ligação entre os docentes e a ui&de. - Inserir, sempre que possível, os projectos de doutoramento na ui&de; - Acompanhar os docentes mais jovens de acordo com o seu nível de competência e maturidade, nomeadamente, os orientadores de Ensino Clínico, onde deve ser retomada uma verdadeira acção tutorial; - Estimular o desenvolvimento dos docentes por via da investigação e publicação.
<p>Qualificar o corpo não docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prever e planear a formação do pessoal não docente que aponte para a sua valorização académica e profissional; - Incentivar a formação contínua (banda larga) nas áreas da: comunicação, atendimento ao público, novas tecnologias, aplicações informáticas e Inglês; - Incentivar a formação contínua nas áreas específicas da sua actividade profissional e de acordo com as necessidades identificadas; - Aprovar verbas para formação não docente com apresentação de relatório de reflexão sobre o impacto e interesse da formação para o próprio e para a instituição; - Realizar estágios junto de outras instituições de ensino superior em áreas de excelência das mesmas;

	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular e facilitar o prosseguimento de estudos e a certificação de competências; - Estimular a formação académica e as novas oportunidades; - Agir como entidade formadora; - Contratar pessoal dirigente e técnicos superiores, para áreas e serviços mais carenciadas (Aprovisionamento e Património; Instalações e Equipamentos).
<p>Qualificar o ambiente académico e os estudantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar os estudantes no desenvolvimento do seu percurso formativo favorecendo a liberdade, a criatividade e a cidadania; - Criar um gabinete de apoio psico-pedagógico ao estudante; - Criar um gabinete de empreendedorismo; - Criar um núcleo de voluntariado e cidadania; - Consolidar o Gabinete de Acção Social; - Profissionalizar o apoio aos estudantes residentes, através do Gabinete de Acção Social; - Envolver os estudantes nos projectos da instituição e de extensão à comunidade; - Fazer o acompanhamento dos recém-formados, com vista a uma melhor integração e gestão do seu desenvolvimento profissional; - Criar uma comissão de acompanhamento dos recém licenciados e da empregabilidade.

<p>Qualificar a Infra-estrutura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as condições de Higiene e Segurança; - Requalificar a residência (casas de banho e saídas de emergência); - Desenhar circuitos e equipas para emergência; - Equipar os novos pisos do pólo CGL; - Preparar o caderno de encargos para a construção do novo edifício; - Apresentar candidatura ao PIDDAC; - Contratar em regime permanente uma assessoria para a área de instalações e equipamentos.
<p>Qualificar tecnologicamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar o centro de recursos audiovisuais e de laboratório multimédia; - Desenvolver as componentes de realização e de produção: <ul style="list-style-type: none"> - divulgação e imagem da ESEL, - recursos e suportes da componente lectiva e pedagógica; - Equipar laboratórios de prática simulada; - Manter o acesso a bases de dados internacionais; - Reavaliar e reequipar os laboratórios de informática; - Rever o parque informático e fazer um plano de investimentos.
<p>Formação e Reforma Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a gestão da formação revendo,

<p>Acompanhar, desenvolver e avaliar a oferta formativa</p>	<p>sistematicamente, a adequação da oferta formativa para dar resposta às necessidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar a oferta formativa pós-graduada; - Propor novos cursos de pós-graduação; - Fazer o acompanhamento e a avaliação da oferta pós-graduada; - Preparar a avaliação e a reforma curricular do CLE; - Criar um gabinete de apoio aos Ensinos Clínicos; - Especializar colaboradores nos processos de certificação e acreditação; - Melhorar e equipar os laboratórios de aulas práticas e de prática clínica simulada; - Desenvolver uma base de dados de apoio à decisão clínica em Enfermagem (proposta para projecto inovador ui&de); - Avaliar e rever periodicamente: <ul style="list-style-type: none"> - a oferta formativa; - os planos curriculares; - o impacto da formação nos contextos de trabalho; - a empregabilidade e a aceitação pelos <i>stakeholders</i> dos formandos da ESEL.
<p>Investigação Tornar a unidade de investigação numa marca da ESEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a ui&de; - Integrar todos os docentes em projectos no seio da Unidade de Investigação ui&de;

	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar a investigação e publicação com indicadores anuais na avaliação do desempenho; - Criar licença sabática pós-doutoramento para liderar projectos de investigação na ui&de; - Propor o Prémio de Investigação ui&de; - Criar a comissão de ética; - Criar um núcleo de tradução e apoio à publicação internacional; - Captar projectos internacionais.
<p>Internacionalização Tornar a ESEL numa referência internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento; - Aprofundar a internacionalização e a mobilidade; - Preparar os estudantes e enfermeiros para o desempenho da profissão numa sociedade multicultural; - Oferecer unidades curriculares noutra língua: inglês e/ou espanhol; - Apresentar o Portal da ESEL com informação em Inglês; - Integrar redes sociais em inglês; - Rever os contratos Erasmus para permitir outras formas de mobilidade; - Promover a mobilidade de estudantes por períodos dilatados 1 semestre ou 1 ano; - Estimular a mobilidade não docente, propondo oferta já negociada e protocolada; - Oferecer visitas e estágios internacionais a docentes e funcionários de outras nacionalidades.

<p>Prestação de serviços à comunidade e extensão</p> <p>Perspectivar a ESEL na comunidade local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar a ESEL nas diferentes comunidades onde está inserida; - Desenvolver e aprofundar a parceria com a Câmara Municipal de Lisboa; - Promover, apoiar e incentivar projectos e actividades de índole cultural, desportiva e cívica; - Desenvolver a prestação de serviços inovadores que respondam às necessidades em saúde; - Integrar os projectos de serviço à comunidade na formação académica com possibilidade de atribuição de créditos aos estudantes que aderirem (Opção); - Divulgar os eventos nacionais e internacionais na área da saúde, convidando as comunidades educativas e local; - Propor a outras instituições educativas do ensino básico e secundário para colaborar nos dias mundiais da saúde.
---	---

4. Indicadores Globais

4. Indicadores Globais

Os quatro pólos da ESEL têm utilizado um conjunto de indicadores que permitem monitorizar as actividades operacionais, com vista a assegurar uma melhoria do seu desempenho.

Para o quinquénio 2010-2014 a ESEL continuará a monitorizar indicadores globais da sua actividade, conforme consta no Programa de Desenvolvimento do Contrato de Confiança.

No anexo I constam as metas para cada um desses indicadores.

5. Recursos

5. Recursos

5.1 Humanos

A ESEL perspectiva para o período 2010 – 2014 uma fase de consolidação de uma cultura organizacional alinhada com os seus objectivos estratégicos. Pretende ir ao encontro das expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores.

O desenvolvimento assenta na optimização do potencial individual e de equipa, bem como na motivação das pessoas, o que terá um papel fundamental na eficácia e eficiência da organização.

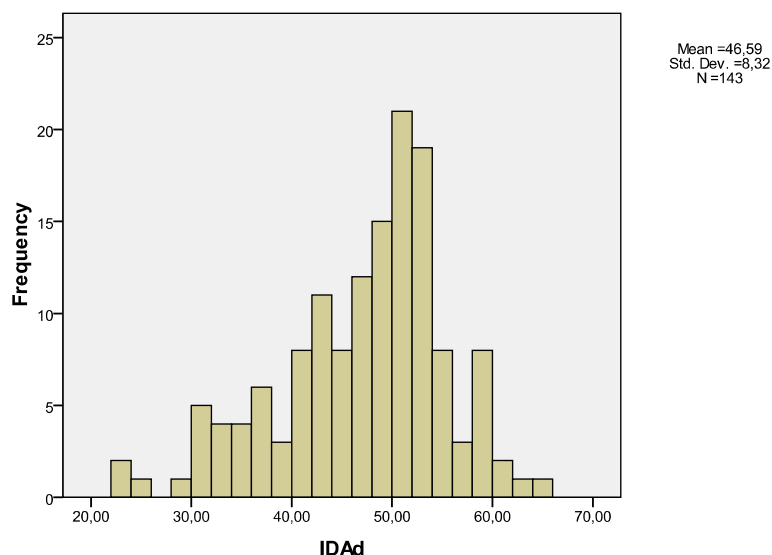
Uma organização como a **ESEL é constituída de pessoas e para pessoas, estas são o seu recurso mais precioso.**

5.1.1 Docentes

Actualmente, encontram-se a prestar serviço na ESEL 143 docentes, sendo maioritariamente mulheres. O número de docentes do sexo feminino é de 116 e o de homens é de 29, representando 79,7% e 20,3%, respectivamente. Estes valores incluem os professores em regime de tempo parcial, mas que mantêm com a ESEL uma relação contratual estável ao longo do ano.

Quanto à idade, pela análise dos Gráficos 1, 2 e 3 é possível analisar as curvas e os desvios progressivos para a direita.

Gráfico 1



Tomando o total dos docentes (Gráfico 1) a média de idade é de 46,59 e existem duas modas 50 e 51 com treze docentes cada. Como se pode verificar a curva está bastante desviada para a direita o que significa que temos uma estrutura etária envelhecida e a carecer de renovação.

Este dado é, ainda, mais preocupante se se tomarem apenas os docentes em regime de tempo integral, que são em número de 115 (Gráfico 2), ou aqueles com contrato por tempo indeterminado, em número de 104 (Gráfico 3). A média de idades sobe para 48,63 e 49,82, respectivamente. De salientar que não existem praticamente docentes com idades inferiores a 40 anos.

Gráfico 2

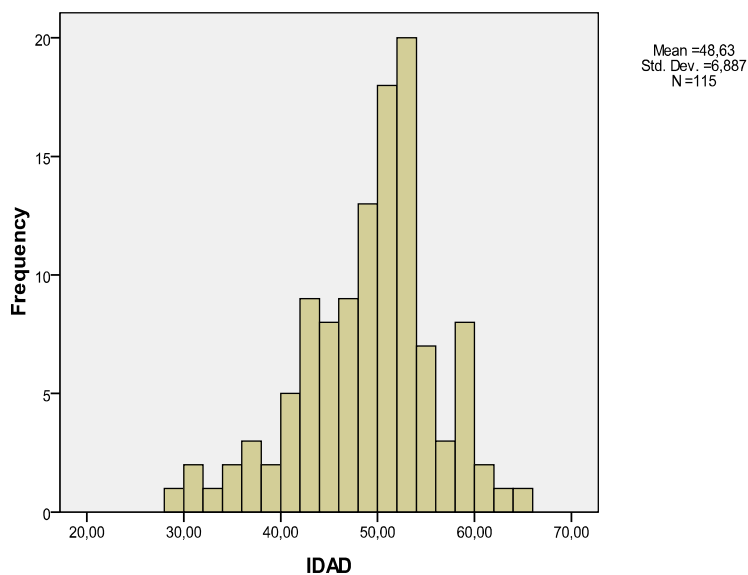
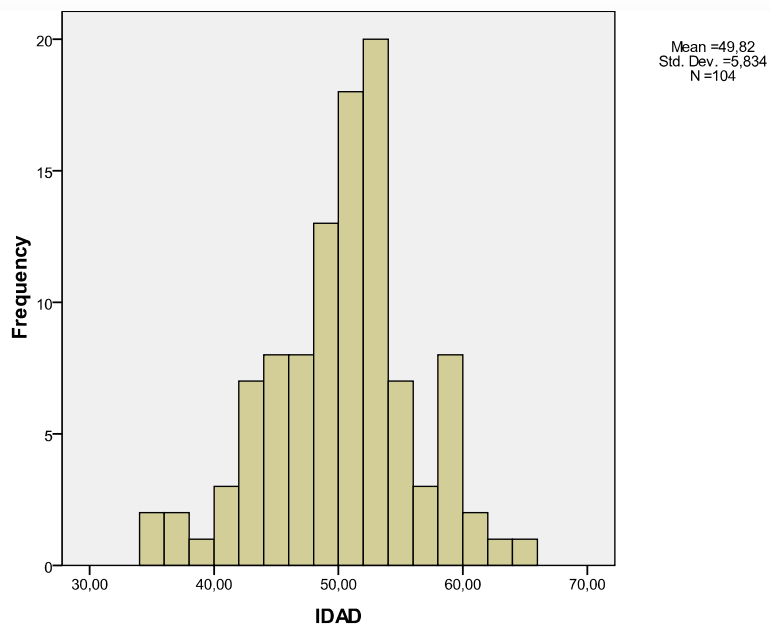


Gráfico 3



No que se refere à categoria profissional, a Tabela 1 mostra a distribuição de professores por categoria.

Tabela 1- Professores por categoria, frequências e percentagem (1º trimestre 2010)

	Categoria	Frequência	%	% acumulada
Válidos	Prof. Coord.	44	30,8	30,8
	Prof. Adj.	59	41,3	72,0
	Eq. Pr. Adj.	5	3,5	75,5
	Eq. As. 2ºT	8	5,6	81,1
	Eq. As. 1ºT	24	16,8	97,9
	Assistente	1	,7	98,6
	Enfermeiro	1	,7	99,3
	Eq. Pr. Coor.	1	,7	100,0
	Total	143	100,0	

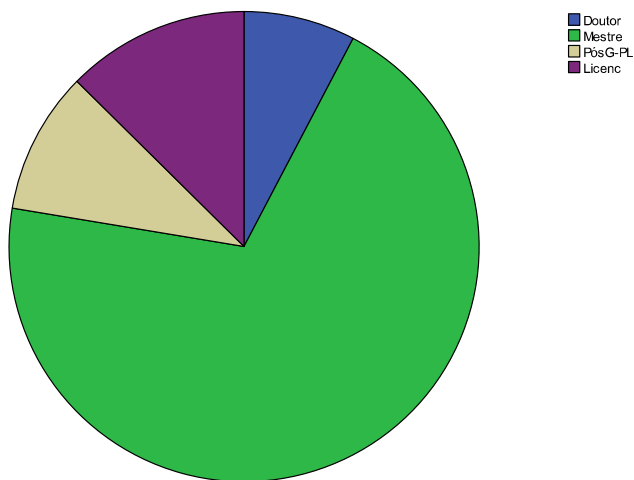
No que se refere ao grau académico (Tabela 2 e Gráfico 4) é visível que o número de doutores é manifestamente insuficiente para a dimensão desta instituição. Espera-se melhorar esta situação ainda este ano, com a previsível conclusão de mais 8 doutoramentos.

Como dado positivo salienta-se que, praticamente, todos os outros docentes são mestres e/ou detêm formação pós-graduada e especializada, podendo vir, também, a adquirir o título de especialista.

Tabela 2- Docentes por Grau Académico (1.º trimestre 2010)

Grau Académico	Frequência	%	% acumulada
Válidos Doutor	10	7,9	7,9
Mestre	100	69,7	77,6
Pós G-PL	14	9,8	87,4
Licenciatura	18	12,6	100,0
Total	145	100,0	

Gráfico 4 Grau Académico



Relativamente ao regime de trabalho e ao tipo de contratação com a ESEL, pode verificar-se que o regime maioritário corresponde a tempo integral (80,4%) - Tabela 3, o que permite uma importante estabilidade do mapa de pessoal.

Tabela 3- Docentes por Regime de Trabalho (1.º trimestre 2010)

Regime trabalho	Frequência	%	% acumulada
Validos TI100%	115	80,4	80,4
TP30%	24	16,8	97,2
TP50%	3	2,1	99,3
Outros	3	,7	100,0
Total	145	100,0	

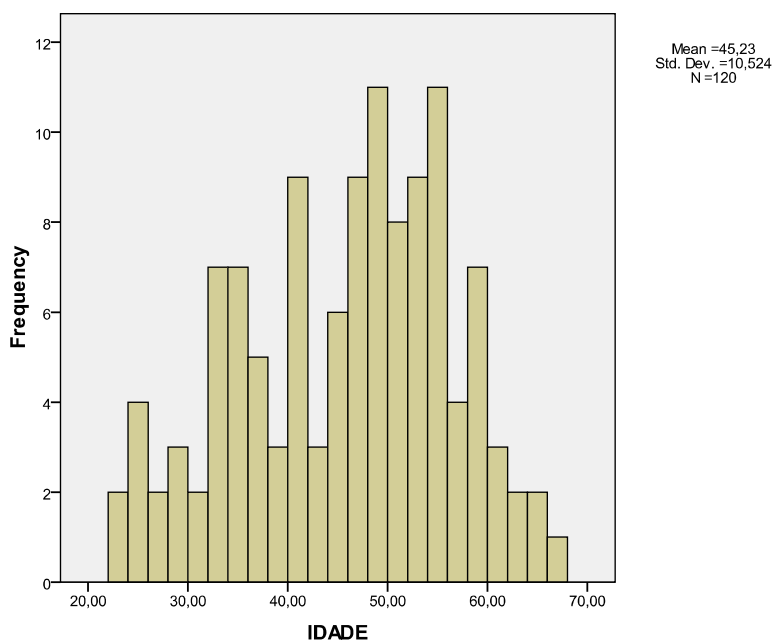
É, ainda, de salientar que quase é atingido o valor mínimo estabelecido pela lei, relativamente à percentagem de professores convidados (20%). É desejável haver mais contratações a tempo parcial, com carácter estável e anual, para se irem colmatando algumas dificuldades criadas pelo elevado número de aposentações de docentes.

5.1.2. Pessoal não docente

À semelhança do pessoal docente, os colaboradores não docentes também são maioritariamente mulheres. O número de mulheres é de 106 e o dos homens é de 14, a que correspondem as percentagens de 88,3 e 11,7, respectivamente.

Quanto à idade, pela análise do Gráfico 5, é possível analisar a curva e o desvio para a direita, sendo que a média é de 45,23 e o intervalo de variação entre 23 e 66 anos. A moda é de 48 anos. Neste grupo de colaboradores verifica-se também um envelhecimento acentuado, embora a distribuição não seja tão assimétrica, nem tão desviada para a direita como a do pessoal docente.

Gráfico 5



No que se refere à distribuição por categoria, e pela análise da Tabela 4, é notório o esforço de contratação de chefias e técnicos superiores para dotar a estrutura administrativa de maior flexibilidade e capacidade de resposta.

Existem mais técnicos superiores e chefias do que à data da fusão. Dos nove técnicos superiores, três ocupam cargos dirigentes (uma Administradora e duas Chefes de Divisão). Existem, ainda, sete coordenadores técnicos que coordenam as equipas a nível operacional nos vários sectores e serviços.

É provável que seja, ainda, necessário contratar mais alguns trabalhadores qualificados.

Tabela 4 - Colaboradores N/ Docentes por categoria, frequências e percentagem (1.º trimestre de 2010)

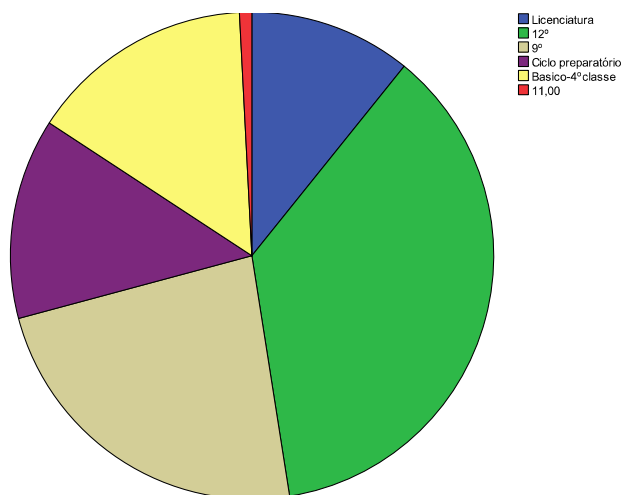
Categoria	Frequência	%	% acumulada
Válidos Técnico Superior	9	7,5	7,5
Coordenador Técnico	7	5,8	13,3
Assistente Técnico	50	41,7	55,0
Encarregado Operacional	3	2,5	57,5
Assistente Operacional	51	42,5	100,0
Total	120	100,0	

No que se refere ao grau académico estamos perante um grupo bastante heterogéneo, pois temos na mesma base de dados pessoal dirigente, chefias, assistentes administrativos e assistentes operacionais. Verifica-se, pela análise da Tabela 5 e do Gráfico 6, que temos 10,8 % de licenciados e 36,7% com o 12º ano de escolaridade, a que correspondem sobretudo os dirigentes e o pessoal da área administrativa. Os assistentes operacionais têm níveis académicos mais baixos que vão desde o 9º ano de escolaridade ao ensino básico e 4.ª classe.

Tabela 5 - Colaboradores N/ Docentes grau académico, frequências e percentagem (1.º trimestre de 2010)

Grau académico	Frequência	%	% acumulada
Validos Licenciatura	13	10,8	10,8
12º ano	44	36,7	47,5
9º ano	28	23,3	70,8
Ciclo preparatório	16	13,3	84,2
4º classe	18	15,0	99,2
11º ano	1	,8	100,0
Total	120	100,0	

Gráfico 6



O factor humano é uma área crítica ao funcionamento da instituição, que requer uma atenção especial, visto a estrutura de recursos humanos estar, de um modo geral, muito envelhecida.

A política seguida, de forma consistente, tem acautelado a ligação de alguns colaboradores às suas instituições de origem. O novo regulamento da contratação docente prevê algumas especificidades da contratação a tempo parcial de carácter permanente e estável ao longo do ano e, ainda, para o acompanhamento de estudantes em ensino clínico. Recorrer-se-á a todas as formas de mobilidade previstas na lei como forma de colmatar as necessidades sentidas.

Privilegiar-se-á a formação profissional, como instrumento de resposta às necessidades de desenvolvimento.

A tabela seguinte retrata as variações previstas nos recursos humanos para o período 2010-2014.

Tabela 6 – Variação dos Recursos Humanos

Recursos	2010	2011	2012*	2013	2014
Docentes	143	141*			
Pessoal não docente	120	128 ^a			
Total	263	269			

*com as limitações financeiras e contratuais é de prever alguma estabilização

^a No pessoal Não docente está incluído o Médico Escolar (Tempo Parcial) e 1 Assistente Operacional que se encontra em Mobilidade Interna noutra Organização.

Em 2011 a distribuição relativamente ao tipo de regime de trabalho é a seguinte:

TI (100%) = 112

TP (50%) = 4

TP (25%) = 1

TP (30%) = 24

O total de docentes de 141, sendo que correspondem a 112 ETI's (Tempo integral) e 9,45 ETI's (Tempo Parcial) foram apenas considerados os docentes de tempo parcial com contratos igual ou superior a um ano.

5.2. Recursos Financeiros

As perspectivas financeiras aqui apresentadas para o período 2010-2014 têm por base um espírito de rigor que pauta a actuação da ESEL.

O suporte financeiro para este Plano Estratégico assenta sobretudo no contrato de confiança – compromisso assinado a 14 de Setembro de 2010, entre a tutela e a ESEL. O Governo, através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), e as Instituições de Ensino Superior Públicas (IES) assumiram um compromisso conducente ao desenvolvimento da qualificação dos cidadãos, conferindo ao ensino superior e à investigação científica um papel fundamental. Neste contrato estão delineados os compromissos recíprocos assumidos entre os signatários, que apontam resumidamente, por parte da tutela, para o reforço e a garantia de estabilidade no financiamento, fixando igualmente os objectivos de alargamento da formação de activos no país.

A evolução do financiamento tem constituído uma das grandes dificuldades da gestão desta e de outras instituições no país. Todo o processo de fusão aconteceu sem que tenha havido qualquer reforço orçamental. Muito foi conseguido graças à rentabilização de recursos e a uma criteriosa e rigorosa gestão orçamental. A dotação orçamental anual não tem permitido o pagamento de todas as nossas obrigações, nomeadamente, dos montantes devidos à Caixa Geral de Aposentações (CGA). Estes montantes, que têm vindo crescer (7%, 11% e 15%) provocaram a descapitalização da ESEL, pela utilização progressiva do seu saldo de gerência.

Relativamente à questão do financiamento, numa perspectiva de auto-financiamento e da existência de fontes alternativas, importa desenvolver a

componente das receitas próprias por diversas vias de auto-financiamento: propinas, gestão do capital intelectual, formação para grupos privados e organizações de saúde, gestão e coordenação de projectos, isoladamente ou em parceria, e investigação académica e/ou aplicada.

No que diz respeito à investigação para grupos privados (hospitais privados, seguradoras, etc.) como fonte de rendimento, pode igualmente emergir o conflito entre a necessidade de difusão do conhecimento e a estratégia do cliente em reter a informação. Desta forma, é fundamental que se desenvolvam protocolos de colaboração, de forma a não descapitalizar intelectualmente a ESEL, por via da retenção do mesmo no cliente.

Torna-se, assim, crítico o conceito de burocracia da mudança, que se tornará numa nova forma de entender o desenvolvimento desta organização. O desafio será perspectivar a ESEL, num estado constante de mudança, tal como refere Clark, B. (2003) *“nas universidades em transformação a burocracia cresce mas tem uma orientação diferente: enquanto antigamente estava orientada para a prevenção do erro; a nova burocracia orienta-se para o incremento da iniciativa.”* Esta afirmação assume hoje uma importância crítica face à situação de crise financeira progressivamente agravada e ao decréscimo significativo do Orçamento em 2011, bem como a previsão de novos cortes e ajustamentos nos próximos anos face à previsão de uma drástica redução da despesa a nível das transferências do orçamento de estado, a interdição da utilização dos saldos acumulados, o agravamento dos impostos sobre o trabalho e ainda a cativação de receitas próprias. Neste cenário é de reequacionar toda a abordagem do contrato de confiança ajustando e negociando as alterações necessárias ao seu cumprimento.

Plano de Investimentos

1. Plano de Investimentos

A ESEL deverá ser uma instituição dotada de equipamentos, tecnologias e instalações adequadas ao cumprimento da sua missão. Está em fase de negociação a elaboração do programa preliminar conducente à construção do novo edifício, sendo este considerado o investimento prioritário da ESEL para o quadriénio.

Quanto ao investimento em **equipamentos** privilegiar-se-ão aqueles que reforcem as capacidades de intervenção da ESEL na formação e nos serviços e na melhoria e equipamento dos laboratórios de aulas práticas e de prática clínica simulada. No âmbito das **tecnologias**, a aposta é no sentido do máximo aproveitamento/ajustamento entre as necessidades da ESEL e aquilo que proporcionam rentabilizando a parceria com a Universidade de Lisboa.

Consolidar-se-á o Centro de Recursos Audiovisuais e de Laboratório Multimédia e far-se-á a reavaliação/reequipamento dos laboratórios de informática e revisão do parque informático dentro das possibilidades financeiras da ESEL, e ajustado à modernização já efectuada.

6.1 Pré-proposta da construção do novo edifício

Retomando a questão das **instalações**, a construção do novo edifício é um imperativo para o desenvolvimento da ESEL. O funcionamento nas infra-estruturas existentes implica elevados custos de manutenção e, nalguns casos, o arrendamento. Serão encetados novos esforços, com vista à obtenção de financiamento para este projecto central de consolidação desta instituição, pese

embora os sinais de grande dificuldade de financiamento por parte da tutela, tentar-se-á inscrever esta verba em PIDDAC 2012.

O processo de fusão das ex-escolas hoje ESEL previa a construção de um novo espaço, contudo apesar de, no plano jurídico, se ter operado a fusão das mesmas a Escola Superior de Enfermagem de Lisboa continua dispersa pelos 4 pólos, fundamento bastante para se levar a efeito a construção de um edifício capaz de responder às exigências de um ensino moderno e actual, com características inovadoras relativamente aos modelos tradicionais.

De facto, a ESEL pretende em sede de contrato de confiança o aumento significativo da capacidade de oferta formativa com a criação de novos cursos (alguns já em funcionamento) que poderão dar corpo às potencialidades da ESEL de modo a poder contribuir mais eficazmente para a resposta às necessidades do sistema de saúde e da população.

A procura da formação em Enfermagem é substancialmente superior à de outros cursos, pois apesar da tendência para a retracção no número de jovens que acedem ao ensino superior, as Escolas Superiores de Enfermagem e nomeadamente a ESEL, pelo valor que representa a sua formação, e com a expectativa de necessidades cuidados crescentes na área da saúde, mantém um importante nível de atractividade nos jovens e nos novos públicos como é o caso do concurso dos Maiores de 23.

Actualmente, a ESEL, distribuída pelos 4 pólos acima identificados, conta com um total de cerca de 1800 alunos assim distribuídos:

Pólos	Pólo CGL	Pólo AR	Pólo FG	Pólo MFR	TOTAL
Nº DE ALUNOS	900	500	200*	400*	2000

* em recurso e alternância com o pólo MFR / 4º ano

No que diz respeito às áreas das suas às actuais instalações, constata-se o seguinte:

- Pólo Calouste Gulbenkian de Lisboa

Em lote próprio, com cerca de 30.000m², na cerca do Hospital de Santa Maria, com dois edifícios, Edifício Escolar e Residência com Cantina, construídos nos anos 70 de reconhecida qualidade arquitectónica e construtiva.

O Edifício Escolar, com uma área bruta de 2.832m² a que corresponde uma área útil de 1.915m², tem sido mantido e conservado ao longo dos anos, considerando-se actualmente em razoável estado de conservação.

Com a ampliação do edifício escolar este Edifício Escola passou a ter uma área bruta de construção de 4.400m² que correspondem a 2.811m² de área útil.

O Edifício da Residência com 170 camas tem sido alvo de várias intervenções de reabilitação e manutenção, estando também em bom estado de conservação, embora necessite de obras, já pedidas e ainda não financiadas, relativas segurança e saídas de emergência.

Quanto aos arranjos exteriores estes encontram-se cuidados e bem mantidos, observando-se um excelente enquadramento paisagístico.

- Pólo Artur Ravara

Localizado no Parque das Nações em edifício próprio, implantado no complexo escolar que integra também a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, integrada no Instituto Politécnico de Lisboa, dispõe actualmente de instalações modernas de grande qualidade arquitectónica sem no entanto cumprir as exigências funcionais e de dimensão da escola dado o projecto inicial ter sofrido alterações, traduzidas no sacrifício das áreas pedagógicas e de apoio ao ensino, possuindo uma área bruta de cerca de 3.300m².

- Pólo Francisco Gentil

Localizado no Instituto Português de Oncologia, onde são sobejamente conhecidos os problemas de estrangulamento de espaço e de acessibilidade.

Trata-se de um edifício dos anos 50, com uma área bruta de 3.880 m² a que corresponde uma área útil de 2.445 m², construído de raiz para o ensino da enfermagem com internato das alunas, sofreu ao longo dos anos adaptações sucessivas na tentativa de melhor responder às necessidades actuais.

O Edifício é património do Instituto Português de Oncologia encontrando-se afecto à escola.

Neste momento existe uma previsão de negociação com as tutelas da Saúde e da Ciência Tecnologia e Ensino superior com vista à desafecção do mesmo pela ESEL e entrega ao IPO.

A direcção da ESEL tem sempre manifestado e defendido o interesse da escola neste processo tendo em simultâneo desencadeado a abertura de negociações para a construção do novo edifício, fazendo depender, dentro do possível, a sua saída do Pólo Francisco Gentil da existência de um compromisso por parte da tutela relativamente a esta problemática.

- Pólo Maria Fernanda Resende

Localizado no recinto do Hospital de Júlio de Matos com dois edifícios construídos nos anos 40, os denominados Pavilhão 12, com uma área bruta de 1.520 m² e uma área útil de 860 m², e o Pavilhão 16, com uma área bruta de 3.800 m² e uma área útil de 1.870 m².

Nenhum dos edifícios foi construído de raiz para escola tendo sido feitas obras de reabilitação e de adaptação para o ensino.

Os Edifícios são património do Hospital de Júlio de Matos, sendo a escola arrendatária.

Existe ainda um edifício na Av^a. do Uruguai, Benfica, com 7 pisos que se encontra desocupado, onde a ESEL é igualmente arrendatária. Por diversas vezes se encetou processo negocial para a entrega do imóvel aos proprietários mas estes têm vindo a recusar exigindo obras de reposição. O facto de serem vários os proprietários tem dificultado um acordo. Neste momento está previsto nova ronda negocial com vista à sua entrega.

Assim, se por um lado, as actuais instalações não suportam o crescimento do número de alunos, por outro, há que assumir um programa de investimento que sustente o trabalho que se está a desenvolver e que obteve a anuência do Governo, nomeadamente, aquando da assinatura do Contrato de Confiança e da

aceitação do respectivo Plano de Desenvolvimento para a ESEL, e que permita, não só o aumento de estudantes, bem como a optimização dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Pretende-se assim, a construção de uma nova infra-estrutura no espaço do pólo Calouste Gulbenkian de Lisboa, integrando o edifício escolar existente, o edifício da residência e o refeitório.

Esta é a solução que nos parece mais adequada, por ser a mais económica, a de mais rápida implementação e ainda por estar integrada num campus universitário devidamente apetrechado das mais diversas infraestruturas, nomeadamente as desportivas.

O novo edifício deverá exprimir o modelo pedagógico, encarado numa perspectiva de flexibilidade e versatilidade que potencie a adaptação a situações novas, tanto ao nível do ensino/aprendizagem como das novas tecnologias.

Assim, tendo presente que:

- A ESEL possui actualmente a cerca de 14.000m² de área afecta ao ensino, o que corresponde a um índice de 7,7 m²/aluno;
- No “Plano de Intenções”, a ESEL previu o índice de 7 m²/aluno de área bruta de construção;
- Aos 1800 alunos de licenciatura correspondem 12.600m² de área bruta de construção;
- A área total dos Pólos Calouste Gulbenkian e Artur Ravara totaliza 6.300m² de área bruta;
- Não contabilizando a área dos Pólos Francisco Gentil e Maria Fernanda Resende, são necessários mais 6.300m² de área bruta a afectar ao

ensino acrescido de cerca de 700m² de áreas de apoio social (ampliação do refeitório, áreas de associativas, etc.);

- Os 7.000m² a construir nos terreno do Pólo Calouste Gulbenkian, resolveriam os problemas de dispersão e libertariam os dois Pólos que não são propriedade da escola,

Com a construção do novo edifício cumprem-se aos objectivos, aspirações, ambições e exigências de todos quantos se têm empenhado no desenvolvimento da ESEL.

Ainda numa perspectiva de melhoria do espaço físico e a concretizar-se a construção de um novo espaço serão melhoradas as condições de higiene e segurança e requalificação da residência. A manutenção ou não da residência na sua actual função deverá equacionar-se num quadro de restrição orçamental extrema que inviabilize a construção do edifício por um lado e obrigue à retracção da ESEL em dois pólos para reafecção de recursos financeiros com diminuição drástica da despesa. Cenário extremo mas que em função das dificuldades financeiras do país não podemos deixar de colocar.

A concentração da ESEL em dois pólos é portanto o cenário desejável e ideal associado à construção de um novo espaço com as seguintes características:

- Espaços a Construir

Tipo de Espaço	Áreas úteis
Ensino Teórico	600
Ensino Prático	700
Administração e Direcção	600
Instalações para docentes	900

Apoio ao Ensino	600
Apoio Técnico Geral	300
Apoio Social *	900
Total	4.600
Total Área Bruta	6.000

* Área para ampliação da cantina existente.

Previsão do Financiamento

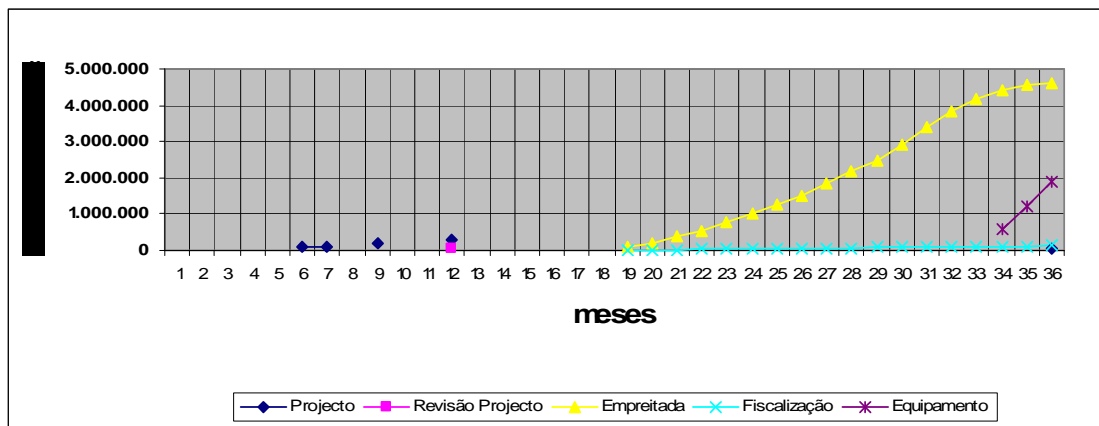
Actividade	Área m2	%	Preço m2	Preço (€)
Projecto		8%		336.000
Revisão do Projecto		1%		42.000
Fiscalização		3%		126.000
Obra	6.000		700	4.200.000
Estacionamento	1000		300	300.000
Infraestruturas e Arranjos Exteriores	2500		50	125.000
Equipamento Informático				400.000
Equipamento de Laboratório				900.000
Mobiliário				600.000
Total do Empreendimento				7.029.000

Nota: Todos os valores apresentados são com exclusão do IVA, pelo que ao financiamento deverá ser acrescido o respectivo imposto à taxa legal em vigor.

FASEAMENTO

Actividades	2011												2012												2013												2014					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
Concurso Projecto	■																																									
Elaboração do Projecto						■																																				
Revisão de Projecto												■																														
Concurso Fiscalização												■																														
Fiscalização												■																														
Concurso Empreitada												■																														
Empreitada												■																														
Concursos Equipamentos																							■																			
Fornecimentos																													■													

– Investimento acumulado



– Distribuição Anual do Financiamento

Ano	Quantia
2011	351.400
2012	1.059.500
2013	5.618.100
Total	7.029.000

Nota Final

O presente documento, elaborado a partir do programa de candidatura tem por objectivo perspectivar o futuro da ESEL para o quadriénio, apesar das contingências e do grau de imprevisibilidade crescente será prioritário manter a coerência com as fases de processamento organizacional traçadas para o processo de fusão que se considera ainda em curso.

Este mandato vai atravessar um conjunto de grandes dificuldades, sobretudo de carácter financeiro, de renovação, qualificação e consolidação dos recursos humanos docentes e não docentes e da renovação da estrutura física e tecnológica.

Reafirmam-se os grandes desafios da qualificação e da certificação da ESEL, submetendo a escola a avaliação internacional, sendo que em simultâneo importa garantir a acreditação dos cursos na próxima fase, dentro de dois anos, assumindo para já que os teremos acreditados na fase de acreditação preliminar, à semelhança da acreditação prévia do Mestrado de Enfermagem à Pessoa em Situação Crítica autorizado por cinco anos.

Para garantir o sucesso da ESEL importa também fazer algumas rupturas no funcionamento, nas crenças relativamente ao que são as nossas competências, e sobretudo no nosso posicionamento em relação à investigação e à publicação, pois não servirá de muito ter capacidade instalada, a científica e de capital humano se apenas nós soubermos de nós próprios.

A sustentabilidade e a viabilidade da ESEL e de outras instituições do ensino superior e a prova a que estão neste momento a ser sujeitas é a de afirmarem que são efectivamente sustentáveis no novo quadro legal e no novo paradigma de financiamento ou melhor de sub – financiamento a que estão sujeitas.

O assumir de incapacidade financeira bem como o anúncio público do estrangulamento poderia ser uma estratégia possível para alertar sobre as dificuldades existentes, no entanto, face ao quadro sobejamente conhecido das finanças públicas de pouco ou nada serviria. Considera-se que essa manifestação deverá ocorrer se efectuado colectivamente como aliás o CCISP efectuou recentemente.

Pelo contrário, o sinal de que vamos conseguir ultrapassar com uma gestão criteriosa, com uma análise detalhada da despesa (poderá eventualmente ainda conseguir-se ainda algum corte na despesa em áreas sobretudo de *outsourcing* (como segurança, limpeza, etc.), bem como a renegociação e revisão em baixa de muitos dos contratos que por via da possível diminuição de clientes podem vir a ser bem sucedidas.

A estratégia será mostrar capacidade de resposta até ao limite do razoável encontrando soluções criativas e inovadoras procurando outros nichos de captação de recursos e de formandos, por via, por exemplo, da criação do Gabinete de Oferta Formativa, como a oferta de formação de curta duração e de cursos livres da ESEL, esperando que muita oferta do mercado possa ser captada pela ESEL, com a garantia de uma melhor qualidade e de melhores recursos.

Não podemos de todo dar a noção de que não somos viáveis, esse seria motivo bastante para determinar a inclusão da ESEL num quadro diferente daquele que se traçou. Sabe-se hoje que a questão da rede de instituições se vai colocar de novo e que a sua redução é um dos caminhos para a redução da despesa.

Nesse quadro a ESEL pode vir a ser integrada noutra instituição e no âmbito da actual tutela seria pouco provável que ocorresse no ensino universitário, embora seja esse o nosso desejo por diversas vezes comunicado e manifestado junto da tutela e traduzido nos nossos estatutos. Ou seja a ESEL terá que demonstrar condições de sobrevivência na actual estrutura de rede de instituições do ensino

superior para além do horizonte temporal da governação, perspectivado para já, para o prazo máximo do seu mandato, ou seja por mais três anos.

Para finalizar importa ter muito clara a noção de que o nosso equilíbrio é muito instável e que o caminho a percorrer longo, mas também sabemos que o futuro se constrói com todos, e que as opções a tomar serão ajustadas às nossas forças e potencialidades. Em momentos de crise como este, temos que ter a capacidade de olhar para novas oportunidades transformar as dificuldades em desafios de forma a tornar a ESEL numa referência nacional e internacional no ensino da enfermagem.

Anexos

Anexo I - Indicadores globais

INDICADORES	METAS					
	Situação de partida 2008/2009	2010	2011	2012	2013	2014
N.º de vagas de CET's	0	a)				
Taxa de crescimento de vagas nos CET's	0%	0%	0%	0%	0%	0%
N.º de vagas em ensino nocturno	0	b)				
Taxa de crescimento de vagas de ensino nocturno	0%	0%	0%	0%	0%	0%
N.º de vagas em ensino à distância	0	0	0	30	30	
Taxa de crescimento de vagas de ensino à distância	0%	0%	0%	30%	30%	
N.º de vagas em cursos de mestrado	0	195	285	300	300	
Taxa de crescimento de vagas de cursos de mestrado	0%	0%	46%	54%	54%	
N.º de docentes em doutoramento	35	67	57	50	47c)	
N.º de docentes doutorados	8	11	16	23	30	
N.º total de docentes	112	112			112	
Taxa de docentes em doutoramento	31%	60%			42%	
Taxa de docentes doutorados	5%	9%	10%		27%	
Taxa de sucesso escolar	94%	94%	94%	94%	94%	
N.º acções de dinamização	2	4	4	4	4	
N.º de monitorizações da empregabilidade / N.º de Gabinetes de promoção do empreendedorismo	0	1	2	2	2	
N.º de alunos Erasmus enviados	50	62	64	67	70	
N.º de alunos Erasmus recebidos	42	39	40	43	45	
N.º de países PALOP's parceiros da ESEL	4d)	5e)	5 e)	5 e)	5 e)	
N.º de acções promovidas	8	12	14	14	16	
N.º de parcerias europeias f)	4	4	4			
N.º de Concursos documentais abertos – Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico	5					
N.º de Alunos admitidos/colocados na ESEL	350					
N.º de Candidatos à ESEL						
N.º de bolsas de estudo atribuídas	366					

N.º de Acções de Formação realizadas	227					
N.º de Documentos tratados	6697					
Apresentações em eventos científicos nacionais \ internacionais	38					
Artigos publicados em jornais nacionais \ internacionais	16					
Livros Publicados	4					

- a) A criação de CETS não tem sido uma opção estratégica da ESEL que se tem diferenciado na oferta pós-graduada. No entanto, é uma questão que permanece em análise
- b) A ESEL já oferece formação em dois turnos - um no período da manhã e outro no período da tarde, sendo que este último termina às 21.00h
- c) O esforço no incremento do número de doutorandos atingiu o seu máximo em 2010, pelo que se estima em 2013 um decréscimo, a que corresponderá um aumento significativo do nº de docentes doutores
- d) Angola, Cabo Verde, Brasil e S. Tomé e Príncipe
- e) Angola, Cabo Verde, Brasil, S. Tomé e Príncipe e Moçambique
- f) Relativos à área de qualificação dos formadores dos Profissionais de Saúde

Anexo II – Calendarização das medidas/acções associadas aos Eixos Estratégicos

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Qualidade e Avaliação Qualificar a organização	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Definir uma política de qualidade					
Introduzir os mecanismos de avaliação					
Aprovar os referenciais da qualidade					
Promover a participação de todos os corpos da escola					
Integrar parceiros externos à instituição					
Promover a avaliação sistemática em todos os procedimentos					
Perspectivar o acompanhamento e a melhoria contínua (<i>follow -up</i> do processo).					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Desenvolver o factor humano Qualificar o corpo docente	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Apoiar a formação avançada de docentes para obtenção do grau de doutor					
Estimular a aquisição do grau de especialista					
Apoiar as candidaturas PROTEC e/ou outro tipo de licença sabática para desenvolvimento e conclusão da formação avançada					
Estreitar a ligação entre os docentes e a ui&de					
Inserir, sempre que possível, os projectos de doutoramento e mestrado na ui&de					
Acompanhar os docentes mais jovens de acordo com o seu nível de competência e maturidade, nomeadamente, os orientadores de Ensino Clínico onde deve ser retomada uma verdadeira acção tutorial					
Estimular o desenvolvimento dos docentes por via da investigação e publicação					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Desenvolver o factor humano Qualificar o corpo não docente	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Prever e planear a formação do pessoal não docente que aponte para a sua valorização académica e profissional					
Incentivar a formação contínua (banda larga) nas áreas da: comunicação, atendimento ao público, novas tecnologias, aplicações informáticas e Inglês					
Incentivar a formação contínua nas áreas específicas da sua actividade profissional e de acordo com as necessidades identificadas					
Aprovar verbas para formação não docente com apresentação de relatório de reflexão sobre o impacto e interesse da formação para o próprio e para a instituição					
Realizar estágios junto de outras instituições de ensino superior em áreas de excelência das mesmas					
Estimular e facilitar o prosseguimento de estudos e a certificação de competências					
Estimular a formação académica e as novas oportunidades					
Agir como entidade formadora - Criar gabinete de oferta formativa					

Contratar pessoal dirigente e técnicos superiores,
para áreas mais carenciadas (Aprovisionamento e
Património; Instalações e Equipamentos)

--	--	--	--	--	--

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Qualificar o ambiente académico e os estudantes	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Apoiar os estudantes no desenvolvimento do seu percurso formativo favorecendo a liberdade, a criatividade e a cidadania					
Criar um gabinete de apoio psico-pedagógico ao estudante					
Criar um gabinete de empreendedorismo					
Criar um núcleo de voluntariado e cidadania					
Consolidar o Gabinete de Acção Social					
Profissionalizar o apoio aos estudantes residentes, através do Gabinete de Acção Social					
Envolver os estudantes nos projectos da instituição e de extensão à comunidade					
Fazer o acompanhamento dos recém-formados, com vista a uma melhor integração e gestão do seu desenvolvimento profissional					
Criar uma comissão de acompanhamento dos recém licenciados e da empregabilidade					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Qualificar a Infra-estrutura	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Implementar o sistema de higiene e segurança no trabalho					
Requalificação da residência (casas de banho e saídas de emergência)					
Desenhar circuitos e equipas para emergência					
Equipar os novos pisos do pólo CGL					
Preparar o caderno de encargos para a construção do novo edifício					
Apresentar candidatura no PIDDAC					
Contratar em regime permanente uma assessoria para a área de instalações e equipamentos					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Qualificar tecnologicamente	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Consolidar o centro de recursos audiovisuais e de laboratório multimédia					
Desenvolver as componentes de realização e de produção					
Equipar laboratórios de prática simulada					
Manter o acesso a bases de dados internacionais					
Reavaliar e reequipar os laboratórios de informática					
Rever o parque informático e fazer um plano de investimentos					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Formação e Reforma Curricular Acompanhar, desenvolver e avaliar a oferta formativa	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Melhorar a gestão da formação revendo, sistematicamente, a adequação da oferta formativa para dar resposta às necessidades					
Consolidar a oferta formativa pós-graduada					
Propor novos cursos de pós-graduação					
Fazer o acompanhamento e a avaliação da oferta pós-graduada					
Preparar a avaliação e a reforma curricular do CLE					
Criar um gabinete de apoio aos Ensinos Clínicos					
Especializar colaboradores nos processos de certificação e acreditação					
Melhorar e equipar os laboratórios de aulas práticas e de prática clínica simulada					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Formação e Reforma Curricular Acompanhar, desenvolver e avaliar a oferta formativa	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Desenvolver uma base de dados de apoio à decisão clínica em Enfermagem (Proposta para projecto inovador ui&de)					
Avaliar e rever periodicamente a oferta formativa					
Avaliar e rever periodicamente os planos curriculares					
Avaliar e rever periodicamente o impacto da formação nos contextos de trabalho					
Avaliar e rever periodicamente a empregabilidade e a aceitação pelos <i>stakeholders</i> dos formandos da ESEL					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Investigação	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Tornar a unidade de investigação numa marca da ESEL					
Apoiar a ui&de					
Integrar todos os docentes em projectos no seio da Unidade de Investigação ui&de					
Considerar a Investigação e publicação com indicadores anuais na avaliação do desempenho					
Criar licença sabática pós-doutoramento para liderar projectos de investigação na ui&de					
Propor o Prémio de Investigação ui&de					
Criar a comissão de ética					
Criar um núcleo de tradução e apoio à publicação internacional					
Captar projectos internacionais					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico - Internacionalização Tornar a ESEL numa referência internacional	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Assumir a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento					
Divulgar a ESEL em publicação internacional e eventos					
Aprofundar a internacionalização e a mobilidade					
Preparar os estudantes e enfermeiros para o desempenho da profissão numa sociedade multicultural					
Oferecer unidades curriculares noutra língua: inglês e/ou espanhol					
Apresentar o Portal da ESEL com informação em Inglês					
Integrar redes sociais em inglês					
Rever os contratos Erasmus para permitir outras formas de mobilidade					
Promover a mobilidade de estudantes por períodos dilatados 1 semestre ou 1 ano					
Estimular a mobilidade não docente, propondo oferta já negociada e protocolada					
Oferecer visitas e estágios internacionais a docentes e funcionários de outras nacionalidades					

Medidas/Ações associadas ao Eixo Estratégico Prestação de serviços à comunidade e extensão Perspectivar a ESEL na comunidade local	Calendarização				
	2010	2011	2012	2013	2014
Integrar a ESEL nas diferentes comunidades onde está inserida					
Desenvolver e aprofundar a parceria com a Câmara Municipal de Lisboa					
Promover, apoiar e incentivar projectos e actividades de índole cultural, desportiva e cívica					
Desenvolver a prestação de serviços inovadores que respondam às necessidades em saúde					
Integrar os projectos de serviço à comunidade na formação académica com possibilidade de atribuição de créditos aos estudantes que aderirem					
Divulgar os eventos nacionais e internacionais na área da saúde, convidando as comunidades educativas e local					
Propor a outras instituições educativas do ensino básico e secundário para colaborar nos dias mundiais da saúde					