



Plano

Estratégico

2015-2018

ESCOLA

SUPERIOR DE

ENFERMAGEM

DE LISBOA

2015

Índice

1. Introdução	4
1.1. Missão, Visão e Princípios Fundamentais	7
2.1. Diagnostico Estratégico	9
2.1.1. Análise de Stakeholders e parceiros	9
2.1.2. Análise PEST – Political, Economical, Social e Technological	11
2.1.3. Análise SWOT	16
3. Formulação Estratégica	19
3.1. Eixos estratégicos ESEL	19
3.1.1. Balance ScoreCard	30
4. Nota Final	32
5. ANEXO – Indicadores de Realização	34

Quadros

Quadro 01 – STAKEHOLDERS : Análise de expectativas recíprocas	9
Quadro 02 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Políticos.....	11
Quadro 03 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Económicos	12
Quadro 04 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Sócio-Culturais	14
Quadro 05 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Tecnológicos	15
Quadro 06 – Análise SWOT	16
Quadro 07 - Matriz SWOT (análise de interação).....	17
Quadro 08 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Qualidade e Avaliação.....	21
Quadro 09 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Desenvolver o fator humano.....	22
Quadro 10 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Formação	24
Quadro 11 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Investigação.....	26
Quadro 12 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Internacionalização.....	27
Quadro 13 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Prestação de Serviços à Comunidade e Extensão	28
Quadro 14 – Eixos e Objetivos Estratégico por Área de Intervenção	29
Quadro 15 – Balanced Scorecard ESEL	30

1. Introdução

A Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL) foi criada pelo Decreto-Lei n.º 175/2004, de 21 de Julho, onde se previa a fusão das ex-escolas superiores de enfermagem da cidade de Lisboa, Porto e Coimbra. A ESEL tem os seus estatutos fundacionais publicados pelo Despacho Normativo n.º 13/2007, de 27 de Fevereiro, posteriormente adaptados ao RJIES, publicados pelo Despacho Normativo n.º 16/2009, de 16 de Abril. A fusão formalmente concretizada em 24 de Setembro de 2007 deu origem a um intenso processo de reconfiguração organizacional, cuja complexidade foi acrescida com a dispersão física pelos diversos edifícios da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa (ESEL), na cidade.

Ao processo interno de reconfiguração organizacional e no que se refere ao quadro legislativo, há a assinalar as reformas e alterações legislativas a que as instituições do ensino superior e os seus cursos foram sujeitas (RJIES – Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro; Criação da Agência de Avaliação e Acreditação – Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de Novembro; Regime Jurídico de Avaliação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior – Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto; e ainda o enquadramento legal para o registo e acreditação dos cursos – Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de Março, o Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de Junho, o Decreto-Lei n.º 230/2009, de 14 de Setembro (graus de diplomas) ainda o Decreto-Lei n.º 115/2013 (requisitos do corpo docente para a atribuição dos ciclos de estudos). Em simultâneo ocorre a reforma da administração pública e a revisão do estatuto da carreira docente do ensino superior politécnico (Lei n.º 12A/2008; Decreto-Lei n.º 206/2009 e Decreto-Lei n.º 2007/2009, ambos de 31 de Agosto, este último alterado pela Lei 7 de 2010, de 13 de Maio.

Internamente, 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 n.º 16/2009, de 7 de Abril), elegeu novos órgãos de governo (Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-Científico) e consolidou esta estrutura tendo em conta o quadro legal em vigor e que se apresenta agora com todos os mandatos e órgãos renovados.

Ainda no âmbito do processo de redesenho organizacional fundiu serviços, reorganizou processos e dinâmicas de funcionamento em todas as áreas e funções de suporte e apoio à gestão, processo que está em permanente actualização face às contingências externas; ao reajuste da estrutura de recursos humanos e física, nomeadamente à redução e ajustamento de espaços e edifícios.

Na dimensão pedagógica e científica foi desenvolvido um importante processo de revisão e reforma curricular do curso de licenciatura, centrado numa perspetiva e pensamento e desenvolvimento da enfermagem. No que se refere à oferta pós-graduada foram aprovados e estão

em funcionamento mestrados em várias áreas de especialização, de novo em fase de acreditação e foi mantido o apoio ao curso de doutoramento em enfermagem da Universidade de Lisboa. De salientar que a ESEL tem mantido ao longo dos anos uma assinalável atratividade nos cursos que oferece, seja na formação inicial ou na pós-graduada, o que dá conta da afirmação e consolidação da marca desta instituição no seio das IES.

A ESEL adota um modelo de estrutura matricial que se consubstancia na interação entre projetos, unidades estruturais de recursos e unidades diferenciadas.

Os projetos são conjuntos coerentes de atividades que visam a prossecução da missão e as finalidades da ESEL. Os projetos, de acordo com o principal objetivo, consideram-se de ensino, investigação e ou de prestação de serviços à comunidade. A criação, regulamentação, reformulação e extinção dos projetos dos projetos é da responsabilidade dos órgãos competentes, de acordo com a sua área de intervenção.

Conforme os estatutos as unidades estruturais de recursos designam-se por Departamentos ou por Serviços. São os Departamentos quando reúnem recursos de carácter científico-pedagógico; ou Serviços quando reúnam técnicos, administrativos e culturais. As unidades estruturais de recursos são criadas, modificadas ou extintas por deliberação do Conselho Geral, mediante proposta do Conselho Técnico-científico ou do Presidente da ESEL, consoante tenham carácter científico-pedagógico ou técnico, administrativo e cultural.

Departamentos

A organização departamental integra os docentes ligados ao domínio da área científica. Os Departamentos desenvolvem as suas atividades no quadro de projetos de ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade, de forma integrada e consolidada correspondendo ao foco da atividade principal desta instituição.

Serviços

Os Serviços são estruturas vocacionadas para o apoio às atividades da ESEL e integram todo o pessoal não docente. Os Serviços estão agrupados em serviços técnico-administrativos e gerais e em serviços técnicos e de recursos educativos, ao nível das áreas financeira, académica, de recursos humanos, de expediente, de serviços gerais, de documentação e informação e de informática, entre outras. A organização e o funcionamento interno dos serviços constam de regulamentos próprios aprovados pelo Presidente da ESEL. Os serviços são dirigidos pelo Administrador, sob orientação do Presidente da ESEL, com exceção daqueles que, pela sua especificidade, sejam coordenados por dirigentes da respetiva área funcional.

Unidades Diferenciadas

As Unidades Diferenciadas prosseguem objetivos específicos e concorrem para a missão e fins da ESEL. A ESEL pode criar, por si ou em parceria com outras entidades, unidades diferenciadas, designadamente nas áreas da segurança e saúde no trabalho e do apoio aos seus diplomados, bem como na área da investigação. As unidades diferenciadas são criadas, modificadas ou extintas por deliberação do Conselho Geral, mediante proposta do Presidente da ESEL, depois de ouvidos os órgãos competentes de acordo com a natureza e os objetivos das unidades em questão.

A Unidade de Investigação – UI&DE constituída em 2001, com o propósito de produzir conhecimento nas áreas do Cuidar em Enfermagem, da Saúde e da Educação, contribuindo para a análise, aprofundamento e difusão do conhecimento científico. Esta Unidade tem vindo desenvolver um processo reflexão interna a sua face aos novos desafios no campo da investigação, nomeadamente na ligação a outras unidades de investigação congéneres, no sentido de se repensar enquanto estrutura de investigação na área da saúde e da enfermagem, a nível nacional.

Órgãos de Governo

São órgãos da ESEL:

- a) Conselho Geral;
- b) Presidente;
- c) Conselho de Gestão;
- d) Conselho Técnico-científico;
- e) Conselho Pedagógico.

1.1. Missão, Visão e Princípios Fundamentais

Missão

A Missão da ESEL decorre dos seus estatutos (Despacho normativo nº 16/2009, de 7 de Abril) onde se pode ler “um centro de criação, desenvolvimento, transmissão e difusão de cultura e ciência de enfermagem, que visa a excelência e a inovação.” 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 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

A visão integra e desenvolve uma *ideia de Instituição*, no seio das IES, onde se projecta a ESEL como geradora de valor, competitividade e inovação no Ensino da Enfermagem e na Investigação.

A per assunção desta permitirá à ESEL consolidar-se como:

- 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 diretas 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.
- Uma Escola *sustentável* com uma dinâmica inteligente e equilibrada na gestão dos recursos onde o investimento nas pessoas, e a inovação nas práticas pedagógicas educativas e de investigação assumem particular relevância.

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 coletiva 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 ação 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, democraticidade e participação.

2. ESEL 2015-2018

2.1. Diagnostico Estratégico

O cumprimento da missão e a concretização da visão impõem à Escola Superior de Enfermagem de Lisboa que, para além dos valores que a regem, sejam fortalecidas as relações com todos os grupos de interesse e *stakeholders*, considerando a sua importância estratégica, na sequência da identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, através da análise *SWOT* e de outras ferramentas de diagnóstico organizacional. Os resultados obtidos servem de base para o planeamento e formulação da estratégia, determinando-se assim as grandes linhas de orientação estratégica da ESEL para o período de 2015 a 2018.

2.1.1. Análise de Stakeholders e parceiros

No contexto educacional, o sucesso estratégico implica a identificação dos *Stakeholders* (entendidos como os indivíduos, ou grupos de interesse, que influenciam as estratégias organizacionais), envolvendo um processo de análise de informação sobre as expectativas, objetivos e preferências das partes interessadas.

Considerando a sua importância estratégica no cumprimento da missão e concretização da visão afeta à Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, a relação de expectativas entre a instituição e os segmentos de *Stakeholders* pode ser sistematizada conforme a tabela seguinte:

Quadro 01 – STAKEHOLDERS : Análise de expectativas recíprocas

<i>Stakeholders</i>		O que pretendem os <i>Stakeholders</i> da ESEL?	O que é que a ESEL pretende dos <i>Stakeholders</i> ?
I n t e r n o s	Órgãos de Gestão	Prestígio e reconhecimento nacional e internacional	Cumprimento da missão e projeção da instituição
	Docentes e Investigadores	Estrutura estável de elevada qualificação; Disponibilização e de recursos materiais e financeiros	Conhecimentos e experiência ao nível pedagógico e científico capaz de conduzir a ESEL a um nível superior de excelência no ensino e na investigação

	Funcionários não Docentes	Condições de trabalho, perspetiva de carreira e transparência na instituição	Compromisso e iniciativa nas tarefas desempenhadas, numa lógica de eficiência e eficácia que permita maximizar os seus conhecimentos e competências
	Estudantes	Formação com reconhecimento público e relevância social que ofereça boas oportunidades de emprego	Sucesso académico que prestigie a ESEL com reconhecimento interno e externo, nomeadamente pela atribuição de bolsas de mérito
E x t e r n o s	Governo (Ministério da Educação e Ciência)	Adequação do financiamento público indutor de melhoria contínua do ensino	Financiamento e enquadramento legal com reforço que permita apoio institucional e desenvolvimento sustentável
	Governos Locais	Articulação com as estruturas locais e da comunidade nas áreas da saúde e sociais	Colaborar com as autarquias e o poder local em projetos de interesse nas áreas saúde e sociais
	Parceiros Ensino Superior	Colaboração e articulação	Acompanhar o seu desenvolvimento permuta de experiências; desenvolver e aprofundar parcerias estratégicas
	Parceiros Europeus	ESEL como referência e parceira	Incrementar o intercâmbio e a mobilidade de estudantes e professores Estimular a permuta de professores por períodos mais dilatados Integrar projetos internacionais de investigação promoção da saúde
	Unidades de Saúde	Colaboração e apoio	Desenvolver e consolidar parcerias e formas de colaboração, nomeadamente no ensino e na investigação
	PALOP's	ESEL como referência ao desenvolvimento do ensino e da enfermagem; Reforço do Ensino à distância	Incentivar as relações com os Palop's; Colaborar na qualificação e no desenvolvimento do ensino e da enfermagem; Ensino à distância

Empregadores/Empresas	Colaboradores qualificados	Adequação do recrutamento com o mercado de trabalho; reconhecimento e preferência
Antigos Estudantes	Criação e manutenção de uma rede de contactos profissionais	Criação de redes entre a ESEL e o espaço público
Parceiros Públicos e Privados	Cooperação para o investimento no âmbito do ensino, ciência e investigação	Captação de recursos (financeiros, tecnológicos, outros) e difusão da imagem da ESEL
Organismos Internacionais	Contributo científico e interação de conhecimento multidisciplinar	Internacionalização do ensino e da investigação (convénios/protocolos)
Comunicação Social	Informação clara e transparente com impacto na sociedade	Cobertura noticiosa das melhores práticas e projetos implementados
Fornecedores de Bens e Serviços	Cumprimento dos acordos comerciais nos prazos estipulados	Entrega nas condições acordadas a preços competitivos
Cidadãos	Serviço público de qualidade	Colaboração nas atividades cívicas desenvolvidas
Instituições Concorrentes	Acesso a informação detalhada capaz de conduzir à implementação de boas práticas de gestão	Procura sistemática dos melhores processos, ideias inovadoras e procedimentos mais efetivos que conduzam a um desempenho de superior qualidade

2.1.2. Análise PEST – Political, Economical, Social e Technological

Ainda no âmbito do diagnóstico organizacional e para cada dimensão presente da análise **PEST**¹(política, económica, social e tecnológica), são considerados factores que podem influenciar directa ou indirectamente na organização.

¹ Na análise da **dimensão política**, onde se incluem o quadro legal e regulamentação aplicável (normas), devem considerar-se, por exemplo, mudanças no cenário político nacional (mudança de governo, de partidos ou alterações na legislação) podem influenciar a organização. Os cenários mais estáveis e previsíveis geralmente são mais favoráveis, no entanto a mudança pode ser desafiadora e possibilitar níveis de desenvolvimento acelerado.

No **ambiente económico** impõe-se uma análise sobre a capacidade da organização em lidar com diferentes estádios do ciclo económico e as suas influências naquela. Também devem ser considerados aspetos relativos à política fiscal, e monetária.

Por sua vez, a análise do **ambiente social**, que engloba factores sociais, culturais e religiosos, dirige-se à previsão da variabilidade e tendências do mercado consumidor, e consequente projeção de sobrevivência da instituição a longo prazo. As considerações sobre

Quadro 02 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Políticos

Factores Políticos
<i>Política internacional do governo:</i> <ul style="list-style-type: none">• No quadriénio está perspectivado um ciclo eleitoral importante, e o que pode significar alterações à legislação vigente. Existem no entanto constrangimentos externos no plano internacional que podem limitar, alterações significativas nas políticas desenvolvidas.
<i>Regulamentação comercial:</i> <ul style="list-style-type: none">• Com o ciclo eleitoral, a regulação comercial específica pode variar no lapso temporal anterior e posterior às eleições. Poder-se-á verificar uma redução de problemas de regulação comercial no período pré-eleitoral, podendo por outro lado aumentar no pós-eleitoral.• Espera-se uma ligeira melhoria da atividade comercial (do setor e na globalidade do país), uma vez que, o país se encontra no período seguinte a uma grave crise e recessão económicas.• A maior ameaça afigura-se pela continuação da redução e cortes no financiamento ainda resultantes do ciclo crise anterior, com reflexo nos anos 2016 e 2017 do presente plano Estratégico.• Existem pressões do regulador (Ordem dos Enfermeiros) para alterações no acesso à profissão de novos enfermeiros, com a eventual obrigatoriedade exercício profissional tutelado, o que pode levar a redução da procura por parte de futuros alunos, face ao à possibilidade de dificuldade acrescida no acesso ao mercado de trabalho
<i>Regulamentação técnica</i> <ul style="list-style-type: none">• Crescente utilização de softwares de controlo da atividade diária SAPE (Sistema de Apoio à Prática de Enfermagem), tendo por base o sistema de classificação CIPE (Classificação Internacional para a prática de enfermagem), o que coloca desafios à adequação da formação.

Quadro 03 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Económicos

Fatores Económicos
<i>Taxa de juro:</i> <ul style="list-style-type: none">• Devido ao baixo endividamento da ESEL, a variação da taxa de juro pode ser encarada como uma variável de baixo impacto, o que, verificando-se a conjuntura actual, poder-se-á considerar como uma mais-valia de relevo a apontar. Apesar deste fator, e devido à situação vivida a nível europeu de crise de dívidas soberanas, prevê-se que, a haver, a evolução da taxa de juro seja residual.

esta dimensão na análise PEST também permitem identificar a adequabilidade do produto às necessidades e características da região.

Tão importante quanto a dimensão social para o sucesso e a manutenção da efectividade do produto (área de negócio) é o **ambiente tecnológico**, uma vez que as inovações tecnológicas têm impacto directo nos custos de produção e na contratação de mão-de-obra.

Fontes de financiamento:

- Atualmente as principais fontes de financiamento correspondem à remessa Orçamento de Estado e às Receitas Próprias resultantes de propinas.
- O facto do Orçamento de Estado ter um peso significativo no Orçamento da ESEL, pode ser identificado como uma ameaça, dada a envolvente económica e política, onde a possibilidade da sua redução é uma realidade.
- Tendo isto em conta, poder-se ia considerar uma prioridade diversificar as Fontes de Financiamento, nomeadamente, com projetos de investigação financiados internacionalmente (eixo estratégicos da internacionalização + eixo estratégico da investigação).
- Em função do elevado peso da FF "Orçamento de Estado", o impacto de decisões políticas tomam proporções significativas, deixando a ESEL bastante exposta a esta possibilidade

Política cambial:

- Dada a atividade predominantemente interna, o risco cambial não se afigura relevante. No entanto, querendo-se adotar, uma perspetiva de internacionalização este fator terá maior relevo, sendo tão mais relevante, quanto maior o sucesso do eixo internacionalização com países fora da União Monetária.

Inflação:

- Com as perspectivas de ligeiro crescimento económico, a inflação apresenta a mesma tendência, pelo que a sua variação não será excessivamente relevante para a definição das propinas a cobrar, o que não implicará impactos significativos na procura de novos estudantes, prevendo-se por isso, e nessa rúbrica, um impacto positivo.

Sistemas de tributação da actividade da empresa:

- O sistema tributário é o aplicável às entidades públicas, não se prevendo alterações significativas e relevantes até ao fim do ciclo eleitoral a decorrer em 2015/2016. No entanto, a ocorrerem a ESEL tem capacidade de ajustamento, nomeadamente pela autonomia que detém.

Sistemas de tributação do rendimento dos clientes:

- O sistema tributário dos clientes poderá ter variações significativas durante o ciclo eleitoral. Desta forma poderá haver impacto no IRS dos clientes, a haver um aumento de custos e alguns sectores da população poderá considerar-se um duplo impacto induzido pela eventual redução das deduções específicas para a educação. Tal situação poderá afetar a procura da ESEL. De assinalar, no entanto, que este ambiente poderá ter um movimento compensatório pois face redução da procura no sector privado, existe com aumento da posição concorrencial da ESEL.

Política de rendimentos e aspectos sociais:

- Os custos do pessoal apresentam a maior percentagem dos custos fixos da ESEL (dois terços), estes estão no entanto, identificados e devidamente monitorizados, havendo a previsão de algum aumento da massa salarial pela realização de concursos que visam sobretudo a renovação da estrutura docente, que vindo a ter perdas acentuadas por via da aposentação de muitos docentes.

Política de emprego e formação profissional:

- As políticas de formação e desenvolvimento do pessoal profissional fazem parte dos eixos estratégicos (B - Desenvolver o Factor humano da organização), pelo que impõe a continuação no seu desenvolvimento por forma a maximizar o impacto positivo pretendido.

Ambiente económico genérico:

- O clima económico genérico é de incerteza por diversos motivos, de onde se pode destacar:
 - Ciclo de mudança política no período temporal do plano estratégico (2015/2016)
 - Instabilidade internacional com a incerteza relativamente à crise das dívidas soberanas, onde Portugal se encontra envolvido
- - Esta instabilidade poderá ter efeitos consequentes na ESEL, uma vez que poderá ter influência no Orçamento de Estado, a maior Fonte de Financiamento da Entidade

Quadro 04 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Sócio-Culturais

Fatores sócio-culturais

Fenómenos de opinião/moda:

- Não se prevê que haja alterações a este nível que se constituam como ameaça e se tornem um fator determinante na persecução dos objetivos estratégicos da ESEL.

Fatores demográficos:

- Quanto à demografia na dimensão *emigração*, considera-se que no presente Plano Estratégico, não se afigura como um factor determinante na persecução dos objetivos estratégicos da ESEL, uma vez que a redução populacional consequente da emigração dá-se pela eventual saída potencial de antigos estudantes e não dos potenciais candidatos.
- A redução da taxa de Natalidade tem o seu efeito previsto mas far-se-á de forma mais acentuada num horizonte temporal além do presente documento.
- Por outro lado a evolução demográfica resultante do envelhecimento da população implica um aumento da vulnerabilidade e dependência dos idosos, ou seja resulta no curto e médio prazo em oportunidades no mercado de trabalho para os estudantes da ESEL.

Fatores sociais:

- Os factores sociais são favoráveis à ESEL, uma vez que está implementada na região de Lisboa, a região do País com melhor nível de vida global e melhor rendimento *per capita*, e como tal, eventualmente menos susceptível ao abandono por problemas económicos resultantes da envolvente económica/política do país. Assinala-se, no entanto, a perda de estudantes com esta problemática em anos anteriores, o tem sido compensado com reingresso de outros.

<p>Fatores culturais:</p> <ul style="list-style-type: none">Os fatores culturais são também eles favoráveis à ESEL pela área de implantação e desenvolvimento regional e local, bem como pela diversidade de oferta e parcerias nestas áreas
<p>Hábitos de consumo:</p> <ul style="list-style-type: none">Relativamente aos hábitos de consumo, a ESEL encontra-se bem posicionada junto do seu mercado alvo, sendo disto prova, a frequência com que a inscrição da ESEL surge como primeira escolha junto de candidatos ao Ensino superiorA reorientação da procura para entidades concorrentes de ensino superior não se afigura como uma ameaça à ESEL.
<p>Hábitos de compra:</p> <ul style="list-style-type: none">Sendo o ensino Superior uma atividade <i>especial</i> a nível do padrão do consumo, os hábitos de compra prendem-se com a inscrição anual e pagamento único ou fraccionado da propina, sendo portanto as dimensões da procura e do abandono os maiores desafios neste contexto. Estes indicadores apresentam uma estabilização ou uma evolução positiva, não se prevendo que o seu desempenho se altere significativamente de forma que influencie a estratégia da ESEL.

Quadro 05 - Principais fatores a serem considerados na análise PEST: Fatores Tecnológicos

<p>Fatores tecnológicos</p>
<p>Influência da tecnologia na produção:</p> <ul style="list-style-type: none">O surgimento da utilização de novos <i>softwares</i> de apoio, e novas formas de trabalho quotidiano são uma mais-valia estado a ESEL dotada de ferramentas para o efeito, nomeadamente no âmbito da prática simulada.No que se refere ao contexto clínico tem sido acompanhadas pela componente formativa da ESEL as recentes evoluções ocorridas neste contexto.
<p>Influência da tecnologia no mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">A evolução tecnológica tem impacto positivo e tende a facilitar o quotidiano. Ainda assim não se prevê que seja um fator determinante na persecução dos objetivos estratégicos da ESEL no curto/médio prazo.Importa no entanto manter e acompanhar a evolução do mercado de trabalho e do ambiente de cuidados por forma a dotar os estudantes das competências necessárias nesta área para o sucesso no mercado laboral.
<p>Influência da tecnologia na comercialização:</p> <ul style="list-style-type: none">Não se prevê que seja um fator determinante na persecução dos objetivos estratégicos da ESEL no curto/médio prazo

2.1.3. Análise SWOT

A análise SWOT conforme referido é um instrumento de análise da envolvente interna e externa das organizações que contribui para a elaboração do diagnóstico estratégico constituindo-se como um elemento facilitador da formulação estratégica.

Assim no que se refere à análise interna e ao contexto de atuação da ESEL identificaram-se os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. Por esta via foram identificados os aspetos do funcionamento e da actividade da ESEL que devem merecer maior atenção, bem como os aspectos condicionantes da envolvente externa que podem ser utilizados a favor da ESEL, ou que, pelo contrário, exigem a tomada de medidas ou de precauções no sentido de evitar ou de minimizar os seus efeitos.

Quadro 06 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Serviço inovador As restrições de vários tipos, incluindo espaço físico e financeiro têm impulsionado ESEL a afirmar-se como um serviço inovador, tanto em termos de novas respostas e cursos, como ao nível dos meios que usa.</p> <p>Alargamento de competências e massa crítica (com a fusão de escolas) A fusão resultou em ganhos significativos, em particular no abraçar de novos desafios para os quais ESEL agora tem recursos humanos altamente qualificados.</p> <p>Valorização do pessoal docente O nível de formação do pessoal docente é muito elevado, o que se traduziu na participação e liderança em projetos por parte de muitos docentes / investigadores, proporcionando um valor acrescentado para a ESEL, que vão além da qualidade formação. Crescimento acentuado do número de doutores com 35% face ao número de docentes em regime de tempo integral</p> <p>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.</p> <p>Posição de liderança da ESEL no ensino superior de Enfermagem na região de Lisboa A ESEL tem uma posição de liderança na região de Lisboa, mas também no contexto nacional, tanto em</p>	<p>Ausência de espaço físico comum A ausência de espaço físico comum constitui uma dificuldade no novo estabelecimento escolar. No entanto, está em preparação a construção de um campus académico, transformando essa fraqueza em um desafio - a afirmação da ESEL como uma grande Escola de Enfermagem.</p> <p>Circuitos e serviços de comunicações limitados Na fase de integração das ex escolas de enfermagem na ESEL, com a dispersão geográfica são particularmente importantes os canais de comunicação dos serviços. Existe alguma limitação na capacidade e flexibilidade necessárias para salvaguardar a estabilidade na operacionalização de projetos diferentes. O foco está na promoção da modernização dos serviços e recursos ESEL, especialmente a conclusão da modernização tecnológica da infra-estrutura informática, de imagem e de comunicação.</p> <p>Reduzida percentagem de atividades de investigação e desenvolvimento face ao número de docentes, e fraca cooperação internacional ao nível da investigação Apesar do nível já alcançado, é necessário aumentar o nível de atividades (I&D), bem como promover redes de cooperação internacional. Gerir e actualizar as bases de dados com as actividades de investigação dos docentes na ESEL e UI&DE.</p> <p>Recursos financeiros limitados A ESEL revela uma elevada dependência de financiamento do Ministério da Educação e Ciência. Este é ainda condicionado pela política de contenção do Ministério das Finanças, o que tem impossibilitado a realização de algumas actividades e estabilização de recursos humanos.</p>

<p>termos de oferta, como de qualidade na formação e saídas profissionais.</p> <p>Forte motivação para responder a pedidos A resposta dada aos vários desafios enfrentados é uma prova da capacidade da ESEL, em termos de capacidade, empenho e motivação de todos funcionários e docentes, gerando um notório aumento das receitas próprias.</p> <p>Foco na Internacionalização O foco estratégico na internacionalização é em si um ponto forte, pois permite que a instituição se abra à comunidade internacional, que tem nos últimos anos demonstrado forte interesse nas capacidades demonstradas pelos alunos formados em Portugal, e como tal, também na ESEL.</p>	<p>Assim é prioritária a diversificação e incremento de fontes de receita, o que passa pela resposta a eventuais solicitações de outras instituições, entidades ou associações, bem como consultoria em Enfermagem, Saúde, Política de Saúde, Cuidados, Organização, Formação e criação de cursos de curta duração que respondam a necessidades de formação não exclusivamente académica.</p> <p>Constrangimentos dos estudantes na relação com vida académica Reconhecem-se algumas debilidades existentes na relação dos estudantes com a vida académica tendo como consequência a pouca de integração destes em projetos curriculares e extracurriculares em curso na ESEL. Assinala-se no entanto o maior interesse e procura em projetos de parceria e protocolos com organizações de voluntariado e de saúde.</p> <p>Dificuldades de funcionamento integrado dos órgãos e serviços da ESEL bem como na sua reorganização e requalificação O atraso na integração de todos os serviços ocorreu em resultado da dispersão e da dificuldade na <i> fusão </i> das práticas e dinâmicas de quatro instituições com dimensão e a identidade cultural própria. Finda a consolidação da estrutura organizacional tem havido agora um reforço no acompanhamento e implementação de um sistema de qualidade e avaliação.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Ameaças</p>
<p>Abertura do mercado internacional A abertura do mercado internacional é um fator positivo que permite um conhecimento alargado de matérias com interesse para a ESEL, quer ao nível da formação de estudantes e professores, quer ao nível do desenvolvimento de projetos com os “best in class” e, ainda, ao nível da empregabilidade de diplomados da ESEL.</p> <p>Posição geográfica A região de Lisboa, zona de influência da ESEL, é a mais rica do país e continua a 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.</p> <p>Aumento da procura dos cuidados de saúde A par com alguma saturação do mercado, a exigência/importância que os cidadãos colocam na saúde levam a os decisores políticos mantenham as verbas e reorganizem a afectação de recursos para esta área. Para além disso, o envelhecimento da população, exige uma centralização das políticas em cuidados de saúde. A captação de turismo de saúde bem como a atração para residência permanente de cidadãos de países, nomeadamente, do Norte da Europa, constituem bons</p>	<p>Crise financeira 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 atividade da ESEL. Pode pôr em causa a capacidade das famílias custearem as despesas com os seus educandos, estudantes ou potenciais estudantes da ESEL.</p> <p>Aumento da oferta formativa A presença e oferta do ensino privado nesta área, nomeadamente, na região de Lisboa, bem como a aposta nas áreas da saúde por parte de outros estabelecimentos do ensino superior, podem diminuir potenciais candidatos à ESEL.</p> <p>Saturação do mercado O aumento do número de diplomados nas áreas de atuação da ESEL, bem como a falta de empregos em algumas delas, podem ter influência nas candidaturas à ESEL, sobretudo na área pós graduada.</p> <p>Retração e degradação das condições do mercado de Trabalho Verificou-se nos últimos anos a redução da procura de enfermeiros por parte do setor público da saúde, tendo havido um aumento no setor privado. Esta evolução tem mesmo assim um saldo tendencialmente negativo em termos da % da contratação de novos enfermeiros. A esta situação acresce a degradação da situação remuneratória, o que poderá desincentivar à prossecução da carreira na enfermagem.</p> <p>Falta de progressão na Carreira de Enfermagem</p>

<p>indicadores, para os diplomados e para a expansão da ESEL.</p> <p>Fusão das 4 escolas de enfermagem públicas de Lisboa</p> <p>A fusão de quatro escolas de enfermagem públicas em Lisboa foi um marco importante no desenvolvimento da Enfermagem. Com a constituição da maior escola superior de enfermagem no país, são criadas condições para a sua afirmação a nível nacional e internacional, e também ser uma referência no ensino de enfermagem.</p>	<p>Não estando regulada a progressão na Carreira de enfermagem, poder-se-á apresentar uma falta de incentivo à adesão à mesma, repercutindo-se, potencialmente, na procura da oferta apresentada.</p>
---	---

Quadro 07 - Matriz SWOT (análise de interação)

		EXTERNOS									
		Ameaças					Oportunidades				
		T1	T2	T3	T4	T5	O1	O2	O3	O4	
			Crise financeira	Aumento da oferta formativa	Saturação do mercado	Retração do mercado de trabalho	Falta de progressão na Carreira de Enfermagem	Abertura do mercado internacional	Posição geográfica	Aumento da procura dos cuidados de saúde	Fusão das 4 escolas de enfermagem públicas de Lisboa
INTERNOS	Pontos Fracos	W1	Ausência de espaço físico comum								
		W2	Circuitos e serviços de comunicações limitados								
		W3	Reduzida percentagem de atividades de investigação e desenvolvimento face ao número de docentes, e pouca cooperação internacional ao nível da investigação								
		W4	Recursos financeiros limitados								
		W5	Constrangimentos dos estudantes na relação com vida ativa								
		W6	Dificuldades de funcionamento integrado dos órgãos e serviços da ESEL bem como na sua reorganização e requalificação								
	Pontos Fortes	S1	Serviço inovador								
		S2	Alargamento de competências e massa crítica (com a fusão de escolas)								
		S3	Valorização do pessoal docente								
		S4	Forte enraizamento no tecido social								
		S5	Posição de liderança da ESEL no ensino superior de Enfermagem na região de Lisboa								
		S6	Forte motivação para responder a pedidos								
		S6	Foco na Internacionalização								

3. Formulação Estratégica

3.1. Eixos estratégicos ESEL

Qualidade e Avaliação

A Qualidade é uma componente central à ESEL e por isso mesmo um dos eixos estratégicos desta instituição. Trata-se de manter uma perspetiva de melhoria contínua de avaliação e de prestação de contas no desempenho organizacional, pelo que assume uma importância fundamental no ambiente interno e no desenvolvimento sustentável da instituição. É uma área de influência transversal das outras e pode também ser vista como um pilar onde devem assentar todos os processos e procedimentos.

Assinale-se que de acordo com Donabedian (2003)² existem três abordagens para se avaliar a qualidade: *a estrutura, o processo e os resultados*. De facto quando se pretende estabelecer uma relação entre as dimensões referidas verifica-se que estas não são mutuamente determinantes, mas é de esperar que face a bons *resultados*, se possa estar em presença de dinâmicas *de estrutura e de processo* devidamente consolidadas e desenvolvidas.

Nesta linha, a *Qualidade* não deve ser assumida como um exercício de verificação de conformidades ou desconformidades, envolvendo apenas monitorização e controlo, antes deverá, ter como horizonte a introdução da mudança nos processos de melhoria contínua. O desenvolvimento duma política em torno da *qualidade* introduz dinâmica e combate a inércia organizacional, pelo envolvimento global da organização. Neste processo além do *produto central* em avaliação (qualidade da formação), emergem e devem considerados outros subprodutos como o trabalho de equipa, a motivação e a implicação organizacional, que são transversais a toda a atividade da ESEL.

Uma matriz sustentável de avaliação da qualidade deve ocorrer dentro de um processo natural de interação entre a avaliação a interna e externa. Nestes processos comunica-se interna e externamente a instituição, e orienta-se de forma transparente a comparabilidade numa perspetiva de *benchmarking*, tendo em conta os referenciais da qualidade anteriormente apresentados e que se mantêm.

² Donabedian, A. (2003). An Introduction to Quality Assurance in Health Care. New York: Oxford University Press.

Referenciais da Qualidade

Em síntese apresentam-se os referenciais para qualidade das instituições de ensino superior Santos, Machado (2009)³ que se constituem como matriz orientadora da qualidade nestas instituições, e naturalmente na ESEL:

“Referencial 1 - Definição da política e objectivos de qualidade: *A instituição deve consolidar uma cultura de qualidade apoiada numa política e em objectivos de qualidade formalmente definidos e publicamente disponíveis.*

Referencial 2 – Definição e garantia da qualidade da oferta formativa: *A instituição deve definir mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta formativa, desenvolvendo metodologias para a aprovação, o controlo e a revisão periódica dos seus cursos.*

Referencial 3 – Garantia da qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes: *A instituição deve dotar-se de procedimentos que permitam promover e comprovar a qualidade do ensino que empreende e garantir que este tem como finalidade fundamental favorecer a aprendizagem dos estudantes.*

Referencial 4 – Recursos humanos: *A instituição deve contar com mecanismos que assegurem que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e pessoal de apoio se efectua com as devidas garantias para que possam cumprir com eficácia as funções que lhes são próprias.*

Referencial 5 – Recursos materiais e serviços: *A instituição deve dotar-se de mecanismos 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 instituição deve dotar-se de mecanismos que permitam garantir a recolha, análise e utilização dos resultados e de outra informação relevante para a gestão efectiva dos cursos e demais actividades.*

Referencial 7 – Informação pública: *A instituição 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.*

³ Santos, Machado (2009). Análise comparativa dos processos europeus para a avaliação e certificação dos sistemas internos de garantia da qualidade (A3ES).

Este documento foi publicado antes do acordo ortográfico estar em vigor.

Referencial 8 – Investigação e desenvolvimento: *A instituição 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 instituição 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 instituição deve dotar-se de mecanismos para promover e avaliar as suas actividades de cooperação internacional.” (Machado dos Santos, 2009)*

O quadro seguinte apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Qualidade e Avaliação.

Quadro 08 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Qualidade e Avaliação

A - Qualidade e Avaliação	
A1	Qualificar a organização
1	Desenvolver e aprofundar a política de qualidade;
2	Dar continuidade à implementação do modelo da qualidade de acordo com os referenciais já aprovados e em consonância com a matriz anteriormente apresentada;
3	Consolidar os mecanismos de avaliação: (1. - Promover a avaliação sistemática em todos os procedimentos; - Perspetivar o acompanhamento e a melhoria contínua (follow -up do processo).
4	Concluir o ciclo de avaliação dos docentes de acordo com o regulamento de avaliação cujo triénio termina em 2015
A2	Garantir a qualidade da formação
1	Desenvolver mecanismo de controlo de qualidade da formação
2	Controlar a qualidade de aprendizagem e do apoio a estudantes
A3	Assegurar a consolidação de um Sistema de Gestão da Qualidade
1	Implementação de certificação em qualidade
2	Integração de sistemas de gestão
3	Normalização e uniformização de funções e procedimentos

Desenvolvimento do fator humano

O fator humano é um bem crítico nas organizações!

Uma instituição educativa e do ensino superior é feita de pessoas para pessoas nelas se promove a qualificação global da organização. Esta qualificação permite o envolvimento com maior qualidade no cumprimento da missão da ESEL, e na consecução dos objetivos organizacionais. A evolução dos recursos humanos na ESEL mostra bem a capacidade de resposta desta instituição, nomeadamente o que em termos de reorganização e de concentração tendo sido possível fazer, com menos fazendo mais, ou seja acrescentando valor. Salienta-se que o quadro legal em vigor em termos de aposentação determinou a saída de muitos colaboradores docentes e não docentes, capital humano que urge de algum modo repor e renovar ainda que considerando os ganhos de escala da sua reorganização.

O quadro seguinte apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Desenvolvimento do fator humano.

Quadro 09 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Desenvolver o fator humano

B - Desenvolver o fator humano	
B1	Qualificar o corpo docente
1	Manter, nos termos da lei e dentro dos limites financeiros disponíveis, o apoio à formação avançada de docentes para obtenção do grau de doutor prioridade em enfermagem e áreas afins;
2	Apoiar as candidaturas e as licenças sabáticas para desenvolvimento e conclusão da formação avançada;
3	Aprofundar a ligação entre os três ciclos de estudos, nomeadamente entre os mestrados e o doutoramento;
4	Reforçar o desenvolvimento dos docentes por via da investigação e publicação;
5	Apoiar formação de pós doutoramento em projetos associados à UI&DE ou em parceria com esta unidade;
6	Proceder à abertura de concursos de recrutamento de docentes.
B2	Qualificar o corpo não docente
1	Aprovar anualmente verbas para formação não docente
2	Manter o incentivo à formação do pessoal não docente orientada para a valorização académica e profissional;
3	Formar nas seguintes áreas: comunicação, atendimento ao público, novas tecnologias, e Inglês;
4	Reforçar a formação contínua nas áreas específicas de acordo com o diagnóstico de necessidades de formação;
5	Realizar estágios em outras instituições de ensino superior em áreas de excelência das mesmas;
6	Estimular o prosseguimento de estudos;
7	Agir como entidade formadora;
8	Contratar pessoal qualificado, nas áreas mais carenciadas mais prementes como novas tecnologias e captação de projetos e financiamento.

B - Desenvolver o fator humano	
B3	Qualificar o ambiente académico e os estudantes
1	Apoiar os estudantes no seu percurso formativo promovendo o desenvolvimento cultural e a cidadania;
2	Estimular a participação e o trabalho nos órgãos;
3	Manter o gabinete de apoio psicopedagógico ao estudante;
4	Apoiar o núcleo de voluntariado e cidadania;
5	Aprofundar as estratégias de apoio social;
6	Manter o apoio aos estudantes através do gabinete de ação social;
7	Envolver os estudantes nos projetos da instituição e de extensão à comunidade por via da Associação de Estudantes ou outros grupos e iniciativas (grupo de teatro e tuna);
8	Consolidar o Gabinete de empreendedorismo e de apoio à empregabilidade;
9	Fazer o acompanhamento dos recém-formados com vista a uma melhor integração e gestão do seu desenvolvimento profissional;
B4	Qualificar a Infraestrutura
1	Melhorar as condições e segurança no trabalho;
2	Manter investimento na requalificação do Pólo Gulbenkian (residência e edifício escola);
B5	Qualificar tecnologicamente
1	Consolidar o centro de recursos audiovisuais, e de laboratório multimédia;
2	Manter o investimento nos laboratórios de aulas práticas e de prática clínica simulada e promover a gestão integrada destes recursos;
3	Manter o acesso a bases de dados internacionais em consórcio com outras instituições;
4	Reavaliar os laboratórios de informática;
5	Avaliar o parque informático;

Formação

A componente formativa é o centro da atividade da ESEL pelo que é fundamental manter uma oferta formativa que responda às necessidades de formação pré e pós graduada, assegurando a competitividade centrada na gestão de expectativas dos potenciais clientes, e que em simultâneo responda às necessidades de saúde da comunidade regional e nacional.

Este eixo estratégico tem-se constituído como uma das apostas mais fortes e conseguidas da ESEL. De facto, a oferta formativa sobretudo a pós graduada (pós licenciatura e mestrado) cresceu e diferenciou-se, o que constituiu um grande desafio. O alargamento da oferta pós graduada além de se materializar num investimento da formação e do desenvolvimento dos recursos humanos na enfermagem e na saúde constituiu também uma oportunidade ao desenvolvimento dos professores desta instituição. A reflexão em torno desta oferta e a sua eventual reorganização para uma matriz mais flexível e modular está em consonância com a possibilidade de realização dos estudos em tempo parcial, já prevista em regulamento. No entanto poderão ainda ser perspetivadas no âmbito do processo de avaliação e acreditação algumas mudanças.

A componente de formação da ESEL é apoiada num corpo docente qualificado e experiente, que desenvolve desde há vários anos um trabalho colaborativo e de parceria com as

instituições de saúde e da comunidade. Assenta numa matriz de rigor pedagógico e científico, destinando-se ao desenvolvimento do conhecimento científico e do estado d'arte da área científica e das ciências básicas afins, ao mesmo tempo que incentiva, nos formandos, uma atitude ética e reflexiva.

A visão de *benchmarking* que queremos se venha a tornar numa prática sustentada desta instituição inclui a consolidação do ensino e o reforço da investigação. Estas no seu conjunto devem permitir uma resposta concertada da formação aos fenómenos associados à complexidade da saúde humana. Assim a formação do primeiro ciclo, deverá organizar-se para um cenário de equilíbrio entre procura e oferta, esperando-se que pela sua qualidade e diferenciação a ESEL, mantenha um importante nível de atratividade. Tal como é sabido esta tem sido uma constante nos últimos anos sendo a ESEL das instituições com maior atratividade no panorama das IES, incluindo-se aqui Universidade e Institutos Politécnicos.

Quanto à oferta pós-graduada a ESEL deverá manter a aposta no ajustamento à *procura* e com isso responder às necessidades de formação em áreas clínicas específicas e altamente diferenciadas, o que significa manter a formação pós graduada em todas as áreas já oferecidas pela ESEL, acrescendo aquelas que recentemente vieram a ser reconhecidas pela OE como organizadoras dos cuidados de saúde, nomeadamente na abordagem à família, e na gestão da doença crónica. Coloca-se ainda a possibilidade da abertura de um mestrado de carácter mais académico conducente à progressão de estudos para doutoramento, com um reforço da componente de investigação e do aprofundamento da área científica.

A curva da redução da procura no ensino superior provocada pelo perfil demográfico em Portugal pode vir a determinar a redução do número de escolas e de cursos enfermagem restando apenas aquelas com maior capacidade de adaptação e inovação face aos potenciais clientes, onde naturalmente a ESEL se deverá posicionar.

Nesse sentido impõe-se ainda a nível do eixo formação pensar na qualidade da formação clínica. Apesar da crescente consolidação de uma prática reflexiva e geradora de saberes a prática em contexto coloca muitas vezes estudantes professores e utentes dos cuidados de saúde em situações, em dilemas éticos de grande complexidade.

As preocupações éticas face à inclusão da *pessoa* no ciclo de cuidados numa perspectiva de “*treino*”, colocam desafios face à sua autonomia, individualidade, privacidade. A estas acresce a complexidade das situações de saúde que implicam o aprofundamento da disciplina e do conhecimento num campo de abordagem próprio a par com a reflexão sobre a prática. Assim impõe-se a manutenção no investimento da componente laboratorial, da prática e da investigação, como áreas de inovação e de excelência. Estas condições permitirão no futuro diferenciar qualitativamente a ESEL de outras instituições que oferecem o curso de enfermagem.

O quadro seguinte apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Formação.

Quadro 10 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Formação

C - Formação	
C1	Avaliar a oferta formativa
1	Melhorar a gestão da formação revendo sistematicamente a adequação da oferta formativa para dar resposta às necessidades;
2	Preparar a avaliação dos cursos e submeter nova acreditação
3	Avaliar e rever periodicamente: 1) a oferta formativa; 2) os planos curriculares; 3) o impacto da formação nos contextos de trabalho; 4) a empregabilidade e a aceitação pelos stakeholders dos formandos da ESEL.
4	Especializar colaboradores nos processos de certificação e acreditação;
C2	Acompanhar e desenvolver a oferta formativa
1	Consolidar a oferta formativa pós graduada;
2	Consolidar o gabinete de apoio aos Ensinos Clínicos;
3	Manter e desenvolver o Gabinete de Oferta Formativa;

Investigação

A investigação é um eixo crítico e central à consolidação da ESEL, nomeadamente para a concretização do percurso estratégico conducente à integração na universidade. Esta área é por excelência aquela onde se cruzam os processos de desenvolvimento fundamentais: aprofundamento da área disciplinar; ensino baseado na evidência e qualidade da formação; qualificação da instituição, dos professores e investigadores. Impõe-se por isso a concretização de uma visão transversal e sistémica da investigação em articulação com a vertente ensino e formação.

Para se concretizar este passo é fundamental envolver os docentes e investigadores e em simultâneo encontrar as parcerias estratégicas com outras unidades e investigadores, sendo fundamental obter ganhos de escala por via da concentração de recursos e com ela a maior capacidade de captação de projetos em volume e dimensão.

Nas medidas para o futuro fica claramente assumido o apoio à unidade de investigação UI&DE, fortalecendo-a internamente e ao mesmo tempo melhorando a sua capacidade celebrar protocolos e integrar projetos multidisciplinares e multicêntricos. Isto significa a aposta numa estratégia de rede de unidades de investigação em torno de projetos agregadores para a investigação em enfermagem e saúde.

O desenvolvimento da investigação está intimamente ligado com a formação do terceiro ciclo que a Universidade de Lisboa desenvolve em parceria com a ESEL. O doutoramento em enfermagem é hoje uma marca destas instituições e tem sido um programa bem-sucedido, com

procura significativa mesmo em forte período de contenção financeira. O compromisso é manter o apoio ao programa doutoral e reforçar os laços com a Universidade de Lisboa neste e em outros projetos como seja com a Faculdade de Medicina o Instituto de Ciências Sociais, a Faculdade de Letras, o Centro de Filosofia, faculdade de Psicologia, Farmácia entre outras.

O quadro seguinte apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Investigação.

Quadro 11 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Investigação

D- Investigação	
D	Tornar a unidade de investigação numa marca da ESEL
1	Apoiar a unidade de investigação;
2	Reforçar a ligação entre a ESEL, o doutoramento e a UI&DE
3	Integrar os docentes em projetos no seio da unidade de Investigação;
4	Promover acordos e protocolos com outras unidades para a inclusão em redes de investigação;
5	Apoiar licença sabática pós doutoramento para liderar projetos de investigação na UI&DE ou projetos internacionais registados na UI&DE;
6	Propor o Prémio de investigação UI&DE;
7	Criar núcleo de tradução e apoio à publicação internacional;
8	Captar projetos e apoios em programas internacionais especializando esta componente nos recursos da ESEL e UI&DE.
9	Manter a figura de assistente estagiário de investigação;
10	Reforçar os recursos de apoio e secretariado.

Internacionalização

Internacionalizar num movimento interno

“Estimular uma política de abertura e permuta de conhecimento” foi o propósito da anterior candidatura e plano estratégico, o que pensamos ter sido parcialmente atingido. Na verdade existiu um incremento substancial não apenas na mobilidade mas também na projeção internacional da ESEL e dos seus professores materializado, por exemplo, pela presença e mesmo liderança de redes internacionais como a Florence Network, ou a FINE, bem como pela presença de professores da ESEL em inúmeros eventos internacionais. Ainda é de assinalar que maioritariamente foram apoiadas as iniciativas dos docentes /departamentos total ou parcialmente numa perspetiva de marcar a diferença e apoiar a internacionalização da instituição e dos docentes.

Atualmente há que manter esse esforço mas complementado sempre que possível por publicação internacional, o que é um passo mais adiante, sendo fundamental assumir a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento interna. Ou seja, a mobilidade, as visitas, as conferências e todas as participações internacionais devem produzir impacto na instituição, mas não devemos procurar apenas internacionalizar num movimento de externalização, importa também *oferecer internacionalização*. Trazer até nós estudantes, professores, investigadores ou mesmo outros colaboradores é uma aposta, sendo prioritário aprovar vagas para estudantes internacionais no primeiro e segundo ciclo de estudos.

Esta nova visão assenta num posicionamento de oferta à procura internacional recebendo estudantes e professores, não apenas em mobilidade de curta duração, mas por períodos de estudos mais prolongados. Importa assim promover candidaturas para professores visitantes que ofereçam cursos e unidades curriculares optativas, concertando essa oferta com professores desta instituição a oferecer também unidades curriculares em outras línguas. Desta forma assume-se claramente que a ESEL tem que fazer parte da agenda internacional do ensino da enfermagem, nomeadamente a nível da Europa, África e América Latina.

Com este movimento não será de todo desvalorizada a aposta do trabalho conjunto com países de língua oficial portuguesa, nomeadamente de salientar a manutenção do interesse e de apoio aos programas e projetos em países como o Brasil e os países africanos. Fica ainda assumida a possibilidade de se iniciar a mobilidade com Macau será outro dos objetivos a concretizar brevemente.

Deverá ainda ser dada especial atenção à divulgação internacional desta instituição no portal com uma área em inglês, que tem que ser melhorada.

O quadro seguinte apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Internacionalização.

Quadro 12 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Internacionalização

E - Internacionalização	
E	Tornar a ESEL numa referência internacional (Internacionalizar num movimento interno)
1	Aprofundar a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento interna e externa;
2	Aprofundar a internacionalização e a mobilidade;
3	Preparar os estudantes e enfermeiros para o desempenho da profissão numa sociedade multicultural;
4	Oferecer unidades curriculares noutra língua /inglês e ou espanhol;
5	Melhorar comunicação externa internacional na página da ESEL;
6	Rever os contratos Erasmus e estudar novas potencialidades dos programas para permitir outras formas de mobilidade;
7	Promover a mobilidade de estudantes por períodos dilatados;
8	Manter a mobilidade não docente propondo oferta já negociada e protocolada;
9	Abrir concurso para professores visitantes;
10	Oferecer estágios internacionais na ESEL.

Prestação de serviços à comunidade e extensão

Este eixo estratégico já definido no plano anterior tem ainda uma importante componente de expansão e de desenvolvimento, nomeadamente na colaboração interinstitucional e na prestação de serviços ao exterior. A ligação a entidades de saúde e apoio social como a Direção Geral da Saúde, a Santa Casa da Misericórdia, Associações de Doentes e outras associações locais, ainda às autarquias da região de Lisboa, pode contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, adequado à missão desta instituição.

Esta componente estratégica necessita de melhor articulação por forma a alcançar novos públicos-alvo, permitindo, por exemplo, que a prestação de serviços à comunidade constitua a possibilidade de qualificar os cidadãos em saúde, nomeadamente na gestão da doença crónica, idosos a adesão à terapêutica; comportamentos saudáveis. Esta componente poderá ser consolidada através da criação de um "centro de formação do cidadão em saúde" a realizar em parceria com outras instituições e com possibilidade de referenciação de doentes no pós alta clínica. Este centro poderia ainda constituir-se num setor da ESEL gerador de recursos para a realização de ensino clínico e de investigação, nas áreas anteriormente referidas.

Por outro lado, o aprofundamento da capacidade formativa da ESEL em oferta de curta duração, modular, em formato pós graduado ou outro, que se entenda adequado e dirigido a profissionais de saúde é outra das vertentes em desenvolvimento pelo Gabinete de Oferta Formativa, contando-se já com algumas experiências relevantes.

O quadro 13 apresenta as ações a desenvolver dentro de cada um dos objetivos estratégicos definidos para o eixo de Prestação de Serviços à Comunidade e Extensão.

Quadro 13 – Ações e Objetivos estratégicos definidos para o Eixo Prestação de Serviços à Comunidade e Extensão

F - Prestação de serviços à comunidade e extensão	
F	Perspetivar a ESEL na comunidade local
1	Integrar a ESEL nas diferentes comunidades onde está inserida.
2	Desenvolver e aprofundar a parceria com Organizações de saúde e autarquias
3	Criar o instituto /centro de formação do cidadão/utente em saúde em parceria com a DGS e ARS e associações de doentes (gestão da doença crónica; idosos; adesão terapêutica; comportamentos saudáveis);
4	Apoiar e incentivar projetos e atividades culturais, desportivas e cívicas;
5	Manter os projetos de serviço à comunidade na formação académica;
6	Divulgar os eventos nacionais e internacionais na área da saúde, convidando as comunidades educativas e local;
7	Manter o trabalho com instituições educativas do ensino básico e secundário (NICE).

O quadro seguinte apresenta as quatro áreas de intervenção e a sua interação com os eixos e objetivos estratégicos determinados.

Quadro 14 – Eixos e Objetivos Estratégicos por Área de Intervenção

Eixos / Objetivos Estratégicos			Áreas de Intervenção			
			Oferta formativa	Ciência, investigação e inovação	Imagem, cultura e projeção	Recursos humanos, materiais e financeiros
A	Qualidade e Avaliação	Qualificar a organização				
		Garantir a qualidade da formação				
		Assegurar a consolidação de um Sistema de Gestão da Qualidade				
B	Desenvolvimento do fator humano	Qualificar o corpo docente				
		Qualificar o corpo não docente				
		Qualificar o ambiente académico e os estudantes				
		Qualificar a Infra-estrutura				
		Qualificar tecnologicamente				
C	Formação	Acompanhar e desenvolver a oferta formativa				
		Avaliar a oferta formativa				
D	Investigação	Tornar a unidade de investigação numa marca da ESEL				
E	Internacionalização	Tornar a ESEL numa referência internacional (Internacionalizar num movimento interno)				
F	Prestação de serviços à comunidade e extensão	Perspetivar a ESEL na comunidade local				

3.1.1. Balance ScoreCard

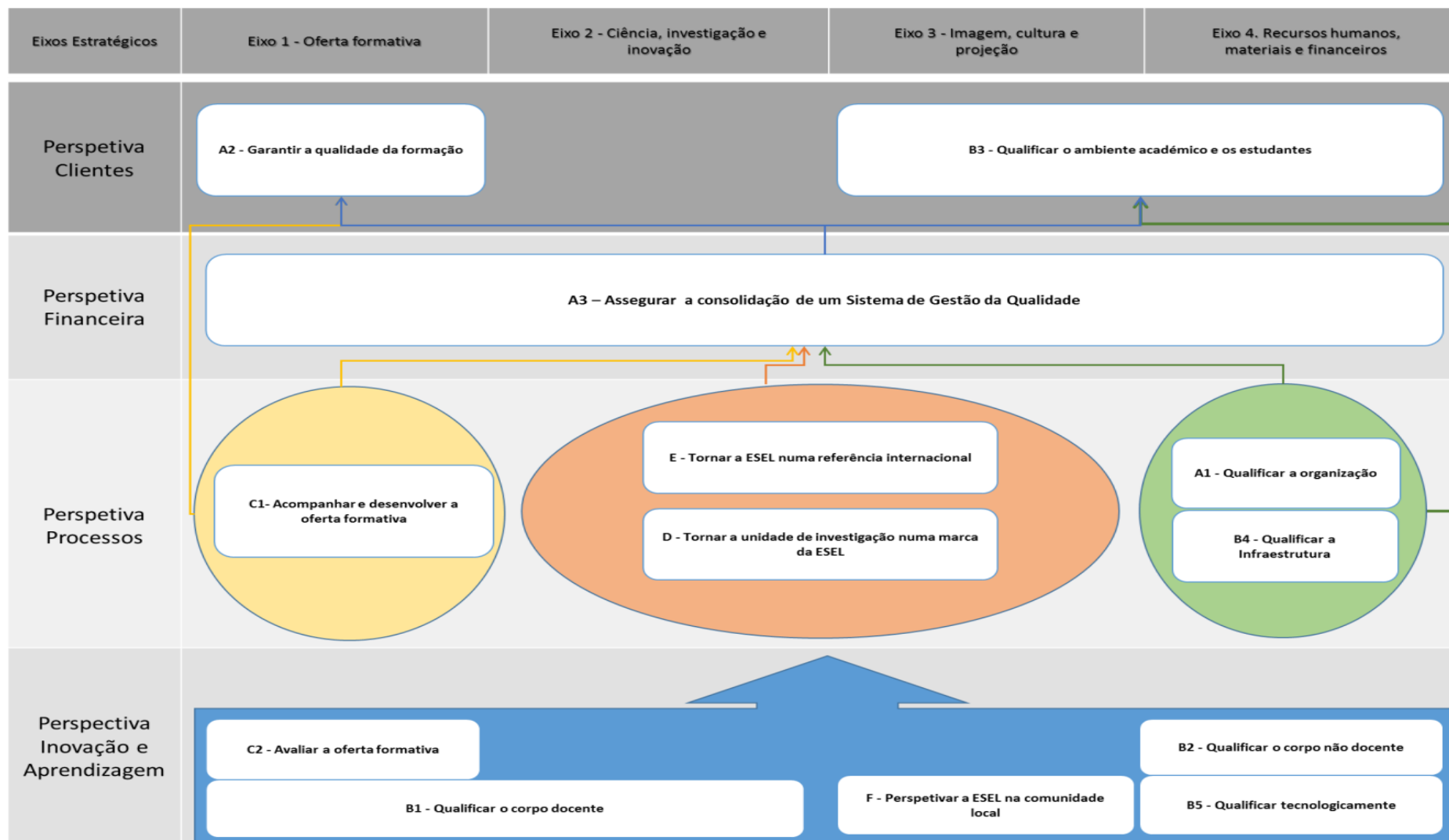
O esquema seguinte apresenta o *Balanced Scorecard* que corresponde à visão e estratégia da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta utilizada no mapeamento estratégico, que interliga e desdobra a visão, a missão e os objetivos estratégicos de um organismo até aos seus indicadores de desempenho, permitindo a monitorização da concretização estratégica definida. Esta ferramenta integra e organiza os diferentes objetivos, permitindo uma análise de todos os indicadores de desempenho, quer sejam financeiros ou não, ajudando na transmissão da informação de gestão estratégica à estrutura de topo, facilitando o controlo da concretização do mapeamento estratégico.

Os cinco objetivos estratégicos na perspetiva de inovação e aprendizagem demonstram o modo como a ESEL pretende alcançar a sua visão e como sustenta a sua progressão. Na perspetiva interna dos processos, a ESEL compromete-se a desenvolver os processos determinados nos objetivos Estratégicos C1, E, D, A1 e B4, garantindo a sua visão e missão para com os seus *Stakeholders* e estudantes.

Para o sucesso da ESEL, a sua estrutura administrativa, financeira e funcional tem que assentar na consolidação de um sistema de gestão de qualidade.

Os objetivos estratégicos A2 e B3 apresentam as ações que consideramos essenciais para a garantia da qualidade de formação e a qualificação do ambiente académico.

Quadro 15 – Balanced Scorecard ESEL



4. Nota Final

O plano que agora se apresenta tem em conta uma *ideia de instituição* mais competitiva e inovadora num ciclo de desenvolvimento que retoma e enquadra a evolução estratégica da ESEL, cujas características lhe conferem um carácter único. Desde logo, o processo de fusão concretizado no final de 2007, marcadamente inovador no âmbito das instituições do ensino superior em Portugal. Na verdade não se tratando de uma simples justaposição de cursos, foi, antes, uma *integração transformação e mudança* a todos os níveis da organização.

No percurso e no ciclo global da mudança e reconfiguração organizacionais ocorreram vários outros ciclos de mudança, nomeadamente um novo enquadramento estatutário introduzido pelo RJIES, que num hiato temporal muito curto, colocou esta instituição perante uma estrutura organizacional diferente daquela que se previa à data da fusão, com uma, significativamente, maior autonomia, mas também com uma acrescida responsabilidade e consequente prestação de contas perante órgãos como o Conselho Geral.

A revisão estatutária que culminou com a publicação dos atuais estatutos (Despacho 16/2009 de 7 de Abril) permitiu à ESEL, projetar a sua ideia de escola para o futuro, ainda que de uma forma que não foi homologada pela tutela, concretizada na possibilidade de integração numa universidade, cujo processo tem vindo a ser consolidado com o enorme contributo do Programa de Doutoramento em Enfermagem resultante de um protocolo entre a ESEL e a Universidade de Lisboa.

Trata-se de um projeto ambicioso e difícil, que, importa referi-lo, tem as suas raízes nas quatro instituições que antecederam a ESEL. Para a sua efetivação têm sido abertos muitos caminhos e encontrados outros tantos obstáculos junto de diversas instâncias e da própria tutela. Estamos conscientes do momento de enorme constrangimento face ao preconizado nas linhas orientadoras para a reforma do ensino superior, a que, no entanto, esta instituição tem conseguido manter-se firme na sua posição de não aceitação de um destino diferente daquele que foi aprovado pelos órgãos, legitimamente eleitos pela sua comunidade académica.

Assinale-se ainda que este processo, algo conturbado tem, face às dificuldades e obstáculos, gerado também movimentos positivos, sendo evidente uma posição coerente partilhada pelas Escolas Superiores de Enfermagem de Lisboa, Porto e Coimbra. Neste processo a ESEL tem assumido uma posição de liderança desde logo pela sua aproximação à Universidade de Lisboa e pelo percurso que foi sempre desenvolvendo com esta, ao longo dos anos.

Quanto à consolidação da ESEL e apesar de se manter a coerência com as fases de processamento organizacional traçadas anteriormente, reconhece-se que neste período vão emergir um conjunto de grandes dificuldades, relacionadas com a evolução demográfica, mas também com as condições de vida do país e da Europa, numa realidade completamente diferente, relativamente a alguma estabilidade que por natureza era reconhecida à região onde estamos implantados. A este quadro acrescem ainda as opções políticas, num ambiente de convergência *versus* divergência dos vários grupos de interesse, face ao que deve ser o desenvolvimento do ensino superior no panorama nacional e internacional.

Impõe-se ainda perspetivar alguma instabilidade no financiamento e na captação de receitas próprias, bem como a necessidade imperiosa da negociação de um enquadramento legal que reduza os constrangimentos à renovação e à qualificação dos recursos humanos docentes, e não docentes, e ainda à consolidação da investigação.

Os grandes desafios para além dos já referidos passarão ainda pela avaliação dos cursos e por garantir a sua nova acreditação, já em fase adiantada da sua concretização, em consonância com as novas exigências (Dec.-Lei 115/2013) que implicam a manutenção e reforço da necessidade do aumento do número de doutores na área científica da Enfermagem, aliás também com o propósito de garantir recursos que progressivamente nos aproximem das exigências do ensino universitário.

Finalmente, a nossa meta para 2018, é que a ESEL seja reconhecida como uma referência nacional e internacional do ensino da enfermagem no âmbito dos três ciclos de estudos, nomeadamente pela diferenciação e qualidade da sua formação, pela coerência e articulação entre o ensino e a investigação e com grande atratividade quer nacional, quer internacional. Neste processo, a ESEL entende como fundamental o reforço da identidade dos seus estudantes no âmbito de um saber com desenvolvimento ético de tal forma que lhe permita, ser agente promotor da melhoria da qualidade na saúde e intervir como cidadão ativo no desenvolvimento económico, social e cultural do país e no mundo.

5. ANEXO – Indicadores de Realização

No que se refere à concretização foram definidos indicadores para a monitorização da realização das medidas. Consideramos que estes indicadores são pertinentes para a avaliação da aplicação do plano estratégico 2015-2018. Estes indicadores possibilitam a comunicação transparente de resultados organizados em bases de dados com a informação de recursos financeiros, humanos e técnicos, a que se acresce todo o registo da atividade docente de âmbito académico e de investigação. A primeira já conseguida em sede de cruzamento da distribuição do serviço docente (DSD) com a atividade nos departamentos e outros projetos; a segunda está em fase de desenvolvimento com a criação da base de dados para o registo da investigação e respetivos índices de produção.

Os quadros seguintes apresentam a lista de indicadores definidos e a sua ligação ao respetivo eixo, objetivos estratégicos e suas medidas

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
A - Qualidade e Avaliação					
A1	Qualificar a organização				
1	Desenvolver e aprofundar a política de qualidade;				
A1_1.1	# De manuais de procedimentos desenvolvidos (por processo produtivo)	2	5	8	10
2	Dar continuidade à implementação do modelo da qualidade de acordo com os referenciais já aprovados e em consonância com a matriz anteriormente apresentada;				
A1_2.1	Reiniciar e concluir o processo de certificação em qualidade	10%	30%	60%	100%
4	Concluir o ciclo de avaliação dos docentes de acordo com o regulamento de avaliação cujo triénio termina em 2015				
A1_4.1	% De docentes avaliados	100%	-	-	100%
A2	Garantir a qualidade da formação				
1	Desenvolver mecanismos de controlo de qualidade da formação				
A2_1.1	Avaliação semestral das unidades curriculares e desempenho pedagógico	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Controlar a qualidade de aprendizagem e do apoio a estudantes				
A2_1.2	Realização anual de inquérito de satisfação (todos os ciclo de formação)	Sim	Sim	Sim	Sim
A3	Assegurar a consolidação de um Sistema de Gestão da Qualidade				
1	Implementação de certificação em qualidade				
A3_1.1	Reiniciar e concluir o processo de certificação em qualidade	0	30%	60%	100%
2	Integração de sistemas de gestão				
A3_2.1	# De integrações efetuadas	1	2	-	-
3	Normalização e uniformização de funções e procedimentos				
A3_3.1	# De manuais de procedimentos desenvolvidos (por processo produtivo)	2	5	8	10

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
B - Desenvolver o fator humano					
B1	Qualificar o corpo docente				
1	Manter, nos termos da lei e dentro dos limites financeiros disponíveis, o apoio à formação avançada de docentes para obtenção do grau de doutor prioridade em enfermagem e áreas afins;				
B1_1.1	# De doutoramentos (inicial - 30%)	+6%	+5%	+5%	+5%
B1_1.2	% Taxa de Frequência	30%	25%	-	-
2	Apoiar as candidaturas e as licenças sabáticas para desenvolvimento e conclusão da formação avançada;				
B1_2.1	# De sabáticas	7%	5%	5%	5%
4	Reforçar o desenvolvimento dos docentes via investigação e publicação;				
B1_4.1	# De projetos de investigação	+2%	+5%	+5%	+5%
B1_4.2	# De publicações	-	+5%	+5%	+5%
5	Apoiar formação de pós doutoramento em projetos associados à UI&DE ou em parceria com esta unidade;				
B1_5.1	# De projetos apoiados	+2%	+5%	+5%	+3%
6	Proceder à abertura de concursos de recrutamento de docentes.				
B1_6.1	# Concursos abertos	4	4	2	1
B2	Qualificar o corpo não docente				
1	Aprovar anualmente verbas para formação não docente				
B2_1.1	# Montante aprovado Global	-	+5%	+5%	-
B2_1.2	# Montante por não docente				
B2_1.3	% Aplicada docente e não docente	+5%	+2%	+3%	+2%
2	Manter o incentivo à formação do pessoal não docente orientada para a valorização académica e profissional;				
B2_2.1	# De formação iniciada	-	+5%	+5%	-
3	Formar nas seguintes áreas: comunicação, atendimento ao público, novas tecnologias, e Inglês;				
B2_3.1	# De formação iniciada	-	+2%	+3%	-
4	Reforçar a formação contínua nas áreas específicas de acordo com o diagnóstico de necessidades de formação;				
B2_4.1	#de formações realizadas	-	+2%	+3%	-
B2_4.2	% De não docentes que atenderam a formações	-	+2%	+3%	-
5	Realizar estágios em outras instituições de ensino superior em áreas de excelência das mesmas;				
B2_5.1	#de formações atendidas	-	+5%	+5%	-
6	Estimular o prosseguimento de estudos;				
B2_6.1	# De estudos cursos superiores iniciados	-	+2%	+2%	+1%
7	Agir como entidade formadora;				
B2_7.1	# Cursos administrados internamente	+2%	+5%	+3%	+2%
B2_7.2	# Numero total de participações em cursos	+2%	+5%	+3%	+2%
8	Contratar pessoal qualificado, nas áreas mais carenciadas mais prementes como novas tecnologias e captação de projetos e financiamento.				
B2_8.1	# Concursos abertos	-	2	1	-
B2_8.2	# Entradas	-	2	1	-

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
B - Desenvolver o fator humano					
B3	Qualificar o ambiente académico e os estudantes				
1	Apoiar os estudantes no seu percurso formativo promovendo o desenvolvimento cultural e a cidadania:				
B3_1.1	# De formações	-	+2%	+3%	-
B3_1.2	# De participantes por formação	-	+2%	+3%	-
2	Estimular a participação e o trabalho nos órgãos;				
B3_2.1	# Iniciativas desenvolvidas/ Dia da Escola	+2%	+5%	+5%	-
B3_2.2	# De estudantes que aderem	-	+5%	+5%	-
3	Manter o gabinete de apoio psicopedagógico ao estudante;				
B3_3.1	# Consultas	+1%	+2%	+2%	+1%
4	Apoiar o núcleo de voluntariado e cidadania;				
B3_4.1	# De iniciativas desenvolvidas	+2%	+5%	+3%	+2%
5	Aprofundar as estratégias de apoio social;				
B3_5.1	# De iniciativas desenvolvidas	+2%	+5%	+3%	+2%
7	Envolver os estudantes nos projetos da instituição e de extensão à comunidade por via da Associação de Estudantes ou outros grupos e iniciativas (grupo de teatro e tuna);				
B3_7.1	# De Atividades pelo Núcleo de Voluntariado	+2%	+5%	-	-
B3_7.2	# De inscritos nos grupos de atividades	+5%	+2,5%	+2,5%	-
8	Consolidar o Gabinete de empreendedorismo e de apoio à empregabilidade;				
B3_8.1	# Mostras e Eventos	-	+2%	+2%	+1%
B3_8.2	# De apoios à empregabilidade concedidos	-	+2%	+2%	+1%
9	Fazer o acompanhamento dos recém-formados com vista a uma melhor integração e gestão do seu desenvolvimento profissional:				
B3_9.1	% De alunos acompanhados	-	+3%	+3%	+2%
B3_9.2	Elaboração de inquéritos à empregabilidade	1	1	1	1
B4	Qualificar a Infraestrutura				
1	Melhorar as condições e segurança no trabalho:				
B4_1.1	# Propostas de melhoria	-	5	5	5
B4_1.2	# de Planos de segurança em vigor	-	2	3	4
2	Manter investimento na requalificação do Pólo Gulbenkian (residência e edifício escola);				
B4_2.1	# Montante de investimento efetuado	-	+5%	+5%	-

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
B - Desenvolver o fator humano					
B5	Qualificar tecnologicamente				
1	Consolidar o centro de recursos audiovisuais, e de laboratório multimédia;				
B5_1.1	# De produções multimédia de promoção da ESEL	-	+5%	+3%	+2%
2	Manter o investimento nos laboratórios de aulas práticas e de prática clínica simulada e promover a gestão integrada destes recursos;				
B5_2.1	# De novos laboratórios ou renovações de laboratórios	-	+5%	+5%	-
3	Manter o acesso a bases de dados internacionais em consórcio com outras instituições;				
B5_3.1	# De bases de dados acessíveis	+2%	+5%	+3%	+2%
4	Reavaliar os laboratórios de informática;				
B5_4.1	# De relatórios de avaliação e acompanhamento	1	2	2	2
5	Avaliar o parque informático;				
B5_5.1	% De equipamento obsoleto	-2%	-5%	-5%	-3%
B5_5.2	% De troca de equipamento obsoleto	2%	5%	5%	3%

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
C - Formação					
C1	Avaliar a oferta formativa				
1	Melhorar a gestão da formação revendo sistematicamente a adequação da oferta formativa para dar resposta às necessidades;				
C1_1.1	Inquéritos às formações ministradas (semestral/Anual)	Sim	Sim	Sim	Sim
C1_1.2	Criação de novos cursos	-	1	2	2
3	Avaliar e rever periodicamente: 1) a oferta formativa; 2) os planos curriculares; 3) o impacto da formação nos contextos de trabalho; 4) a empregabilidade e a aceitação pelos stakeholders dos formandos da ESEL.				
C1_3.1	% De preenchimento por curso		2	1	1
C1_3.2	% De sucesso escolar licenciatura	88%	90%	91%	92%
C1_3.3	% De sucesso escolar mestrados	97%	97%	98%	98%
4	Especializar colaboradores nos processos de certificação e acreditação;				
C1_4.1	# Colaboradores aderentes ao processo de certificação	1	1	-	-
C2	Acompanhar e desenvolver a oferta formativa				
1	Consolidar a oferta formativa pós graduada;				
C2_1.1	# De cursos abertos	-	+1	+1	-
2	Consolidar o gabinete de apoio aos Ensinos Clínicos;				
C2_2.1	# De pessoas dedicadas à preparação dos ensinos clínicos	2	3	3	-
3	Manter e desenvolver o Gabinete de Oferta Formativa;				
C2_3.1	# De cursos de formação propostos	30	35	35	35
C2_3.2	# De cursos abertos	38	35	35	35

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
D- Investigação					
D	Tornar a unidade de investigação numa marca da ESEL				
1	Apoiar a unidade de investigação;				
D_1.1	# De projetos de investigação Iniciados	+2%	+5%	+5%	+3%
2	Reforçar a ligação entre a ESEL, o doutoramento e a UI&DE				
D_2.1	# De projetos de investigação associados ao programa de doutoramento	-	+5%	+5%	+2%
3	Integrar os docentes em projetos no seio da unidade de Investigação;				
D_3.1	# De professores da ESEL inseridos em projetos	-	+5%	+5%	+2%
4	Promover acordos e protocolos com outras unidades para a inclusão em redes de investigação;				
D_4.1	# De acordos efetuados	-	+5%	+5%	+5%
5	Apoiar licença sabática pós doutoramento para liderar projetos de investigação na UI&DE ou projetos internacionais registados na UI&DE;				
D_5.1	# De licenças sabáticas concedidas para liderar projetos de I&D	1	2	2	2
D_5.2	# De licenças sabáticas concedidas para realização de provas de agregação	2	2	3	3
6	Propor o Prémio de investigação UI&DE;				
D_6.1	Financiamento de investigação através do Prémio de Investigação UI&DE	-	Sim	Sim	Sim
D_6.2	# De candidaturas ao prémio	-	+10	10	15
7	Criar núcleo de tradução e apoio à publicação internacional;				
D_7.1	# De trabalhos traduzidos	+2%	+5%	+5%	+3%
D_7.2	# De trabalhos traduzidos com publicação internacional	+1%	+3%	+3%	+2%
8	Captar projetos e apoios em programas internacionais especializando esta componente nos recursos da ESEL e UI&DE.				
D_8.1	# De candidaturas a apoios internacionais	-	2	4	4
D_8.2	# De candidaturas com financiamento internacional aprovado	-	-	1	1
10	Reforçar os recursos de apoio e secretariado.				
D_10.1	# De Horas do secretariado e apoio alocadas à investigação	+2%	+5%	+5%	+3%

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
E - Internacionalização					
E	Tornar a ESEL numa referência internacional (Internacionalizar num movimento interno)				
1	Aprofundar a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento interna e externa:				
E_1.1	# De protocolos internacionais assinados	-	+5%	+5%	-
E_1.2	# De Redes Internacionais que a ESEL participa	2	-	-	-
2	Aprofundar a internacionalização e a mobilidade;				
E_2.1	# De alunos/docentes recebidos provenientes de programas de intercâmbio Erasmus	-	+2%	+2%	+1%
E_2.2	# De alunos/docentes enviados ao abrigo de programas de intercâmbio Erasmus	-	+2%	+2%	+1%
E_2.3	Aprovar o Regulamento de Admissão do Estudante Internacional	-	Sim	-	-
3	Preparar os estudantes e enfermeiros para o desempenho da profissão numa sociedade multicultural;				
E_3.1	# De unidades curriculares que inclui temas relativos à multiculturalidade e internacionalização	2	-	-	-
4	Oferecer unidades curriculares noutra língua /inglês e ou espanhol;				
E_4.1	# De unidades curriculares parcialmente em língua estrangeira	1	1	1	1
E_4.2	% De unidades curriculares que utilizam bibliografia em língua estrangeira	95%	100%	-	-
E_4.3	% De material de apoio em língua estrangeira (Inglês e/ou Espanhol)	1,5%	2,5%	10%	10%
5	Melhorar comunicação externa internacional na página da ESEL;				
E_5.1	Nº de línguas de tradução no site da ESEL (Inglês e Espanhol)	1	2	-	-
6	Rever os contratos Erasmus e estudar novas potencialidades dos programas para permitir outras formas de mobilidade;				
E_6.1	Identificar novas formas de mobilidade	-	1	-	-
7	Promover a mobilidade de estudantes por períodos dilatados;				
E_7.1	Prazo temporal médio de mobilidade (meses)	3	6	-	-
8	Manter a mobilidade não docente propondo oferta já negociada e protocolada;				
E_8.1	# De mobilidades realizadas por não docentes	2	2	2	2
10	Oferecer estágios internacionais na ESEL.				
E_10.1	# De estágios internacionais oferecidos	-	2	2	2

Eixo / Objetivo Estratégico/ Medida / Indicadores		METAS			
		2015	2016	2017	2018
F - Prestação de serviços à comunidade e extensão					
F	Perspetivar a ESEL na comunidade local				
1	Integrar a ESEL nas diferentes comunidades onde está inserida.				
F_1.1	# De eventos organizados pela ESEL virados para a comunidade	-	+5%	+5%	+2%
F_1.2	# De eventos organizados pela comunidade para os quais a ESEL esteve envolvida	-	+5%	+5%	+2%
2	Desenvolver e aprofundar a parceria com Organizações de saúde e autarquias				
F_2.1	# De parcerias novas efetuadas com organizações de saúde e autarquias				
F_2.2	Atividades efetuadas em conjunto com Organizações de Saúde e autarquias				
3	Criar o instituto /centro de formação do cidadão/utente em saúde em parceria com a DGS e ARS e associações de doentes (gestão da doença crónica; idosos; adesão terapêutica; comportamentos saudáveis);				
F_3.1	Y/N Criação de um plano de desenvolvimento do projeto	-	Sim	-	-
F_3.2	# De ações de parceria realizadas	-	+3%	+3%	+2%
4	Apoiar e incentivar projetos e atividades culturais, desportivas e cívicas;				
F_4.1	# De projetos e atividades culturais, desportivas e cívicas	-	+2%	+2%	+2%
5	Manter os projetos de serviço à comunidade na formação académica;				
F_5.1	# De projetos de serviço à comunidade efetuados enquanto formação Académica	-	+2%	+2%	+2%
7	Manter o trabalho com instituições educativas do ensino básico e secundário (NICE).				
F_7.1	Atividades de colaboração e participação de alunos	Sim	Sim	Sim	Sim