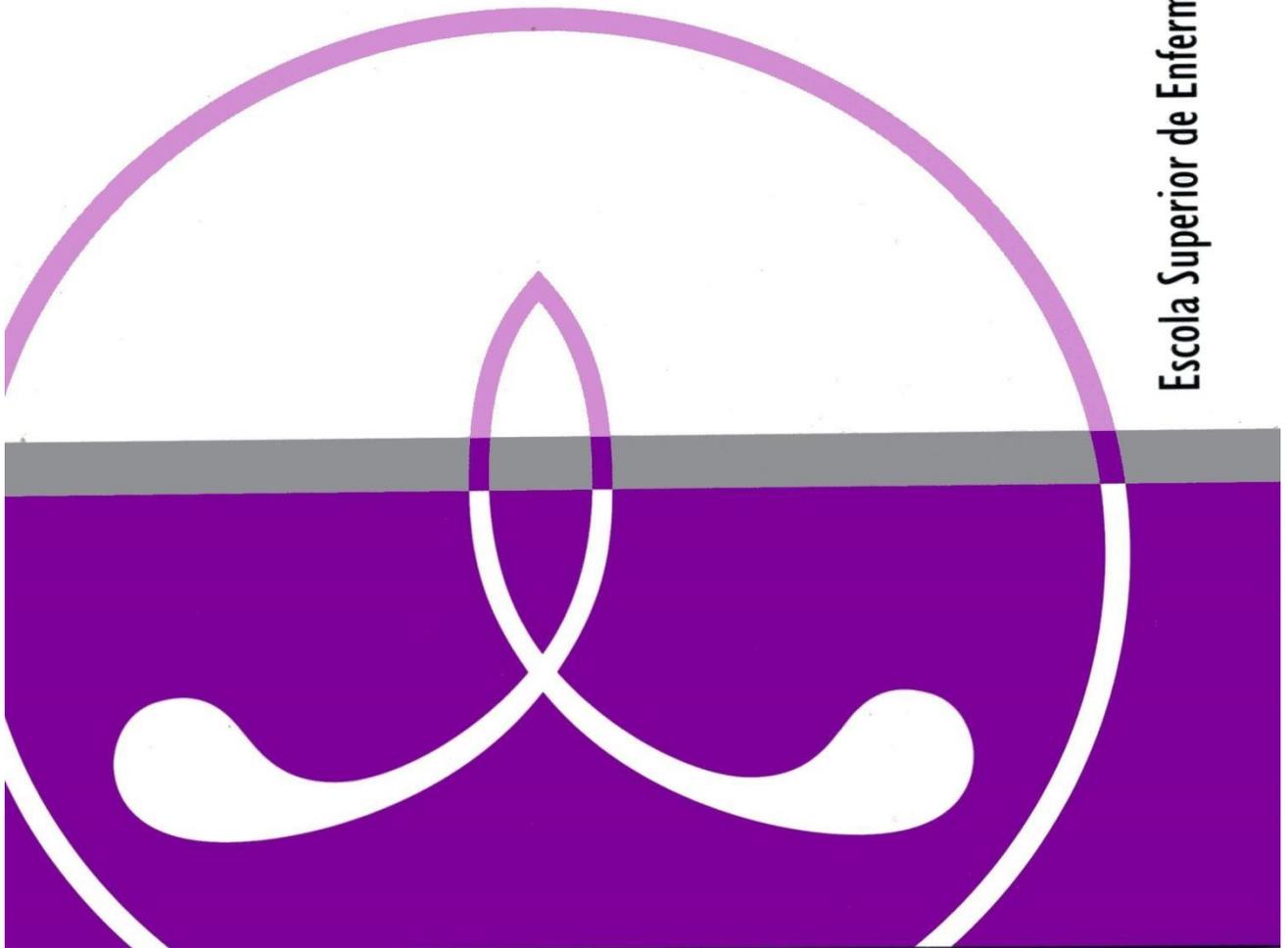


---

**PLANO DE ATIVIDADES:  
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2024**

---

**Escola Superior de Enfermagem de Coimbra**



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE COIMBRA**

Plano de Atividades Orientação Estratégica 2024

julho de 2023

Aprovado por maioria em Conselho Geral de 17 de julho de 2023

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
MISSÃO	9
VALORES	9
VISÃO PARA 2030	10
ÁREAS DE MISSÃO E PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL	10
CARATERIZAÇÃO DA ESCOLA E DO AMBIENTE EM QUE ESTÁ INSERIDA A SUA ATIVIDADE	12
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	14
EIXO ESTRATÉGICO EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO	14
EIXO ESTRATÉGICO INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	22
EIXO ESTRATÉGICO EXTENSÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE	25
EIXO ESTRATÉGICO DIREÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	27
CONCLUSÃO	33
METAS E INDICADORES	34

## ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
ABRP	Aprendizagem Baseada na Resolução de Problemas
CLE	Curso de Licenciatura em Enfermagem
CNA	Concurso Nacional de Acesso
CP	Conselho Pedagógico
CQA	Conselho para a Qualidade e Avaliação
CSRTP	Comprehensive Systematic Review Training Program
CTC	Conselho Técnico-Científico
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
EBCFP	Evidence-based Clinical Fellowship Program
ECTS	European Credit Transfer System
ESEnfC	Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
ETI	Equivalente a Tempo Integral
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
GRNI	Gabinete de Relações Nacionais e Internacionais
ICN	International Council of Nurses
IES	Instituição de Ensino Superior
LFA	Living The Future Academy
ORPHEUS	ORganisation for PhD Education in Biomedicine and Health Sciences in the EUropean System
PNAES	Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
SANG	Serviço de Apoio aos Novos Graduados
SIGQ	Sistema Interno de Garantia da Qualidade
STEAM	Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics
UCPs	Unidades Científico-Pedagógicas
UDASSEST	Unidade Diferenciada de Ação Social, Saúde Escolar e Saúde no Trabalho

UICISA: E Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem

UPSEC Unidade de Prestação de Serviços à Comunidade e Coordenação das Atividades de Extensão na Comunidade

## INTRODUÇÃO

A elaboração desta proposta de plano de atividades para 2024, corresponde a um imperativo legal e estatutário e está elaborada de acordo com o decreto-lei 183/96 de 27 de setembro.

Esta proposta sustenta-se no plano de ação sufragado pelo Conselho Geral aquando da eleição do presidente em exercício e organizada em torno dos quatro eixos do plano estratégico (Formação; Investigação e inovação; Extensão e prestação de serviços à comunidade; e, Direção, gestão e desenvolvimento sustentável) da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.

O planeamento, que aqui propomos, é afetado pela circunstância de nos encontrarmos a aguardar pela decisão governamental de integrarmos a Universidade de Coimbra. Apesar disso as atividades para 2024 visam o cumprimento dos compromissos assumidos, nomeadamente:

- Garantir as condições para que nenhum estudante fique para trás em razão de condicionalismos económicos e ou sociais.
- Consolidar a marca ESEnfC no panorama Nacional e Internacional.
- Promover a Escola como um ambiente de estudo cultural e socialmente cativante e promotor do bem-estar para todos.
- Trabalhar para cumprir a missão a que nos propusemos no plano estratégico 20-24: sermos uma *“instituição universitária e acreditada como uma das melhores escolas de enfermagem do mundo”*, assumindo uma posição de liderança no ensino e na profissão de Enfermagem.
- Afirmar a Escola como uma comunidade forte, alavancada pelo talento e qualidade dos funcionários professores, dos funcionários técnico-administrativos, dos funcionários assistentes operacionais, dos estudantes e de todos os que aqui trabalham.
- Assumir o propósito de uma gestão pelo conhecimento e na conciliação trabalho e vida particular, que permita desocultar os talentos de cada um dos profissionais e maximizá-los, não apenas para que a escola obtenha benefício, mas também para a criação de um ambiente onde cada um se sinta realizado profissionalmente e com maior satisfação e bem-estar.
- Garantir a transição digital/tecnológica, promovendo a conceção de um verdadeiro sistema de informação, de modo a reduzir trabalho e esforço aos vários níveis da organização, evitando trabalho redundante, e promovendo menor pegada ecológica, maior eficiência e mais satisfação.

- Consolidar a ESEnfC como uma escola global e com responsabilidade social.
- Global porque assume a internacionalização como estratégia de desenvolvimento, em todas as suas áreas de missão, promovendo as condições para que o ensino e a investigação possam decorrer em ambientes internacionais.
- Com responsabilidade social porque, em todas as suas áreas de missão há preocupações de sustentabilidade ambiental, social e económica. Com uma comunidade estudantil diversa e inclusiva e profissionais com disponibilidade e preparação para responder aos desafios que ter estudantes de várias nacionalidades e culturas vai implicar.
- Trabalhar, em conjunto com os restantes órgãos da Escola, para que os *curricula* dos vários ciclos de estudo, bem como a sua operacionalização reflitam o estado mais atual do conhecimento, capazes de aumentar o manancial de recursos para que cada estudante possa exibir as competências que melhor satisfazem as necessidades das pessoas e do sistema de saúde.
- Assegurar uma maior valorização e reconhecimento, em qualquer parte do mundo, dos Enfermeiros, dos cientistas e académicos que formamos, de modo a garantir que a ESEnfC é a primeira na atração de estudantes.
- Garantir os recursos que permitam a utilização de métodos de ensino/aprendizagem inovadores que promovam uma aprendizagem transformadora, facilitem o trabalho em equipa e a interdisciplinaridade.
- Promover a ligação entre ensino, investigação e extensão, incentivando o desenvolvimento de projetos orientados para o desenvolvimento disciplinar, para responder às questões e problemas da prática, para a inovação tecnológica e da formação.
- Incentivar a participação em redes internacionais, verdadeiramente interdisciplinares, seja de ensino seja de investigação, que estejam alinhadas com a agenda nacional e europeia e orientadas para a produção de conhecimento em áreas relevantes para a resposta aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- Garantir e promover a atividade do Centro Colaborador da OMS e do Capítulo Phi Xi da Sigma Theta Tau Internacional.
- Promover dinâmicas que permitam, a profissionais e estudantes, a participação e fruição de momentos de lazer e cultura.
- Continuar a apoiar projetos de índole cultural e desportiva que venham a ser propostos.

Na sua elaboração mantêm-se os aspetos relacionados com a missão, visão e valores.

O ano letivo de 23/24 será o ano da estabilização do CLE e também o ano em que não teremos cursos em processo de acreditação, pelo que nos poderemos concentrar na melhoria e no aprofundamento das matrizes e referenciais dos respetivos cursos.

Perspetiva-se, apesar dos esforços realizados, a manutenção de condicionamentos, principalmente na execução dos ensinamentos clínicos, nomeadamente com a dificuldade de colocação de estudantes e a sua supervisão.

Continuaremos com a participação da Escola no *Living the Future Academy* – consórcio com a Universidade de Coimbra, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Continuaremos a apostar na renovação e qualificação pedagógica dos docentes e consolidaremos o processo de reorganização do setor administrativo, de maneira a conseguirmos uma verdadeira transição digital e tecnológica, uma gestão efetiva com preocupação de sustentabilidade verde e económica.

No âmbito da internacionalização pretende-se que esta continue a assumir um papel estratégico de desenvolvimento.

Apesar de não ter sido financiada a candidatura à Universidade Europeia Qn, mantemo-nos empenhados no desenvolvimento do consórcio pelo potencial de desenvolvimento que pode trazer na inovação pedagógica e na investigação.

Manteremos o foco, já iniciado, na tentativa de resolver as injustiças que o processo de progressão indiciária dos docentes engloba.

## MISSÃO

O plano de atividades para 2024 orienta a comunidade educativa para que trabalhe na concretização da missão definida para a Escola, nos termos em que foi definida no plano estratégico:

“A Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENfC) é uma instituição pública, pioneira do ensino de enfermagem em Portugal, comprometida com a promoção da saúde global e o desenvolvimento sustentável, referência nacional e internacional, com qualidade certificada e responsabilidade social.

Dedica-se à educação integral de enfermeiros e ao ensino em saúde, à investigação e inovação, à prestação de serviços e à criação e difusão de cultura, que sustentam o desenvolvimento da Enfermagem como ciência e profissão.” (Plano Estratégico 2020-2024).

## VALORES

O enunciado dos valores de uma organização dá visibilidade ao conjunto de princípios enquadramentos que orientam e explicam o pensamento, as ações e as tomadas de decisão assumidas no quotidiano. Facilita a adoção de uma cultura transversal, porque partilhada, capaz de potenciar a intervenção de cada um no dia a dia, para que se atinjam os desígnios de longo prazo definidos para a Escola. Ao longo de 2024, continuar-se-á a procurar que, subjacente à construção da tomada de decisão e ação, de todos e de cada um, esteja o conjunto de valores discutidos e consensualizados como valores institucionais, nos seguintes termos:

**Humanismo** - A escola fundamenta a sua ação no respeito pela dignidade do ser humano e pela diversidade, abertura e centralidade nas pessoas.

**Cidadania** - A escola promove o desenvolvimento integral de cidadãos, segundo os princípios da igualdade, equidade, solidariedade, inclusão e participação democrática.

**Liberdade** - A escola fomenta a criação cultural, científica, técnica e artística, garantindo a livre expressão e a pluralidade de ideias e opiniões.

**Qualidade** - A escola desenvolve formação, investigação, inovação e serviços fundamentados em critérios de exigência, rigor e prestação de contas numa perspetiva de melhoria contínua.

**Cooperação** - A escola promove a colaboração interna e externa, o trabalho em rede e a ação solidária.

**Ética** - A escola orienta a sua ação no respeito pelos princípios éticos fundamentais e

normas deontológicas.

Responsabilidade social - A escola tem consciência do impacto da sua atividade na comunidade (pessoas e ambiente) e na sustentabilidade do planeta, agindo no sentido da minimização dos impactos negativos e potencialização dos impactos positivos transformadores.

#### VISÃO PARA 2030

A ESEnfC é uma instituição universitária acreditada e reconhecida como uma das melhores escolas de enfermagem do mundo, distinguindo-se pela qualidade do ensino, investigação e extensão, e pela articulação interprofissional.

A comunidade educativa da ESEnfC é líder nos avanços do conhecimento em enfermagem, na implementação dos seus resultados para a saúde e o bem-estar das populações e na formação de enfermeiros capazes de influenciar as políticas de saúde e educação.

#### ÁREAS DE MISSÃO E PROJETO EDUCATIVO, CIENTÍFICO E CULTURAL

O projeto educativo da Escola abarca a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e, por isso, desenvolve atividades nos domínios do ensino, formação, investigação, inovação e divulgação do conhecimento em enfermagem, bem como da prestação de serviços à comunidade e cooperação com entidades da área da saúde e do ensino. Cumprindo a sua missão de compromisso com a saúde global, percebe o desenvolvimento da enfermagem como um contributo essencial para as ciências da saúde e valoriza o diálogo e colaboração entre as diversas disciplinas e profissões que contribuem para o seu desenvolvimento.

A comunidade académica está comprometida com a formação humanista, científica, técnica e cultural de profissionais socialmente reconhecidos e com a promoção de investigação acreditada, a difusão de conhecimentos e a prestação de serviços. Pensamos a Escola como uma comunidade de prática onde se aprende, constrói e gera conhecimento. Nesta comunidade a centralidade está nas Pessoas.

A atividade da Escola desenvolve-se centrada nos três processos nucleares da instituição:

A formação, a investigação e a prestação de serviços – e cobre os 4 eixos de desenvolvimento estratégico identificados no plano estratégico 2020-2024: Formação; Investigação e inovação; Extensão e prestação de serviços à comunidade; Direção, gestão e desenvolvimento sustentável. Os três processos nucleares estão

interrelacionados e potenciam-se mutuamente.

A qualidade e diversidade da oferta formativa, ao nível dos diferentes ciclos, são dois dos principais objetivos estratégicos perseguidos por toda a comunidade educativa.

A sua oferta formativa visa a criação de profissionais de enfermagem capazes de iniciar uma atividade autónoma e integrada em equipas de saúde e a criação de condições para que estes profissionais se possam especializar em diversas áreas clínicas e desenvolver diferentes áreas de peritagem, para o desenvolvimento de competências de liderança, de gestão e de investigação científica. O projeto formativo responde às necessidades formativas dos enfermeiros ao longo da sua vida profissional, acompanhando e liderando o seu desenvolvimento profissional e académico.

Esta diversidade procura responder às diferentes necessidades do mercado de trabalho e do desenvolvimento da disciplina e do conhecimento em enfermagem. A oferta formativa visa capacitar enfermeiros da iniciação à prática avançada, tornando-os competentes tanto nos cuidados gerais como nos cuidados especializados em diferentes áreas clínicas. De igual modo, visa capacitar os enfermeiros desde a participação em equipas de investigação até à sua direção.

Na conceção e decurso dos diferentes ciclos de estudos perseguem-se as quatro finalidades principais do ensino superior: preparação para o mercado de trabalho; preparação dos estudantes para a vida como cidadãos ativos numa sociedade democrática; desenvolvimento pessoal; e, manutenção de uma base de conhecimento alargada e avançada. O modelo de ensino-aprendizagem é centrado no estudante, com definição clara de objetivos e com preocupação sistemática em melhorar o sistema de avaliação centrado nas competências, particularmente no domínio das aprendizagens clínicas.

Dada a complexidade dos fenómenos de saúde, é cada vez mais reconhecida a necessidade de investigação interdisciplinar, na qual a enfermagem pode e deve participar sem, contudo, perder a sua identidade própria. Preconizamos uma articulação sistemática entre o ensino e a investigação concretizada através de uma rede que envolve a Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E), as Unidades Científico-Pedagógicas (UCP) e o Conselho Técnico-Científico (CTC). Esta articulação permite que os seus estudantes desenvolvam uma cultura científica, capacidade de inovação e de análise crítica com vista a um exercício da sua atividade profissional centrada nas pessoas, com autonomia e responsabilidade. A Escola presta serviços de investigação, formação de investigadores, consultoria e de inovação em enfermagem para responder às necessidades resultantes das alterações sociais, aplicar evidências científicas e facilitar processos de formação, investigação e

empreendedorismo, em articulação e complementaridade com outras instituições.

A ligação à comunidade, quer através da prestação de serviços quer pela implementação de projetos em benefício da comunidade, é uma das áreas de responsabilidade social mais importantes da Escola.

Oferece serviços inovadores e de exceção, que complementam os cuidados disponibilizados à população pelo Sistema Nacional de Saúde, e promove a educação para a saúde e cidadania. A Escola cumpre também por esta via alguns dos desafios que se colocam hoje ao ensino superior: o reforço da ligação entre ensino superior e a vida económica, social e cultural do país; a promoção do empreendedorismo e da participação de docentes e alunos em ações que visam o aumento de qualificações na sociedade portuguesa; a promoção da responsabilidade social dos estudantes, através da promoção do voluntariado e da intervenção social e cultural, uma vez que a integração dos estudantes nos projetos de intervenção na comunidade é voluntária e no âmbito das atividades de complemento curricular. Com estes serviços a Escola devolve à comunidade o investimento que esta faz na instituição. No reforço dos três processos nucleares desenvolvemos estratégias para a cooperação internacional e intercâmbios a nível institucional, nacional e internacional, particularmente com congéneres com trabalho de referência na área da Enfermagem. Da definição da política e estratégia institucional ao planeamento e avaliação das ações concorrentes para a consecução dos objetivos delineados, da audição sistemática dos intervenientes na vida da Escola, ao estudo e implementação de medidas corretivas, a todos os níveis da organização, a participação de todos é formal, procurada intencionalmente, correspondendo a um *modus faciendi* definidor da nossa cultura organizacional.

## CARATERIZAÇÃO DA ESCOLA E DO AMBIENTE EM QUE ESTÁ INSERIDA A SUA ATIVIDADE

A ESEnfC é dotada de autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial, sem constrangimentos políticos, sociais ou religiosos e é, desde 14 de agosto de 2006, a maior Escola de Enfermagem em Portugal.

A organização interna da ESEnfC compreende o Conselho Geral, Presidente e Conselho de Gestão, Conselho Técnico-Científico (CTC), Conselho Pedagógico (CP), Conselho para a Qualidade e Avaliação (CQA) e o Provedor do Estudante. Ao nível técnico tem um modelo de gestão matricial entre projetos e unidades científico-pedagógicas. Os projetos estão relacionados com as suas áreas de missão: ensino, investigação e serviços especializados, enquanto as unidades científico-pedagógicas são agregados de recursos

humanos, organizados por áreas do conhecimento em enfermagem e propiciadores do desenvolvimento dos projetos.

Compreende ainda a Unidade de Prestação de Serviços à Comunidade e Coordenação das Atividades de Extensão na Comunidade (UPSEC); a UICISA: E; e, a Unidade Diferenciada de Ação Social, Saúde Escolar e Saúde no Trabalho. Articulam-se com estas unidades, para a concretização de objetivos transversais às respetivas missões, o Gabinete de Relações Nacionais e Internacionais (GRNI), o Serviço de Apoio aos Novos Graduados (SANG), bem como diversas estruturas de apoio e serviços administrativos.

Para cumprir o seu mandato social, e este plano, a Escola contará, até final de 2023, com 108 Docentes de carreira (inclui um assistente do 2º triénio em lugar a extinguir quando vagar). Prevendo-se em 2024 a saída, por aposentação, de pelo menos 7 docentes, promoveremos a abertura de, pelo menos 12 lugares de professor adjunto, no sentido de substituir e reforçar o corpo docente. Continuaremos a contar com mais cerca de 5 ETI, de professores convidados e cerca de 28 ETI de assistentes convidados, 4 investigadores juniores e 95 trabalhadores não docentes.

Em relação ao trabalho científico continuaremos a enquadrar novos doutorados e abriremos a possibilidade dos atuais bolseiros poderem integrar a carreira docente ou de investigação, de acordo com a nova lei de enquadramento do trabalho científico.

No que diz respeito aos ensinos clínicos é previsível que se mantenha uma grande pressão sobre a Escola quanto ao rácio estudante/docente e outros requisitos com menor peso orçamental.

Continuaremos a apostar na modernização e reorganização dos serviços administrativos, com uma crescente informatização e automatização de processos. Ao mesmo tempo, a procura crescente de receitas próprias com aumento de busca de diversidade de fontes de financiamento, a gestão financeira de projetos e a necessidade aumentada de trabalho em redes internacionais, implica o reforço das áreas de desenvolvimento estratégico e de informática.

## ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Em 2024, a atividade da Escola desenvolver-se-á, como definido no plano estratégico (2020-2024), em torno dos 4 eixos estratégicos reconhecidos como fatores críticos para o nosso desenvolvimento: (1) Educação e formação; (2) Investigação e inovação; (3) Extensão e prestação de serviços à comunidade; e, (4) Direção, gestão e desenvolvimento sustentável. Ter-se-á, naturalmente, também em conta o programa de ação 2022-2026 que serviu de base à eleição do atual Presidente e que centrou a sua atenção nos seguintes compromissos: consolidar a ESEnfC como uma escola global e com responsabilidade social; fomentar uma política de qualidade; reforçar a ligação a redes nacionais e internacionais; promover o desenvolvimento e articulação formação-investigação-extensão; promover um ambiente de estudo cultural e socialmente cativante e promotor do bem-estar para todos; e, garantir a transição digital/tecnológica.

### EIXO ESTRATÉGICO: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

#### **OE - Garantir uma aprendizagem transformadora nos 3 ciclos de formação e na formação não conferente de grau académico**

A Escola oferece cursos conferentes de grau (licenciatura e mestrado, e doutoramento em associação com a Universidade de Coimbra) e cursos não conferentes de grau, para enfermeiros e outros profissionais, numa perspetiva de formação continuada no âmbito de formações creditadas pela Ordem dos Enfermeiros e no âmbito do Consórcio *Living the Future Academy (LFA)*.

No ano 2024 teremos todos os cursos, de todos os ciclos, acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), o que significa estabilidade e possibilidade de planeamento a médio prazo. Irão funcionar 10 dos 11 cursos de mestrado acreditados, o que irá colocar sob grande pressão os recursos humanos necessários à sua prossecução, tendo em conta que o número de docentes é limitado e se encontra no limiar das suas possibilidades. A necessidade deste esforço acontece em virtude da exigência de se abrirem alguns cursos que corriam o risco de ser descontinuados, caso isso não se verificasse. Esse facto exigirá uma aposta no reforço do pessoal docente de quadro, mas também um incremento na contratação externa em qualidade e em quantidade.

Através dos consórcios LFA, e da Universidade Europeia Q<sup>n</sup> será possível a abertura a novos públicos com a oferta de micro-credenciais realizadas em universidades parceiras. Com esta oferta prevê-se diversificar, internacionalizar e fazer crescer o número de formandos e de diplomados.

A componente curricular de ensino clínico continua a ser um fator de forte preocupação. Por um lado, estão as dificuldades, colocadas pelas instituições, no acesso aos contextos clínicos, por outro, estão as dificuldades para se encontrarem as melhores práticas de supervisão, que garantam uma aprendizagem sustentada em evidências e em raciocínio crítico, sobre cada uma das situações com que os estudantes se deparam.

A captação, formação e orientação de supervisores clínicos (tutores e assistentes convidados) é por isso essencial e será aprofundada. Iremos prosseguir a discussão iniciada com as UCP sobre as melhores estratégias para garantir um reforço na orientação desta componente, por professores internos.

Manteremos o esforço na formação de tutores. Como forma de aumentar a cooperação com as instituições parceiras, no âmbito do Ensino Clínico, vamos manter a disponibilização de ações de formação. Esta é uma oportunidade para aumentar a formação ao longo da vida de enfermeiros, trazer enfermeiros de novo ao ambiente académico e reforçar a articulação entre a Escola e as instituições parceiras.

Promoveremos a utilização dos resultados do projeto, realizado em 2023, no âmbito do programa operacional de capital humano, "+SUPERVISÃO 4 Pós-COVID - Supervisão Clínica Centrada nos desafios sociais e no desenvolvimento de (micro)competências, nos estudantes de Enfermagem, através da capacitação dos atores do processo de ensino, aprendizagem e avaliação".

No âmbito da inovação tecnológica para a formação, iniciar-se-á a participação no projeto *e4-Nursing*, que passará, numa primeira fase, pela experimentação de uma plataforma *web-based*, orientada para o processo de conceção de cuidados de enfermagem, com uma arquitetura assente nas principais etapas do processo de tomada de decisão clínica e com uma estrutura de conteúdos alinhada com a Ontologia de Enfermagem, aprovada pela Ordem dos Enfermeiros. Numa segunda fase, que esperamos poder ser ainda em 2024, esta plataforma passará a ser disponibilizada para todas as unidades curriculares que o desejarem, com ênfase no ensino clínico.

Esta solução tecnológica, foi desenvolvida pela Escola Superior de Enfermagem do Porto com a VirtualCare, fundamenta o seu potencial nos princípios da "aprendizagem baseada em problemas" e na promoção da interação entre o docente e os estudantes, centrando o processo de aprendizagem na conceção de cuidados, isto é, no desenvolvimento de competências de tomada de decisão clínica e na capacidade de explanação e sistematização dos cuidados de enfermagem.

No âmbito da simulação clínica daremos corpo à decisão tomada em 2023 de adquirir um sistema de virtualização (*Body interact*) que complementarás, em qualquer espaço, as

aprendizagens clínicas.

Iremos: aprofundar a interligação entre ensino, investigação e transferência de conhecimento, continuando a promover, com o Conselho Técnico Científico, as unidades científico-pedagógicas e a Unidade de Investigação uma discussão sobre as formas de garantir uma completa interligação entre ensino, investigação e transferência de conhecimento;

Manter e consolidar a parceria com a Universidade de Coimbra ao nível da formação pós-graduada de 2º e 3º ciclos;

Promover a oferta formativa, de curta duração, para dar respostas ao plano nacional de saúde e contribuir para a formação contínua dos enfermeiros;

Aumentar o acervo bibliográfico e desenvolver parcerias com bibliotecas congéneres;

Criar as condições para que a escola seja um ambiente de estudo e de aprendizagem, nomeadamente melhorando os espaços para estudo;

Reforçar as competências transversais, a cultura, a inovação e o empreendedorismo nos planos de estudo dos cursos, favorecendo a transferência do conhecimento, a adaptabilidade e a empregabilidade.

**Programa de acompanhamento da construção e implementação dos planos de estudo e unidades curriculares, assegurando a coerência do seu enquadramento teórico e a articulação entre a formação, investigação e extensão:**

**Ação 1 – Monitorização da implementação dos currículos de acordo com o objetivo estratégico**

O currículo da licenciatura pretende responder às necessidades das populações, às necessidades da profissão e ao quadro normativo e legal que regula o ensino e a profissão de Enfermagem. O ano de 2024 será o ano da estabilização do atual currículo e, portanto, o momento para discutir a sua coerência entre o referencial teórico do curso, o perfil de competências, o quadro metodológico e as formas de avaliação.

**Processo** - Trabalhar em colaboração com o CTC para a definição das variáveis a ter em conta na monitorização (Exaustividade, Interdisciplinaridade, Relação com a Investigação, etc.) e construção de instrumentos de monitorização. Realizar uma auditoria de Monitorização da implementação do currículo do CLE de modo a avaliar a coerência entre o referencial teórico do curso, o perfil de competências, o quadro metodológico e as formas de avaliação.

**Resultados:** menos redundâncias, maior ligação com as competências, maior cooperação entre unidades curriculares, mais sucesso académico.

## **Ação 2 – Rever a política de supervisão dos estudantes em ensino clínico.**

A componente de ensino clínico tem um papel determinante na socialização profissional dos estudantes, no desenvolvimento da sua identidade profissional, na transferência de conhecimento, na integração de conhecimentos e no desenvolvimento de pensamento crítico entre outros.

**Processo** – Promover uma discussão com as UCP, regentes de unidades curriculares de ensino clínico, CTC e Conselho Pedagógico sobre a política, estratégia e ações a desenvolver. Incluir nesta discussão os representantes mais significativos das instituições onde os estudantes realizam os seus percursos.

**Resultados:** Melhoria da qualidade da supervisão, maior sucesso pedagógico, mais envolvimento das pessoas e das instituições.

## **Ação 3: Criar um corpo de assistentes convidados estável e promover a sua capacitação**

A estabilidade cria envolvimento institucional e vinculação aos seus valores. A seleção dos docentes e um programa de capacitação para o desempenho pedagógico, aprofundando uma cultura de melhoria contínua e inovação no ensino e na aprendizagem.

**Processo:** Continuar com o estudo dos perfis de competências necessárias, aprimorar e aperfeiçoar a seu processo de contratação tendo em conta as competências requeridas e disponibilizar formação científica e pedagógica.

**Resultados:** Melhoria das práticas pedagógicas; Promoção do sucesso académico; Criação de valor organizacional/Aumento da satisfação dos assistentes convidados.

## **Ação 4 - Promover a articulação entre o ensino, a investigação e o serviço à comunidade.**

A articulação sistemática entre o ensino e a investigação deve ser incentivada de modo a garantir que as aprendizagens sejam realizadas de acordo com as evidências mais recentes e mais efetivas. Esta articulação permite que os estudantes desenvolvam uma cultura de leitura de ciência, capacidade de inovação e de análise crítica, com vista a um exercício da atividade profissional mais centrada nas pessoas, com autonomia e responsabilidade.

**Processo** - Criação de uma rede que envolva a Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E), as Unidades Científico-Pedagógicas (UCP), o Conselho Técnico-Científico (CTC) e os regentes das unidades curriculares de modo a articular as várias áreas de missão e identificação de áreas de desenvolvimento e de transferência de conhecimento. Análise dos programas das UC para identificar esta ligação.

**Resultados** – Melhoria do sucesso académico, mais satisfação dos atores, melhor qualidade do ensino.

#### **Ação 5: Promover maior articulação na oferta formativa**

A existência de oito UCPs é considerada uma vantagem que deve ser aproveitada para aprofundamento da comunicação, partilha e cooperação entre docentes de diferentes grupos. As sinergias podem melhorar a interdisciplinaridade interna com benefícios para a qualidade do ensino oferecido pela ESEnfC.

**Processo:** Análise e identificação de possibilidade de ofertas em cooperação. Melhorar o planeamento, concretização e avaliação da oferta formativa; descrever com detalhe os percursos formativos. Promover a realização de horários em conjunto para toda a oferta formativa.

**Resultados:** Melhoria da qualidade da oferta formativa, aumento da eficácia e eficiência na gestão de recursos humanos.

#### **Ação 6: Promoção da Inovação pedagógica através da formação de professores**

A necessidade e vantagens de encarar o processo de ensino e de aprendizagem à luz de novas perspetivas, mais flexíveis e adaptáveis, perspectiva a implementação de métodos e de medidas que aumentem a motivação e o envolvimento dos professores e dos estudantes nos processos de melhoria contínua das metodologias de ensino e aprendizagem.

**Processo:** - Programa de acolhimento de novos professores. Formação pedagógica de professores no âmbito da parceria com a Universidade de Coimbra.

**Resultados:** Aumento da motivação dos professores e dos estudantes. Aumento do sucesso académico.

### **Ação 7: Identificar e disseminar boas práticas pedagógicas no seio da Escola**

A partilha de experiências pedagógicas e a identificação daquelas que produzem os melhores resultados na aprendizagem é um motor para a melhoria contínua. Simultaneamente, valoriza o trabalho e o empenhamento dos professores contribuindo também para o seu reconhecimento e motivação.

**Processo:** Organizar, em conjunto com o Conselho Pedagógico, momentos de partilha de práticas entre os vários regentes de unidades curriculares. Elaborar uma proposta de procedimento para a identificação de boas práticas pedagógicas; estabelecer e implementar plano de valorização e disseminação de boas práticas, de mérito e/ou de inovação pedagógica; implementar a identificação de boas práticas em todas as UCP.

**Resultados:** Disseminação das melhores práticas, reconhecimento e estímulo, melhoria contínua no processo ensino-formação.

### **Ação 8: Promoção do sucesso escolar e prevenção do abandono**

O sucesso escolar é uma variável complexa e multidimensional que deve ser promovida em cada atividade desenvolvida na escola. Quanto melhor for a articulação, entre os vários grupos que compõem a comunidade educativa, melhor será o processo de socialização e o sucesso académico. O acolhimento, e integração dos novos estudantes, desempenha um papel crucial para o sucesso e para a prevenção do abandono. A implementação de um programa de mentoria por pares pode ajudar nesse processo e ajudar a criar coesão de grupo e potenciar a intervenção de cada membro na organização.

**Processo:** Continuar a apoiar os estudantes nas suas iniciativas, criação de um programa de mentoria por pares. Criação, em conjunto com o Conselho Pedagógico, de um sistema de monitorização do sucesso académico e do abandono escolar, e de caracterização dos estudantes (1º ciclo).

Realizar e implementar um plano de integração de estudantes internacionais, nomeadamente ao nível do acompanhamento personalizado destes estudantes, tendo em conta a sua origem e heterogeneidade.

**Resultados:** Aumento da satisfação dos estudantes, aumento do sucesso académico, redução do abandono escolar,

### **Programa de desenvolvimento da aprendizagem baseada na resolução de problemas, numa perspetiva interdisciplinar**

### **Ação 1 – Implementar a utilização da plataforma e4Nursing**

O processo de tomada de decisão clínica de enfermagem é um processo complexo e exige que, desde cedo, os estudantes se iniciem nesta forma de desenvolvimento do pensamento. Esta plataforma dá corpo a uma estratégia de "aprendizagem baseada em problemas" e promove a interação entre o docente e os estudantes. O processo de aprendizagem é realizado no desenvolvimento de competências de tomada de decisão clínica e na capacidade de explanação e sistematização dos cuidados de enfermagem. Para além disso possui uma estrutura de conteúdos que está alinhada com a Ontologia de Enfermagem, aprovada pela Ordem dos Enfermeiros.

**Processo** – Realização, no 1º semestre, de formação a um grupo de docentes sobre a plataforma. Utilização, em teste, numa unidade curricular no segundo semestre. Disseminação da utilização.

**Resultados:** Mais competência dos estudantes na tomada de decisão. Número de casos discutidos e colocados na plataforma.

### **Programa interprofissional e interdisciplinar de aprendizagem pela simulação**

#### **Ação 1 – Certificação Internacional do laboratório de simulação**

A acreditação internacional proporcionará a ligação a uma rede de centros de simulação na Europa, que possibilitará a troca de experiências, partilha de diferentes modelos de organização e de boas práticas na construção de ambientes de simulação. A rapidez com que têm evoluído os simuladores e a perspetiva sobre os ambientes que são criados, exige uma constante atualização que a pertença a redes facilita.

**Processo** – Identificar centro de certificação europeu e fazer registo.

**Resultado** – Registo efetuado, mais visibilidade do nosso centro, mais qualidade.

#### **Ação 2 – Adquirir e promover a utilização do Body interact**

O sistema *Body interact* é uma forma de trazer a simulação para fora dos espaços tradicionais de laboratório. É um sistema de doente virtual com mais de 1000 cenários com níveis diferentes de complexidade, promovendo a confiança e pensamento crítico na tomada de decisão. Pode ser utilizado em múltiplas plataformas e possibilita a compreensão da importância da avaliação inicial, da comunicação/interação, planeamento e avaliação.

**Processo** – Aquisição do sistema, formação de docentes na tecnologia e expansão.

**Resultados** – maior interligação da teoria com a tomada de decisão, sucesso académico

### **Programa de desenvolvimento da aprendizagem para a liderança**

#### **Ação 1 – Promoção de programas de formação para a liderança**

Em saúde, o trabalho em equipa é essencial e está ligado estreitamente ao conceito de boas práticas na saúde.

Uma equipa necessita de líderes que sejam capazes de identificar quem está melhor colocado para, em cada momento, ser capaz de assumir o controlo. A necessidade de desenvolver capacidade de liderança e de se estabelecerem líderes é essencial, independentemente do grupo profissional donde provenham. A falta de líderes dificulta a tomada de decisão, a organização e a prestação de contas.

**Processo** – Criação de oportunidades promotoras de liderança que envolvam estudantes e docentes. Treino de mentores.

**Resultados** – melhor vivência da escola.

### **Programa de divulgação e intervenção centrado nos objetivos do desenvolvimento sustentável**

Em conjunto com o Centro Colaborador da OMS organizar ações de divulgação e sensibilização para os ODS, nomeadamente naquelas em que a Enfermagem pode ser mais efetiva.

Promover iniciativas e mobilizar a comunidade para comemorar os dias mundiais que tenham ligação à saúde.

### **Programa de internacionalização dos cursos e mobilidade internacional**

Continuar a aposta nos programas ERASMUS+

Promover a formação de professores na língua inglesa de modo a podermos internacionalizar algum curso, abrindo a porta a outro tipo de estudantes internacionais e à possibilidade de podermos ter professores visitantes falantes de outros idiomas que não o português.

Possibilidade de Oferta de micro-credenciais, no âmbito do Consórcio Q<sup>n</sup>

## EIXO ESTRATÉGICO: INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO

Esta área de missão da Escola continua a ser central para o seu desenvolvimento.

O ano de 2024 será particular, tendo em conta que a UICISA: E será objeto de avaliação externa pela FCT e serão utilizadas as conclusões do relatório para implementar as melhorias, eventualmente propostas. Os processos de avaliação são sempre momentos em que refletimos sobre o que fazemos, como o fazemos e sobretudo como podemos fazer melhor, daí que aproveitaremos todos os momentos de reflexão, que forem proporcionados nesse processo, para implementar as melhorias necessárias, nomeadamente no aprofundamento e reforço da qualidade, da internacionalização e da articulação com as restantes áreas de missão.

Apesar de termos aumentado muito a produção científica, ainda se nota muita assimetria nos atores dessa produção. Para além de se promover um maior envolvimento dos docentes e estudantes, nas atividades de investigação é necessário incentivar-se um maior alinhamento com os grandes desafios da sociedade, das agendas de investigação nacionais e internacionais, das necessidades de resolução de problemas, que se colocam aos enfermeiros da clínica, da gestão das instituições, bem como com as perspetivas colocadas pelas organizações nacionais e internacionais que definem as áreas prioritárias de desenvolvimento da enfermagem.

Quanto à divulgação e transferência de conhecimento promover-se-ão as ações necessárias para levar a produção aos locais e às pessoas que podem transformar as práticas a partir dos resultados e evidências que se produzirem, privilegiando não apenas a comunidade científica, que lê as revistas com elevado fator de impacto, mas também os Enfermeiros da clínica e a comunidade em geral, convertendo em normas, *guidelines* as propostas que surgirem da investigação.

As Instituições de Ensino Superior não devem perder oportunidades para se tornarem mais relevantes socialmente, através da adesão aos movimentos relacionados com a divulgação do conhecimento em *open access*, com a investigação e inovação responsáveis, com a ciência cidadã, a pesquisa e ação participativa de base comunitária a inovação social entre outras.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um exemplo-chave das tendências e podem servir como propostas para investigações, mais incorporadas socialmente e para resolver os grandes desafios que se colocam à humanidade com repercussões na saúde.

Na Europa o novo programa quadro, Horizonte Europa, é o principal programa de financiamento da União para a investigação e inovação, com um horizonte temporal até 2027 e com um orçamento que se aproxima dos 100 mil milhões de Euros. Apoiar os

docentes para se candidatarem a estes fundos através de apoio externo, nos casos em que se justificar, e manter o apoio do Gabinete de Apoio aos Projetos para a realização das candidaturas, será um esforço promovido e aprofundado.

Este programa quadro promove a cooperação e pretende reforçar o impacto que a investigação pode ter na inovação; no desenvolvimento social, humano e económico; na implementação das políticas da União e ao mesmo tempo nas formas como se podem enfrentar os desafios globais, como as alterações climáticas e os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU.

Também na investigação é necessário reconhecer a importância da cooperação entre instituições nacionais e, sobretudo, internacionais. A criação de conhecimento é cada vez mais uma tarefa coletiva, colaborativa e interdisciplinar, que exige comunicação, cooperação e consórcios dinâmicos.

Criar as condições para uma maior participação nas redes em que já estamos afiliados e apostar na criação de novas redes, nas quais possamos ter um papel determinante nas mudanças e nas respostas necessárias, com quem partilhamos agendas, conhecimento, financiamento, projetos, publicações e eventualmente instalações. O consórcio Q<sup>n</sup> pode ser uma alavanca para este desejo.

A UICISA: E é também responsável pela síntese, divulgação e implementação da ciência.

Caberá ainda a esta unidade a proposta de afiliação ou de criação de redes de cooperação nacionais ou internacionais, bem como a constante procura de meios alternativos de financiamento.

Manteremos os objetivos estratégicos e operacionais definidos no plano estratégico, nomeadamente:

- Consolidar a investigação em enfermagem com ganhos para o ensino, os cuidados e a saúde das comunidades;
- Promover o desenvolvimento da comunidade científica de dimensão nacional e internacional.

Alinhando as atividades de investigação com as prioridades definidas para o desenvolvimento da enfermagem e da saúde; intensificando a investigação com impacto nos resultados em saúde; melhorando a qualidade da investigação, capacitando os investigadores e ampliando as atividades de internacionalização. Manteremos e incentivaremos o programa de formação e tutoria de investigadores, desde a iniciação à investigação avançada e continuaremos a promover a mobilidade dos investigadores e o desenvolvimento de redes colaborativas.

Melhorar os recursos humanos de apoio à investigação com contratação de investigadores e bolsheiros o que permitirá fortalecer os eixos estratégicos da UICISA: E e a otimização da investigação.

### **Programa de coordenação das atividades de inovação e investigação com as prioridades assumidas pela Escola**

**Ação** - Identificação e divulgação das áreas prioritárias de investigação.

As prioridades de investigação devem estar alinhadas com as prioridades da disciplina de Enfermagem, no que diz respeito ao seu desenvolvimento teórico fundamental, ao desenvolvimento de teorias de contexto ligadas a problemas concretos das pessoas; da profissão, respondendo às questões e necessidades de melhoria da prática clínica e também da melhoria da educação que se faz na ESENF.

**Processo** - Promover junto do Conselho Científico da Unidade que determine, em consonância com o Conselho Técnico Científico da Escola e as Unidades Científico Pedagógicas, as áreas de investigação prioritárias e proponha as medidas necessárias para apoiar e orientar docentes e investigadores no planeamento, organização e execução de projetos de investigação com estudos primários, desenvolvimento e inovação.

**Resultados** – Investigação mais focada, maior alinhamento com o ensino.

### **Programa de apoio à investigação**

**Ação** – Criar equipa de apoio à preparação de candidaturas a financiamento.

A preparação de projetos a candidatura é um trabalho que, para além do conhecimento científico, exige algum domínio de processos burocráticos. O trabalho em equipa e a colocação de investigadores do quadro na constituição destas equipas pode ser uma mais valia para o sucesso e garantia de financiamento.

**Processo** – Criar uma equipa com elementos do CTC, UICISA: E e UCP para que, em conjunto, se constitua uma rede interna de apoio para a elaboração de projetos com utilidade social, com potencial de financiamento externo, interdisciplinares, focados nos problemas da prática de Enfermagem e na inovação e que otimizem a articulação necessária entre as várias áreas de missão.

**Resultados** – Mais trabalho colaborativo, maior envolvimento das pessoas, mais financiamento.

## **Programa de atividades de produção, síntese e implementação da evidência científica**

**Manter o apoio à UICISA: E na sua manutenção como centro JBI.**

**Manter a Revista Referência**

**Ação 1** – Continuar a apoiar financeiramente a produção e a publicação de artigos realizados por doentes.

A publicação em revista, não sendo o único, é o principal meio de divulgação da ciência. A publicação em *open access* tem custos, em muitos casos elevados.

**Processo** – Apoio de tradução e apoio financeiro.

**Resultados** – Incremento de publicações em *open access*.

**Ação 2** – Organizar um grande evento científico de divulgação que envolva a UICISA: E e as UCP.

A pandemia introduziu constrangimentos na realização de eventos presenciais. Torna-se muito importante retomar esse formato já que ele promove maior partilha e permite mais facilmente estabelecer redes de contacto.

**Processo** – Promover uma reunião entre as coordenações de UCP, e a UICISA: E para organizar um congresso multiplicador.

**Resultado:** Maior partilha. Pelo menos 150 inscritos.

## **EIXO ESTRATÉGICO: EXTENSÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE**

O objetivo estratégico, desenvolver e consolidar a atividade de extensão e de prestação de serviços à comunidade consubstancia-se, fundamentalmente, através de projetos de extensão realizados em parceria com instituições da sociedade, aos mais diferentes níveis de atuação, e através de uma prestação especializada de serviços a instituições, indivíduos, famílias e comunidade.

Através dos projetos e atividades de ligação à comunidade, a Escola reforça a sua ligação à vida económica, social e cultural do país, promove o empreendedorismo e a participação de docentes e estudantes em ações que visam o aumento de qualificações na sociedade portuguesa, e desenvolve projetos de responsabilidade social, através da

promoção do voluntariado e da intervenção social e cultural. Esta ligação permite, simultaneamente, uma oferta de serviços de enfermagem inovadores, e de exceção, que complementam e se articulam com os cuidados disponibilizados à população pelo Serviço Nacional de Saúde; a criação de condições para a complementaridade e sinergias entre a formação, a investigação e a inovação e a criação de um ambiente de promoção da responsabilidade social e da cidadania.

Em 2024 pretende-se consolidar esta área de desenvolvimento. Para isso iniciou-se em 2023 um a identificação dos projetos sem atividade e pretende-se agora incrementar as sinergias, entre projetos, de modo a que todos os professores possam estar envolvidos e, por essa via, garantir um maior envolvimento dos estudantes nos projetos.

Ao envolver os estudantes, promove-se a sua autonomia, a sua atitude cívica e o seu conhecimento mais profundo das realidades sociais.

A maior proximidade de professores e estudantes com as pessoas e com as organizações, que esta área de missão invoca, é também uma oportunidade para identificar necessidades de investigação e para a solução de problemas dessas comunidades. Mais uma vez, a necessidade de estabelecer e aprofundar conexões entre as várias áreas de missão, se revela indispensável.

Assim continuaremos a apoiar e a desenvolver os projetos dentro desta área de missão, nomeadamente através de:

- Incentivo e apoio ao desenvolvimento de projetos comunitários propostos pelas comunidades, por docentes, unidades científico-pedagógicas ou unidades diferenciadas, tendo em conta o seu interesse social e científico;
- Promover a ligação estreita entre professores e as unidades prestadoras de cuidados de saúde;
- Incentivar projetos de prestação de serviço à comunidade que promovam a oferta de cuidados de saúde inovadores, em articulação com instituições de saúde locais;
- Incentivar e manter em atividade os projetos de divulgação da escola no exterior;
- Incentivar à participação da comunidade educativa em projetos de apoio comunitário;
- Dar maior visibilidade pública aos projetos em desenvolvimento;
- Estimular a articulação dos projetos com o ensino de modo a incentivar e criar condições à participação dos estudantes;
- Promover a visibilidade do programa de voluntariado.
- Apoiar a criação de uma unidade curricular de opção, na área do voluntariado, e aumentar a participação do projeto em ações dirigidas a necessidades das pessoas

da Escola e da Comunidade.

- Participar em conjunto com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Coimbra e outros parceiros no desenvolvimento do projeto Coimbra Cidade Compassiva.
- Identificar no âmbito da nossa participação no Conselho Municipal de Saúde as ações urgentes às quais a Escola poderá dar resposta.
- Participar ativamente no projeto da Câmara Municipal de Coimbra para apoio a pessoas vulneráveis.

## EIXO ESTRATÉGICO: DIREÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Tendo em conta a Visão para 2030, sermos uma Escola Universitária, integrada na Universidade de Coimbra, iniciámos todos os procedimentos necessários à consecução desse objetivo. No momento em que estamos a realizar esta proposta de plano de atividades, não temos a informação suficiente para garantir que esse objetivo será atingido ainda em 2023, através da publicação do decreto que procederá à sua integração.

Estamos também num momento em que acabámos de submeter o relatório para a avaliação institucional, que será agora avaliado pela A3ES. Do resultado da avaliação poderemos ter que acomodar propostas, para a melhoria dos processos, ao que daremos prioridade.

No plano estratégico em vigor, apontam-se como objetivos: promover uma cultura organizacional democrática, inclusiva e promotora de saúde; garantir o cumprimento da missão e visão institucional, através da gestão estratégica e reforçar o nome da Escola como fator crítico de sucesso e competitividade.

Na análise *SWOT*, realizada para a avaliação institucional, o capital humano da Escola foi considerado como um ponto forte. Em 2024 continuaremos a valorizar as pessoas, como nosso principal ativo, e tomar as medidas necessárias para garantir um número adequado de pessoas face às exigências de cada serviço.

A nível do pessoal docente continuaremos com o esforço de renovação, de modo a garantir que as exigências legais de acreditação de cursos sejam garantidas, que a distribuição do serviço docente ocorra de forma tranquila e continue a possibilitar um ensino de qualidade.

A manutenção de um corpo docente adequado às necessidades é um desafio permanente. A formação de um docente do ensino superior é longa e, no caso da

enfermagem mais demorada ainda, pois o acesso à formação especializada e aos graus académicos de 2º e 3º ciclos está muito condicionado pela necessidade de experiência profissional clínica prévia. Esta situação é agravada pela inexistência de um estatuto especial para os enfermeiros que valorize os que exercem simultaneamente a sua profissão assistencial e académica, e pelo desenvolvimento de políticas, nos últimos anos, de forte constrangimento à contratação. Em 2023 já fizemos notar este facto à tutela e continuaremos, em conjunto como Conselho Nacional de Escolas Públicas de Enfermagem, a realçar a necessidade de se tomarem medidas a curto prazo que incentivem, no plano profissional, o acesso dos enfermeiros a cursos de doutoramento.

A tarefa da renovação é decisiva, mas a entrada simultânea de muitos profissionais, nomeadamente de professores, traz desafios a que urge responder. Um dos desafios é a integração na Escola, na sua filosofia, nos seus valores e na sua cultura. Para isso foi criada em 2023 uma comissão para a integração que, em conjunto com o projeto CONVIDAS, elaborou manuais e programas de integração para os diferentes profissionais. Para os docentes existe um manual próprio e um roteiro de integração que passa pela formação pedagógica. Assim, todos os professores a integrar, frequentarão um curso de Pós-graduação em Pedagogia do Ensino Superior a realizar na Universidade de Coimbra.

Para além dos professores de carreira, a Escola tem necessidade de contratar docentes convidados a tempo parcial para garantir que, particularmente ao nível das unidades curriculares de ensino clínico, existam docentes com atividade profissional clínica na área. A manutenção de um rácio adequado entre docentes de carreira e convidados, particularmente os que se encontram ligados à clínica, é fundamental para o desenvolvimento dos planos curriculares e a acreditação dos cursos. Ao mesmo tempo, impõe-se a necessidade de se planear e implementar formações específicas para estes assistentes.

Com foco nas pessoas propomos retomar o trabalho, iniciado em 2023, de elaboração de um novo regulamento de avaliação do desempenho do pessoal docente e uma reformulação das regras para o SIADAP, em linha com o legislado, trabalhando com os vários grupos no sentido de facilitar a formulação de objetivos e promover uma avaliação mais justa e transparente.

Ainda neste âmbito, continuaremos a confrontar a tutela, para a necessidade de cumprimento do previsto no ECDPESP e para que seja definido o montante de alocação de verbas em orçamento para a progressão do pessoal docente.

Propomos continuar a política de formação contínua de Pessoal Não Docente. O plano individual de formação será apoiado financeiramente pela Escola e complementar a formação que será organizada pela comissão respetiva. Propomos a realização de

formação nas áreas dos sistemas de informação e virtualização do trabalho e modernização administrativa.

Manter a política de apoio e incentivo à obtenção de qualificação conferente de grau académico em áreas ligadas ao posto de trabalho e de interesse para a melhoria contínua da Escola.

Para que a Escola assegure o seu desenvolvimento e a sua capacidade de resposta efetiva aos desafios que lhe são colocados, é necessário que todos os seus órgãos e todas(os) e cada um(a) assumam as responsabilidades que lhe são inerentes e que o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade funcione de forma adequada.

A qualidade desempenha um papel central no sistema de ensino da ESEnfC: qualidade ao nível das principais funções da Escola; qualidade ao nível dos recursos tecnológicos, dos espaços educativos e infraestruturas; qualidade ao nível da organização e gestão institucionais e das relações interinstitucionais; qualidade ao nível do ambiente humano e do trabalho.

Assume-se, como política de qualidade, fomentar o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos estudantes, numa estratégia de diferenciação, assegurando a efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade; viver a Escola como uma referência nacional e internacional onde tudo se constrói para dar resposta aos desafios da sociedade; garantir a qualidade numa perspetiva de melhoria contínua da oferta formativa, alinhando o perfil de competências dos estudantes com as exigências do mercado de trabalho, reforçando a ligação Ensino – Investigação – Transferência de conhecimento, promovendo a cooperação entre a escola e o seu ambiente social, económico e cultural, valorizando os serviços à comunidade que transfiram conhecimento e promovam a inovação e o desenvolvimento; garantir o compromisso entre a organização e os seus trabalhadores, promovendo a participação a comunicação interna e desocultando os talentos individuais e promover uma orientação para uma gestão rigorosa de recursos, o bem-estar das pessoas e a responsabilidade social da escola.

Na definição da **Política da Qualidade da ESEnfC** sublinha-se a necessidade de manter uma ligação estreita com sistemas de avaliação sistemática e de regulação, sustentada numa cultura participada de avaliação, autorregulação, autonomia e responsabilidade. Em 2023 respondemos à necessidade de garantir a recertificação do SIGQ, o que conseguimos, mas com necessidade de responder até ao final de 2024 a um conjunto de exigências.

Assim propomos: Iniciar um processo de revisão, de toda a estrutura de garantia da

qualidade, iniciando por uma reformulação do Manual. Esta revisão exigirá uma reformulação eventual dos manuais de procedimentos de cada serviço.

Atualizar toda a **regulamentação académica**. A revisão da regulamentação, nomeadamente académica, deve ser um processo contínuo, porque é determinado por alterações legislativas e em muitos casos exige atualização face aos novos desafios. Neste processo envolver-se-ão os vários setores da Escola, procurando soluções simples e estáveis, com melhoria da qualidade da regulamentação, mais desmaterialização e melhoria da resposta dos serviços

Propomos manter e aprofundar as medidas de **conciliação trabalho-família**, de modo a garantir maior disponibilidade, mais satisfação e bem-estar.

Os **sistemas de informação** são, nas organizações, elementos essenciais à qualidade dos serviços, à sua eficiência e à sua governação. Sistemas amigáveis, funcionais, rápidos e seguros são por isso essenciais.

A Escola tomou a decisão, no passado, de desenvolver as suas plataformas próprias, nomeadamente as de gestão académica, evoluindo a seguir para o desenvolvimento de um balcão único onde todas as atividades da escola estariam interligadas. As vicissitudes, no desenvolvimento e exploração desta plataforma têm provocado um forte descontentamento dos vários utilizadores e têm ocupado muito tempo aos profissionais da informática, no sentido de as resolver ou minimizar os seus efeitos. A possível integração na Universidade de Coimbra fará com que os sistemas de informação passem a ser os da UC. Deste modo, propostas no sentido de melhorar as plataformas existentes poderão ser extemporâneas, no entanto caso a integração não se dê, propomos trabalhar com os serviços no sentido de adquirir a plataforma existente na UC.

Ainda no capítulo dos sistemas de informação e gestão documental, iniciámos o processo de aquisição, planeamento e desenvolvimento de um sistema de *workflow* que, esperamos, entrará em fase de exploração no início de 2024. A entrada deste sistema possibilitará mais rapidez nos fluxos documentais, arquivos mais consolidados e otimizados, maior transparência nas decisões e mais sistematização nos procedimentos.

Iniciámos o processo de automatização de relatórios e do suplemento ao diploma que esperamos possa entrar em funcionamento no ano a que se refere este plano.

Será criado um sistema de monitorização do abandono escolar a partir do BUEC, com informação de alerta quando o estudante atinge um determinado limite de faltas.

Quanto à infraestrutura de rede, continuaremos a melhorar a cobertura, com a finalização da instalação de mais 30 *Acess Points* no polo B, (os polos A e C já foram objeto dessa melhoria).

Melhorar as condições de cibersegurança, colmatando um conjunto de fragilidades, que foram detetadas ao longo de 2023, nomeadamente a proteção do serviço de e-mail. Neste sentido será implementado um sistema de segurança avançada (*Next generation firewall* – que terá uma intervenção contra ameaças externas).

O **bem-estar e a saúde dos estudantes e trabalhadores** é um dos objetivos da Escola e é, em complementaridade, realizado pelo serviço de saúde escolar.

Independentemente da integração na UC, iniciaremos os contactos com os SAS da UC para que todos possam ter acesso aos serviços proporcionados.

Propomos, apesar disso, manter o serviço de proximidade, nomeadamente em enfermagem de saúde mental. Prevê-se terminar um estudo que avaliará o estado da saúde mental dos nossos estudantes e tomar as medidas que forem necessárias.

Os estudantes e antigos estudantes são parte fundamental da comunidade educativa, desafiam a Escola a trabalhar cada vez melhor, e são um espelho do seu funcionamento.

Continuaremos um processo de revisão de todos os procedimentos e regulamentos.

No âmbito do **programa para o desenvolvimento dos docentes**, propomos garantir que os docentes realizarão pelo menos uma atividade de formação nomeadamente os Curso de pedagogia no ensino superior; Curso de supervisão clínica; Curso sobre avaliação.

Manteremos o apoio à formação formal e informal garantindo que todos os docentes terão pelo menos a possibilidade de frequentar um congresso internacional e que poderão concluir os seus cursos formais.

Renovação do corpo docente e de investigação, propomos a abertura de concursos para 12 lugares de professor adjunto e dois lugares de quadro para investigador.

Retomaremos a elaboração do novo regulamento para a avaliação de desempenho do pessoal docente, promovendo uma discussão com todos os docentes e prevendo ter esse regulamento pronto para audição pública no final do ano de 2024.

Para o **desenvolvimento dos colaboradores não docentes**, prevemos a organização de ações de formação na área da modernização administrativa e a renovação e reforço do número de não docentes, sobretudo na área académica, com abertura de concursos de técnico superior (2 lugares) e assistente técnico (2 lugares).

No âmbito do **programa para o desenvolvimento dos estudantes**, realizaremos em conjunto com a Associação de Estudantes e o CP um programa de acolhimento e mentoria por pares. Estes programas não facilitam apenas a integração, como estimularão a adoção de comportamentos de liderança.

Iniciaremos um plano de **Monitorização do sucesso e abandono escolar**, de modo a identificar, precocemente, quaisquer situações problemáticas e agir em conformidade. Manteremos em funcionamento o canal de denúncia, iniciado em 2023.

Manteremos o **programa de fidelização dos alumni** ao projeto educativo da Escola através da manutenção de uma ligação sistemática com os Alumni e da organização de atividades para e com os alumni. Através do SANG continuaremos a apoiar medidas para a procura ativa de emprego.

### **Programa de ação social, saúde escolar e apoio psicopedagógico**

O apoio aos estudantes é, nestes tempos, essencial para garantir o sucesso e prevenir o abandono. Assim, manteremos o apoio social, sob a forma de suplementos para estudantes duplamente deslocados, nomeadamente em ensino clínico.

Manter o apoio ao Fundo Solidário NEXT.

Aumentar a disponibilidade de consultas e orientação por psicologia.

### **Programa de desenvolvimento sociocultural e desportivo**

Promover o desporto escolar em ligação com a AE. Continuar a apoiar as atividades existentes. Melhorar a oferta de atividades desportivas, nomeadamente no polo B. Reativar o coro da ESEnfC e realizar a semana cultural da ESEnfC, com exposição e demonstração de talentos internos.

### **Edificado**

Do ponto de vista de organização do espaço e património, promoveremos, logo após as atuais obras de modernização da residência, a pintura exterior de todos os muros. No polo B esperamos concluir a obra de alargamento do parque de estacionamento e pintura do atual.

Esperamos ver concluído o projeto de requalificação das amenidades em *halls*, corredores e em espaços para estudos, de modo a tornar esses espaços atrativos, bonitos e propícios ao estudo.

Concluiremos a reestruturação de toda a sinalética, de acordo com as mais recentes normas de segurança.

Manteremos o plano de manutenção preventiva dos equipamentos elétricos e eletrónicos, bem como de toda a climatização.

Ao nível da sustentabilidade ambiental manteremos o investimento em formas de energia verde e de gestão de espaços e resíduos que seja eficiente, garantindo a continuidade da certificação eco-campus.

## **CONCLUSÃO**

A proposta de plano de atividades, apresentada para 2024, é realizada num ambiente de incerteza motivada pelo processo de integração na Universidade de Coimbra, que esperamos concretizar, mas apesar disso ambiciosa.

Apostaremos na melhoria da qualidade global e da qualidade do ensino em particular como forma de melhorar o sucesso escolar e de prevenir o abandono.

A aposta na qualidade, e nos processos de melhoria contínua, terá que ser uma prioridade tendo em conta a imprevisibilidade dos resultados da avaliação institucional e a necessidade de garantir a recertificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade por 6 anos.

Continuaremos a melhorar as questões da eficiência dos processos e a melhorar a comunicação e os sistemas de informação, de modo a tornar a gestão mais democrática, mais transparente e mais ágil.

Manteremos a aposta no bem-estar e satisfação das pessoas, conciliando o trabalho com a vida familiar, agindo nas amenidades, aumentando as realizações de carácter cultural. A participação nos vários consórcios deverá alavancar a diversificação da oferta formativa e internacionalizá-la. No eixo da investigação e inovação procuraremos aprofundar a articulação formação-investigação-extensão. No eixo de extensão e serviços à comunidade procurar-se-á aumentar o número de docentes em projetos de cooperação nacionais e internacionais de modo a cumprirmos o desafio de sermos uma escola global e com responsabilidade social.

A concretização deste plano de atividades necessitará da colaboração e empenho de todas(os). A competência, o sentido de responsabilidade, a capacidade de trabalho e a determinação da nossa comunidade educativa dão garantias da sua boa execução e, conseqüentemente, do cumprimento dos objetivos estratégicos da Escola.

Temos ainda muito por realizar, por isso avancemos.

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra,

10 de julho de 2023

O Presidente,

António Fernando Salgueiro Amaral

<b>EIXO ESTRATÉGICO: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO</b>				
<b>PROGRAMA</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>Programa de acompanhamento da construção e implementação dos planos de estudo e unidades curriculares, assegurando a coerência do seu enquadramento teórico e a articulação entre a formação, investigação e extensão</b>	<b>Monitorização da implementação dos currículos de acordo com o objetivo estratégico</b>	definição com o CTC das variáveis a ter em conta na monitorização (Exaustividade, Interdisciplinaridade, relação com a investigação, etc.) e construção de instrumentos de monitorização.	instrumento para cada ciclo de estudos	2
	<b>Rever a política de supervisão dos estudantes em ensino clínico</b>	discussão com as UCP, regentes de unidades curriculares de ensino clínico, CTC e conselho pedagógico sobre a política, estratégia e ações a desenvolver	Documento de política	1
		Formação de tutores	nº de ações nº de formandos	2 50
	<b>Criar um corpo de assistentes convidados estável e promover a sua capacitação</b>	Aprimorar e aperfeiçoar processo de contratação	nº de contratos a tempo parcial (60%)	6
	<b>Promover a articulação entre o ensino, a investigação e o serviço à comunidade</b>	Criação de uma rede que envolva a Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E), as Unidades Científico-Pedagógicas (UCP), o Conselho Técnico-Científico (CTC) e os regentes das unidades curriculares	rede	1
		Análise dos programas das UC para identificar esta ligação	Percentagem de UC que integram produtividade de investigação e experiências de extensão	95%
	<b>Promover maior articulação na oferta formativa</b>	possibilidade de ofertas em cooperação.	% de novos cursos em cooperação	75%
		Melhorar o planeamento, concretização e avaliação da oferta formativa; descrever com detalhe os percursos formativos.	% de cursos detalhados	90%
		Promover a realização de horários em conjunto para toda a oferta formativa.		100%

	<b>Promoção da Inovação pedagógica através da formação de professores</b>	Programa de acolhimento de novos professores.	% de professores novos que passam por este processo	100%
		Formação pedagógica de professores no âmbito da parceria com a Universidade de Coimbra	nº de professores com frequência de nova formação pedagógica	20
<b>Incorporação de tecnologias digitais/TIC no ensino teórico e clínico</b>	<b>Incorporação de tecnologias digitais no ensino</b>	Utilização do Sclinico ® nas práticas laboratoriais e teórico-práticas em que fizer sentido	Percentagem de unidades curriculares	25%
	<b>Identificar e disseminar boas práticas pedagógicas no seio da Escola</b>	Organizar, em conjunto com o Conselho pedagógico, momentos de partilha de práticas entre os vários regentes de unidades curriculares.	nº de momentos	5
		Elaborar uma proposta de procedimento para a identificação de boas práticas pedagógicas;	procedimento	1
		estabelecer e implementar plano de valorização e disseminação de boas práticas, de mérito e/ou de inovação pedagógica; implementar a identificação de boas práticas em todas as UCP	nº de boas práticas implementadas % de UC com práticas implementadas	3 20%
	<b>Promoção do sucesso escolar e prevenção do abandono</b>	criação de um programa de mentoria por pares.	Estudantes envolvidos	100
		Criação, em conjunto com o Conselho Pedagógico, de um sistema de monitorização do sucesso académico e do abandono escolar, e de Caracterização dos estudantes (1º ciclo).	Criação do sistema	1
		Realizar e implementar um plano de integração de estudantes internacionais, nomeadamente ao nível do acompanhamento personalizado destes estudantes, tendo em conta a sua origem e heterogeneidade.	% de estudantes com buddy	90%
		monitorização do sucesso académico e do abandono escolar	Taxa de sucesso em cada ano	95%

			% de estudantes que abandonam	1%
<b>Programa de desenvolvimento da aprendizagem baseada na resolução de problemas, numa perspetiva interdisciplinar</b>	<b>experiência de utilização da plataforma e4Nursing</b>	Realização, no 1º semestre, de formação a um grupo de docentes sobre a plataforma. Utilização, em teste	Número de professores com formação Nº de unidades Curriculares	10 2
<b>Programa interprofissional e interdisciplinar de aprendizagem pela simulação</b>	<b>Certificação Internacional do laboratório de simulação</b>	Identificar centro de certificação europeu e fazer registo	Certificação	1
	<b>promover a utilização do Body interact</b>		Número de professores utilizadores	50
			Número de cenários utilizados	100
<b>Programa de desenvolvimento da aprendizagem para a liderança</b>	<b>Promoção de programas de formação para a liderança</b>	Formação	Número de estudantes envolvidos	20
	<b>Criação de oportunidades promotoras de liderança</b>	Programa de mentoria	Estudantes envolvidos	100
<b>Programa de divulgação e intervenção centrado nos objetivos do desenvolvimento sustentável</b>	<b>Promover debate sobre ODS e Enfermagem em conjunto com o CCOMS</b>	Debate	Número de estudantes Nº de professores	100 50
	<b>Comemorações de dias internacionais em conjunto com o CCOMS</b>	Sessões debates	Número de dias comemorados	5
<b>internacionalização dos cursos e mobilidade internacional</b>	<b>Promover o convite a peritos estrangeiros para a lecionação</b>		Número de participações	7
<b>Mobilidade nacional e internacional</b>	<b>Organização da mobilidade de estudantes</b>	Divulgação dos programas de mobilidade	Percentagem de estudantes do CLE em mobilidade internacional	30%

			Percentagem de docentes em mobilidade	50%
<b>Consórcio <i>Living the Future Academy</i></b>	<b>Oferta formativa no âmbito do programa impulso adulto</b>		Nº de KPI	200
<b>EIXO ESTRATÉGICO: INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO</b>				
<b>Coordenação das atividades de inovação e investigação com as prioridades assumidas pela Escola</b>	<b>identificação das áreas prioritárias de investigação em cada UCP</b>	Promover junto do Conselho Científico da Unidade que determine, em consonância com o Conselho Técnico Científico da Escola e as Unidades Científico Pedagógicas, as áreas de investigação prioritárias e proponha as medidas necessárias para apoiar e orientar docentes e investigadores no planeamento, organização e execução de projetos de investigação com estudos primários, desenvolvimento e inovação	Número de UCPs que têm definido as suas temáticas de investigação prioritárias	8
	<b>Identificação dos projetos inscritos na UICISA: E articulados com as áreas prioritárias da Escola</b>		Percentagem de projetos ativos adequadamente focados nas áreas prioritárias	75%
<b>Programa de apoio à investigação</b>	<b>Criar equipa de apoio à preparação de candidaturas a financiamento.</b>	Criar uma equipa com elementos do CTC, UICISA-E e UCP	Equipa criada até Final do 1º trimestre	criação
			Nº de projetos colaborativos	2
<b>Programa de atividades de produção, síntese e implementação da evidência científica</b>	<b>Continuar a apoiar financeiramente a produção e a publicação de artigos realizados por docentes</b>	Tradução, redação e publicação	Rácio de produtividade por docente	2

<b>Edição e disseminação de conhecimento científico</b>	<b>Manter a Revista Referência</b>	Apoio financeiro e de recursos humanos	Número de artigos publicados na RER	60
	<b>Eventos</b>	Organizar um grande evento científico de divulgação que envolva UICISA-E e as UCP.	Nº de inscritos	>150
		Outros eventos	Nº de inscritos	200
<b>EIXO ESTRATÉGICO: EXTENSÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À COMUNIDADE</b>				
<b>Prestação de serviços de formação, assessoria e consultoria</b>	<b>Prestar serviços disponibilizando o conhecimento e experiência da Escola</b>	apoio o desenvolvimento de projetos comunitários propostos pelas comunidades, por docentes, unidades científico-pedagógicas ou unidades diferenciadas, tendo em conta o seu interesse social e científico;	Número de atividades de formação, assessoria e/ou consultoria Percentagem de docentes que prestam serviços	60 50%
<b>Serviços à comunidade</b>	<b>Incentivar projetos de prestação de serviço à comunidade que promovam a oferta de cuidados de saúde inovadores, em articulação com instituições de saúde locais;</b>	Participar em conjunto com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Coimbra e outros parceiros no desenvolvimento do projeto Coimbra Cidade Compassiva. Participar ativamente no projeto da Camara Municipal de Coimbra para apoio a pessoas vulneráveis	Número de projetos de intervenção comunitária desenvolvidos Percentagem de docentes que realizam intervenções comunitárias Número de estudantes envolvidos	20 50% 100
<b>EIXO ESTRATÉGICO: DIREÇÃO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>				
<b>Programa de monitorização e prevenção da gestão do risco de corrupção e ações conexas</b>		Realização de auditorias a 10 procedimentos	Percentagem de procedimentos auditados sem problemas	100%
	<b>Desenvolvimento do canal de</b>	Sessões de esclarecimento sobre o	Nº de participantes	200

	<b>denúncia</b>	código de conduta	(funcionários) % de estudantes participantes	75%
<b>Programa de promoção da Comunidade Educativa na vida da Escola</b>	<b>Organizar agenda com atividades culturais e lúdicas que promovam o convívio da comunidade educativa</b>	Ginástica Dança Coro	Nº de participantes	100
		Semana cultural para exposição de talentos	Nº de participantes	300
<b>Programa para o desenvolvimento dos docentes</b>	<b>Formação em pedagogia do ensino superior (2º semestre)</b>	Parceria com a universidade de Coimbra	Nº de professores	20
	<b>Formação pedagógica de assistentes</b>		Nº de assistentes envolvidos	100
	<b>Promoção da formação científica</b>	Congressos, pós-graduações etc.	Percentagem de professores com frequência de formação científica anual	80%
	<b>Renovação do corpo docente</b>	Concursos professor adjunto	Novas admissões	8
	<b>Revisão do regulamento de avaliação de desempenho</b>	Reinício dos trabalhos no final do 1º trimestre	Fim do trabalho em dezembro	homologado
<b>Programa para o desenvolvimento do pessoal administrativo e de gestão</b>	<b>Organização de ações de formação de acordo com a expressão de necessidades</b>	Propomos a realização de formação nas áreas dos sistemas de informação e virtualização do trabalho e modernização administrativa.	% de participantes	75%
	<b>Renovação e reforço do número de não docentes</b>	Abertura de concursos para técnico superior e assistente técnico	Novas admissões	4
<b>Programa para o desenvolvimento dos estudantes</b>	<b>No âmbito do programa para o desenvolvimento dos estudantes, realizaremos Estes programas não apenas facilitam a integração, como estimularão a adoção de comportamentos de liderança</b>	em conjunto com a AE e o CP um programa de acolhimento e mentoria por pares.	Estudantes envolvidos	100
	<b>Ações de acolhimento</b>	Durante o ano levar a cabo visitas à cidade,	Estudantes envolvidos	300

		e outras atividades de acolhimento		
	<b>Formação de estudantes em voluntariado</b>		Estudantes envolvidos	50
<b>Programa de fidelização dos alumni ao projeto educativo da Escola</b>	<b>Atualizar a rede de Alumni</b>		Número de novos inscritos nacionais	200
			Número de novos inscritos internacionais	50
<b>Programa de promoção da segurança e bem-estar</b>	<b>Melhorar o sistema de mobilidade</b>	Projeto de acessibilidades	execução	1
<b>Programa de promoção da imagem e marketing</b>	<b>Melhorar sinalética</b>	Projeto e obra	execução	1
	<b>Melhorar amenidades</b>	projeto	execução	1
	<b>Realizar política de divulgação e informação</b>	Política	execução	1