

PLANO DE ATIVIDADES 2026

Escola Superior de Saúde de Lisboa
Instituto Politécnico de Lisboa



**POLITÉCNICO
DE LISBOA**

POLYTECHNIC
UNIVERSITY
OF LISBON



**ESCOLA
SUPERIOR
DE SAÚDE
DE LISBOA**

Índice

Índice de Figuras	IV
Índice de Tabelas.....	IV
Ficha Técnica.....	V
Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas	VI
Mensagem do Presidente da ESSL.....	VII
1 Introdução	1
1.1 Enquadramento Institucional.....	1
1.1.1 Trajetória histórica.....	1
1.1.2 Oferta formativa	2
1.1.3 Investigação e transferência de conhecimento.....	2
1.1.4 Governação e estrutura orgânica	2
1.2 Missão, Visão e Valores.....	3
1.3 Enquadramento Estratégico do Plano de Atividades	3
1.3.1 Alinhamento com o Plano Estratégico Institucional.....	3
1.3.2 Contexto do Ensino Superior nas Ciências da Saúde.....	4
1.3.3 Articulação com Políticas Nacionais e Europeias de Ensino Superior	4
1.3.4 Adequação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030	4
2 Diagnóstico Institucional	6
2.1 Análise SWOT da ESSL	6
2.1.1 Síntese e Implicações Estratégicas	7
2.2 Estratégias SO — Aproveitar Forças para Explorar Oportunidades	7
2.2.1 SO1. Diversificar a oferta formativa avançada e pós-graduada	7
2.2.2 SO2. Reforçar a internacionalização e a captação de estudantes estrangeiros.....	7
2.2.3 SO3. Expandir serviços especializados à comunidade e ao tecido socioeconómico.....	8
2.2.4 SO4. Posicionar a ESSL como referência em inovação pedagógica nas ciências da saúde ..	8
2.3 Estratégias WO — Superar Fraquezas Aproveitando Oportunidades	9
2.3.1 WO1. Modernizar os modelos pedagógicos e os sistemas de informação institucionais	9
2.3.2 WO2. Alargar a oferta formativa para além do 1.º ciclo.....	9
2.3.3 WO3. Reforçar a investigação aplicada e a transferência de conhecimento	9
2.3.4 WO4. Requalificar espaços e reforçar o bem-estar da comunidade académica	10
2.4 Estratégias ST — Usar Forças para Enfrentar Ameaças	10
2.4.1 ST1. Diferenciar a ESSL pela empregabilidade e proximidade ao mercado de trabalho	10
2.4.2 ST2. Reforçar a reputação institucional através da qualidade e das parcerias	11
2.4.3 ST3. Usar a rede de parceiros para aumentar a resiliência financeira e operacional.....	11
2.4.4 ST4. Reforçar a atração de candidatos com base na reputação e na procura existente....	12
2.5 Estratégias WT — Reduzir Fraquezas e Evitar Ameaças	12
2.5.1 WT1. Reestruturar a oferta formativa e o portefólio institucional	12
2.5.2 WT2. Melhorar a governação e a eficiência organizacional.....	13
2.5.3 WT3. Reforçar a coesão interna e a retenção de talento	13
2.5.4 WT4. Criar mecanismos permanentes de ligação a diplomados e stakeholders	14
3 Eixos Prioritários.....	15

4	Objetivos Operacionais e Métricas de Monitorização.....	16
4.1	Eixo 1 — Diversificação e Flexibilização da Oferta Formativa	16
4.1.1	Objetivo Operacional 1.1 — Aumentar a oferta formativa para além do 1.º ciclo.....	16
4.1.2	Objetivo Operacional 1.2 — Adequar a oferta formativa às necessidades emergentes do setor da saúde	16
4.2	Eixo 2 — Modernização Pedagógica e Transformação Digital.....	17
4.2.1	Objetivo Operacional 2.1 — Promover inovação pedagógica com metodologias ativas, digitais e híbridas.....	17
4.2.2	Objetivo Operacional 2.2 — Melhorar a integração e eficiência dos sistemas de informação institucionais	17
4.3	Eixo 3 — Diferenciação Institucional, Reputação e Captação	18
4.3.1	Objetivo Operacional 3.1 — Reforçar a atratividade e a captação da oferta formativa	18
4.3.2	Objetivo Operacional 3.2 — Consolidar a empregabilidade como fator diferenciador	18
4.4	Eixo 4 — Investigação Aplicada, Inovação e Extensão à Comunidade	18
4.4.1	Objetivo Operacional 4.1 — Reforçar a capacidade de investigação aplicada e de candidatura a financiamento externo	18
4.4.2	Objetivo Operacional 4.2 — Valorizar a prestação de serviços à comunidade e ao setor da saúde	19
4.5	Eixo 5 — Internacionalização e Cooperação	20
4.5.1	Objetivo Operacional 5.1 — Expandir a dimensão internacional no ensino, mobilidade e cooperação	20
4.6	Eixo 6 — Comunidade Académica, Coesão Interna e Qualidade de Vida Institucional.....	20
4.6.1	Objetivo Operacional 6.1 — Reforçar o sentimento de pertença, a motivação e a coesão da comunidade académica	20
4.6.2	Objetivo Operacional 6.2 — Melhorar as condições físicas de estudo, trabalho e convívio	20
4.7	Eixo 7 — Comunicação Institucional e Rede <i>Alumni</i>	21
4.7.1	Objetivo Operacional 7.1 — Desenvolver uma estratégia integrada de comunicação interna e externa	21
4.7.2	Objetivo Operacional 7.2 — Criar e consolidar uma rede Alumni	21
5	Alinhamento com o Plano Estratégico IPL 2026-2029 e com os ODS	22
5.1	Discussão	22
6	Recursos e Sustentabilidade	24
6.1	Recursos Humanos.....	24
6.2	Recursos Financeiros	24
6.3	Infraestruturas e Equipamentos	25
7	Plano Financeiro	26
8	Monitorização e Avaliação	28
8.1	Mecanismos de Monitorização	28
8.2	Avaliação Final	28
9	Conclusão	29
10	Anexo	30

Índice de Figuras

Figura 1 – Resumo histórico da ESSL.....	2
Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na ESSL.	5
Figura 3 – Organograma da ESSL.	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 — Análise SWOT da ESSL — pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.....	6
Tabela 2 — Eixos prioritários de ação da ESSL para 2026	15
Tabela 3 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 1.1: Aumentar a oferta formativa para além do 1.º ciclo.....	16
Tabela 4 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 1.2: Adequar a oferta formativa às necessidades emergentes	16
Tabela 5 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 2.1: Inovação pedagógica com metodologias ativas, digitais e híbridas	17
Tabela 6 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 2.2: Integração e eficiência dos sistemas de informação	17
Tabela 7 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 3.1: Reforçar a atratividade e a captação da oferta formativa.....	18
Tabela 8 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 3.2: Consolidar a empregabilidade como fator diferenciador.....	18
Tabela 9 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 4.1: Investigação aplicada e candidatura a financiamento externo	19
Tabela 10 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 4.2: Prestação de serviços à comunidade e ao setor da saúde	19
Tabela 11 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 5.1: Internacionalização e cooperação.....	20
Tabela 12 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 6.1: Sentimento de pertença, motivação e coesão académica	20
Tabela 13 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 6.2: Condições físicas de estudo, trabalho e convívio	21
Tabela 14 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 7.1: Estratégia integrada de comunicação institucional	21
Tabela 15 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 7.2: Criação e consolidação da rede Alumni	21
Tabela 16 — Alinhamento dos objetivos ESSL com o Plano Estratégico IPL 2026-2029 e com os ODS da Agenda 2030.....	22
Tabela 17 — Orçamento da ESSL para 2026.....	26

Ficha Técnica

Título	Plano de Atividades 2026
Autoria	Presidência da Escola Superior de Saúde de Lisboa
Edição	Escola Superior de Saúde de Lisboa (ESSL)
Data de aprovação	15 de maio de 2026
Enquadramento legal	Alínea e) do artigo 13.º dos Estatutos da ESSL
Ano de referência	2026

Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
BIP	<i>Blended Intensive Programmes</i>
COIL	<i>Collaborative Online International Learning</i>
CTC	Conselho Técnico-Científico
CTeSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais
DGES	Direção-Geral do Ensino Superior
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
ESSL	Escola Superior de Saúde de Lisboa
ESTeSL	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (designação histórica)
FSE+	Fundo Social Europeu Mais
H&TRC	<i>Health & Technology Research Center</i> (Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia)
ID&CA	Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística
IPL	Instituto Politécnico de Lisboa
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Agenda 2030)
OE	Orçamento do Estado
PNS 2030	Plano Nacional de Saúde 2030
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
RI	Relações Internacionais
RH	Recursos Humanos
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (análise estratégica)
TOWS	<i>Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths</i> (matriz estratégica derivada do SWOT)
UC	Unidade Curricular
UE	União Europeia

Mensagem do Presidente da ESSL

A Escola Superior de Saúde de Lisboa (ESSL) é uma instituição de referência no ensino superior em saúde, integrada no Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e comprometida com a criação, transmissão e difusão do conhecimento científico, tecnológico e cultural ao serviço da saúde e das populações. A excelência do ensino, a investigação aplicada e a prestação de serviços à comunidade constituem os pilares da sua missão, orientada para a promoção da saúde e para a melhoria da qualidade de vida.

O ano de 2026 enquadra-se no novo ciclo de governação da ESSL. Sem romper com os eixos estratégicos que têm sustentado o desenvolvimento da Escola, este ciclo renova o compromisso de alinhamento com os objetivos do IPL, reforçando a coerência institucional e a capacidade de resposta aos desafios que se colocam ao ensino superior em Portugal. O cumprimento das metas associadas ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) permanece uma prioridade, afirmando o papel ativo da ESSL na modernização e qualificação do sistema de ensino superior.

A governação que se propõe assenta em três convicções fundamentais: a proximidade como forma de liderança, a participação como princípio de gestão, e a transparência como condição de confiança. Estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão são parceiros insubstituíveis neste projeto comum, tal como o são a sociedade civil, as instituições de saúde e os parceiros nacionais e internacionais com quem a ESSL se relaciona.

São três os pilares estratégicos enquadram a ação da ESSL para este ciclo: a sustentabilidade, que orientará as nossas práticas para a responsabilidade ambiental e social; a inovação, que impulsionará a transformação pedagógica, científica e digital, aprofundando também a internacionalização; e a qualidade com transparência, que assegurará padrões académicos elevados e uma gestão rigorosa e prestável.

Merece particular destaque o processo de renovação da acreditação da maioria dos nossos ciclos de estudos. Mais do que uma obrigação regulatória, encaramo-lo como uma oportunidade estratégica para: rever criticamente o modelo pedagógico, aprofundar a integração curricular e aproximar os processos de ensino-aprendizagem das exigências atuais e futuras das Ciências da Saúde e dos profissionais que formamos.

Com este Plano de Atividades, assumimos publicamente os compromissos que guiarão a Escola ao longo de 2026. Fazemo-lo com determinação, com abertura ao escrutínio e com a certeza de que o melhor da ESSL está ainda por construir — em conjunto.

Amadeu Borges Ferro

Presidente da ESSL

1 Introdução

O Plano de Atividades constitui o principal instrumento anual de operacionalização da estratégia da Escola Superior de Saúde de Lisboa (ESSL), traduzindo prioridades institucionais em ações calendarizadas, metas e indicadores mensuráveis. A sua elaboração decorre do quadro estatutário da Escola e articula-se com o planeamento do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), assegurando coerência entre governação, recursos e resultados esperados.

O presente documento evidencia a ligação do Plano às políticas públicas nacionais, com destaque para o Plano Nacional de Saúde 2030 e para as orientações de política de ensino superior em matéria de qualidade e internacionalização. Este alinhamento reforça a prestação de contas, a melhoria contínua e a criação de valor para estudantes, parceiros e restantes *stakeholders*.

1.1 Enquadramento Institucional

A ESSL é uma unidade orgânica do IPL, com sede em Lisboa no Parque das Nações. Nos instrumentos normativos e na documentação oficial mantém-se a designação histórica de Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL), que reflete a continuidade jurídica e estatutária do projeto institucional. Em janeiro de 2026, a Escola celebrou o seu 45.º aniversário do primeiro dia de aulas — marco que assinala uma história de afirmação consistente no ensino superior de saúde em Portugal.

1.1.1 Trajetória histórica

As origens da ESSL remontam ao início da década de 1980, quando a Portaria n.º 709/80, de 23 de setembro, determinou a reestruturação dos cursos de formação de técnicos dos serviços complementares de diagnóstico e terapêutica, dando origem à Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Lisboa (ETSSL). As suas atividades letivas tiveram início no ano de 1980/81, herdando uma tradição formativa com raízes nos primeiros laboratórios e estruturas hospitalares do início do século XX e na formalização do ensino das tecnologias da saúde nos anos 1960.

Em 1993, a Escola foi integrada no sistema educativo nacional ao nível do ensino superior politécnico, passando a designar-se ESTeSL. Este passo marcou a transição definitiva do modelo de formação técnica para o de ensino superior, consolidado progressivamente com a introdução das licenciaturas (a partir de 1999/2000), a inauguração das novas instalações no Parque das Nações (2001) e a integração no Instituto Politécnico de Lisboa (2004). A reforma imposta pelo Processo de Bolonha em 2008 trouxe uma reorganização estrutural ao ensino superior em Portugal; no caso das Tecnologias da Saúde, as licenciaturas mantiveram a duração de quatro anos (240 ECTS), em reconhecimento da exigência técnica e científica destas profissões - Figura 1.

O ciclo de desenvolvimento mais recente tem sido marcado pela afirmação crescente da investigação, da formação pós-graduada e da internacionalização. A ESSL-IPL integra hoje a rede europeia de universidades U!REKA, participa em projetos Erasmus+ e acolhe regularmente estudantes e docentes estrangeiros, incluindo delegações de instituições de referência mundial como a Shanghai Jiao Tong University.

Figura 1 – Resumo histórico da ESSL



1.1.2 Oferta formativa

A ESSL oferece nove licenciaturas na área das Ciências da Saúde, todas com a duração de quatro anos letivos (240 ECTS): Ciências Biomédicas Laboratoriais, Dietética e Nutrição, Farmácia, Fisiologia Clínica, Fisioterapia, Imagem Médica e Radioterapia, Ortoprotésia, Ortoprotésia e Ciências da Visão, e Saúde Ambiental. A oferta de 2.º ciclo conta com 4 mestrados próprios — Fisioterapia, Radiações Aplicadas às Tecnologias da Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho, Tecnologias Clínico-Laboratoriais — e 3 em parceria — Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde (Universidade do Algarve), Engenharia Biomédica (ISEL-IPL) e Nutrição Clínica (FMUL) — e três pós-graduações nas áreas de Oncobiologia Molecular, *Health Data Science*, e Comunicação e Marketing na Indústria Farmacêutica (parceria com ESCS-IPL). A este conjunto acresce uma oferta crescente de cursos de curta duração e de unidades curriculares isoladas, respondendo à procura de formação contínua por parte de profissionais no ativo.

1.1.3 Investigação e transferência de conhecimento

Na área da investigação existe o Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia (H&TRC), organizado em linhas de investigação em torno das tecnologias da saúde, saúde e bem-estar. O H&TRC promove regularmente iniciativas de divulgação científica — como os H&TRC *Science Breaks* — que aproximam investigadores, estudantes de mestrado e doutoramento e a comunidade científica, numa lógica de investigação aplicada com impacto direto na prática clínica. A ESSL é uma instituição afiliada no Centro Académico de Medicina de Lisboa e publica a Revista Saúde & Tecnologia e um Anuário Científico, instrumentos de difusão da produção académica da Escola.

1.1.4 Governação e estrutura orgânica

Os Estatutos da ESSL consagram os seguintes órgãos próprios: Conselho de Representantes, Presidente, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico, Conselho Consultivo e Comissão de Ética.

A estrutura académica organiza-se em três Departamentos — Ciências Exatas, da Vida, Sociais e Humanas; Ciências do Diagnóstico, Terapêutica e Saúde Pública; e Ciências da Terapia e Reabilitação — suportados por um conjunto de serviços técnicos, administrativos e de gestão que asseguram a capacidade operacional necessária à concretização dos objetivos anuais.

1.2 Missão, Visão e Valores

A missão estatutária da Escola, definida no artigo 2.º dos Estatutos, orienta-a para a criação e difusão de conhecimento nas ciências da saúde e para a "excelência do ensino, da investigação e da prestação de serviços", contribuindo para a promoção e melhoria da saúde.

Os valores/princípios institucionais encontram-se consagrados nos Estatutos (artigo 6.º), estruturando-se em torno de transparência, democraticidade, participação, ética e qualidade, com implicações diretas na cultura organizacional e na forma de planear e executar as atividades.

À luz da missão estatutária e do posicionamento público expresso na apresentação institucional — formação especializada, forte ligação à prática, empregabilidade, internacionalização e investigação aplicada —, assume-se como visão: afirmar a ESSL como referência nacional e internacional no ensino superior politécnico em saúde, reconhecida pela excelência pedagógica, pela investigação aplicada com impacto clínico e societal, e pela cooperação com o sistema de saúde e com parceiros globais.

1.3 Enquadramento Estratégico do Plano de Atividades

1.3.1 Alinhamento com o Plano Estratégico Institucional

O Plano Estratégico do IPL 2026-2029 (em publicação) organiza os seus objetivos em três pilares e quatro eixos transversais, concretizando-se em sete objetivos centrais:

- Ensino e Aprendizagem: qualificação, diversificação e flexibilização da oferta formativa; redução do abandono; modelos pedagógicos centrados no estudante com recurso a metodologias ativas e tecnologia; aprendizagem ao longo da vida.
- Investigação e Criação Artística: reforço da qualidade e visibilidade da produção científica; captação de financiamento externo; estímulo à interdisciplinaridade e transferência de conhecimento.
- Comunidade IPL: coesão, inclusão, participação, ação social, bem-estar e sentimento de pertença.
- Governação: eficiência organizacional, digitalização de processos e modernização de infraestruturas.
- Internacionalização: atratividade internacional, mobilidade e investigação em redes globais.
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social: integração dos ODS, redução do impacto ambiental e promoção da equidade.
- Sociedade e Cidadania: reforço do papel público da instituição, parcerias estratégicas e ligação entre formação e empregabilidade.

O presente Plano de Atividades da ESSL para 2026 constitui o instrumento de operacionalização local destas orientações, garantindo coerência institucional, convergência estratégica e articulação efetiva entre a Escola e o IPL.

Ao nível da ESSL, a prática recente evidencia uma governação por objetivos, estruturada em eixos, objetivos estratégicos e operacionais, suportados por atividades, indicadores e metas, cobrindo domínios críticos como recursos humanos, equilíbrio orçamental, acreditações e qualidade institucional — modelo que o presente Plano aprofunda e consolida.

1.3.2 Contexto do Ensino Superior nas Ciências da Saúde

A dimensão das Ciências da Saúde no ensino superior português é expressiva: em 2023/2024, a área "Saúde e proteção social" registou 69 765 estudantes inscritos e 17 196 diplomados, num universo nacional de 448 235 inscritos e 101 213 diplomados¹. Estes dados sublinham a relevância do planeamento anual para a qualidade formativa, a sustentabilidade operacional e a capacidade de resposta às necessidades do país.

O Plano Nacional de Saúde 2030 estabelece orientações para reduzir iniquidades e aumentar o capital de saúde da população, o que implica formar profissionais aptos a atuar em prevenção e promoção da saúde, responder a determinantes sociais e ambientais e trabalhar em modelos de cuidados mais integrados. O planeamento estratégico de recursos humanos em saúde reforça ainda o valor de parcerias estruturadas com o Serviço Nacional de Saúde e entidades empregadoras.

1.3.3 Articulação com Políticas Nacionais e Europeias de Ensino Superior

As orientações nacionais para o ensino superior identificam como prioridades o aumento da participação, o reforço da qualidade e do sucesso escolar, a racionalização da oferta, a evolução do financiamento e a internacionalização. O plano estratégico da DGES (2022–2026) enquadra dimensões relevantes para a ESSL, como a informação do sistema, o registo de ciclos de estudos, a cooperação internacional e a mobilidade no espaço europeu.

No domínio da qualidade, a A3ES estrutura a sua ação estratégica 2025–2028 com forte ênfase na avaliação institucional, nos sistemas internos de qualidade e no alinhamento com referenciais europeus (ESG 2015). O programa Erasmus+ (2021–2027) orienta mobilidade e cooperação, valorizando educação inclusiva e de elevada qualidade, com implicações diretas nas metas anuais de mobilidade, projetos colaborativos e inovação pedagógica.

1.3.4 Adequação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030

A articulação entre os objetivos estratégicos da ESSL e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas demonstra o contributo institucional para os desafios globais de desenvolvimento sustentável - Figura 2. Este alinhamento é evidenciado ao longo do presente Plano e sistematizado no Capítulo 5.

¹ Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência [DGEEC]. (2024). *Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (RAIDES) 2023/24*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.



Escola Superior de Saúde de Lisboa · Instituto Politécnico de Lisboa · Plano de Atividades 2026

Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na ESSL.

2 Diagnóstico Institucional

2.1 Análise SWOT da ESSL

A análise SWOT constitui o instrumento estruturante para a definição da estratégia institucional, identificando fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) que condicionam o desempenho da ESSL em 2026. Os resultados do diagnóstico são sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1 — Análise SWOT da ESSL — pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

PONTOS FORTES (S)	PONTOS FRACOS (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidade da oferta formativa de 1.º ciclo nas áreas das Ciências da Saúde 2. Elevada empregabilidade dos diplomados — inserção profissional rápida, confirmada por dados internos/externos 3. Forte procura — número de candidatos normalmente superior ao de vagas disponíveis 4. Corpo docente qualificado com sólida formação académica e experiência profissional relevante 5. Cultura institucional orientada para a qualidade com procedimentos internos de avaliação e melhoria contínua 6. Ampla ligação ao setor da saúde — protocolos estabelecidos com hospitais, clínicas e empresas 7. Parcerias diversificadas com instituições nacionais e internacionais de ensino e investigação 8. Prestígio institucional e reputação consolidada no ensino superior de saúde 9. Potencial para prestação de serviços laboratoriais e clínicos com infraestruturas disponíveis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predominância de metodologias de ensino tradicionais com baixa taxa de adoção de aprendizagem ativa, simuladores e e-learning 2. Reduzida oferta de formação pós-graduada, para além do 1.º ciclo (mestrados, pós-graduações, CTeSP, formação contínua) 3. Sistemas de informação não integrados — fluxos de dados fragmentados na gestão académica e financeira 4. Insuficiência de recursos humanos face à carga de trabalho existente 5. Infraestruturas envelhecidas com aumento das despesas de manutenção 6. Investigação fragilizada — perda de financiamento do H&TRC 7. Desmotivação e baixa coesão percebidas na comunidade académica 8. Défice de espaços de estudo, lazer e convívio adequados 9. Ausência de estratégia de comunicação interna e externa estruturada 10. Inexistência de rede <i>Alumni</i> formalmente constituída
OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formação contínua valorizada — necessidade de atualização profissional (meta UE: >60% de adultos em formação) 2. Expansão do ensino <i>online</i> e híbrido a nível internacional 3. Atratividade de Lisboa e Portugal para estudantes estrangeiros 4. Linhas de financiamento nacional e europeu (Portugal 2030, FSE+, PRR) 5. Setor de saúde em crescimento — empresas e centros de investigação em saúde digital, biotecnologia, entre outros 6. Aumento da procura de especialistas em saúde e de novas vagas no mercado de trabalho 7. Áreas científicas emergentes: inteligência artificial, saúde personalizada e envelhecimento ativo 8. Agenda 2030 e ODS — crescente sensibilização para a sustentabilidade e saúde global 9. Renovação de acreditações A3ES como oportunidade de atualização e melhoria pedagógica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perceção de menor prestígio do subsistema politécnico comparativamente às universidades 2. Forte concorrência regional — universidades de Lisboa com oferta em ciências da saúde 3. Pressão orçamental pública persistente, limitando investimentos e reforço de recursos humanos 4. Redução de fundos estruturais europeus a partir de 2027 5. Declínio demográfico — queda estimada de cerca de 14% dos jovens com 18 anos entre 2020 e 2030 6. Redução da procura em algumas áreas de saúde, exigindo reconfiguração da oferta formativa

2.1.1 Síntese e Implicações Estratégicas

A análise SWOT revela uma instituição com um conjunto robusto de pontos fortes — elevada empregabilidade, forte procura, corpo docente qualificado e ligação ao setor da saúde — que constituem uma base sólida para o desenvolvimento estratégico. Contudo, a concentração da oferta formativa no 1.º ciclo, a insuficiência de metodologias inovadoras e as fragilidades na investigação e comunicação institucional limitam o potencial de crescimento.

O contexto externo é simultaneamente estimulante e exigente: as oportunidades de financiamento, o crescimento do setor da saúde e a atratividade da região de Lisboa são ativos relevantes; as ameaças demográficas, a concorrência regional e a redução de fundos europeus impõem urgência na diversificação e modernização. A Matriz TOWS operacionaliza estas interações em estratégias concretas.

2.2 Estratégias SO — Aproveitar Forças para Explorar Oportunidades

2.2.1 SO1. Diversificar a oferta formativa avançada e pós-graduada

Forças/Fraquezas mobilizadas: Diversidade da oferta, corpo docente qualificado, prestígio institucional, ligação ao mundo profissional

Oportunidades/Ameaças: Formação contínua valorizada, ensino *online*/híbrido em expansão, maior procura por especialistas em saúde, áreas científicas emergentes

Desenvolvimento estratégico:

A ESSL pode capitalizar a sua experiência no ensino da saúde, a qualificação do corpo docente e a reputação institucional para expandir a oferta para além do 1.º ciclo, nomeadamente através de pós-graduações, microcredenciais, cursos de curta duração e mestrados profissionalizantes, privilegiando áreas emergentes como saúde digital, inteligência artificial aplicada à saúde, diagnóstico laboratorial avançado, saúde pública e segurança do doente.

Linhas de ação:

- Criar cursos de curta duração certificados para profissionais no ativo
- Desenvolver formação pós-laboral e modular com componentes online
- Estruturar microcredenciais acumuláveis em percursos de especialização
- Propor novos ciclos de estudo de 2.º ciclo orientados para nichos emergentes

2.2.2 SO2. Reforçar a internacionalização e a captação de estudantes estrangeiros

Forças/Fraquezas mobilizadas: Prestígio institucional, parcerias diversificadas, procura elevada, cultura de qualidade

Oportunidades/Ameaças: Atratividade internacional de Lisboa, ensino *online*/híbrido em expansão, linhas de financiamento europeu

Desenvolvimento estratégico:

A localização em Lisboa, a reputação consolidada da ESSL e as redes de cooperação existentes constituem uma base favorável para intensificar a internacionalização, incluindo a oferta em

língua inglesa, programas de mobilidade, *summer schools*, COIL, BIP, cursos híbridos com alcance internacional e ações promocionais dirigidas a mercados específicos.

Linhas de ação:

- Oferecer cursos/unidades curriculares com lecionação em inglês
- Reforçar acordos Erasmus+ e parcerias bilaterais em países estratégicos
- Desenvolver campanhas de captação internacional segmentadas
- Estruturar serviços de acolhimento e integração para estudantes estrangeiros

2.2.3 SO3. Expandir serviços especializados à comunidade e ao tecido socioeconómico

Forças/Fraquezas mobilizadas: Potencial para serviços laboratoriais e clínicos, ligação ao mundo profissional, corpo docente qualificado, prestígio institucional

Oportunidades/Ameaças: Setor de saúde em crescimento, linhas de financiamento nacional/europeu, Agenda 2030 e ODS

Desenvolvimento estratégico:

A ESSL pode reforçar a sua missão de extensão e transferência de conhecimento através da prestação de serviços laboratoriais, clínicos, de rastreio, consultoria e apoio técnico-científico, aumentando a visibilidade institucional, diversificando fontes de receita e fortalecendo a ligação com a comunidade e os parceiros do setor da saúde.

Linhas de ação:

- Estruturar unidades funcionais de prestação de serviços à comunidade
- Desenvolver projetos em saúde comunitária e prevenção
- Criar ofertas de consultoria técnica para entidades externas
- Integrar estudantes em iniciativas supervisionadas de impacto social

2.2.4 SO4. Posicionar a ESSL como referência em inovação pedagógica nas ciências da saúde

Forças/Fraquezas mobilizadas: Corpo docente qualificado, cultura de qualidade, diversidade da oferta, parcerias nacionais e internacionais

Oportunidades/Ameaças: Ensino online/híbrido em expansão, áreas emergentes científicas, renovação de acreditação A3ES

Desenvolvimento estratégico:

A ESSL pode utilizar a sua cultura de qualidade e o capital humano disponível para se afirmar como instituição inovadora no ensino superior em saúde, modernizando práticas pedagógicas, reforçando a simulação clínica e laboratorial e integrando ambientes digitais de aprendizagem.

Linhas de ação:

- Criar um plano institucional de inovação pedagógica com metas mensuráveis e indicadores
- Implementar formação contínua de docentes em metodologias ativas e ensino híbrido
- Reforçar recursos de e-learning, simulação e laboratórios de competências

- Associar a inovação pedagógica ao processo de renovação de acreditações A3ES

2.3 Estratégias WO — Superar Fraquezas Aproveitando Oportunidades

2.3.1 WO1. Modernizar os modelos pedagógicos e os sistemas de informação institucionais

Forças/Fraquezas mobilizadas: Metodologias de ensino tradicionais, sistemas de informação não integrados, comunicação interna/externa insuficiente

Oportunidades/Ameaças: Ensino *online*/híbrido em expansão, linhas de financiamento nacional/europeu, renovação de acreditação A3ES

Desenvolvimento estratégico:

A expansão do ensino digital e os instrumentos de financiamento disponíveis criam uma oportunidade concreta para modernizar o modelo pedagógico e os sistemas de suporte à gestão académica. A ESSL poderá investir em plataformas integradas, capacitação docente, produção de conteúdos digitais e reorganização dos fluxos de comunicação.

Linhas de ação:

- Integrar sistemas académicos, administrativos e financeiros numa plataforma comum
- Criar e executar um plano de transformação digital institucional

2.3.2 WO2. Alargar a oferta formativa para além do 1.º ciclo

Forças/Fraquezas mobilizadas: Reduzida oferta pós-graduada, inexistência de rede *Alumni*, comunicação externa insuficiente

Oportunidades/Ameaças: Formação contínua valorizada, maior procura por especialistas em saúde, atratividade de Lisboa

Desenvolvimento estratégico:

A crescente procura de atualização profissional constitui oportunidade para ultrapassar a excessiva concentração da oferta no 1.º ciclo. A criação de formação contínua, pós-graduações e cursos dirigidos a profissionais e a *Alumni* permitirá fidelizar públicos, diversificar receitas e reforçar a relevância institucional ao longo do ciclo de vida profissional.

Linhas de ação:

- Mapear necessidades formativas de profissionais e entidades parceiras
- Desenvolver formação dirigida a *Alumni* e a profissionais do SNS
- Criar uma rede *Alumni* com funções de *networking*, *mentoring* e captação
- Promover cursos intensivos e especializados em regime flexível e pós-laboral

2.3.3 WO3. Reforçar a investigação aplicada e a transferência de conhecimento

Forças/Fraquezas mobilizadas: Investigação fragilizada, escassez de profissionais de apoio, comunicação externa insuficiente

Oportunidades/Ameaças: Linhas de financiamento nacional/europeu, setor de saúde em crescimento, áreas emergentes científicas, Agenda 2030

Desenvolvimento estratégico:

A debilidade das estruturas de investigação poderá ser mitigada por uma aposta em investigação aplicada, orientada para necessidades concretas do setor da saúde e para domínios estratégicos com maior potencial de financiamento externo.

Linhas de ação:

- Definir linhas prioritárias de investigação aplicada em saúde
- Criar estrutura de apoio à candidatura a financiamento externo (FCT, PRR, Horizonte Europa)
- Estimular consórcios com hospitais, empresas e centros de investigação nacionais e europeus
- Alinhar projetos com prioridades do PRR, Portugal 2030 e ODS

2.3.4 WO4. Requalificar espaços e reforçar o bem-estar da comunidade académica

Forças/Fraquezas mobilizadas: Infraestruturas envelhecidas, défice de espaços de estudo e lazer, fragilidade da motivação e sentimento de pertença

Oportunidades/Ameaças: Linhas de financiamento nacional/europeu, Agenda 2030 e ODS, renovação de acreditação A3ES

Desenvolvimento estratégico:

Os programas de financiamento disponíveis e a crescente valorização da sustentabilidade permitem enquadrar projetos de reabilitação física e funcional da Escola. A melhoria das condições materiais produz efeitos positivos no desempenho académico, na motivação interna e na atratividade institucional.

Linhas de ação:

- Requalificar laboratórios, salas de aula e áreas comuns prioritárias
- Criar zonas de estudo colaborativo, convívio e descanso
- Incorporar critérios de eficiência energética e acessibilidade universal nas intervenções
- Articular a melhoria das infraestruturas com a política de qualidade e os processos de acreditação

2.4 Estratégias ST — Usar Forças para Enfrentar Ameaças

2.4.1 ST1. Diferenciar a ESSL pela empregabilidade e proximidade ao mercado de trabalho

Forças/Fraquezas mobilizadas: Elevada empregabilidade, ligação ao mundo profissional, prestígio institucional, diversidade da oferta

Oportunidades/Ameaças: Forte concorrência regional, perceção de menor prestígio do subsistema politécnico, redução de procura nalguns cursos

Desenvolvimento estratégico:

Face à concorrência de instituições universitárias e à perceção desigual do subsistema politécnico, a ESSL deve reforçar a diferenciação com base em indicadores concretos de sucesso profissional, convertendo a elevada empregabilidade e a forte ligação ao setor da saúde nos elementos centrais da sua proposta de valor.

Linhas de ação:

- Comunicar sistematicamente indicadores de inserção profissional por curso e por área
- Reforçar estágios, ensino em contexto real de trabalho e experiências de contacto com o mercado de trabalho
- Valorizar testemunhos de empregadores e de diplomados em contextos institucionais e de promoção
- Ajustar a oferta de cursos à procura efetiva do mercado, com revisão anual dos dados de candidatura

2.4.2 ST2. Reforçar a reputação institucional através da qualidade e das parcerias

Forças/Fraquezas mobilizadas: Cultura de qualidade, parcerias diversificadas, corpo docente qualificado, prestígio institucional

Oportunidades/Ameaças: Perceção de menor prestígio do subsistema politécnico, forte concorrência regional, restrições orçamentais

Desenvolvimento estratégico:

A reputação da ESSL deverá ser reforçada através de evidência de qualidade, resultados de acreditação e cooperação institucional, destacando-se pela robustez dos mecanismos de garantia da qualidade e pela capacidade de trabalhar em rede com entidades de referência em saúde e ensino.

Linhas de ação:

- Aumentar a visibilidade pública dos processos e resultados de avaliação da qualidade
- Publicitar acreditações, avaliações externas e indicadores institucionais relevantes
- Desenvolver projetos colaborativos com parceiros nacionais e internacionais de referência
- Consolidar uma marca institucional assente em excelência aplicada ao campo da saúde

2.4.3 ST3. Usar a rede de parceiros para aumentar a resiliência financeira e operacional

Forças/Fraquezas mobilizadas: Parcerias diversificadas, potencial para serviços laboratoriais e clínicos, ligação ao mundo profissional

Oportunidades/Ameaças: Restrições orçamentais públicas, redução futura de fundos europeus, concorrência regional

Desenvolvimento estratégico:

A diversificação de parcerias e a capacidade instalada para a prestação de serviços podem contribuir para reduzir a dependência do financiamento público e explorar fontes complementares de receita e apoio.

Linhas de ação:

- Estabelecer contratos e protocolos de prestação de serviços com entidades externas
- Desenvolver formação contratualizada com entidades públicas e privadas do setor da saúde
- Criar e gerir projetos cofinanciados com parceiros nacionais e internacionais
- Explorar mecenato, patrocínios e apoio institucional para projetos de investigação e formação

2.4.4 ST4. Reforçar a atração de candidatos com base na reputação e na procura existente

Forças/Fraquezas mobilizadas: Procura elevada, prestígio institucional, diversidade da oferta, elevada empregabilidade

Oportunidades/Ameaças: Declínio demográfico, redução de procura nalguns cursos, concorrência regional

Desenvolvimento estratégico:

O declínio demográfico exige uma estratégia ativa de captação e fidelização, usando a atratividade já existente como alavanca para ações de comunicação segmentadas, dirigidas a estudantes nacionais, internacionais e a públicos não tradicionais.

Linhas de ação:

- Desenvolver campanhas de promoção orientadas por perfis e segmentos de candidatos
- Reforçar a presença em escolas secundárias, feiras educativas e meios digitais
- Criar percursos formativos flexíveis para públicos adultos e profissionais em reconversão
- Monitorizar anualmente a procura por curso e reconfigurar a oferta em conformidade

2.5 Estratégias WT — Reduzir Fraquezas e Evitar Ameaças

2.5.1 WT1. Reestruturar a oferta formativa e o portefólio institucional

Forças/Fraquezas mobilizadas: Reduzida oferta para além do 1.º ciclo, metodologias tradicionais, investigação fragilizada

Oportunidades/Ameaças: Redução de procura nalguns cursos, concorrência regional, declínio demográfico

Desenvolvimento estratégico:

A conjugação entre pressão demográfica, concorrência e eventual perda de atratividade de alguns cursos exige revisão estratégica do portefólio formativo, criando uma oferta mais flexível, especializada e alinhada com as tendências de mercado.

Linhas de ação:

- Rever a sustentabilidade e atratividade de cada curso com base em dados de candidatura e de mercado
- Reformular a oferta formativa com maior inovação e relevância para o setor da saúde
- Priorizar as áreas com maior diferenciação e valor acrescentado institucional
- Aumentar a oferta formativa do 2º ciclo
- Criar Cursos Técnicos Superiores Profissionais

2.5.2 WT2. Melhorar a governação e a eficiência organizacional

Forças/Fraquezas mobilizadas: Sistemas de informação não integrados, escassez de profissionais, comunicação interna/externa insuficiente

Oportunidades/Ameaças: Restrições orçamentais, concorrência regional, redução futura de financiamento europeu

Desenvolvimento estratégico:

Num contexto de pressão financeira, a eficiência organizacional torna-se crítica. A fragmentação dos sistemas e a insuficiência de recursos humanos comprometem a capacidade de resposta institucional, exigindo racionalização de processos e priorização de funções críticas.

Linhas de ação:

- Mapear, simplificar e digitalizar processos internos prioritários
- Definir prioridades de recrutamento e redistribuição funcional face à carga de trabalho
- Criar e executar um plano de comunicação institucional integrado (interna e externa)

2.5.3 WT3. Reforçar a coesão interna e a retenção de talento

Forças/Fraquezas mobilizadas: Fragilidade da motivação e sentimento de pertença, escassez de profissionais, infraestruturas envelhecidas

Oportunidades/Ameaças: Concorrência institucional, restrições orçamentais, desvalorização percebida do subsistema politécnico

Desenvolvimento estratégico:

A motivação e a coesão interna são fatores essenciais de sustentabilidade organizacional. Ambientes de trabalho degradados e sobrecarga funcional podem agravar a perda de recursos e reduzir a capacidade de resposta num contexto externo adverso.

Linhas de ação:

- Implementar medidas de reconhecimento e valorização da contribuição de docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão
- Melhorar as condições físicas de trabalho e os espaços comuns de convívio e descanso

- Reforçar a participação da comunidade em processos decisórios e de melhoria
- Desenvolver ações regulares de comunicação interna e de fortalecimento da identidade institucional

2.5.4 WT4. Criar mecanismos permanentes de ligação a diplomados e stakeholders

Forças/Fraquezas mobilizadas: Inexistência de rede *Alumni*, comunicação externa insuficiente, investigação fragilizada

Oportunidades/Ameaças: Concorrência regional, redução de procura nalguns cursos, perceção de menor prestígio do subsistema

Desenvolvimento estratégico:

A ausência de uma estrutura *Alumni* reduz a capacidade da Escola em manter redes de influência, apoiar a empregabilidade e captar oportunidades. Num cenário competitivo, esta lacuna deve ser corrigida como instrumento de reputação, atração de candidatos e ligação ao setor.

Linhas de ação:

- Criar base de dados de diplomados e plataforma *Alumni* funcional
- Promover eventos anuais de *networking* entre diplomados e parceiros
- Envolver antigos estudantes em mentoria, palestras, empregabilidade e promoção institucional
- Usar a rede *Alumni* como fonte sistemática de *feedback* para adequação da oferta formativa

3 Eixos Prioritários

Com base no diagnóstico realizado e nas orientações estratégicas decorrentes da Matriz TOWS, a ESSL define sete eixos prioritários de ação para 2026 descritos na Tabela 2.

Tabela 2 — Eixos prioritários de ação da ESSL para 2026

Código	Eixo	Objetivos
Eixo 1	Diversificação e Flexibilização da Oferta Formativa	Reduzir a dependência do 1.º ciclo e afirmar a ESSL na formação contínua, pós-graduada e especializada, incluindo formatos híbridos, modulares e microcredenciais.
Eixo 2	Modernização Pedagógica e Transformação Digital	Atualizar metodologias de ensino, integrar sistemas de informação e reforçar a capacidade institucional para o ensino digital, ativo e híbrido.
Eixo 3	Diferenciação Institucional, Reputação e Captação	Usar a elevada empregabilidade, a proximidade ao setor da saúde e a qualidade reconhecida como fatores distintivos perante a concorrência.
Eixo 4	Investigação Aplicada, Inovação e Extensão à Comunidade	Apostar em projetos de investigação aplicada, prestação de serviços e parcerias com entidades externas, reforçando impacto social, visibilidade e sustentabilidade financeira.
Eixo 5	Internacionalização e Cooperação	Expandir a dimensão internacional da ESSL através de acordos, mobilidade académica e cooperação em rede, reforçando a atratividade e visibilidade da instituição.
Eixo 6	Comunidade Académica, Coesão Interna e Qualidade de Vida Institucional	Melhorar infraestruturas, comunicação interna, espaços comuns e participação, para fortalecer a motivação, o sentimento de pertença e a capacidade institucional.
Eixo 7	Comunicação Institucional e Rede <i>Alumni</i>	Desenvolver uma estratégia integrada de comunicação e criar uma rede <i>Alumni</i> como instrumentos de reputação, ligação ao mercado e captação de oportunidades.

4 Objetivos Operacionais e Métricas de Monitorização

A operacionalização da Matriz TOWS exige objetivos concretos, mensuráveis e temporalmente enquadrados. Apresentam-se de seguida os objetivos operacionais organizados por eixo estratégico, com indicadores de desempenho, metas para 2026 e fontes de verificação.

4.1 Eixo 1 — Diversificação e Flexibilização da Oferta Formativa

4.1.1 Objetivo Operacional 1.1 — Aumentar a oferta formativa para além do 1.º ciclo

Desenvolver formação contínua, pós-graduações e cursos breves especializados que respondam às necessidades do mercado de trabalho em saúde e ampliem o leque de públicos da ESSL. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 3.

Tabela 3 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 1.1: Aumentar a oferta formativa para além do 1.º ciclo

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Oferta formativa	Aumentar oferta além do 1.º ciclo	Nº de cursos breves criados	≥ 20 cursos	Despachos de criação; plano de formação	Presidência; CTC; Coordenadores de Curso
		Nº de pós-graduações propostas/implementadas	2	Atas; propostas submetidas	Presidência; CTC
		Taxa de ocupação das novas ofertas	≥ 70%	Dados de inscrições e matrículas	DGA; Coordenadores de Curso
		Nº de inscritos em formação não graduada (crescimento)	Crescimento ≥ 100	Relatórios de execução	Presidência; DGA

4.1.2 Objetivo Operacional 1.2 — Adequar a oferta formativa às necessidades emergentes do setor da saúde

Promover a revisão e atualização curricular, garantindo a incorporação de conteúdos emergentes e a auscultação regular de parceiros externos e entidades empregadoras. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 1.2: Adequar a oferta formativa às necessidades emergentes

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Oferta formativa	Adequar oferta às necessidades emergentes	% de cursos com revisão curricular	≥ 80% dos cursos	Atas de aprovação; planos curriculares	CTC; Diretores de curso
		% de UC com conteúdos emergentes introduzidos	≥ 10% UC	Fichas de UC; relatórios pedagógicos	Diretores de curso; Docentes
		Nº de auscultações formais a partes-interessadas externas	1 por área de curso	Relatórios de consulta; atas; questionários	Presidência; Diretores de curso
		Taxa de empregabilidade por curso (manutenção/melhoria)	Manter ≥ 90%	Relatório de empregabilidade anual	DGA; Diretores de curso

4.2 Eixo 2 — Modernização Pedagógica e Transformação Digital

4.2.1 Objetivo Operacional 2.1 — Promover inovação pedagógica com metodologias ativas, digitais e híbridas

Atualizar as práticas de ensino-aprendizagem, capacitando o corpo docente para a adoção de metodologias ativas e reforçando os recursos digitais disponíveis. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 2.1: Inovação pedagógica com metodologias ativas, digitais e híbridas

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Inovação pedagógica	Promover metodologias ativas, digitais e híbridas	% de UC com metodologias ativas implementadas	≥ 25 UC	Relatórios pedagógicos; FUC	CP; Diretores de curso
		% de UC com componente híbrida/online no 2º ciclo	≥ 25 UC	Plataformas digitais; FUC	CP; Diretores de curso
		Grau de satisfação dos estudantes com metodologias	Melhoria vs. 2025	Inquéritos pedagógicos anuais	CP
	Reforçar capacitação pedagógica dos docentes	Nº de ações de formação pedagógica realizadas	≥ 4 ações	Plano e relatórios de formação	RH; CP
		% de docentes com formação em metodologias ativas	≥ 20% do corpo docente TI	Registos de presença; certificados	RH; Presidência

4.2.2 Objetivo Operacional 2.2 — Melhorar a integração e eficiência dos sistemas de informação institucionais

Digitalizar processos académicos e administrativos críticos e aumentar a interoperabilidade entre os sistemas de informação existentes. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 2.2: Integração e eficiência dos sistemas de informação

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Transformação digital	Melhorar integração dos sistemas de informação	Nº de sistemas críticos integrados	≥ 2 sistemas	Relatórios técnicos; evidências de interoperabilidade	Serviços Informática; Presidência
		Grau de interoperabilidade entre serviços	Melhoria vs. Diagnóstico	Relatório técnico de integração	Serviços de Informática
	Digitalizar processos académicos e administrativos	% de processos prioritários ² digitalizados	≥ 50%	Mapas de processos; plataformas digitais	Presidência, DD, CTC, CSC, RH
		Grau de satisfação dos utilizadores internos	Melhoria vs. 2025	Inquéritos internos	Presidência; Serviços

² Processos prioritários: administrativos e não académicos, e.g.: propostas de deslocação, pedido de intenção de candidatura, processo de seriação, etc.

4.3 Eixo 3 — Diferenciação Institucional, Reputação e Captação

4.3.1 Objetivo Operacional 3.1 — Reforçar a atratividade e a captação da oferta formativa

Aumentar o número de candidatos nacionais e internacionais, intensificar as ações de promoção e reforçar a presença digital da ESSL. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 3.1: Reforçar a atratividade e a captação da oferta formativa

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Atratividade e captação	Atrair estudantes nacionais	Nº total de candidatos (variação)	Manter	Dados de candidatura DGES	DGA
		Rácio candidatos/vaga por curso	Manter	Estatísticas de acesso	DGA
		Nº de ações de divulgação realizadas	≥ 8 ações	Relatórios de atividades; registos de eventos	Comunicação; Diretores de curso
	Captação de estudantes internacionais	Nº de estudantes internacionais matriculados	Aumento vs. 2025	Dados de matrícula	DGA (mobilidade académica)
		Nº de iniciativas/campanhas dirigidas ao exterior	≥ 3 iniciativas	Plano de comunicação; relatórios	Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade

4.3.2 Objetivo Operacional 3.2 — Consolidar a empregabilidade como fator diferenciador

Reforçar os indicadores de empregabilidade, as iniciativas com empregadores e a promoção institucional baseada em resultados profissionais dos diplomados. Os indicadores de monitorização encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 3.2: Consolidar a empregabilidade como fator diferenciador

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Diferenciação institucional	Consolidar empregabilidade como fator de atratividade	Taxa de empregabilidade dos diplomados	Manter nível elevado	Relatório anual de empregabilidade	Diretores de curso; IEFP
		Nº de protocolos ativos com entidades externas	Aumento ≥ 10%	Base de dados de protocolos	Presidência; Diretores de curso
		Nº de iniciativas com empregadores/parceiros	≥ 4 iniciativas	Relatórios; programas de eventos	Coordenações; Diretores de curso
		Nº de conteúdos sobre empregabilidade publicados	≥ 6 conteúdos	Canais digitais e relatórios	Comunicação; Diretores de curso

4.4 Eixo 4 — Investigação Aplicada, Inovação e Extensão à Comunidade

4.4.1 Objetivo Operacional 4.1 — Reforçar a capacidade de investigação aplicada e de candidatura a financiamento externo

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 9.

Tabela 9 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 4.1: Investigação aplicada e candidatura a financiamento externo

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Investigação aplicada	Reforçar candidatura a financiamento externo	Nº de candidaturas submetidas	≥ 5 candidaturas	Registos de submissão; relatórios	Gabinete de Investigação; CTC; Diretores de Departamento; coordenador da unidade de I&D.
		Nº de projetos aprovados	≥ 2 projetos	Notificações de aprovação; contratos	Gabinete de Investigação
		Montante de financiamento captado (crescimento)	Manter	Relatórios financeiros; contratos	Presidência; Gabinete de Investigação
	Aumentar produção científica e técnica aplicada	Nº de publicações científicas (variação)	Aumento vs. 2025	Repositório institucional; CV; ORCID	Docentes/Investigadores; CTC; Diretores de Departamento; coordenador da unidade de I&D.
		Nº de comunicações em eventos científicos	Aumento vs. 2025	Certificados; programas científicos	Docentes/Investigadores; Diretores de Departamento; coordenador da unidade de I&D.
	Estimular parcerias de investigação orientada para a prática	Nº de parcerias de investigação ativas	Aumento vs. 2025	Protocolos; projetos em curso	Gabinete de Investigação; Presidência; Diretores de Departamento; coordenador da unidade de I&D.

4.4.2 Objetivo Operacional 4.2 — Valorizar a prestação de serviços à comunidade e ao setor da saúde

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 10.

Tabela 10 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 4.2: Prestação de serviços à comunidade e ao setor da saúde

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Extensão e serviços	Planear prestação de serviços laboratoriais, clínicos e técnico-científicos	Nº de áreas de atuação de serviços estruturadas	≥ 2 áreas	Despachos; regulamentos; relatórios de atividade	Presidência
		Nº de serviços prestados à comunidade	Manter ou aumentar	Registos operacionais	Gabinete de Projetos
	Reforçar ligação da ESSL à comunidade	Nº de iniciativas de proximidade comunitária	≥ 6 iniciativas	Relatórios; programas; evidências de execução	Presidência; Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade
		Grau de satisfação das entidades beneficiárias	≥ 80% positiva	Questionários; relatórios de parceiros	Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade
	Diversificar receitas próprias	Receita gerada por prestação de serviços	Manter	Relatórios financeiros	Serviços Financeiros; Presidência

4.5 Eixo 5 — Internacionalização e Cooperação

4.5.1 Objetivo Operacional 5.1 — Expandir a dimensão internacional no ensino, mobilidade e cooperação

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 11.

Tabela 11 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 5.1: Internacionalização e cooperação

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Internacionalização	Expandir cooperação internacional da ESSL	Nº de acordos internacionais ativos com execução efetiva	Aumento \geq 2 acordos	Protocolos; relatórios de mobilidade/cooperação	Presidência Gabinete de Relações Internacionais
		Nº de iniciativas internacionais realizadas	\geq 2 iniciativas	Relatórios; programas; divulgação	Coordenações
	Reforçar a mobilidade académica	Nº de docentes e técnicos em mobilidade	Manter	Relatórios de mobilidade	RH
		Grau de satisfação dos estudantes internacionais	Melhoria vs. 2025	Inquéritos de satisfação internacionais	RI

4.6 Eixo 6 — Comunidade Académica, Coesão Interna e Qualidade de Vida Institucional

4.6.1 Objetivo Operacional 6.1 — Reforçar o sentimento de pertença, a motivação e a coesão da comunidade académica

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 12.

Tabela 12 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 6.1: Sentimento de pertença, motivação e coesão académica

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Comunidade académica	Reforçar sentimento de pertença e coesão interna	Resultado do inquérito de ambiente organizacional	1 inquérito realizado	Relatório de ambiente organizacional	Presidência; RH
		Nº de ações de envolvimento comunitário realizadas	\geq 1 ações	Relatórios; programas de atividades	Presidência; Eco-Escolas; Estruturas internas
	Melhorar motivação e envolvimento da comunidade	Nº de mecanismos formais de auscultação implementados	Aumento vs. 2025	Atas; relatórios; questionários	Presidência; RH; Conselho Pedagógico
		Taxa de participação em atividades institucionais	Aumento vs. 2025	Registos de participação	Presidência; Serviços

4.6.2 Objetivo Operacional 6.2 — Melhorar as condições físicas de estudo, trabalho e convívio

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 13.

Tabela 13 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 6.2: Condições físicas de estudo, trabalho e convívio

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Comunidade académica	Melhorar condições físicas de estudo, trabalho e convívio	Nº de espaços requalificados	≥ 3 espaços	Relatórios; registo fotográfico	Presidência; Serviços
		Grau de satisfação com infraestruturas	Melhoria vs. 2025	Inquéritos internos anuais	Presidência; Serviços

4.7 Eixo 7 — Comunicação Institucional e Rede *Alumni*

4.7.1 Objetivo Operacional 7.1 — Desenvolver uma estratégia integrada de comunicação interna e externa

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 14.

Tabela 14 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 7.1: Estratégia integrada de comunicação institucional

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Comunicação e <i>Alumni</i>	Desenvolver estratégia integrada de comunicação	Existência de plano de comunicação aprovado	1 plano aprovado	Plano aprovado; despacho	Presidência; Gabinete de Comunicação
		Alcance digital e taxa de interação	Melhoria vs. 2025	Métricas digitais	Gabinete de Comunicação
		Frequência de atualização dos canais institucionais	Atualização semanal	Métricas digitais	Gabinete de Comunicação
		Grau de satisfação com comunicação institucional	Melhoria vs. 2025	Inquéritos internos/externos	Gabinete de Comunicação

4.7.2 Objetivo Operacional 7.2 — Criar e consolidar uma rede *Alumni*

Os indicadores e metas para este objetivo operacional constam da Tabela 15.

Tabela 15 — Métricas de monitorização — Objetivo Operacional 7.2: Criação e consolidação da rede *Alumni*

Eixo	Objetivo	Indicador	Meta 2026	Fonte de verificação	Responsável
Comunicação e <i>Alumni</i>	Criar e consolidar rede <i>Alumni</i>	Existência formal da rede <i>Alumni</i>	Rede criada	Regulamento; despacho; plataforma/ registo	Presidência; DGA; Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade
		Nº de <i>Alumni</i> registados na plataforma	Núcleo inicial ≥ 200	Base de dados; plataforma <i>Alumni</i>	DGA; Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade
	Envolver <i>Alumni</i> na valorização institucional e na empregabilidade	Nº de iniciativas <i>Alumni</i> realizadas	≥ 2 iniciativas	Relatórios; programas; listas de presença	Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade
		Nº de <i>Alumni</i> em mentoring /palestras/ <i>networking</i>	Melhoria vs. 2025	Relatórios de atividades	Gabinete de Comunicação e Extensão à Comunidade; Coordenações

5 Alinhamento com o Plano Estratégico IPL 2026-2029 e com os ODS

Os objetivos operacionais da ESSL para 2026 apresentam forte coerência substantiva com os objetivos do Plano Estratégico IPL 2026-2029 e com a Agenda 2030 das Nações Unidas. A Tabela 16 sintetiza os principais alinhamentos identificados.

Tabela 16 — Alinhamento dos objetivos ESSL com o Plano Estratégico IPL 2026-2029 e com os ODS da Agenda 2030

Objetivo ESSL	Alinhamento IPL 2026-2029	ODS Agenda 2030
1 — Aumentar oferta além do 1.º ciclo	Ensino e Aprendizagem (diversificação e flexibilização da oferta; aprendizagem ao longo da vida)	ODS 4 — Educação de qualidade
2 — Adequar oferta às necessidades emergentes do setor da saúde	Ensino e Aprendizagem (oferta socialmente relevante; articulação ensino-sociedade)	ODS 3 e ODS 4
3 — Inovação pedagógica: metodologias ativas, digitais e híbridas	Ensino e Aprendizagem (modelos pedagógicos centrados no estudante e uso responsável da IA)	ODS 4 — Educação de qualidade
4 — Integração e eficiência dos sistemas de informação	Governança (eficiência organizacional; digitalização; modernização tecnológica)	ODS 9 — Inovação e infraestruturas
5 — Reforçar atratividade institucional	Ensino e Aprendizagem + Internacionalização (atratividade internacional; visibilidade institucional)	ODS 4 — Educação de qualidade
6 — Consolidar imagem pela empregabilidade e qualidade	Sociedade e Cidadania (ligação entre formação e empregabilidade)	ODS 8 — Trabalho digno
7 — Investigação aplicada e candidatura a financiamento externo	Investigação e Criação Artística (captação de financiamento; interdisciplinaridade; transferência de conhecimento)	ODS 9 e ODS 3
8 — Valorizar prestação de serviços à comunidade e ao setor da saúde	Sociedade e Cidadania + Sustentabilidade Social (transferência de conhecimento; impacto territorial)	ODS 3 — Saúde de qualidade
9 — Expansão da dimensão internacional	Internacionalização (mobilidade; estudantes internacionais; redes internacionais)	ODS 17 — Parcerias para os objetivos
10 — Reforçar sentimento de pertença e coesão académica	Comunidade IPL (coesão; inclusão; bem-estar; sentimento de pertença)	ODS 8 — Trabalho digno
11 — Melhorar condições físicas de estudo, trabalho e convívio	Comunidade IPL + Governança (bem-estar; modernização de infraestruturas)	ODS 8 — Trabalho digno
12 — Estratégia integrada de comunicação	Governança (transparência; prestação de contas; visibilidade pública)	ODS 17 — Parcerias para os objetivos
13 — Criar e consolidar rede <i>Alumni</i>	Sociedade e Cidadania (<i>networking</i> ; empregabilidade; ligação à sociedade)	ODS 17 — Parcerias para os objetivos

5.1 Discussão

Em termos globais, os objetivos da ESSL para 2026 apresentam elevada coerência com o Plano Estratégico IPL 2026-2029, com alinhamento particularmente forte nos domínios do ensino, inovação pedagógica, investigação aplicada, internacionalização, coesão da comunidade e modernização institucional.

Os objetivos relacionados com comunicação institucional, imagem e rede *Alumni* têm correspondência indireta no Plano do IPL — são inferíveis como instrumentos de reforço da comunidade e da ligação à sociedade, mas não surgem como objetivos autónomos explicitamente formulados no documento da tutela.

Quanto ao alinhamento com a Agenda 2030, a ESSL demonstra contributos claros nos ODS 3 (Saúde de Qualidade), ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico), ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas) e ODS 17 (Parcerias para os Objetivos), refletindo o papel social e científico de uma escola de saúde.

6 Recursos e Sustentabilidade

A concretização do Plano de Atividades pressupõe a mobilização adequada de recursos humanos, financeiros e materiais. Esta secção identifica as principais necessidades e condicionantes de sustentabilidade que enquadram a execução das atividades previstas para 2026.

6.1 Recursos Humanos

A ESSL reconhece a necessidade de reforçar o seu quadro de pessoal docente e não docente, assegurando a adequação dos recursos humanos às exigências da oferta formativa, da investigação e da gestão institucional. A escassez de recursos humanos técnicos, administrativos e de gestão constitui uma das principais fragilidades identificadas na análise SWOT, com impacto direto na capacidade de resposta e na qualidade dos serviços prestados.

Em 2026, serão prioritárias as seguintes ações no domínio dos recursos humanos:

- Identificar e mapear necessidades críticas de recrutamento por departamento e área de serviço
- Promover a qualificação e valorização dos trabalhadores, designadamente através de formação contínua e progressão na carreira
- Garantir a redistribuição funcional eficiente face às prioridades estratégicas e às sobrecargas identificadas
- Reforçar o bem-estar e as condições de trabalho, contribuindo para a motivação e retenção de talento

6.2 Recursos Financeiros

O enquadramento financeiro do Plano de Atividades assenta na dotação orçamental atribuída pelo IPL, complementada por receitas próprias e financiamento externo. A diversificação das fontes de receita — nomeadamente através da prestação de serviços, da formação contínua e da captação de projetos financiados — constitui um objetivo estratégico transversal aos Eixos 1, 4 e 7, visando reforçar a autonomia e a resiliência financeira da ESSL.

As principais apostas em termos de sustentabilidade financeira em 2026 incluem:

- Candidatura a financiamento externo competitivo, incluindo FCT, Portugal 2030 e Horizonte Europa
- Crescimento das receitas de formação contínua e pós-graduada (cursos breves, pós-graduações, microcredenciais)
- Receitas de prestação de serviços laboratoriais, clínicos e técnico-científicos à comunidade
- Exploração de contratos-programa, mecenato e patrocínios com entidades externas do setor da saúde
- Rigorosa gestão orçamental com monitorização trimestral da execução financeira

6.3 Infraestruturas e Equipamentos

A requalificação de infraestruturas e a modernização de equipamentos constituem prioridades para 2026, em articulação com o Eixo 6 do presente Plano. Serão privilegiadas intervenções em laboratórios, salas de aula, espaços de estudo e convívio, com critérios de eficiência energética e acessibilidade universal, enquadradas sempre que possível em programas de financiamento externo.

As principais ações previstas incluem:

- Requalificação de laboratórios de ensino e investigação com modernização de equipamentos
- Criação ou melhoria de espaços de estudo colaborativo, convívio e descanso para estudantes e trabalhadores
- Melhoria das condições de eficiência energética dos edifícios, alinhada com os objetivos de sustentabilidade ambiental
- Modernização das infraestruturas tecnológicas e de rede de suporte ao ensino digital e híbrido
- Digitalização de processos e eficiência organizacional
- Elaboração e execução de um plano plurianual de manutenção preventiva.

7 Plano Financeiro

Na Tabela 17 encontra-se o orçamento provisório para 2026. Comparativamente com 2025 verificamos um aumento de 6% em receita, não considerando o Saldo de Gerência Anterior que à data não se encontra consolidado.

Tabela 17 – Orçamento da ESSL para 2026

RECEITAS	ORÇAMENTO 2026
Receitas 1.º e 2.º ciclos; Cursos não conferentes de grau	1 440 016,00 €
Receitas Emolumentos e Taxas	210 600,00 €
Receitas Orçamento de Estado	7 612 723,00 €
Receitas Projetos	68 319,00 €
Receitas Serviços, Alugueres e Outras Receitas	50 500,00 €
Saldo de Gerência	26 221,00 €
TOTAL	9 408 379,00 €

DESPESAS	ORÇAMENTO 2026
Despesas Pessoal dos Quadros	4 112 211,00 €
Despesas Pessoal Contratado a Termo	1 070 620,00 €
Despesas Pessoal em qualquer outra situação	16 655,00 €
Despesas Representação	32 869,00 €
Despesas Subsídio de Refeições	183 924,00 €
Despesas Subsídio de Férias	484 877,00 €
Despesas Subsídio de Natal	479 052,00 €
Despesas Ajudas de Custo	4 471,00 €
Despesas Abonos e Indemnizações	9 077,00 €
Despesas Subsídios e Outras Prestações Familiares	3 313,00 €
Despesas GCA	797 413,00 €
Despesas SS	739 737,00 €
Despesas Outras	3 421,00 €
Despesas Consumíveis	35 486,00 €
Despesas Ofertas, Condecorações e Material de Recreio	68 789,00 €
Despesas Instalações	19 000,00 €
Despesas Limpeza e Higiene	120 000,00 €
Despesas Conservação e Locação de Bens	38 591,00 €
Despesas Comunicações	4 947,00 €
Despesas Transportes	6 858,00 €
Despesas Repres. Serviços, Seguros	10 848,00 €
Despesas Deslocações	55 217,00 €
Despesas Formação	10 000,00 €
Despesas Publicidade	2 000,00 €
Despesas Assistência Técnica	426 861,00 €
Despesas Vigilância	288 070,00 €
Despesas Outros	125 219,00 €
Despesas Transferências Correntes	65 816,00 €
Despesas Impostos	115 335,00 €
Despesas Aquisição de Bens	77 702,00 €
TOTAL	9 408 379,00 €

Do lado da receita, verifica-se uma forte concentração no financiamento proveniente de orçamento de Estado e projetos, que representa mais de 80% do total orçamentado. Esta predominância indica uma elevada dependência de fontes externas e potencialmente voláteis, o que pode introduzir algum grau de incerteza na sustentabilidade financeira da instituição a médio e longo prazo. As receitas associadas à atividade formativa — nomeadamente cursos de 1.º e 2.º ciclos e cursos não conferentes de grau — assumem um papel secundário, ainda que relevante, enquanto outras fontes, como emolumentos, serviços ou saldo de gerência, têm um peso residual.

Em contraste, a estrutura da despesa é fortemente marcada pelos encargos com recursos humanos, que representam cerca de três quartos do total. Esta categoria inclui não apenas as remunerações do pessoal dos quadros e contratado, mas também subsídios obrigatórios e contribuições para a segurança social, evidenciando uma estrutura de custos rígida e pouco flexível. Para além disso, existem despesas operacionais significativas, como assistência técnica, vigilância, limpeza e gestão administrativa, que, embora menos expressivas, são essenciais ao normal funcionamento da instituição.

A aposta institucional deverá assentar numa maior eficiência das despesas apresentadas e no aumento de receita, tanto através do aumento da cobrança de taxas e propinas, como de projetos financiados e prestação de serviços.

8 Monitorização e Avaliação

A monitorização do Plano de Atividades é um elemento estruturante do modelo de governação da ESSL, garantindo que os objetivos operacionais se traduzem em resultados mensuráveis e que os desvios são identificados e corrigidos em tempo útil.

8.1 Mecanismos de Monitorização

Serão adotados os seguintes mecanismos de monitorização ao longo de 2026:

- Relatórios de execução semestral, produzidos pelos responsáveis de cada objetivo operacional e consolidados pela Presidência
- Reuniões de acompanhamento mensais com os órgãos colegiais, diretores de departamento e diretores de curso e coordenador da unidade de I&D.
- *Dashboard* de indicadores-chave de desempenho (KPIs) atualizado trimestralmente, disponibilizado internamente.
- Auscultação anual à comunidade académica sobre o grau de concretização e satisfação com as atividades desenvolvidas

8.2 Avaliação Final

No final de 2026, será elaborado um Relatório Anual de Atividades que consolidará os resultados alcançados por eixo e por objetivo operacional, identificará os fatores condicionantes do desempenho e formulará recomendações para o Plano de Atividades de 2027. Este relatório será submetido à aprovação do Conselho de Representantes.

9 Conclusão

O Plano de Atividades da ESSL para 2026 traduz a visão estratégica da Escola para um ano de consolidação e transformação, articulando de forma coerente os objetivos institucionais com as orientações do Plano Estratégico do IPL 2026-2029 (aguarda publicação) e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Estruturado em sete eixos prioritários, o Plano define metas concretas e indicadores de monitorização que permitirão avaliar com objetividade o desempenho institucional ao longo do ano.

Os principais desafios que se colocam à ESSL em 2026 — o declínio demográfico, a intensificação da concorrência regional, as restrições orçamentais e a necessidade de modernização pedagógica — exigem respostas integradas e sustentadas, que este Plano procura operacionalizar de forma realista e ambiciosa. A diversificação da oferta formativa, a transformação digital, o reforço da investigação aplicada e a consolidação da comunidade académica são as apostas centrais que definem o posicionamento estratégico da ESSL para este ciclo.

A concretização deste Plano exige o envolvimento ativo de toda a comunidade académica — docentes, estudantes e pessoal técnico, administrativo e de gestão —, bem como o reforço das parcerias com entidades externas do setor da saúde, da educação e da sociedade civil. A ESSL assume o compromisso de promover uma gestão transparente, participativa e orientada para resultados, contribuindo para a afirmação da Escola como referência reconhecida no ensino superior em saúde.

10 Anexo

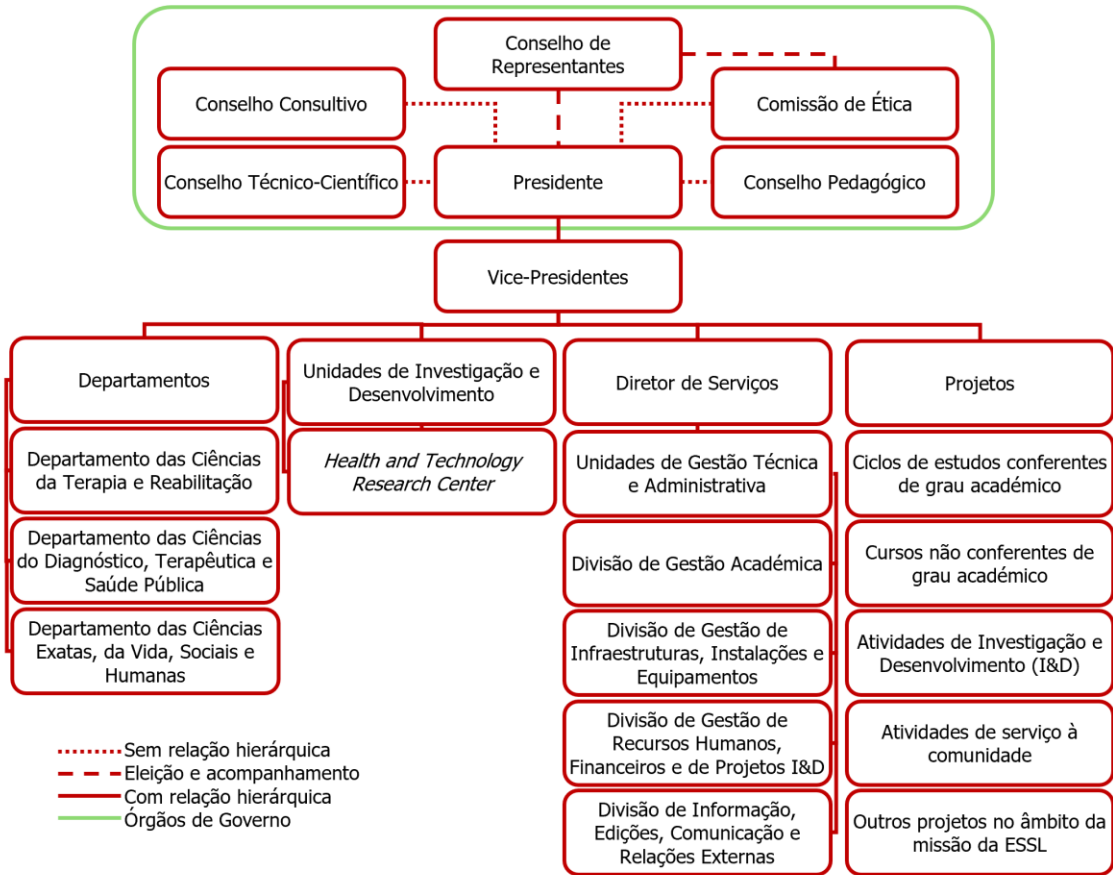


Figura 3 – Organograma da ESSL.