

“O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê”

(Platão)

Aos meus pais

MUITO OBRIGADA:

Aos meus pais, pelo apoio incondicional

Ao Nuno, por ser quem é

Ao Nura, pela alegria

À ESEFSM, pela disponibilidade e entusiasmo

***E finalmente, ao Prof. Doutor Luís Bernardino,
pela disponibilidade, orientação e motivação***

SUMÁRIO

Enquadramento

Foi realizado um projecto subordinado ao tema, “Estrutura de Comunicação Aplicada à Gestão: o caso da Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias”, tendo por base a questão de partida: Será que a Gestão da Comunicação Organizacional pode contribuir com valor acrescentado para a solidez de uma escola superior de enfermagem privada no contexto do Ensino Superior Nacional?

Assim, foi definido o objectivo: Perceber a pertinência da criação de uma estrutura de Comunicação numa escola superior de enfermagem do sector privado, como uma mais-valia para a Gestão, no sentido de garantir a sua solidez no contexto do Ensino Superior Nacional.

Metodologia

A organização em estudo é uma escola superior de enfermagem privada, em Lisboa, e a informação foi colhida através de entrevistas a elementos da Direcção e consulta documental em papel e em suporte informático. Os dados foram analisados e reflectidos com recurso a análise de conteúdo e estatística descritiva.

Resultados

Verificou-se que a Escola em estudo, fundada há 59 anos, tem vindo a registar diminuição do número de candidatos ao curso de licenciatura em enfermagem, ao longo dos últimos quatro anos e ainda não criou e implementou uma estrutura de Comunicação.

Conclusões

Concluiu-se da pertinência da criação de uma estrutura de Comunicação Organizacional na Escola em estudo, facto que foi reconhecido pela própria Direcção como uma necessidade a colmatar.

ABSTRACT

Background

A study was made on the subject “Communication Structure Applied to Management: the case of Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias”. The starting point was: Can the Management of Organizational Communication contribute with added value for a Private School of Nursing’s strength in the context of National Higher Education?

A goal was set: To realize the relevance of a Communication structure in a Private School of Nursing as a benefit for Management, in a way to secure its hardiness in the context of National Higher Education.

Methodology

The organization under study is a Private School of Nursing, in Lisbon, and the information was gathered through interviews from elements of the Board of Directors and by consulting documents on paper and digital format. The data was analyzed using content analysis and descriptive statistics.

Results

This School, founded 59 years ago, has recorded a decrease in the number of applications for the course degree in nursing in the last four years and has detected that lack, but has not implemented a Communication structure.

Conclusions

It was of relevance to create an Organizational Communication structure at the school under study, which was recognized by the Board of Directors as a need to bridge.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este projecto surge no âmbito do Mestrado de Continuidade em Gestão para obtenção do grau de mestre e é subordinado ao tema: “Estrutura de Comunicação Aplicada à Gestão: o caso da Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias”.

A análise à realidade nacional actual permitiu identificar indicadores significativos, como a diminuição dos índices de natalidade e rendimento médio líquido das famílias, e aumento do número de vagas no ensino público, o que despoletou questionamento relativamente ao modo como uma escola superior de enfermagem do sector privado pode competir no contexto do Ensino Superior Nacional.

Foi formulada a seguinte questão de partida: **Será que uma estrutura de Comunicação Organizacional pode contribuir com valor acrescentado para a solidez de uma escola superior de enfermagem privada no contexto do Ensino Superior Nacional?**

Assim, foi definido o objectivo: **Perceber a pertinência da criação de uma estrutura de Comunicação numa escola superior de enfermagem do sector privado, como uma mais-valia para a respectiva Gestão, no sentido de garantir a sua solidez no contexto do Ensino Superior Nacional.**

A revisão da literatura teve como ponto de partida os descritores Enfermagem e Comunicação.

Com base nos trabalhos de Watson (2002) e fundamentalmente nos documentos publicados pela Ordem dos Enfermeiros, entendeu-se a Enfermagem como uma profissão autónoma, que para além da prática clínica, considera como áreas de intervenção a gestão, a docência, a formação e a assessoria, e é suportada pela investigação científica.

Quanto à Comunicação, foi descodificada como vital para as organizações, uma vez que *“sem Comunicação, não há organização”* (Rego, 2007:24). Como garante da eficácia de uma organização, surge a Comunicação organizacional como o vértice nevrálgico, entendida como o sangue que corre nas veias de qualquer organização (Nelson e Economy, 2003) e como contributo para o processo de auto-avaliação e melhoria contínua (Drucker, 2008).

Com base na revisão da literatura realizada foi construído o quadro conceptual de referência donde emergiu o fio condutor deste projecto que propõe como resposta à questão de partida, a implementação de um novo modelo de gestão, utilizando a Comunicação como um dos suportes.

A selecção da Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias (ESESFM), como alvo deste projecto, ficou a dever-se à facilidade de acesso e disponibilização de informação, bem como pelo interesse revelado pela respectiva Direcção. E ainda, por se tratar de um estabelecimento de ensino superior particular e cooperativo, com um passado de 59 anos e especificidades que lhe conferem um interesse especial para reflexão e estudo.

A informação para caracterização e estudo de situação foi recolhida através de entrevistas a elementos da Direcção, e por consulta de documentos não só em papel como por via informática. Os dados qualitativos obtidos foram analisados com recurso a análise de conteúdo e para os de natureza quantitativa utilizou-se a estatística descritiva.

Observou-se naquela organização uma atitude de desenvolvimento contínuo através da diversificação da oferta, formação dos docentes e com a certificação da qualidade. Os objectivos da qualidade são definidos pela equipa da qualidade e Direcção, são consistentes com a Política Institucional e visam a melhoria contínua do sistema. Apesar disso, verifica-se uma preocupante diminuição da procura.

Em relação aos principais *stakeholders*, foram identificados os seguintes: a União das Misericórdias Portuguesas (entidade instituidora da Escola); o corpo docente, pessoal administrativo e de serviços gerais (estrutura interna); os actuais e antigos estudantes, e os estudantes do secundário (clientes actuais, antigos e potenciais); as entidades empregadoras (campos de estágio e futuras entidades empregadoras) e os públicos específicos pontuais.

Estes *stakeholders* são os alvos preferenciais de estratégias de Comunicação a desenvolver pela ESESFM.

No que respeita ao *benchmarking* realizado, foram tidos em conta cinco indicadores, (Comunicação organizacional, relações internacionais, apoio à inserção profissional, investigação e actividades extracurriculares), relativamente a cinco organizações (três são nacionais e duas europeias). Deste processo identificaram-se práticas relativamente aos

indicadores estudados, cuja adopção pela ESESFM, poderá tornar-se uma mais-valia para a sua visibilidade social e científica e contribuir ainda para a viabilidade no sector em que se insere. Neste contexto, é de destacar a *Escuela Universitaria de Enfermería* da Universidade de Navarra como fonte de inspiração relativamente à gestão da Comunicação organizacional.

Após a análise SWOT realizada formularam-se objectivos com vista ao desenvolvimento institucional, ao reforço de mecanismos de promoção da oferta e ao fortalecimento da própria visibilidade, em que a promoção e reconhecimento da importância da Comunicação organizacional se evidencia como pilar de suporte estruturante de todo o processo.

Suportada pelos resultados encontrados, foi apresentada uma proposta de criação de uma estrutura de Comunicação com a principal missão de “... *produzir, disponibilizar e potenciar a informação actualizada sobre a Escola, bem como influir positivamente na sua imagem...*” (ver página 47).

A Comunicação organizacional é entendida na sua transversalidade relativamente a todas as áreas de intervenção da Escola na interacção que estabelece com os vários *stakeholders*: para estes últimos foram definidos objectivos, indicadores e acções a implementar. Assim, para o responsável pela estrutura de Comunicação propôs-se como requisito mínimo a licenciatura em ciências da Comunicação. Aquela formação académica deve ser associada a características de liderança, criatividade, inovação e capacidades de Comunicação verbal e particularmente escrita.

Concluiu-se da inevitabilidade da ESESFM ter de criar uma estrutura de Comunicação caracterizada pela sua criatividade, inovação e ousadia para garantir e sustentar o seu desenvolvimento e afirmação no panorama do Ensino Superior em Portugal.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	...	i
AGRADECIMENTOS	...	ii
SUMÁRIO	...	iii
ABSTRACT	...	iv
SUMÁRIO EXECUTIVO	...	v
ÍNDICE GERAL	...	viii
ÍNDICE DE QUADROS	...	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	...	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	...	xii
1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	...	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	...	3
2.1 A ENFERMAGEM	...	3
2.1.1 DISCIPLINA E PROFISSÃO	...	3
2.1.2 ENQUADRAMENTO DA PROFISSÃO E CONTEXTO NACIONAL DO ENSINO	...	4
2.1.3 PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA ENFERMAGEM	...	6
2.2 COMUNICAÇÃO, INSTRUMENTO DE GESTÃO	...	7
2.2.1 DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO	...	7
2.2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	...	9
2.2.2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA	...	10
2.2.3 <i>STAKEHOLDERS</i>: CONTRIBUTOS GENÉRICOS PARA MELHOR ENTENDER OS PÚBLICOS NAS ORGANIZAÇÕES	...	11
2.2.4 COMUNICAR A IDENTIDADE E O APELO DA MARCA	...	12
3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA	...	14
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	...	16
5. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	...	19

5.1 A ESCOLA EM ESTUDO	...	19
5.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA	...	19
5.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	...	22
5.1.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL	...	24
5.1.4 OBJECTIVOS DA QUALIDADE	...	25
5.1.5 <i>STAKEHOLDERS</i>	...	29
5.1.6 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	...	37
5.2 <i>BENCHMARKING</i> – PRÁTICAS DO SECTOR	...	37
5.3 ANÁLISE SWOT	...	45
6. IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO	...	47
6.1 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	...	47
6.1.1 MISSÃO E ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO	...	47
6.1.1.1 OBJECTIVOS E INDICADORES	...	52
6.1.2 RESPONSÁVEL E ORÇAMENTO DISPONÍVEL	...	53
7. CONCLUSÕES	...	54
BIBLIOGRAFIA	...	59

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1 – Reuniões com a Direcção da ESEFSM	...	17
Quadro nº 2 – A evolução da ESEFSM relativamente à evolução do ensino de Enfermagem em Portugal	...	20
Quadro nº 3 – Marcos históricos da ESEFSM	...	22
Quadro nº 4 – A Política Institucional da ESEFSM	...	24
Quadro nº 5 – Horas de formação com certificação do pessoal docente e pessoal administrativo	...	27
Quadro nº 6 – Identificação dos principais <i>Stakeholders</i> da ESEFSM	...	30
Quadro nº 7 – Estudantes do curso de licenciatura em Enfermagem	...	34
Quadro nº 8 – Organizações escolhidas e motivo de selecção	...	39
Quadro nº 9 – Análise resumo dos Indicadores de Referência	...	44
Quadro nº 10 – Matriz SWOT	...	46
Quadro nº 11 – Apresentação de iniciativas/acções a implementar relativamente aos respectivos <i>stakeholders</i>	...	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 – Grau de satisfação global do pessoal docente interno e externo e pessoal administrativo	...	26
Gráfico nº 2 – Escolha da ESESFM em 1ª opção	...	28
Gráfico nº 3 – Grau de satisfação global dos estudantes	...	28
Gráfico nº 4 – Colocação dos diplomados até 3 meses após conclusão do Curso	...	29
Gráfico nº 5 – Docentes internos distribuídos segundo a faixa etária, pelos graus académicos	...	31
Gráfico nº 6 – Docentes externos distribuídos pelos graus académicos	...	32
Gráfico nº 7 – Número de candidatos e número de inscritos nos últimos 4 anos	...	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1 – Quadro Conceptual de Referência – A Enfermagem e o contexto do seu ensino	...	15
Figura nº 2 – Organograma da ESESFM a 31.12.2008	...	23
Figura nº 3 – Colocação da estrutura de Comunicação no organograma da ESESFM	...	23

1. DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Qualquer organização é entendida e percebida por aqueles que com ela interagem através de uma determinada imagem, que pode ser favorável ou desfavorável, real ou fantasiada, com implicações na sua identidade, a qual obedece a um processo evolutivo de permanente construção.

O universo do ensino em Portugal, e em particular do ensino da Enfermagem, não pode relegar para segundo plano a sua Comunicação, tanto interna como externa, pois dela depende o reconhecimento da organização e da sua identidade, bem como a sua divulgação e constante actualização de informação necessária para todos os intervenientes.

O papel social das organizações em plena era da sociedade de informação, do conhecimento e da globalização, não pode desvalorizar as políticas de Comunicação estruturada, se tem como objectivo ganhar solidez, visibilidade e viabilidade.

Partindo de um sector fundamental na nossa sociedade, o da saúde, e em particular o da Enfermagem, como utilizar os saberes da Comunicação para valorizar aquela área educacional? Pode o ensino das ciências da Enfermagem dispensar as ciências da Comunicação? O que faz um jovem procurar a Enfermagem como profissão? E uma escola em detrimento de outra? O que leva uma entidade empregadora a admitir preferencialmente um enfermeiro que terminou o seu curso numa determinada escola? Como é que os jovens e suas famílias, e mesmo as entidades empregadoras, têm conhecimento da especificidade daquela escola? Como é que a identidade passa para o exterior? Como influenciar a procura?

Daquele questionamento emerge a problemática identificada para a concretização deste projecto:

O desconhecimento do modo como uma escola superior de enfermagem do sector privado pode competir, no contexto do Ensino Superior Nacional.

No mesmo sentido, foi formulada a seguinte questão de partida:

Será que uma estrutura de Comunicação Organizacional pode contribuir com valor acrescentado para a solidez de uma escola superior de enfermagem privada no contexto do Ensino Superior Nacional?

O actual cenário nacional do ensino da enfermagem é cada vez mais concorrencial: os índices de natalidade baixaram¹, o rendimento médio líquido das famílias diminuiu², o número de vagas ao nível do ensino público aumentou³, pelo que as escolas privadas têm de investir mais, e de forma criativa e persuasiva, apostar na Comunicação, de modo a obterem maior visibilidade e notoriedade.

Com base numa escola superior de enfermagem privada, com quase 60 anos de existência, que ainda mantém um lugar de destaque no panorama nacional, analisam-se implicações e mais-valias decorrentes da criação de uma estrutura de Comunicação na mesma, como ferramenta de gestão aplicada para potenciar a atractividade da escola e aumentar a reputação na sua área de intervenção.

Assim, para dar resposta à questão de partida formulada foi definido o objectivo seguinte:

Perceber a pertinência da criação de uma estrutura de Comunicação numa escola superior de Enfermagem do sector privado, como uma mais-valia para a Gestão, no sentido de garantir a sua solidez no contexto do Ensino Superior Nacional.

Centrou-se a orientação deste trabalho na seguinte perspectiva: o ensino especializado face aos paradigmas da gestão contemporânea projectados através da criação e implementação de uma Comunicação coerente e consistentemente estruturada. O resultado deste projecto só foi possível em virtude das sinergias e intercâmbio estabelecidos com a organização alvo, a Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias.

¹ Anuário Estatístico de Portugal, 2007, página 91-92.

² Anuário Estatístico de Portugal, 2007, página 243-244.

³ <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt> no dia 10/03/2009.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão da Literatura consiste num exame profundo, sistemático e crítico das publicações científicas e pertinentes sobre o fenómeno em estudo, permitindo perceber o estado actual do conhecimento sobre esse mesmo tema (Fortin, 2009).

Constitui-se como um texto que analisa, critica e se posiciona relativamente a outros textos sobre o tema em estudo. Assim, tendo como referencial dois descritores, Enfermagem e Comunicação, elabora-se a Revisão da Literatura, que a seguir se apresenta, para justificar, fundamentar e dar suporte à problemática, objecto do presente projecto.

2.1 A ENFERMAGEM

2.1.1 DISCIPLINA E PROFISSÃO

Para Watson (2002), investigadora na Universidade do Colorado-Denver, a Enfermagem é entendida como a ciência humana de experiências de saúde-doença mediadas por uma transacção de cuidados profissionais, pessoais, científicos, estéticos, humanos e éticos. A Enfermagem tem assim como eixo nuclear a vertente relacional e de proximidade, o que lhe permite utilizar o seu saber próprio em função da singularidade da situação da pessoa, família ou comunidade com quem interage, num quadro de transdisciplinaridade dos diferentes saberes de outros profissionais.

Segundo a Ordem dos Enfermeiros (2002), a Enfermagem afirma-se como uma disciplina autónoma, com um campo de intervenção próprio, tendo como objecto a resposta humana aos problemas de saúde e aos processos de vida, assim como as transições enfrentadas pelos indivíduos, famílias e grupos, ao longo do ciclo de vida.

O International Council of Nurses (ICN), fundado em 1899, é uma organização internacional de profissionais da saúde, que representa os enfermeiros em mais de 128 países e trabalha não só para assegurar a qualidade dos cuidados da Enfermagem, como também para promover políticas de saúde equilibradas e avanço de conhecimento específico da profissão. Para o ICN (2008), a Enfermagem engloba a prática autónoma e colaborativa no cuidado às pessoas de todas as idades, às famílias, aos grupos e às comunidades, sendo que no âmbito deste largo espectro, o fenómeno de interesse particular para os enfermeiros são as respostas

humanas aos problemas de saúde reais ou potenciais, em situações de saúde ou de doença e nos mais diferentes contextos.

Poder-se-á assim entender a Enfermagem, em sintonia com Carvalho (2003:800), como uma “*ciência em construção*”, que encerra um conhecimento próprio e sustentado em evidência científica.

Como se pode ler no Código Deontológico do Enfermeiro⁴ (1998), “*o desenvolvimento da profissão de Enfermagem tem-se realizado a diversos níveis, com realce para a compreensão da responsabilidade ética e deontológica dos enfermeiros*”.

A deontologia profissional encerra, fundamentalmente, o conjunto dos deveres relativos ao exercício profissional do enfermeiro, em resultado do mandato social que recebeu, para prestar cuidados de Enfermagem às pessoas, famílias ou comunidades (Código Deontológico do Enfermeiro, 1998).

Se o que define uma profissão é o seu saber próprio e a capacidade de auto-regulação, a Enfermagem impõe-se como uma profissão autónoma, que para além da prática clínica, considera as áreas da gestão, docência, formação e assessoria, suportadas pela investigação, e regulada pela própria Ordem dos Enfermeiros.

2.1.2- ENQUADRAMENTO DA PROFISSÃO E CONTEXTO NACIONAL DO ENSINO

A par da evolução da profissão e da formação, a Enfermagem tem vindo a afirmar-se como disciplina autónoma, produzindo conhecimento num vasto campo de intervenção, uma vez que o seu objecto de estudo, não é a doença em si, mas sim a resposta humana aos problemas de saúde e aos processos de vida, visando a adaptação (entendida como capacidade para gerir situações adversas) em contínuas transições ao longo de todo o ciclo de vida.

Com base na documentação disponibilizada no portal Web da Ordem dos Enfermeiros, verifica-se que desde a década de 70, assinalaram-se vários marcos no percurso da Enfermagem enquanto profissão e obviamente, no próprio ensino. Na década anteriormente assinalada, passou a existir um só nível de educação em Enfermagem, situação que marcou uma diferença relevante no espaço europeu, uma vez que mais nenhum país viveu esta realidade.

⁴ Capítulo VI, secção II do Decreto-Lei nº 104/98, de 21 de Abril.

Com base no Decreto-Lei nº480/88, de 23 de Dezembro, o ensino de Enfermagem foi integrado no Sistema Nacional de Ensino, concretamente no ensino superior e no subsistema politécnico, pelo que o acesso à profissão passou a fazer-se com o grau de bacharel e os cursos de especialização passaram a conferir o diploma de estudos superiores especializados. Até aquela data, a formação em Enfermagem não conferia habilitação académica, apenas profissional.

Na década de 90, na sequência de debate nacional relativamente ao exercício profissional, sua regulamentação e controlo, foi publicado o Decreto-Lei nº161/96, de 4 de Setembro que consagra o Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros (REPE) tornando-se desse modo o diploma enquadrador e de suporte ao desenvolvimento da profissão.

Naquele documento, no artigo 8, pode ler-se que “*o exercício da actividade profissional dos enfermeiros tem como objectivos fundamentais a promoção da saúde, a prevenção da doença, o tratamento, a reabilitação e a reinserção social*”.

Com a criação da Ordem dos Enfermeiros (OE), através do Decreto-Lei nº104/98, de 21 de Abril, o Estado reconheceu aos enfermeiros a capacidade de auto-regulação como a melhor forma de garantir aos cidadãos a qualidade dos cuidados de Enfermagem. Naquele mesmo diploma foi publicado o Estatuto da OE e o Código Deontológico do Enfermeiro, em que é definido o nível de qualificação profissional para o exercício.

Com a publicação do Decreto-Lei nº353/99, de 3 de Setembro, o nível de formação para ingresso na profissão passa a ser o Curso de Licenciatura em Enfermagem de ciclo único. São também criados e regulados, pela Portaria nº268/2002, de 13 de Março, os Cursos de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem para acesso ao título de enfermeiro especialistas.

Já em pleno século XXI, a Ordem dos Enfermeiros tem vindo a publicar vários documentos orientadores para a profissão, dos quais poder-se-ão destacar “As competências do Enfermeiro de Cuidados Gerais” (2003), e a “Enfermagem Portuguesa, implicações na adequação ao Processo de Bolonha no actual quadro regulamentar” (2007).

No contexto da Regulamentação da Lei de Bases do Ensino e com base na reestruturação introduzida pelo novo paradigma do Processo de Bolonha, o ensino de Enfermagem foi

considerado, pelo Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, uma exceção a nível do 1º ciclo, com 240 ECTS.

A especificidade do ensino na área da saúde, nomeadamente o da Enfermagem, é um importante instrumento para a garantia da qualidade dos cuidados prestados por profissionais que se regem por um código de conduta e conhecimento próprios da profissão de Enfermagem.

Em Portugal, segundo dados publicados no site de acesso ao ensino superior⁵, existem 42 cursos de Enfermagem, dos quais 21 do ensino público, 1 do militar, 2 do concordatário e 18 do sector privado. A distribuição de escolas por tipo de ensino confere a frequência mais elevada (52.39%), ao ensino público.

Ainda segundo a mesma fonte, quanto ao número de estudantes inscritos nos cursos de Licenciatura em Enfermagem, aumentaram de 2.195 em 1999 para 15.851 em 2007. A análise evolutiva do número de ingressos nas diversas regiões do país demonstra o maior crescimento na Região Norte, em contraciclo com a capacidade de absorção dos recém-formados pelos estabelecimentos de saúde.

Eis um novo indicador a potenciar as preocupações em dotar a escola-alvo do presente estudo (sediada em Lisboa), de uma nova dinâmica de gestão com base em premissas de Comunicação estruturada.

2.1.3 – PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA ENFERMAGEM

Segundo Abreu (2008), existem quatro pilares estruturantes do desenvolvimento da Enfermagem:

- 1º - O reforço da formação para a cidadania e o desenvolvimento de competências para trabalhar com a diversidade cultural num quadro de respeito pelos direitos humanos;
- 2º - A promoção da plasticidade a nível cognitivo e praxeológico de forma a melhorar a compreensão da relação entre manifestações de doença e as práticas sociais mediadas por determinantes culturais;

⁵ Site de acesso ao ensino superior: <http://www.dges.mctes.pt>

3º - A construção de redes de saberes e de experiências ao nível nacional e internacional através da constituição de grupos de trabalho, unidades de investigação, parcerias inter-institucionais, entre outros;

4º - O direito dos cidadãos de usufruir de cuidados de saúde com qualidade e segurança pelo que se afigura essencial o investimento nas áreas da qualidade e da certificação da qualidade das organizações, seja em instituições de prestação directa de cuidados de saúde, seja em instituições de formação em saúde.

A especificidade do ensino na área da saúde, e em particular na área da Enfermagem, é um instrumento importante para a garantia da qualidade dos cuidados a que os profissionais estão obrigados e a que todos os cidadãos têm direito.

A Enfermagem portuguesa afirma-se como demonstrado grande coerência no seu percurso e qualidade na formação de enfermeiros, assim como no desenvolvimento e autonomia da profissão. Segundo a Ordem dos Enfermeiros (2007), a Enfermagem portuguesa tem mesmo sido pioneira, e como tal tem-se afirmado uma referência no contexto europeu.

2.2 COMUNICAÇÃO, INSTRUMENTO DE GESTÃO

2.2.1 DEFINIÇÃO E COMPREENSÃO

A origem da palavra Comunicar deriva do latim “*Communicare*” e significa estar em contacto com, tornar comum, participar, avisar, estar em comunicação (Dicionário Língua Portuguesa, 2005).

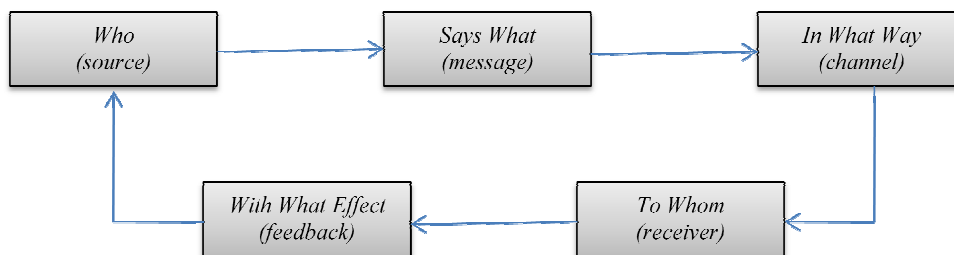
As práticas de Comunicação implicam a capacidade de investigar a criação, circulação e interpretação dos significados, e isso tem lugar em processos de troca entre textos, audiências e organizações (Price, 1996).

“O interesse e a responsabilidade da gestão é tudo o que afecta o desempenho da organização e os seus resultados – quer seja no interior, no exterior, quer esteja sob o controlo da organização, ou totalmente para além dele (...) comunicação é percepção, expectativa e exigência” (Drucker, 2008:284).

Todavia, a Comunicação, por outras palavras, pode não depender da informação (apesar de que a informação pressupõe Comunicação, é sempre codificada e o código tem de ser conhecido e compreendido pelo receptor). De facto, a Comunicação mais perfeita pode ser puramente uma “experiência partilhada”, sem qualquer lógica. A percepção tem primazia sobre a informação (Drucker, 2008).

O Modelo de *Lasswell* é um elo de referência e um dos primeiros estudos sistemáticos sobre esta temática, e está assente em quatro interrogações/respostas: quem – diz o quê – através de que canal – com que efeito (Almeida, 2000).

George e Michael Belch (1993) cedo perceberam a complexidade associada ao processo de Comunicação, e a sua dependência para o sucesso de factores como a natureza da mensagem, a interpretação da audiência e o ambiente em que é recebida e percebida. Desta forma, estabelecem um Modelo de Comunicação que intitulam “5 W’s”, a saber:



Assim, estes autores entendem o processo de Comunicação como contínuo e resumem-no em cinco elementos básicos: o emissor (quem), a mensagem (diz o quê), o canal de Comunicação (de que maneira), o receptor (para quem) e o *feedback* (com que efeito), entendendo a percepção como fio condutor ao longo de todo o processo.

Rego (1999) defende e alimenta o modelo anterior, acrescentando a percepção enquanto sexto elemento básico para o processo de Comunicação se desenrolar, a qual pode afectar o modo como os intervenientes enviam e recebem as mensagens.

Almeida (2000) refere Charles Cooley (1991) para encontrar uma definição bastante clara e precisa sobre Comunicação, entendendo a mesma como um mecanismo pelo qual as relações humanas existem, contactam, percebem, desenvolvem e criam significado.

A Comunicação é assim um processo de interacção entre dois ou mais seres distintos, que alimenta a relação humana e cria significado.

Contudo, “*nós aprendemos, sobretudo ao fazermos as coisas erradas, quatro princípios fundamentais da comunicação: a comunicação é percepção; a comunicação é expectativa; a comunicação faz exigências; a comunicação e a informação são diferentes e, de facto, em larga medida contrárias – porém, interdependentes*” (Drucker, 2008:283).

2.2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação é uma tarefa da gestão: “*Nenhuma organização existe por si só e não é um fim em si mesma*” (Drucker, 2008:29). Ela não é um meio mas sim o modo de organização. Como Rego (2007:24) afirma, “*sem Comunicação, não há organização*”.

É muito curioso pensar que a Comunicação não é um mero instrumento da organização, pelo contrário é aquilo que lhe dá substância, sendo vital e imprescindível para o comportamento e para o desempenho deste sistema cooperativo racional.

Assim, a Comunicação organizacional pode ser entendida pelo conjunto de sinais emitidos por uma dada organização em direcção aos seus alvos, tantos internos como externos. Neste sentido, Francisco Pinto Balsemão afirma que as organizações na actualidade têm, mais do que nunca, de perceber a importância da interacção e da Comunicação constante com os demais intervenientes (em *Mercator XXI*, 2004).

“*A imagem de uma empresa é o resultado de múltiplas acções de Comunicação e desempenha um papel fundamental no alcance dos seus objectivos*” (Lindon et al., 2004:355). A Comunicação surge assim como elemento basilar para garantir uma percepção favorável e em sintonia com os valores e realizações da organização (entrega com valor).

Luiso (2003) sugere que a sociedade não poderia funcionar adequadamente se não existisse Comunicação, uma vez que a interacção entre o Homem e o que o rodeia subentende a mediação de informações que são comunicadas. Da mesma forma, uma organização só pode assegurar a sua sobrevivência utilizando a Comunicação como forma privilegiada e cuidada de interacção com a envolvente interna e externa, visto que não é auto-suficiente, estando condicionada às solicitações do ambiente para absorver os recursos necessários ao seu funcionamento e performance, como seja o de fornecer outros recursos que os diferentes *stakeholders* solicitem.

“*A dimensão da empresa não importa – a Comunicação tem de ser o seu alicerce*” (Nelson e Economy, 2003:164). Para os dois autores não há dúvida, a Comunicação é o sangue que corre nas veias de qualquer organização, sendo função essencial dos gestores e elemento crucial para o crescimento e sobrevivência no mundo actual.

Drucker (2008) entende a Comunicação organizacional como uma necessidade para organizar a informação de modo a questionar e mesmo, a desafiar, a estratégia de uma organização, contribuindo para um processo de auto-avaliação e melhoria contínua. A informação tem de estar integrada com a estratégia da organização.

2.2.2.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA

“*As empresas que gerem a Comunicação Interna podem lidar com um problema ... de inúmeras formas*” (Roach, 2007:10). A Comunicação Interna é entendida como um processo de natureza bi-direccional, que permite ao colaborador estar informado e promove a sua tomada de acção, podendo ainda ser potenciadora de vantagem competitiva quando se verifique um alinhamento da gestão com os objectivos organizacionais. A vantagem competitiva implica mais do que a mera criação de valor. Idealmente, a questão nuclear consiste em criar um valor superior à concorrência.

Este autor encontra na Comunicação Interna uma importante valência na gestão de uma organização, em especial na diversificação de formas de lidar com situações de imprevisibilidade.

Almeida (2000) define Comunicação Interna como o processo comunicativo através do qual se cria, desenvolve e evolui uma organização. Este processo contribui, além de desenvolver acções de informação ao público interno, para a criação de relações verticais e horizontais mutuamente vantajosas, que facilitem a produção, circulação e gestão de informação fundamental para um superior desempenho organizacional.

O mesmo autor reconhece a Comunicação Interna como “*a arte de dirigir*” (Almeida, 2000:35), onde a organização é emissora, receptora e objecto da sua própria informação. Desta forma, o processo comunicativo assume uma função dupla dentro da organização: gestor de relações entre as pessoas, e instrumento estratégico.

2.2.3 *STAKEHOLDERS* – CONTRIBUTOS GENÉRICOS PARA MELHOR ENTENDER OS PÚBLICOS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão inseridas numa sociedade complexa e com uma envolvente dubitativa, com inúmeros interesses, expectativas e exigências. Esta realidade é compreendida por Luiso (2003), autora que identifica o público específico de cada organização como *stakeholder*, ou seja, o indivíduo ou grupo de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados pelas actuações, decisões, políticas, práticas e objectivos da organização. Assim, este público de relacionamento tem de ser o cerne da Comunicação de qualquer organização, e a sua compreensão e envolvimento podem gerar importantes sinergias.

A mesma autora reconhece Freeman (1984) como criador da primeira definição de *stakeholder*: “qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar o alcance dos objectivos organizacionais, ou que é influenciado pelo alcance desses objectivos” (Luiso, 2003:22).

Entre os *stakeholders* e a organização existe uma forte relação de reciprocidade, uma vez que a organização espera contribuição do seu público e retribui com recompensas, e os parceiros proporcionam contribuições e esperam recompensas pelas suas acções. Assim, cada parte investe (não apenas financeiramente) na outra, tendo a expectativa de obter retorno(s).

Abreviando, *stakeholder* resume a(s) pessoa(s) física(s) e/ou jurídica(s) que pode(m) interferir no desenrolar de uma organização, podendo influenciar (ou ser influenciado) o (pelo) comportamento organizacional e os (pelos) vários mecanismos de desenvolvimento organizacional.

A especificidade das organizações não lucrativas representa um desafio complexo para a gestão da relação com os *stakeholders*. Este tipo de organizações encara habitualmente vários dilemas quanto à forma como se relacionam, interagem e lidam com as pressões dos seus parceiros. Para Knox e Gruar (2007), com a construção dos valores de uma organização não lucrativa, o ganho e afinidade para os *stakeholders* tende a aumentar desde que a informação possa ser cada vez mais rapidamente processada quando comunicada consistentemente.

Todos os autores enunciados são unânimes na certeza que a organização é progressivamente mais apoiada, reconhecida e valorizada pelos *stakeholders* conforme as interacções, mutuamente vantajosas, aumentam o envolvimento e o valor, o que conduz ao atingir dos seus objectivos (organização eficaz), com a melhor optimização dos recursos disponíveis (organização eficiente).

Assim, identificados aqueles que devem ser os alvos da Comunicação da organização, a grande batalha para os gestores actualmente é ganhar e manter elevados níveis de confiança dos *stakeholders*. A gestão produtiva alimenta-se de Comunicação aberta e regular, ou seja, de uma política de Comunicação clara e comprometida, com clara identificação dos direitos e deveres de cada uma das partes (Beslin e Reddin, 2004).

Todas as organizações têm o direito e o dever de Comunicar, e todos os *stakeholders* têm o direito e o dever de receber essa Comunicação, porque isso está inerente à sua razão de ser e robustece as perspectivas de futuro.

A Comunicação é então meio e modo de relação com os *stakeholders*, é fundamental para criar/construir um ambiente de confiança, indispensável a uma liderança efectiva que tenha igualmente em consideração o envolvimento dos colaboradores, potenciando os resultados a obter.

2.2.4 COMUNICAR A IDENTIDADE E O APELO DA MARCA

A Comunicação entre a organização e a envolvente, em especial com os *stakeholders*, cria a necessidade de existir e desenvolver um elemento identificador e diferenciador da organização. Esse elemento é a Marca.

Clifton e Simmons (2005) sugerem que as marcas são intrinsecamente distintas (nome e distinção visual) e que o seu papel consiste na criação de uma impressão indelével (os clientes/consumidores têm frequentemente um fascinante leque de escolhas, pelo que muitas vezes a marca é a única forma de diferenciação entre organizações). Assim, o património da marca é agora entendido como um activo estratégico. A marca bem sucedida é aquela que cumpre plenamente uma promessa/experiência devidamente gizada.

Assim, para aqueles autores a marca possibilita honrar os *stakeholders*, correspondendo à sua diversidade e unicidade, com a entrega desejada e com as contrapartidas adequadas.

“*Tudo o que uma marca faz é Comunicação*” (Clifton e Simmons, 2005:149). Desta forma, os detentores das marcas têm de assegurar uma Comunicação que estimule não só o objectivo principal da organização, mas também fortalecer a solidez da marca, onde a promessa de uma experiência tem de ser, no mínimo, cumprida.

“*A marca institucional é a razão social da organização*” (Lindon et al., 2004:171).

McNally e Speak (2003) reconhecem a marca como o reflexo da relação entre uma organização e os seus clientes, expressando-se através dos seus compromissos e dos seus valores. Assim é, numa perspectiva semelhante, a percepção ou emoção sentida por um *stakeholder* ao influenciar ou sendo influenciado pelas acções da organização.

Os mesmos autores ainda afirmam que a marca é a forma como a organização diz aos seus *stakeholders* o que dela podem esperar. Refira-se que a sua força pode ser medida em três componentes, a saber: Marca Distintiva (defesa de algo/há um ponto de vista); Marca Relevante (a defesa de algo tem relação com o que a envolvente considera importante); Marca Consistente (a relação é baseada na consistência dos comportamentos dos que experimentam e observam).

Desta forma, quanto mais uma marca conseguir ser distintiva, relevante e consistente, melhor os *stakeholders* iniciam a compreensão da identidade organizacional e reconhecem a sua unicidade e entrega.

3. QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

O projecto a seguir desenvolvido, decorre da progressiva percepção de que modelos e práticas de gestão tradicionais não resolvem problemas de adaptação de determinado tipo de organizações a realidades em mudança acelerada.

Na sequência da revisão da literatura realizada, emergiram conceitos-chave que nas interrelações que estabelecem, constituem-se como o quadro de referência (Fortin, 2009) que guiará este projecto, a saber: Enfermagem; ensino da Enfermagem e sua gestão; Comunicação; contributos da Comunicação organizacional; *stakeholders* e marca.

Assenta na proposta de criação de uma estrutura de Comunicação numa escola superior de enfermagem, numa perspectiva sequencial de sobrevivência e de relançamento com base em estratégias e práticas de curto e médio prazo.

A partir das fontes consultadas, ficou claro que a Enfermagem, é uma profissão autónoma, com reconhecimento social. Tem um saber específico com aplicação nos domínios da prática clínica, da gestão, educação e assessoria, suportados pela investigação científica.

O ingresso na profissão exige o grau de licenciado conferido pelo curso de licenciatura em enfermagem, tendo-se verificado que existem 42 cursos em Portugal (ver página 15). Será que se justifica este número num país com as dimensões de Portugal? Apesar do aumento de procura desta formação pelos candidatos ao ensino superior, entre 1999 e 2007, este facto não parece só por si, justificar aquele número de cursos, e pode perspectivar a prazo a sua redução com valorização da qualidade da oferta.

Segundo o tipo de ensino, público e privado, a maior frequência/segmento encontra-se no ensino público, facto que levanta a questão: Como é que uma escola do sector privado consegue competir e garantir a prazo um número de candidatos a estudantes que a viabilize? Sabendo-se ainda que os índices de natalidade têm vindo a diminuir e o número de vagas para estudantes no sector público aumentaram, como é que as escolas privadas vão assegurar a sua existência?

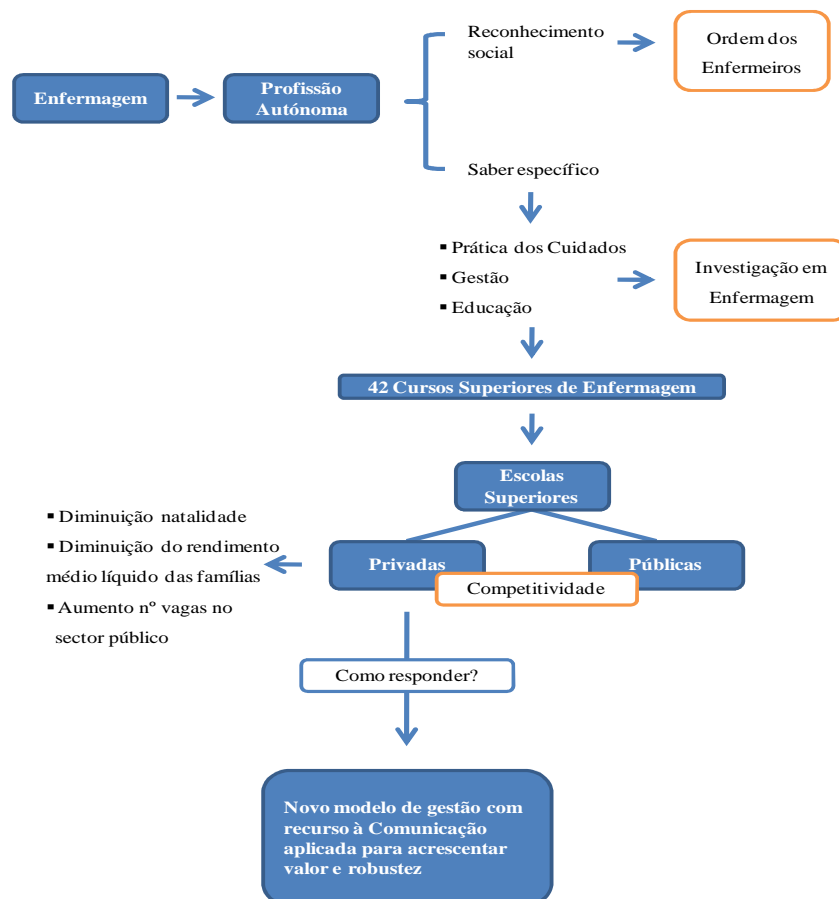
É aqui que surge a oportunidade em dotar a gestão de uma nova dinâmica polarizada em torno da Comunicação organizacional, primeiro para romper o *status quo* funcional instalado, depois como fio condutor do funcionamento e dinâmicas de toda a instituição.

Com efeito, se a Comunicação é crucial para a vida das instituições, uma vez que “*sem Comunicação, não há organização*”, como é que uma escola privada pode e deve, criar e gerir a Comunicação organizacional? Que estruturas/serviços deve criar ou desenvolver?

Uma estrutura apenas reactiva, diluída na estrutura hierárquica, ou numa perspectiva moderna, uma estrutura de Comunicação proactiva que assessorie a Direcção e que desenvolva sinergias?

Como? Assumindo os processos estabelecidos com os vários *stakeholders* e assegurando um processo de *benchmarking* relativamente às melhores práticas do sector no sentido da melhoria contínua do desempenho da instituição, tal deverá contribuir para melhorar significativamente a rentabilidade consoante o expresso em quadro conceptual de referência da actividade.

Figura nº 1 – Quadro Conceptual de Referência – A Enfermagem e o contexto do seu ensino



Fonte: a autora

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

A selecção da Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias (ESESFM), como objecto deste projecto, prendeu-se com a facilidade de acesso à instituição e consequente disponibilização de informação, mas, sobretudo, ao interesse demonstrado pela própria Direcção em participar e cooperar, atendendo a que ela se debate com estes desafios de mudança na gestão e com a necessidade de encontrar soluções no curto prazo.

Esta escola, fundada há 59 anos, de ensino superior particular e cooperativo, não integrada, reveste-se de especial interesse para a presente reflexão e estudo, pelas suas especificidades, que a tornam única na cidade de Lisboa.

A recolha de dados e informação assentou essencialmente em duas técnicas: entrevistas e consulta documental, com o que se pretendeu identificar as causas do problema e dessa forma sustentar a necessidade de criação de uma estrutura de Comunicação para a ESESFM.

Foi estabelecido um primeiro contacto telefónico com a Direcção da Escola, em Julho de 2008, a solicitar uma reunião para apresentar a proposta de trabalho. Esta primeira reunião foi realizada no dia 3 de Setembro de 2008, com um elemento da Direcção. A receptividade ao projecto foi positiva, tendo sido entregue um documento escrito explicativo da proposta.

Foram então agendadas reuniões, entre Outubro de 2008 e Janeiro de 2009, período definido para a recolha de dados e informação, bem como o seu tratamento inicial.

No contexto desses contactos deparou-se com um processo recém-concluído de gestão da qualidade, o qual evidenciou deficiências de produção e circulação de informação, suscitando melhorias, as quais de alguma forma reforçaram a convicção das opções tomadas.

A calendarização das reuniões para a realização de entrevistas, objectivos propostos e guias orientadores, apresentam-se no quadro seguinte:

Quadro nº 1 – Reuniões com a Direcção da ESEFSM

Reunião	Data/ Hora	Objectivos Propostos	Guia orientador
1 ^a	8.10.2008 10h – 12.30h	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a história e a estrutura organizacional da Escola - Identificar os stakeholders - Importância da Comunicação para a Gestão da Escola - Meios e recursos disponibilizados para actividades de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os principais marcos da evolução histórica da Escola? - Qual a constituição dos órgãos de gestão? - Qual a política institucional? - Qual o número de estudantes/ ano/ curso? - Qual o número de docentes internos, formação e idades? - Qual o número de docentes externos e formação? - Quais as instituições para realização de estágios? Com quem existe protocolos/ parcerias? - Quais as principais medidas tomadas na abordagem de uma política de Comunicação da Escola (e antecedentes)
2 ^a	17.11.2008 14h – 16h	- Conhecer o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	<ul style="list-style-type: none"> - Como está organizado o SGQ? Quais os documentos e registos que fazem parte do SGQ? - Quais os objectivos, indicadores e acções programadas?
3 ^a	15.01.2009 10h – 12h	- Validar a informação recolhida, para garantir a exactidão dos dados	- Informação recolhida, organizada e analisada, para validação pelos responsáveis da Escola.
4 ^a	26.01.2009 17h – 19h	- O SGQ e a Comunicação estruturada	- Como articular a Gestão da Qualidade com uma política de Comunicação a desenvolver

Fonte: a autora

A análise da informação registada no decurso das entrevistas foi realizada com recurso à análise de conteúdo, ou seja “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*” (Bardin, 2007:37).

A par e passo daquele processo de recolha de informação, procedeu-se a consulta documental. Foi disponibilizada pela Direcção da ESESFM toda a documentação referente ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – Manual de Gestão; Procedimentos de Gestão, Procedimentos Específicos e Modelos. E ainda, os vários registos relativos ao SGQ – Mapas, Planos de Formação e de Auditorias Internas e respectivos mapas de acompanhamento.

A análise da informação obtida com aquela documentação, foi realizada também através da análise de conteúdo como técnica de exploração de documentos que procura identificar as unidades de sentido existentes num determinado texto.

Foi também disponibilizada informação quantitativa referente a: estudantes, pessoal docente interno e externo, pessoal administrativo e protocolos estabelecidos. Estes dados foram tratados e analisados com base na estatística descritiva.

A página *web* da ESESFM foi também uma importante fonte documental, que permitiu conhecer desde a história da Escola, até aos Planos de Estudo em vigor. A informação obtida a partir da consulta daquele site foi igualmente submetida a análise através de um processo de organização e integração narrativa do qual emergiram temas e conceitos, ou seja recorreu-se novamente à técnica da análise de conteúdo.

Relativamente ao *benchmarking* realizado, a utilização das respectivas páginas *web*, foi igualmente uma importante e determinante fonte documental.

A informação colhida, tratada e analisada com recurso às técnicas identificadas é apresentada no capítulo seguinte.

5. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A informação obtida através de entrevistas e consulta de documentos, identificados no capítulo anterior, vai ser apresentada e analisada, no sentido de apreender a realidade da organização em estudo, para que as decisões a tomar, relativamente à criação de uma estrutura de Comunicação, sejam as que melhor correspondam à optimização da área funcional a criar.

A recolha de dados refere-se à caracterização da organização em estudo, a partir da sua história, estrutura organizacional, política institucional, objectivos da qualidade, *stakeholders* e gestão da Comunicação. Foi também colhida informação que permitiu fazer o processo de *benchmarking* e termina-se este capítulo com a realização da análise SWOT.

5.1 A ESCOLA EM ESTUDO

A Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias (doravante denominada neste capítulo por ESEFSM), sita na Rua de Santa Marta, nº56 em Lisboa, nas instalações da Universidade Autónoma de Lisboa, com quem estabeleceu um protocolo, é um estabelecimento de ensino superior politécnico e cooperativo, não integrado, instituído pela União das Misericórdias Portuguesas, e que sucedeu à Escola Superior de Enfermagem das Franciscanas Missionárias de Maria (ESEFMM).

5.1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Relativamente ao evoluir temporal da ESEFSM, verificou-se que ao longo de 59 anos de existência, acompanhou e correspondeu às exigências educativas e legais inerentes à formação em enfermagem, o que se observa através do confronto suportado pela legislação respectiva, entre a evolução do ensino de enfermagem em Portugal e os marcos evolutivos daquela Escola, projectados no quadro seguinte:

Quadro nº 2 – A evolução da ESEFSM relativamente à evolução do ensino de Enfermagem em Portugal

Diplomas Legais relativos ao Ensino da Enfermagem	Diplomas Legais relativos à ESEFSM
Decreto-Lei nº480/ 1988, de 23 de Dezembro – integração do ensino de enfermagem no Sistema Nacional de Ensino, no ensino superior e no subsistema politécnico	Portaria nº 185/ 1991, de 4 de Março – reconhece a Escola Superior de Enfermagem das Franciscanas Missionárias de Maria como estabelecimento de ensino superior particular
Decreto-Lei nº 353/ 1999, de 3 de Setembro – fixa as regras gerais a que está subordinado o ensino da enfermagem, no âmbito do ensino superior politécnico	Portaria nº 848-A/ 1999, de 30 de Setembro – autoriza o funcionamento do curso de licenciatura em enfermagem num conjunto de estabelecimentos de ensino superior particular e cooperativo
Portaria nº 268/ 2002, de 13 de Março - regula os cursos de pós-licenciatura de especialização em enfermagem	Portaria nº 405/ 2007, de 10 de Abril – autorização para leccionar o Curso de Pós Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Reabilitação Portaria nº 244/ 2009, de 5 Março – autorização para leccionar o Curso de Pós Licenciatura de Especialização em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiatria
Decreto-Lei nº 74/ 2006, de 24 de Março – aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior	Despacho nº 9288-AM/2007, de 21 de Maio – registo da adequação do plano de estudos do curso de licenciatura, decorrente do Processo de Bolonha Despacho nº 12098/ 2008, de 28 de Abril – publicação da adequação ao Processo de Bolonha do curso de licenciatura em enfermagem, estrutura curricular e plano de estudos

Fonte: ESEFSM

Foi possível verificar-se que a ESEFSM iniciou as suas actividades em 19 de Março de 1950, com a inauguração da Escola de Acção Social Ultramarina das Franciscanas Missionárias de Maria, para corresponder a uma solicitação feita ao Instituto das Franciscanas Missionárias de Maria, pelo Ministro do Ultramar, à época, para a criação de um curso de enfermagem tropical.

De acordo com as necessidades de formação que foram sendo identificadas, a Escola estendeu o seu âmbito de acção à formação generalista em enfermagem, passando a designar-se, em 1952, por Escola de Enfermagem das Franciscanas Missionárias de Maria.

Na sequência da integração do ensino de enfermagem, no sistema educativo nacional, ao nível do ensino politécnico, é reconhecida, em 1991, como escola superior.

Aquele marco no ensino de enfermagem, ultrapassou os objectivos previstos pela entidade instituidora da Escola, que iniciou conversações com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), para uma eventual mudança de titularidade, o que veio a concretizar-se em 1997. A designação da Escola é alterada, nesse momento, para Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias.

A ESEFSM passa assim a integrar o conjunto das escolas do Ensino Superior Particular e Cooperativo, com autorização para leccionar o curso de licenciatura em enfermagem.

De uma forma gradual e com constância foram postos a aprovação cursos de pós licenciatura de especialização em enfermagem e estruturado um departamento de pós graduações, o que parece evidenciar uma postura de desenvolvimento contínuo.

Em Setembro de 2008, a ESEFSM obteve a certificação da qualidade, o que pode ser considerado um pilar estruturante do seu desenvolvimento, segundo o entendimento de Abreu (2008).

Da análise deste percurso histórico, identificam-se quatro momentos-chave, que se sistematizam no quadro seguinte:

Quadro nº 3 – Marcos históricos da ESEFSM

Marcos	Datas
Fundação da ESEFSM	19 de Março de 1950
Integração no Sistema Nacional de Educação	4 de Março de 1991
Mudança de titularidade para a UMP, passando à designação actual	30 de Setembro de 1997
Certificação da Qualidade (NP EN ISSO 9001:2000) pela empresa TÜV Rheinland Portugal	10 de Setembro de 2008

Fonte: ESEFSM

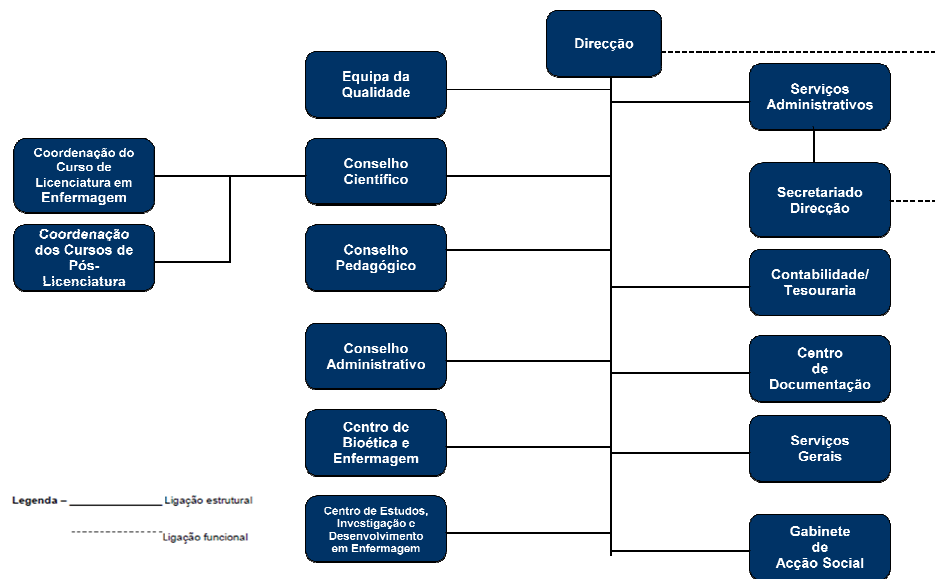
Se a ESEFSM tem evoluído no sentido da adequação e resposta aos desafios que cada momento tem proporcionado, numa perspectiva de melhoria contínua, espera-se uma decisão da gestão que agilize a implementação de uma estrutura de Comunicação que naturalmente se direcione para o contexto actual do ensino de enfermagem em Portugal, optimizando e maximizando o papel da Escola no panorama nacional.

5.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da ESEFSM apresenta-se definida no organograma, publicado no site da Escola, em que se observam as ligações estruturais e funcionais dentro da organização.

O organograma em vigor (ver Figura nº 2), trata-se de uma estrutura muito simples, assente num quadro de pessoal muito reduzido, no qual as componentes técnica e científica, sobretudo, se desdobram em várias equipas e actividades.

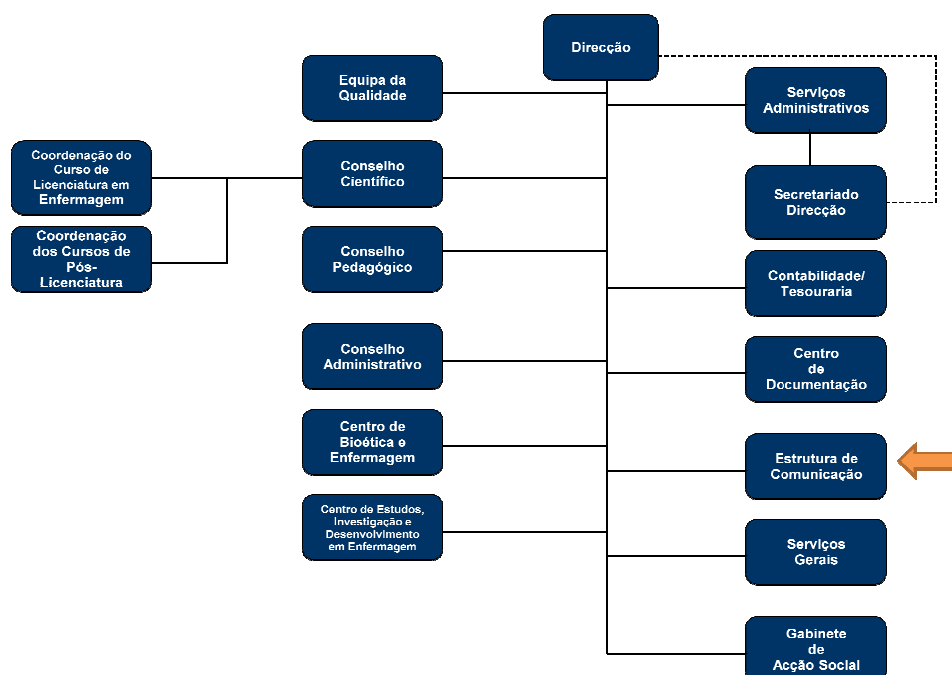
Figura nº 2 - Organograma da ESEFSM a 31.12.2008



Fonte: ESEFSM

Com base no organograma, parece adequado situar a futura estrutura de Comunicação em ligação directa e dependência da Direcção. Numa organização deste tipo, a operacionalização da Comunicação carece desse posicionamento estrutural para poder fazer fluir com relativa facilidade, apetência e ganhos de coesão e de produtividade, a Comunicação na sua vertente externa e multi-direccional, e também interna, aos vários níveis: ascendente, descendente, horizontal e transversal. Para melhor visualização, apresenta-se na Figura nº 3 uma colocação possível da nova estrutura.

Figura nº 3 – Colocação da estrutura de Comunicação no organograma da ESEFSM



Fonte: a autora

5.1.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL

A análise à Política Institucional da ESEFSM, identificou três categorias definidas à priori: visão, missão e valores, como se observa no quadro nº 4.

Quadro nº 4 – A Política Institucional da ESEFSM

Categorias	Subcategorias	Unidades de significação
Visão	Entidade social	... porque se mantém atenta e emerge da realidade quotidiana ...
		... há uma preocupação social reconhecida ...
	Entidade solidária	... porque assume a Pessoa como o centro e motivação da actividade ...
	Entidade qualificante	... na adequação profissional, científica e ética dos estudantes...
... no rigor ...		
Missão	Contributos para a prestação de cuidados de saúde	... ensino de excelência ...
		... empenho na qualidade das dinâmicas de formação graduada e pós graduada ...
	Áreas de competência	... na formação ...
		... na investigação ...
		... na assessoria
Valores	Ideário social	... referencial de valores humanistas de matriz cristã ...
		... traduzido no pragmatismo das Obras de Misericórdia ...
	Organização em quatro vectores	... a Pessoa ...
		... a Enfermagem ...
		... a Formação ...
		... a Cidadania ...

Fonte: ESEFSM

Com base na análise efectuada, é possível afirmar que a ESEFSM pretende ser reconhecida como uma entidade social, solidária e qualificante, que visa contribuir para um estado óptimo de prestação de cuidados de saúde, assente em valores humanistas de matriz cristã.

Aqueles pressupostos sugerem concordância com o ideário subjacente à fundação da Escola, e que se tem mantido e fortalecido ao longo dos anos, reforçado pelo pragmatismo das Obras de Misericórdia.

Como se pode ler nos Estatutos da ESESM, no artigo 3º Finalidades e Atribuições, fica claro que *“A Escola tem como finalidade máxima o desenvolvimento em plenitude dos seus estudantes, considerando sempre a dignidade e o respeito da pessoa humana como ser bio-psico-social e espiritual em conformidade com os princípios do humanismo Cristão e da cultura institucional própria das Misericórdias.”*

5.1.4 OBJECTIVOS DA QUALIDADE

Os objectivos da qualidade, definidos pela Direcção e Equipa da Qualidade, consistentes com a Política Institucional, guiam a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), permitindo através do seu acompanhamento, a monitorização constante e melhoria contínua do sistema.

A partir da consulta do Manual de Gestão e do Mapa do SGQ⁶, verificou-se que este sistema está organizado em torno de quatro processos: gestão; candidatura e matrícula; ensino aprendizagem e formação contínua. Para cada processo estão definidos objectivos operacionais, indicadores, acções, prazos e responsáveis.

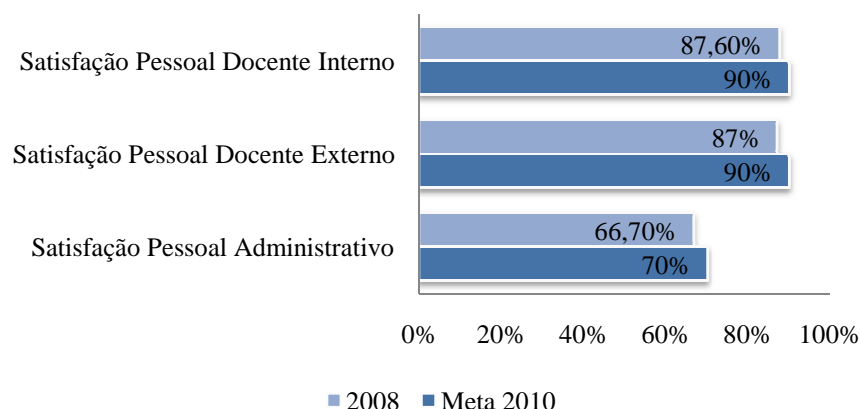
No que respeita o Processo de Gestão, são visados três objectivos:

- Aumentar para 90% o grau de satisfação do pessoal docente (interno), até final de 2010.
- Aumentar para 90% o grau de satisfação do pessoal docente (externo), até final de 2010.
- Aumentar para 70%, o grau de satisfação do pessoal administrativo, até final de 2009, e para 75% até final de 2010.

O grau de satisfação global do pessoal docente interno e externo e do pessoal administrativo, apreciado em Maio de 2008, pela equipa da qualidade, através da aplicação de questionários, é apresentado no gráfico seguinte.

⁶ Mapa do SGQ não autorizado para divulgação

Gráfico nº 1 – Grau de satisfação global do pessoal docente interno e externo e pessoal administrativo



Fonte: ESESFM

Ora, o aumento da satisfação global de funcionários e colaboradores, depende do grau de coesão interna que se consegue estabelecer, o que é um dos objectivos prioritários das políticas/acções de Comunicação interna.

No âmbito daquele processo é também considerado o grau de satisfação global das entidades empregadoras como indicador de gestão, tendo sido obtido o valor de 87.6%, em Maio de 2008.

Relativamente ao Processo de Formação Contínua, estão definidos dois objectivos:

- Aumentar em 25% o número de horas de formação com certificação, do pessoal docente, até final de 2009.
- Aumentar em 25% o número de horas de formação com certificação, do pessoal administrativo, até final de 2009.

No quadro que se segue, apresenta-se o número de horas de formação com certificação do pessoal docente e administrativo, até final de Novembro de 2008. Observa-se até ao momento um acréscimo de 53 horas, para o pessoal docente e 36 horas para o pessoal administrativo, o que significa que já foi ultrapassada a meta prevista para o final de 2009.

Quadro nº 5 – Horas de formação com certificação do pessoal docente e pessoal administrativo

Pessoal	Horas de Formação		
	2007/2008	2008/2009 Set. – Nov. / 2008	Meta para o final de 2009
Docente	95	148	119
Administrativo	36	72	45
TOTAL	131	220	164

Fonte: ESESFM

Da consulta do Mapa do SGQ, verificou-se que o Processo de Gestão prevê a análise de outros indicadores, nomeadamente, o número de projectos de investigação em curso, o número de projectos de investigação a iniciar e número de artigos científicos publicados.

Não foi possível verificar evidência relativamente aqueles indicadores, sendo desejável para a organização ultrapassar aquela lacuna no curto prazo, já que a investigação científica é uma condição imprescindível numa escola integrada no ensino superior, como é o caso da organização em estudo.

Identificou-se contudo a realização de projectos de investigação pelos estudantes, tratando-se do trabalho final de licenciatura, com orientação dos docentes internos. Poder-se-á afirmar que, à data da colheita dos dados, o investimento na investigação científica incidia na orientação dos projectos levados a cabo pelos estudantes e na leccionação das unidades curriculares de investigação em enfermagem.

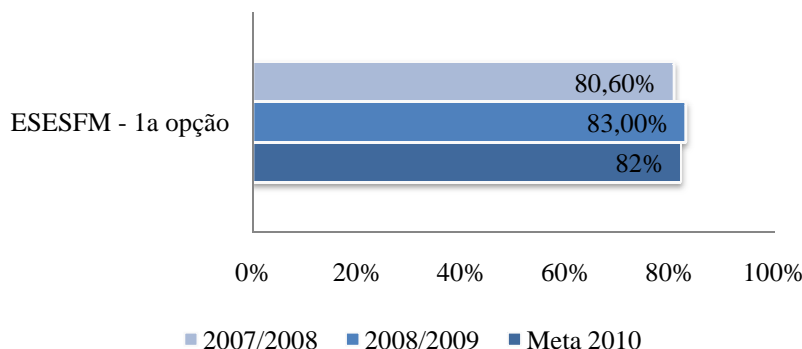
Quanto ao Processo de Candidatura e Matrícula, está formulado o objectivo:

- Aumentar para 82% o número de candidatos que escolhem a ESESFM como 1ª opção na oferta de escolas privadas, em 2008/09.

Este objectivo associa-se, inevitavelmente, à atractividade da oferta que passa por estratégias e acções de Comunicação.

No gráfico seguinte, revela-se a percentagem de candidatos que escolheram esta Escola como primeira opção na oferta de escolas privadas em 2008/ 09, em que se verifica um aumento percentual de 2.4, tendo sido ultrapassada a meta definida.

Gráfico nº 2 – Escolha da ESESFM em 1ª opção



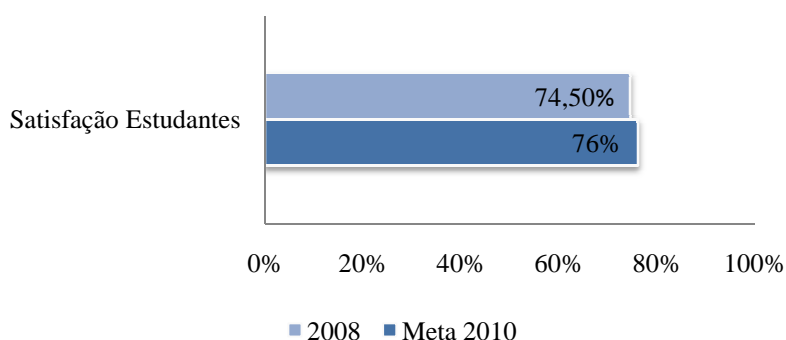
Fonte: ESESFM

Em relação ao Processo Ensino-Aprendizagem estão delimitados dois objectivos:

- Aumentar para 76% o grau de satisfação dos estudantes, até final de 2010.
- Aumentar para 75% o número de diplomados que obtêm colocação nos primeiros 3 meses após o final do curso, até final de 2009/10.

Com a análise dos dados colhidos através de questionário, para determinar o grau de satisfação global dos estudantes, em Maio de 2008, o SGQ obteve o valor de 74.5%, como se ilustra no gráfico 3.

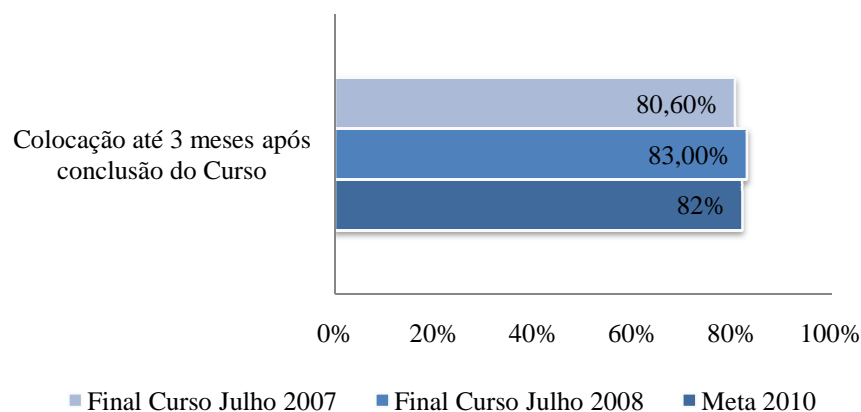
Gráfico nº 3 – Grau de satisfação global dos estudantes



Fonte: ESESFM

Através de contacto telefónico com os finalistas de Julho de 2008, efectuado pelos serviços administrativos, em Novembro de 2008, obteve-se o valor de 80.6%, correspondente aos diplomados colocados no mercado de trabalho nos três primeiros meses após conclusão do curso, o que significa um aumento de 11.2%, relativamente ao ano anterior, como se observa no gráfico 4. A meta, 75% em 2009/ 10, foi assim ultrapassada em 5.6%.

Gráfico nº 4 – Colocação dos diplomados até 3 meses após conclusão do Curso



Fonte: ESEFSM

A análise da eficácia dos objectivos da qualidade sugere a preocupação da Direcção em melhorar as performances em relação aos principais *stakeholders* da Escola: estudantes; docentes; pessoal administrativo e serviços gerais, e entidades empregadoras.

5.1.5 STAKEHOLDERS

Recuperando a reflexão sobre os *stakeholders*, eles são entendidos como elementos que afectam decididamente o processo organizacional, de forma directa ou indirecta, sendo ainda indispensáveis para o atingir dos objectivos organizacionais, são assim parte integrante da vida de qualquer organização. Obter vantagem competitiva no relacionamento com os *stakeholders* pode ser a chave do sucesso organizacional.

A ESEFSM deve ter a capacidade de alavancar os seus resultados e performance ao saber lidar com estes grupos de influência. A especificidade das organizações não lucrativas representa um desafio complexo para a gestão da relação com os *stakeholders* (ver página 20), pelo que a escola tem de saber identificá-los e ter o máximo de informações para

estabelecer um diálogo produtivo e mutuamente vantajoso, que venha a gerar novas oportunidades e evitar potenciais conflitos.

De acordo com toda a pesquisa e reflexão efectuadas, e informação obtida, apresenta-se no quadro nº 6 a identificação dos principais *stakeholders* da ESEFSM e uma breve caracterização de cada um.

Quadro nº 6 - Identificação dos principais *Stakeholders* da ESEFSM

Condição	Principais <i>Stakeholders</i>	Breve caracterização
Entidade Instituidora	União das Misericórdias	Entidade instituidora da Escola.
Estrutura Interna	Corpo Docente	Principal fonte de transmissão de conhecimentos e formação, apoio, tutoria, acompanhamento e supervisão.
	Pessoal Administrativo e Serviços Gerais	Elo de ligação entre as várias áreas da Escola.
“Clientes”	Estudantes da ESEFSM	Clientes da Escola. Razão de ser da própria organização.
	Estudantes do Secundário	Público-alvo prioritário da política de Comunicação da Escola.
	Ex Estudantes / Actuais Enfermeiros	Espelho da formação da Escola.
Entidades Empregadora	Campos de Estágio/ Futuras Entidades Empregadoras	Principal fonte de desenvolvimento de competências na prática clínica e futuros postos de trabalho.
Público em Geral	Públicos Específicos Pontuais	Sem características específicas mas com abertura e capacidade de absorção das mensagens que a Escola quer passar.

Fonte: a autora

Da elencagem apresentada, procedeu-se a uma análise mais cuidada de cada um dos intervenientes acima reconhecidos.

▪ Entidade Instituidora - União das Misericórdias Portuguesas (UMP)

A UMP como entidade instituidora da Escola tem poder de decisão a nível financeiro e de recursos humanos, salvaguardando no entanto, a autonomia pedagógica.

Como se lê nos Estatutos da UMP, artigo 1º nº2 e artigo 2º, publicados no site www.ump.pt, “A União é formada por todas as Irmandades da Misericórdia, que votaram estes Estatutos e por todas aquelas que a ela venham a aderir.” E, “A União das Misericórdias Portuguesas é uma associação aprovada canonicamente que tem por fim orientar, coordenar, dinamizar e representar estas instituições, defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum e fomentando entre elas os princípios que formaram a base cristã da sua origem.”

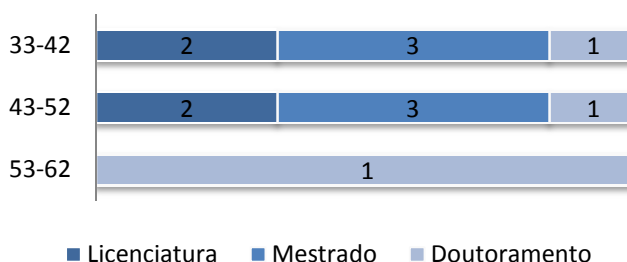
Pode-se afirmar que, apesar de, a Escola existir há 59 anos e fazer parte da UMP apenas há 11 anos, existe sintonia nos valores assumidos e defendidos, assentes num referencial de humanismo cristão, que estão presentes desde a fundação da Escola.

▪ Estrutura Interna - Docentes

O corpo docente é constituído por treze docentes internos, que integram em regime de exclusividade o quadro da organização, e por um grupo de docentes externos, convidados de acordo com a especificidade da sua formação, para a leccionação de unidades curriculares específicas.

Os docentes internos, com uma média de idades de 48,3 anos, distribuem-se segundo a faixa etária pelos graus académicos de licenciatura (seis) mestrado (seis) e doutoramento (um), como se apresenta no gráfico nº 5.

Gráfico nº 5 – Docentes internos distribuídos segundo a faixa etária, pelos graus académicos



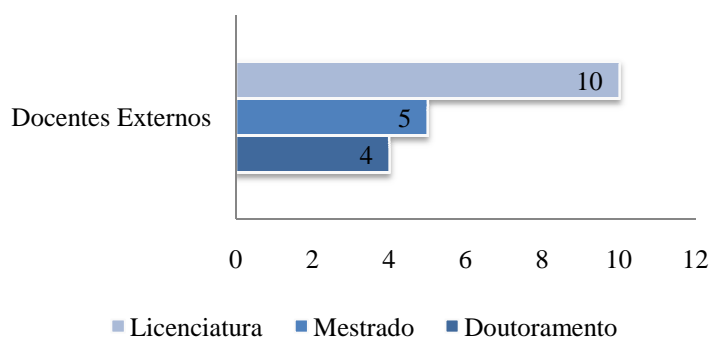
Fonte: ESESFM

Dos seis docentes licenciados, quatro são mestrandos, assim como dos seis docentes mestres, quatro são doutorandos. Prevê-se assim que num horizonte temporal de 2 anos, o número de docentes internos com doutoramento aumente para 38% (cinco docentes), perfazendo assim um total de onze docentes internos com mestrado e doutoramento, já que não estão previstas novas admissões para aquele período.

O número de docentes externos varia de acordo com o planeamento estratégico para cada ano lectivo, já que são convidados de acordo com a especificidade da sua formação, podendo ser convidado mais do que um para determinada unidade curricular. Segundo palavras de um dos membros da Direcção, “... convidamos para docentes, peritos em áreas muito específicas, de modo a que o seu conhecimento e experiências concretas sejam as mais actuais e pertinentes para partilhar com os nossos estudantes.”

Relativamente ao ano lectivo 2008/ 09, este grupo é constituído por dezanove docentes, dez licenciados, cinco mestres e quatro doutores, como se ilustra no gráfico nº 6.

Gráfico nº 6 – Docentes externos distribuídos pelos graus académicos



Fonte: ESESFM

De acordo com a Lei nº 62/ 2007, de 10 de Setembro, Regime jurídico das instituições de ensino superior, artigo 52º, nº2, “*O pessoal docente dos estabelecimentos de ensino superior privados devem possuir as habilitações e os graus legalmente exigidos para o exercício de funções da categoria respectiva no ensino superior público*”. Ou seja, segundo o artigo 49º, alínea b do nº1, “*Disponer, no conjunto dos docentes e investigadores que desenvolvam actividade docente ou de investigação, a qualquer título, na instituição, no mínimo de um detentor do título de especialista ou do grau de doutor por cada 30 estudantes*”. De realçar que o Regime Jurídico do Título de Especialista se encontra em fase de anteprojecto.

Relativamente à Escola em análise verifica-se, a existência de um docente, mestre ou doutor, por 16 estudantes, o que satisfaz os requisitos legais, à data.

Os docentes são o capital intelectual que a Escola tem de saber manter, motivar e otimizar, para o que o papel da Comunicação interna assume uma importância determinante. É através da Comunicação que todo o processo de planeamento estratégico é agilizado, fomentando consensos e uniformização de estratégias, reduzindo o grau de incerteza, como refere Drucker (2008).

▪ **Estrutura Interna - Pessoal Administrativo e Serviços Gerais**

Trata-se de um grupo profissional que assume a interligação das várias áreas dentro da Escola. Presta o suporte necessário e essencial para o desempenho organizacional. Desde a forma como atendem o público, telefonicamente ou presencialmente, deixa transparecer uma imagem da organização que se pretende a mais positiva possível.

Na ESEFSM as funções administrativas são asseguradas por sete funcionárias: chefe de serviços administrativos, contabilista, secretária de Direcção, duas técnicas administrativas (uma com funções de documentalista) e duas escriturárias. Os serviços gerais são assegurados por três funcionárias.

Como referido anteriormente, o grau de satisfação deste grupo, avaliado em Maio de 2008 pelo SGQ, foi de 66.7 %. Este valor parece baixo relativamente ao objectivo da qualidade que prevê, até 2009 um grau de satisfação de 70 %, e até 2010 mais 5%. Isto sugere a necessidade da Direcção definir acções a desenvolver no sentido de ir de encontro às reais expectativas deste grupo. Também aqui se impõe o papel da Comunicação no sentido da melhoria e optimização daquele indicador.

▪ **“Clientes” Actuais – Estudantes da ESEFSM**

Os estudantes de enfermagem são a razão de ser da Escola, “os seus principais clientes” e quanto maior for o seu envolvimento e sentimento de pertença à organização, melhores serão os resultados e eventual futuro profissional.

Como referido anteriormente, obteve-se um valor de 74.5% relativo ao grau de satisfação global dos estudantes, em Maio de 2008. Apesar disso, apurou-se que cerca de 63% dos estudantes considerou negativo o facto de a Escola não possuir instalações próprias.

No que respeita à distribuição da totalidade dos estudantes (N=252) do curso de licenciatura em enfermagem, pelos quatro anos curriculares, em duas turmas por ano, verifica-se que o maior grupo, no total das duas turmas, frequenta o 4º ano, e o menor grupo frequenta o 1º ano, como se observa no quadro seguinte.

Quadro nº 7 – Estudantes do curso de licenciatura em Enfermagem

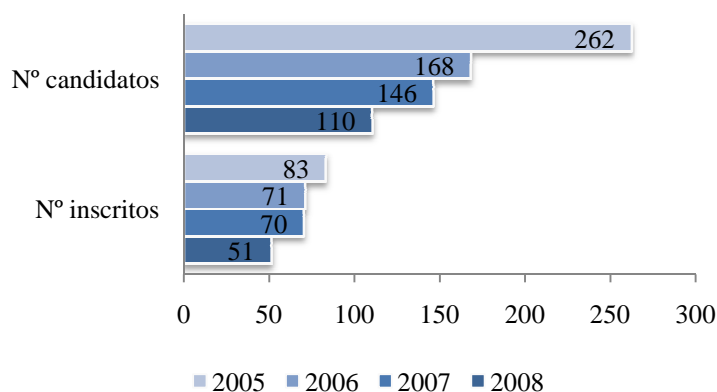
	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Turma de Outubro	32	36	35	32
Turma de Março	21	31	28	37
Total	53	67	63	69

Fonte: ESESEFM

Relativamente ao número de candidatos, nos últimos quatro anos, verificou-se um **decréscimo gradual**, com repercussão no número de inscritos, como se observa no gráfico nº 7. Isto pressupõe uma análise mais fina do “mercado”, em particular se se tratará de um fenómeno conjuntural ou estrutural.

Também aqui, uma estrutura de Comunicação bem sistematizada, orientada para colher informação relevante e persistente na envolvente, deverá ser um auxiliar precioso da gestão, enriquecendo os processos de tomada de decisão.

Gráfico nº 7 – Número de candidatos e número de inscritos nos últimos 4 anos



Fonte: ESESEFM

De realçar que para o ano lectivo 2008/ 09, tinham sido autorizadas 70 vagas para o curso de licenciatura em enfermagem, pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, tendo apenas sido preenchidas 51 vagas e das quais 5 referiram-se a transferências e mudanças de curso.

Aliar a actual conjuntura de crise à baixa dos índices de natalidade, diminuição do rendimento médio por família e aumento de vagas para o sector público da formação em enfermagem, permite identificar as variáveis que obrigam à tomada de decisões para solucionar o problema, e garantir o futuro da organização.

▪ **Potenciais “Clientes” - Estudantes do Secundário**

Este grupo refere-se aos potenciais estudantes da Escola, sendo um público prioritário das acções de Comunicação levadas a cabo para a divulgação da Escola.

Até ao ano lectivo 2008/ 09, não se encontra informação organizada e sistematizada de uma política de divulgação da Escola consistente e persistente.

Como referido por um dos elementos da Direcção, “... até há cerca de cinco anos atrás, não sentíamos necessidade de publicitar a nossa Escola, uma vez que o número de candidatos ultrapassava e muito as vagas determinadas. Entretanto temos vindo a fazer alguma divulgação nas escolas secundárias da área de influência da Escola, enviando folhetos e cartazes elaborados por nós...”

Pode afirmar-se que uma futura estrutura de Comunicação da ESESFM tem neste domínio um campo de trabalho fértil para valorizar a atractividade da Escola face à concorrência.

▪ **Ex “Clientes” / Futuros Clientes - Ex estudantes/ Actuais enfermeiros**

Os profissionais formados pela Escola podem ser um veículo importante de divulgação, visto tratar-se de um grupo de influência com expressão no mercado de trabalho. Até à data formaram-se nesta Escola 3.341 enfermeiros.

Verifica-se a existência de uma associação de antigos estudantes, com estatutos próprios e desenvolvimento de actividades de convívio e culturais.

De acordo com as exigências do mercado e as ambições e motivações pessoais, o recurso a *upgrades* de formação é cada vez mais recorrente. Desta forma, os ex-alunos da ESEFSM podem voltar a ser clientes da organização.

Segundo palavras da Direcção: *“Os nossos antigos estudantes são parceiros privilegiados, por exemplo no acompanhamento e supervisão dos estudantes nos estágios. Como comungam dos princípios e valores da nossa Escola, são modelos preferenciais no contexto clínico.”*

A Comunicação poderá assumir um papel de compatibilizar interesses e motivações deste grupo com as necessidades e interesses da Escola.

▪ **Campos de Estágio / Entidades Empregadoras**

Os locais de estágio são assegurados em várias instituições de saúde, para o que são firmados protocolos de cooperação. São instituições tanto a nível hospitalar como da comunidade, em centros de saúde.

No sentido de assegurar que as instituições onde as práticas clínicas (estágios) decorrem, se tornem no futuro em locais de trabalho dos recém-formados, é fundamental a articulação entre a Escola e aquelas organizações, no sentido de tornar a permanência da Escola nos serviços uma mais-valia.

De realçar a avaliação do grau de satisfação das entidades empregadoras com o valor de 87.6%, o que se configura como um resultado positivo.

Parece fazer sentido associar outro dado relativamente à análise deste *stakeholder*, ou seja o grau de empregabilidade dos enfermeiros recém-formados pela ESEFSM. Importa aqui retomar um indicador atrás mencionado, o número de diplomados colocados no mercado de trabalho, após três meses do final de curso, que foi de 80.6%, para os finalistas de Julho de 2008. Este valor ultrapassou o previsto no objectivo da qualidade, em 5.6%, constituindo-se assim como um indicador positivo.

▪ Público em geral – Públicos Específicos Pontuais

A este nível de estudo, não se priorizaram acções estratégicas dirigidas a públicos específicos pontuais, embora tenha sido afluída a conveniência de uma Comunicação sistémica com as famílias dos estudantes.

5.1.6 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A ESEFSM não tem estrutura que desenvolva as estratégias de Comunicação necessárias à eficácia dos processos levados a cabo. Como atrás já foi referido, a procura da Escola por potenciais candidatos era muito superior à oferta, o que minorizou a necessidade de promover a sua imagem e divulgação.

No entanto, vem-se notando a progressiva tendência de diminuição no número de candidatos, tendo a Direcção da Escola procurado organizar algumas acções de divulgação dos seus cursos e respectivas saídas profissionais, junto dos estudantes do ensino secundário, utilizando pontualmente estratégias e materiais de divulgação ainda concebidos sem o contributo técnico de profissionais de Comunicação.

Diz o provérbio chinês *“Se der um peixe a um homem, ele o comerá uma vez. Mas se o ensinar a pescar, ele comerá a vida inteira”*. Adaptando o mesmo para a realidade em estudo, a ESEFSM não pode somente comunicar quando uma nova realidade é identificada, mas deve estar em permanente aprendizagem interna e externa, procurando a melhoria contínua nos seus processos, compreendendo e antecipando as necessidades que surgem.

5.2 BENCHMARKING – PRÁTICAS DO SECTOR

Conforme apresenta o site do IAPMEI⁷ (Fev.2008), o *benchmarking* pode ser entendido como o *"processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem"*.

⁷ O IAPMEI é o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, com o intuito de agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial.

Para Drucker (2008:121) “*o benchmarking presume correctamente que, o que uma organização faz, qualquer outra organização também pode fazer*”.

Assim, a prática do *benchmarking* consiste na procura das melhores práticas tidas nos diferentes processos de negócio e funções organizacionais que permitam assegurar e sustentar vantagens competitivas. Não é um fim em si, mas um meio para apoiar o processo de melhoria contínua/excelência, constituindo-se como uma forma de aprendizagem da própria organização, bem como dos concorrentes e do nível competitivo do sector.

Existem vários tipos de *benchmarking* (IAPMEI, 2008), e vão ser utilizados os dois considerados mais pertinentes: Competitivo ou Concorrencial (compara produtos, serviços, processos ou métodos entre empresas directamente concorrentes, incidindo sobre práticas que permitem sustentar vantagens competitivas e permite fixar objectivos ao nível estratégico) e Funcional (compara actividades funcionais similares em empresas não directamente concorrentes, e conduz normalmente a resultados e melhorias mais expressivos).

Foram seleccionadas cinco organizações de ensino superior, públicas e privadas, que justificam este processo de comparação de performances, as quais, de forma mais ou menos directa, permitem retirar ilações fundamentais sobre a importância da Comunicação organizacional.

A recolha de informação foi feita essencialmente com recurso ao melhor suporte de dados da actualidade, a *internet*. Foram ainda enviados *emails* solicitando informação sobre a gestão da Comunicação nas organizações, excepto para a *Escuela Universitária de Enfermería* da Universidade de Navarra, que fornece essa informação no site respectivo e para a ISCTE Business School, que alia a disponibilização de informação no seu site à experiência pessoal vivida na mesma durante seis anos.

Inicialmente, são apresentadas as organizações escolhidas e o motivo da sua selecção. Seguidamente, foi elaborado um quadro onde surgem elencadas as principais práticas e procedimentos que podem justificar comparação com a ESEFSM, bem como identificar potenciais processos que sejam inspiradores e adaptados à realidade daquela Escola.

Quadro nº 8 – Organizações escolhidas e motivo de selecção

	Motivo de selecção
Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria (Porto, Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Privada (entidade instituidora – congregação religiosa) ✓ Evolução histórica (anos de existência) e tipo de organização semelhantes à ESEFSM
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (Coimbra, Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pública (resulta da fusão de duas Escolas) ✓ Melhor colocada no ranking (http://www.4icu.org/pt/)
Escuela Universitaria de Enfermería (Navarra/Pamplona, Espanha)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pertence à Universidade de Navarra, que está vinculada à Opus Dei ✓ Qualificada como uma das mais prestigiadas de Espanha (site da Universidade de Navarra) ✓ Espanha – proximidade geográfica
Florence Nightingale School of Nursing & Midwifery (Londres, Reino Unido)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pertence ao King's College London: "<i>O KCL é uma das universidades mundiais de Top</i>" (Times Higher 2008) ✓ Reino Unido – berço da enfermagem
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE Business School (Lisboa, Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pública (pertence ao Instituto Universitário de Lisboa) ✓ Não obstante o prestígio reconhecido aquando da contratação de recém-formados, o principal motivo da sua escolha reside na experiência pessoal enquanto aluna de licenciatura e de mestrado, e conseqüente acompanhamento da amplitude e importância da Comunicação, tanto para os estudantes, como para os restantes <i>stakeholders</i>

Fonte: a autora

Depois da amostra seleccionada e justificada a sua escolha, foram definidos cinco indicadores de referência que melhor representam as especificidades de cada organização, a sua dinâmica, e de alguma forma indissociáveis entre si, a saber:

- Comunicação Organizacional;
- Relações Internacionais;
- Apoio à Inserção Profissional;
- Investigação;
- Actividades extracurriculares.

A selecção destes indicadores apresentados resultou da análise e reflexão a propósito das especificidades das cinco organizações, no sentido de identificar as melhores práticas que possam vir a ser adoptadas pela Escola em estudo.

Relativamente à “**Comunicação Organizacional**”, aspecto fulcral deste trabalho, verificou-se que à excepção da Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria, a Comunicação estruturada já faz parte da gestão das restantes Escolas, a partir de um serviço/ departamento próprio.

No entanto a Escola atrás mencionada, fez saber, em *email* de resposta, que “*Na nossa opinião a existência de um Gabinete de Comunicação é fundamental hoje em dia nas escolas, nomeadamente nas escolas de Enfermagem. Este gabinete faria a gestão da Comunicação: com a sociedade em geral, divulgação de acções de intervenção junto da comunidade, actividades extra curriculares dos estudantes, com a população alvo, os candidatos ao curso de licenciatura em Enfermagem e cursos de pós licenciatura e pós graduação, com os pares, com os diferentes elementos que constituem a comunidade escolar, assim como poderia gerir a Comunicação entre a entidade instituidora e a escola, nomeadamente no que concerne ao ênfase da sua missão.*

Este tratamento seria importante para criar uma imagem coerente e consistente e dar visibilidade ao projecto educativo.

Esta é uma necessidade sentida, mas que não havendo vai sendo colmatada pelo Conselho de Direcção.”

A *Escuela Universitaria de Enfermería* da Universidade de Navarra, apresenta detalhadamente no seu site a estrutura, organização e actividades do serviço de “Comunicación Institucional”, o que inspirou a proposta de implementação que será apresentada para a ESEFSM.

Aquele serviço é central da Universidade e abrange as várias faculdades e escolas, de que a *Escuela Universitaria de Enfermería* faz parte. Possui um corpo profissional próprio de dezanove elementos, com funções específicas, desde o vice-reitor de Comunicação institucional, até à secretária. Em termos gerais tem a seu cargo as relações com os órgãos de Comunicação social, gere um serviço de documentação e arquivo fotográfico e é responsável pela identidade gráfica da Universidade.

A gestão da Comunicação é transversal à organização, dando visibilidade e agilizando todos os processos, tanto a nível interno como externo. Assim, os outros indicadores seleccionados para comparação e eventual ultrapassagem das performances das organizações em análise, só obterão a sua expressão máxima através de uma estrutura de Comunicação organizacional.

No que respeita as “**Relações Internacionais**”, observou-se a existência de gabinetes próprios em todas as organizações analisadas, excepto na Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria.

Aquele tipo de serviço proporciona o intercâmbio de professores e estudantes, contribuindo para manter um alto nível de formação, através de programas de cooperação como o Programa Erasmus, o Programa Sócrates e o Projecto Leonardo da Vinci. Estes programas encorajam e apoiam a mobilidade académica de estudantes e professores do ensino superior, dentro da União Europeia. Importa também realçar o Processo de Bolonha, que veio facilitar a mobilidade de estudantes com a acreditação e equivalência de unidades curriculares através do *European Credit Transfer System*.

Outro indicador analisado, que parece concorrer significativamente para o prestígio de uma organização de formação, diz respeito ao “**Apoio à inserção profissional**” dos recém-formados no mundo laboral.

À excepção da Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria, todas as outras organizações oferecem aquele serviço aos novos licenciados, a partir da promoção de actividades que melhorem e facilitem a informação sobre o mercado de trabalho (nacional e internacional),

clarificando o processo de procura de emprego, e apoio na construção e no desenvolvimento curricular.

Trata-se de um serviço que tem como missão colaborar na gestão da carreira profissional dos recém-formados.

As actividades de “**Investigação**” implementadas numa organização de ensino superior, são talvez o indicador que melhor caracteriza e sustenta o seu carácter específico – proporcionar evidência científica.

Das organizações analisadas todas apresentam produção científica e respectiva divulgação, através de unidades ou departamentos de investigação. É excepção a Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria.

Outro indicador relevante diz respeito às “**Actividades Extracurriculares**”, tendo-se verificado nas Escolas em análise o desenvolvimento de actividades culturais e desportivas, organizadas, com espaços próprios e divulgação sistematizada. As Associações de Estudantes surgem como os principais dinamizadores destas actividades.

Aquelas actividades parecem ser um importante indicador de referência quanto à satisfação, envolvimento e sentimento de pertença aos estudantes para com a sua Escola.

Através dos indicadores analisados no sentido de extrair procedimentos e experiências a seguir e implementar, verificou-se que relativamente à Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria não foi evidenciado qualquer aspecto que pudesse trazer mais-valia à Escola em estudo.

Identificaram-se aspectos dos percursos e práticas das outras Escolas em análise, cuja adopção pela ESEFSM, poderá tornar-se fonte de melhoria das suas práticas e proporcionar maior visibilidade social e científica.

Aqueles aspectos apontam para a implementação de uma Estrutura de Comunicação, para o que a realidade e experiência da *Escuela Universitaria de Enfermeria* da Universidade de Navarra são fonte de inspiração.

Todos os outros indicadores em análise e omissos na ESEFSM, ao serem integrados nas suas práticas, necessitarão de ser veiculados por aquela estrutura de Comunicação.

Assim, o estabelecimento de relações internacionais, além de promoverem a qualidade da formação, dão visibilidade às instituições, e essa visibilidade repercute-se no modo como foi tratada e divulgada através das estratégias comunicacionais.

O mesmo acontece em relação ao processo de apoio à integração profissional, o que só se tornará efectivo a partir de uma estrutura de Comunicação sólida e eficaz.

Também o investimento na Investigação científica terá uma repercussão na comunidade académica proporcionalmente directa à divulgação dessa produção científica. Essa divulgação será tanto mais efectiva quanto melhor obedecer às estratégias da Comunicação organizacional.

De igual forma, em relação à oferta de actividades extracurriculares aos estudantes pela ESEFSM, o papel da Comunicação é decisivo na forma como aquela oferta é apresentada.

Em suma, a Comunicação organizacional configura-se como um imperativo do êxito das organizações, no sentido da melhoria contínua das suas performances e posicionamento face aos concorrentes.

Apresenta-se de seguida o quadro nº 9, que resume análise dos indicadores identificados neste processo de comparação dos desempenhos de cinco organizações do ensino superior, quatro directamente concorrentes e uma não directamente concorrente.

Quadro nº 9 – Análise resumo dos Indicadores de Referência

	ESEFSM (alvo de estudo)	ESE Santa Maria	ESE Coimbra	Escuela Enfermería (Espanha)	FN Nursing School (Reino Unido)	ISCTE Business School
		<i>Benchmarking</i> Competitivo ou Concorrencial				<i>Benchmarking</i> Funcional
Comunicação Organizacional	Ao cuidado da Direcção	Ao cuidado da Direcção	Estrutura própria de Comunicação	Estrutura própria de Comunicação	Estrutura própria de Comunicação	Estrutura própria de Comunicação
Relações Internacionais	Não tem	Não tem	Erasmus Leonarda da Vinci (para estudantes e para docentes)	Socrates Leonardo da Vinci (Reino Unido, Itália, Alemanha, Bélgica e Grécia)	BSc Nursing Studies MSc Clinical Nursing	Erasmus Leonarda da Vinci Santander
Apoio à Inserção Profissional	Não tem	Não tem	Gabinete de Apoio a Novos Licenciados	<i>Oficina de Salidas Profesionales</i>	Career Management	Cresp Career Club
Investigação	Tem Projecto Científico e um Centro de Estudos, Investigação e Desenvolvimento em Enfermagem, mas sem produção científica relevante	Não tem	Unidade de Investigação em Ciências da Saúde (com produção científica)	Universidade de Navarra com três centros de investigação: Pamplona, San Sebastián e Madrid/Barcelona	“King’s was ranked in 2007 as the university with the highest PhD completion rates in the UK by The Higher Education Funding Council for England (HEFCE)”	Quinze Unidades de Investigação Científica
Actividades extra-curriculares	Associação de Estudantes (AE) Sem mais informação (info)	AE Sem mais info	AE Desporto e Cultura	AE Actividades Culturais e de Lazer	AE <i>Culture and Care</i> Desporto	AE AEISCTE Desporto, Cultura e Lazer

5.3 ANÁLISE SWOT

“A *Análise SWOT* é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo *SWOT* é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes da organização), *Weaknesses* (Pontos Fracos da organização), *Opportunities* (Oportunidades do meio envolvente) e *Threats* (Ameaças do meio envolvente)” (IAPMEI, 2008).


Foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School* e consiste na avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, onde as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões.

Assim, esta ferramenta vai ser fundamental para o desenvolvimento da estratégia da estrutura de Comunicação a implementar na ESEFSM, através das conclusões que vão ser retiradas e dos objectivos estratégicos identificados que possibilitam definir horizontes temporais, estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que é o resultado de estratégias de actuação definidas pela Escola. Desta forma, quando percepcionado um ponto forte, deve ser potenciado ainda mais; quando percepcionado um ponto fraco, devem ser tomadas medidas de acção para controlo ou, pelo menos, minimizar o seu efeito. Por outro lado, o ambiente externo escapa ao do controlo da organização. Tal facto, não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não poder ser controlado pela organização, pode ser monitorizado, procurando aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar ou controlar as ameaças, enquanto for possível. Pretende-se assim maximizar a performance organizacional, compreendendo a envolvente e potenciar os resultados, transformando os pontos fracos em fortes, e as ameaças em oportunidades.

A matriz que se evidencia no quadro nº 10 permitiu identificar os objectivos estratégicos que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente, e construídas sobre os pontos fortes da empresa, e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa. A informação recolhida e tratada ao longo deste trabalho aparece assim, de forma resumida e concreta, organizada e com as principais conclusões que suportam em pleno a criação de uma estrutura própria para tratamento da Comunicação da ESEFSM.

Quadro nº 10 – Matriz SWOT

		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
			
Oportunidades (O)	<p>Reconhecimento sócio-político da enfermagem como profissão intelectual e científica;</p> <p>Crescente exigência social de cuidados de qualidade;</p> <p>Possibilidade de alargamento e diversificação da oferta formativa;</p> <p>Incerteza dos estudantes do secundário do curso superior a escolher;</p> <p>Uma profissão com absorção quase imediata pelo mercado.</p>	SO (maxi-maxi)	WO (mini-maxi)
		<p>Desenvolver a adequação da oferta da ESEFSM influenciando a realidade do ensino de enfermagem português (Comunicação Organizacional)</p>	<p>Promover o reconhecimento da importância da Comunicação Organizacional – atrair, reter / garantir e potenciar sinergias com os vários stakeholders</p>
Ameaças (T)	<p>Aumento número de vagas no ensino público;</p> <p>Fusão de escolas públicas (sinergias);</p> <p>Diminuição da natalidade;</p> <p>Diminuição do rendimento médio líquido das famílias;</p> <p>Dificuldade no primeiro emprego.</p>	ST (maxi-mini)	WT (mini-mini)
		<p>Reforçar os mecanismos de promoção das especificidades da oferta da ESEFSM em consonância com os constrangimentos da envolvente</p>	<p>Fortalecer a visibilidade da Escola no seio da comunidade científica e da sociedade em geral, visando abrir novos horizontes nacionais e internacionais, assumindo a competição pela liderança no sector</p>

6. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO

Como defendido por Nelson e Economy (2003), a Comunicação tem de ser o substrato de qualquer organização, independentemente da sua dimensão, sendo instrumento essencial da gestão e elemento nevrálgico para o crescimento e prosperidade da mesma.

Assim, do interesse inicial que o projecto suscitou nos elementos da Direcção, decorreu um processo de partilha de informação e conseqüente tratamento da mesma que culminou numa importante decisão de gestão: vir a implementar uma estrutura própria para tratamento da Comunicação da ESEFSM.

Como referido anteriormente, o planeamento e definição da estrutura de Comunicação a implementar na ESEFSM teve por base o gabinete de *Comunicación Institucional* da Universidade de Navarra, a que a *Escuela Universitaria de Enfermería* pertence, com as respectivas adaptações à escala e à realidade nacional estudada.

6.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

A estrutura de Comunicação para a ESEFSM pretende ser implementada ainda no presente ano (2009), para iniciar a actividade de modo a produzir resultados já no próximo ano lectivo (2009/2010).

Apesar deste avanço, sugere-se a elaboração progressiva e detalhada de uma estratégia de actuação, no sentido de identificar quais os objectivos e indicadores que se propõe atingir, através de que meios e com que finalidade, no espaço de 5 anos/médio prazo (2009-2014).

6.1.1. MISSÃO E ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

A principal missão da estrutura de Comunicação organizacional da ESEFSM será a de produzir, disponibilizar e potenciar a informação actualizada sobre a Escola, bem como influir positivamente na sua imagem, de forma a ser entendida e valorizada por todos os intervenientes e alvos.

A estratégia comunicacional a desenvolver, para que se revista de solidez, deve ter em consideração que as pessoas não compram somente produtos ou serviços, mas principalmente resultados.

Assim, assumida a transversalidade da Comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, a estrutura a criar deverá abranger uma variedade de especialidades associadas a este domínio, como a relação com os média, a identidade gráfica, a produção de conteúdos necessários para os vários intervenientes e suportes (bem como a distribuição adequada dessa mesma informação).

Como mencionado na Revisão da Literatura, a Comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* (em particular os seus clientes), cria a necessidade de existir e desenvolver um elemento identificador da organização – a marca (ver página 13).

De acordo com a informação pesquisada, a identidade gráfica como suporte à uniformização da imagem a desenvolver, deve ser utilizada em todos os documentos e comunicações provenientes da Escola. O objectivo da uniformidade é formar um estilo identificável em todos os elementos relativos à Escola (por exemplo, a existência de um template comum para apresentações internas e outro para apresentações externas).

Face a todo o caminho percorrido neste projecto e após identificação dos principais *stakeholders* da ESEFSM, e com inspiração no processo de *benchmarking* efectuado, elencam-se algumas das responsabilidades que poderão ser desde logo assumidas para veicular a Comunicação organizacional da escola, onde as ferramentas de Comunicação utilizadas deverão ser as definidas de acordo com as decisões que vierem a ser tomadas pela estrutura e face aos limites orçamentais definidos para o mesmo:

- Gestão da imagem organizacional;
- Dinamização da informação para alunos e professores do ensino secundário;
- Promoção de uma estratégia de comunicação para os estudantes de Licenciatura, Complemento, Especialização e Pós Graduação da Escola;
- Gestão e actualização de conteúdos do site;
- Cooperação no desenvolvimento do Núcleo de Antigos Alunos;
- Gestão e organização dos eventos da Escola;
- Gestão do *merchandising* ESESFM;
- Apoio à inserção profissional e divulgação junto das entidades empregadoras;
- Gestão da relação com os órgãos de comunicação social;
- Desenvolvimento de actividades extracurriculares, no domínio desportivo e cultural;
- Promoção da Comunicação interna;
- Relações Internacionais.

Para melhor ilustrar, elaborou-se o quadro seguinte onde são apresentadas algumas medidas-tipo que servirão as responsabilidades acima identificadas e permitirão à estrutura actuar em consonância com a sua missão.

Quadro nº 11 – Apresentação de iniciativas/acções a implementar relativamente aos respectivos *stakeholders*

Iniciativas/acções	União das	Corpo	Pessoal Admn. /	Estudantes	Estudantes	Ex Estudantes /	Campos Estágio /	Públicos Específicos
	Misericórdias	Docente	Serviços Gerais	ESESFM	Secundário	Actuais Enfm.	Futuras Ent. Empreg.	Pontuais
	Entidade Instituidora	Estrutura Interna		Clientes			Entidades Empregadoras	Público em Geral
Gestão da imagem organizacional	Transversal a todos os <i>stakeholders</i> , pode assumir forma através de material de divulgação, <i>newsletters</i> interna e externa e elaboração de publicações científicas							
Dinamização da informação para potenciais clientes					Open Day em Maio para apresentação da escola; outdoors e anúncios em TV e cinema			
Promoção da Comunicação para os actuais clientes				Atendimento personalizado, sessões de apresentação				
Gestão e actualização de conteúdos do site	Disponibilização de informação para os vários <i>stakeholders</i> , fácil navegação e com notícias actuais e de interesse; intranet desenvolvida de acordo com as necessidades							
Cooperação no desenvolvimento do Núcleo de Antigos Alunos						Acompanhamento do crescimento profissional e actualização de informação sobre a Escola		

Quadro nº 11 – Apresentação de iniciativas/acções a implementar relativamente aos respectivos *stakeholders* (continuação)

Iniciativas/acções	União das	Corpo	Pessoal Admn. /	Estudantes	Estudantes	Ex Estudantes /	Campos Estágio /	Públicos Específicos
	Misericórdias	Docente	Serviços Gerais	ESEFSM	Secundário	Actuais Enfm.	Futuras Ent. Empreg.	Pontuais
	Entidade Instituidora	Estrutura Interna		Clientes			Entidades Empregadoras	Público em Geral
Gestão e organização de eventos	Divulgação e organização das iniciativas dos alunos, coordenação e logística das conferências, acções de formação e outros programas que caminhem no sentido de aumento de valor e pertença à escola							
Gestão do <i>merchandising</i>	De acordo com os diferentes públicos-alvo, definir e implementar as melhores formas de veicular a marca (seja através de textos, pontos chave ou logótipo) da escola: panfletos, t-shirts, bonés, pins, <i>pen's</i> , sacos ...							
Apoio à inserção profissional				Organização de sessões de esclarecimento sobre o mercado de trabalho, elaboração de um “CD finalistas” (divulgar o CV e perfil dos vários alunos finalistas junto das entidades empregadoras) e preparação para a realidade do recrutamento				
Gestão da relação com a Comunicação Social	Criação de uma <i>network</i> que permita ganhar visibilidade nos órgãos de Comunicação social escolhidos, destacando peças noticiosas sobre a actividade ou especificidade da escola no telejornal de horário nobre, bem como entrevistas sobre a <i>performance</i> educacional – para chegar a todos os públicos							
Desenvolvimento de actividades extracurriculares	Estabelecimento de protocolos com o Complexo Desportivo da Cidade Universitário e com o Instituto Português da Juventude, para facilidade na prática de modalidades desportivas e na organização de visitas, viagens e programas culturais e de lazer							
Promoção da Interna	Realização de eventos, apresentações e momentos de convívio entre os vários <i>stakeholders</i> internos da escola, para potenciar o sentimento de pertença e os resultados obtidos							
Relações Internacionais	Mobilidade Internacional			Mobilidade Internacional				

6.1.1.1. OBJECTIVOS E INDICADORES

Drucker (2008) define objectivo como a tradução da missão e finalidade de uma organização, ou seja, traduz a estratégia fundamental de uma organização. Devem ser funcionais (convertidos em metas e tarefas específicas – base de motivação), selectivos (coerentes com a disponibilidade efectiva e constrangimentos) e, preferencialmente, múltiplos (equilíbrio de necessidades e metas).

A estrutura de Comunicação da ESEFSM tem como objectivo global promover e coordenar a Comunicação interna e externa da escola. Neste sentido, são definidos objectivos específicos e indicadores, a desenvolver em consonância com os objectivos estratégicos emanados da dinâmica proporcionada pela análise SWOT (ver página 55).

Objectivos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promover o impacto público da Escola – ser amplamente reconhecida no meio onde opera (SO maxi-maxi) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conjunto de acções, produção de conteúdos adequados, sua aplicação em suportes e disseminação junto dos stakeholders, pelo menos um contacto mensal por esta via, com todos os destinatários
<ul style="list-style-type: none"> ■ Assegurar o impacto público da Escola, através do reconhecimento progressivo no domínio público (WO – mini-maxi) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projecção de um conjunto de actividades e iniciativas de suporte comunicacional em ordem ao esperado, pelo menos duas em cada semestre escolar
<ul style="list-style-type: none"> ■ Assegurar a coesão interna da Escola (WO – mini-maxi) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produção dos meios necessários à fluidez e pertinência da Comunicação Interna, para que se cumpram os objectivos de melhoria contínua definidos pelo sistema de gestão da qualidade, a nível dos corpos docente e administrativo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Inverter a tendência actual contribuindo para o crescimento anual de candidatos a estudantes da Escola (ST – maxi-mini) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acções diversas e persistentes procurando garantir um crescimento adequado e sustentado, estimando-se para o primeiro ano lectivo, a iniciar-se pós aplicação e desenvolvimento da estratégia, um aumento em 2.5% relativamente ao ano transacto
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projectar publicamente a qualificação científica da Escola no sentido de alcançar um dos dois primeiros lugares no ranking respectivo (WT – mini-mini) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acções continuadas de projecção e valorização pública do seu corpo docente, dos trabalhos e qualidade da investigação produzida e aplicada

6.1.2. RESPONSÁVEL E ORÇAMENTO DISPONÍVEL

Definidas as responsabilidades e os objectivos importa definir o perfil do responsável para liderar este projecto e pô-lo em prática.

Pretende-se então seleccionar, com requisito mínimo de licenciatura na área da Comunicação, um profissional com conhecimentos práticos de Comunicação aplicada, gestão e estratégia nas organizações, com capacidade de trabalho e de liderança. E ainda com visão, carisma e criatividade para domínio da informação da Escola, criação de ideias e consequente apresentação das mesmas, com sentido de responsabilidade e com capacidade de antecipação das necessidades e captação de oportunidades que vão surgindo.

Enfatiza-se que este profissional deverá ser alguém que tenha bem presente a importância da criatividade, como factor fundamental de diferenciação da Comunicação a produzir. O responsável irá definir em consonância com a Direcção da Escola, a política global da Comunicação e os seus procedimentos, bem como os meios necessários ao desenvolvimento do seu trabalho.

Por fim, apresenta-se o montante máximo orçamentado pela Escola, desde o ano lectivo de 2007/2008 ao próximo ano lectivo de 2009/2010, para investimento em Comunicação, a saber:

	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Montante Orçamentado	€10.000	€35.000	€50.000

Fonte: ESESFM

Verifica-se assim uma crescente disponibilidade orçamental ainda que sem tradução prática em acções consistentes, o que permite antever grande abertura para o desenvolvimento desta área funcional no curto prazo, recomendando-se uma estratégia de actuação com duas orientações desenvolvidas a par:

- Acções no curto prazo, passíveis de ser desenvolvidas para ter impacto nos potenciais candidatos a estudantes do próximo ano, combinada com a abertura e fluência de canais de Comunicação interna
- Construção progressiva de uma estratégia a médio prazo (5 anos), já com aplicação no próximo ano.

7. CONCLUSÕES

*“Para aprender, é preciso saber comunicar”
Eng. Ferreira de Oliveira*

A elaboração deste projecto permitiu uma aproximação de modo coerente e consistente à realidade da organização em estudo, a Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias (ESESFM), o que permitiu atingir o objectivo formulado no início, ou seja, perceber a pertinência da criação de uma estrutura de Comunicação numa escola superior de enfermagem privada, como uma mais-valia para a gestão, no sentido de garantir a sua solidez no contexto nacional do ensino superior.

Após a recolha de informação e respectiva análise, foi possível verificar-se que a ESESFM:

- É um estabelecimento de ensino superior particular e cooperativo, fundado em 1950, que lecciona o curso de licenciatura em enfermagem, os cursos de pós licenciatura de especialização em enfermagem de reabilitação e de saúde mental e psiquiatria, e pós graduações na área da saúde.
- Apresenta uma estrutura organizacional simples, liderada por uma Direcção no topo da organização, com os vários órgãos e serviços em dependência directa.
- Define uma política institucional (missão, visão e valores) onde se destaca a afirmação, “...entidade social, solidária e qualificante, que visa contribuir para um estado óptimo da prestação de cuidados de saúde, assente em valores humanistas de matriz cristã” (ver página 24) o que revela o cariz específico da Escola.
- Tem certificação do sistema de gestão da qualidade, desde Setembro de 2008, relativamente ao referencial normativo NP EN ISO 9001:2000, o que se constitui como um pilar estruturante do seu desenvolvimento (ver página 21).
- Identificou no sistema de gestão da qualidade quatro processos, gestão, candidatura e matrícula, ensino aprendizagem e formação contínua, com objectivos específicos definidos com vista à melhoria contínua do desempenho organizacional.

Aqueles objectivos visam essencialmente o grau de satisfação de estudantes, colaboradores e entidades empregadoras, para o que são definidos prazos, acções e responsáveis.

Relativamente à avaliação do grau de satisfação em Maio de 2008, pela Equipa da Qualidade, verificou-se que é em relação ao pessoal administrativo que existe a maior diferença entre o valor obtido (66.7%) e a meta prevista (70%).

No que respeita a colocação dos recém-formados no mercado de trabalho, a mesma fonte revelou, que os finalistas de Julho de 2008, ao fim de três meses de conclusão do curso, 80.6%, já estavam integrados profissionalmente, tendo sido ultrapassada a meta prevista (75%) em 5.6%.

- Tem vindo a registar diminuição do número de candidatos ao curso de licenciatura em enfermagem, nos últimos quatro anos. No ano lectivo 2008/09 observou-se um decréscimo de 25% no número de candidatos relativamente ao ano anterior.
- Tem como principais *stakeholders*:
 - A União das Misericórdias Portuguesas (entidade instituidora da Escola);
 - O corpo docente, pessoal administrativo e de serviços gerais (estrutura interna);
 - Os actuais e antigos estudantes, e os estudantes do secundário (clientes actuais, antigos e potenciais);
 - As entidades empregadoras (campos de estágio e futuras entidades empregadoras).

Foi possível verificar que todos os *stakeholders* identificados são alvos preferenciais de estratégias de Comunicação organizacional.

- Não tem uma estrutura de Comunicação organizacional, o que foi reconhecido pela gestão como uma lacuna relativamente às necessidades actuais de divulgação deste tipo de instituição, no panorama nacional do ensino superior.

A recolha de informação com recurso ao processo de *benchmarking* obteve as conclusões seguintes:

- O processo de *benchmarking* foi realizado com referência a cinco indicadores, Comunicação organizacional, relações internacionais, apoio à inserção profissional, investigação e actividades extracurriculares, relativamente a cinco organizações.

Das cinco organizações, três são nacionais (Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria, Porto; Escola Superior de Enfermagem de Coimbra; Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE) e duas europeias (*Escuela Universitaria de Enfermeria* da Universidade de Navarra, Espanha; *Florence Nightingale Nursing School*, Reino Unido)

Deste processo identificaram-se práticas relativamente aos indicadores estudados, cuja adopção pela Escola em estudo, poderá tornar-se uma mais-valia para a sua visibilidade social e científica e ainda viabilidade no sector em que se insere.

Da *Escuela Universitaria de Enfermeria* da Universidade de Navarra emergiu a fonte de inspiração relativamente à gestão da Comunicação organizacional na Escola em estudo.

Da análise do ambiente externo, identificaram-se as oportunidades e ameaças seguintes:

- **Oportunidades:** reconhecimento sócio-político da enfermagem como profissão intelectual e científica; crescente exigência social de cuidados de qualidade; possibilidade de alargamento e diversificação da oferta formativa; incerteza dos estudantes do secundário do curso superior a escolher; uma profissão com absorção quase imediata pelo mercado.
- **Ameaças:** Aumento número de vagas no ensino público; fusão de escolas públicas (sinergias); diminuição da natalidade; diminuição do rendimento médio líquido das famílias; dificuldade no primeiro emprego.

A partir da análise interna à organização evidenciaram-se os pontos fortes e pontos fracos que se seguem:

- **Pontos fortes:** docentes em formação académica e formação contínua; ambiente de proximidade; percurso humanista, centrado nos valores e dimensão humana; certificação da Qualidade; elevadas taxas de empregabilidade; localização geográfica.
- **Pontos fracos:** fraca divulgação da imagem organizacional; ausência de instalações próprias; baixa produção científica; ausência de programas de mobilidade internacional de docentes e estudantes.

No cruzamento da análise das forças (pontos fortes) e das fraquezas (pontos fracos) e das oportunidades e ameaças, desenhou-se a gestão estratégica, que proporciona a base a partir da qual a organização pode antecipar-se às mudanças e preparar-se para agir tanto a nível interno como externo.

Daquela análise resultaram os seguintes objectivos estratégicos posicionados na intersecção matricial:

- Desenvolver a adequação da oferta da ESEFSM influenciando a realidade do ensino de enfermagem português (Comunicação organizacional);
- Promover o reconhecimento da importância da Comunicação organizacional – atrair, reter/garantir e potenciar sinergias com os vários *stakeholders*;
- Reforçar os mecanismos de promoção das especificidades da oferta da ESEFSM em consonância com os constrangimentos da envolvente;
- Fortalecer a visibilidade da Escola no seio da comunidade científica e da sociedade em geral, visando abrir novos horizontes nacionais e internacionais, assumindo a competição pela liderança no sector.

Assim, a Comunicação organizacional perspectiva-se como um imperativo para o êxito das organizações, que agiliza, dá visibilidade e pode reforçar a viabilidade dos seus processos e procedimentos. Donde se conclui a necessidade e pertinência da criação de uma estrutura de

Comunicação na ESEFSM, para o que se propôs a missão e enquadramento estratégico respectivo a partir da formulação de objectivos, indicadores e acções, e ainda o perfil pretendido para o técnico responsável e orçamento disponível.

O desafio de organizações assentes em métodos de gestão tradicional confronta-se no presente com perdas de mercado que implicam novas atitudes, práticas e ferramentas de gestão. A Comunicação está e deverá estar sempre no centro da mudança.

A realização deste projecto confronta-se com algumas limitações, das quais se realça o processo de *benchmarking* ter sido realizado apenas com recurso a informação obtida por consulta dos sites respectivos, à excepção do ISCTE, cujo melhor conhecimento advém da experiência da autora enquanto estudante. A visita e contacto com as organizações abordadas poderia ter facultado acesso a uma informação mais profunda e ilustrativa das realidades vividas, o que se teria traduzido em dados mais ricos.

Outra limitação prende-se com o facto do plano de Comunicação cuidadosamente quantificado e calendarizado estar para além do âmbito deste projecto.

Também o horizonte temporal que não permitiu participar em tempo útil na implementação da estrutura de Comunicação proposta, foi entendido como um aspecto limitativo do trabalho.

Foi extremamente gratificante a forma com o projecto foi acolhido na ESEFSM, pela receptividade e interesse demonstrados com vista à implementação daquela estrutura no curto prazo.

Supondo a concretização efectiva daquela estrutura, fará sentido no futuro a realização de um estudo longitudinal para avaliar o sucesso da mesma e obter indicadores de reformulação e melhoria contínua.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, Wilson Correia (2008), *Identidades e Contextos em Enfermagem: da Evidência às Práticas Profissionais*, em Lima, Jorge Ávila e Pereira, Hélder Rocha (2008), *Políticas Públicas e Conhecimento Profissional – a Educação e a Enfermagem em Reestruturação*, Livpsic, 243-261.

Almeida, Vitor (2000), *A Comunicação Interna na Empresa*, Praxis, 13-37.

Assembleia da República (2007) - Lei n.º 62/2007: *Regime jurídico das instituições de ensino superior*, Diário da República nº 174, Série I de 2007-09-10.

Bardin, Laurence (2007), *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lda, 23-39; 87-120; 147.

Belch, George E. e Belch, Michael A. (1993), *Introduction to Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Marketing Communications Perspective*, Irwin, 2-29, 186-219, 627-655.

Beslin, Ralph e Reddin, Chitra (2004), *How Leaders Can Communicate to Build Trust*, Ivey Business Journal.

Carvalho, Vilma (2003), *Acerca de las bases teóricas, filosóficas, epistemológicas de la investigación científica – el caso de la enfermería*, *Revista Latino-Americana de Enfermagem* 11(6), 807-815.

Clifton, Rita e Jonh, Simmons (2005), *O Mundo das Marcas – The Economist*, Editora Actual, 13-26, 149-166.

Dicionário da Língua Portuguesa (2005), Lisboa, Texto Editores.

Drucker, Peter F. (2008), *O essencial de Drucker – Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão*, Actual Editora, 29, 41-42, 121, 126, 283-284.

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (2008), <http://www.esenfc.pt>.

Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria (2008), <http://www.esensm.pt>.

Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias (2008), <http://www.esesfm.pt>.

Escuela Universitaria Enfermería, Universidade de Navarra (2008), [http:// unav.es/enfermeria](http://unav.es/enfermeria).

Estatutos da União das Misericórdias Portuguesas – <http://www.ump.pt>.

Florence Nightingale School of Nursing & Midwifery, King's College London (2008), <http://www.kcl.ac.uk/schools/nursing/>.

Fortin, Marie-Fabienne (2009), *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta, 85-137.

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa (2008), <http://www.iscte.pt>.

International Council of Nurses (2008), <http://www.icn.ch>.

Knox, Simon e Gruar, Colin (2007), *The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non Profit Organization*, Journal of Business Ethics 75: 115-117.

Lindon, Denis et al. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote, 165-188, 297-318, 354-355, 448-453.

Luiso, Eugénia Maria Vicente (2003), *Gestão de Sistemas de Informação Aplicado às ONGD*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre, ISCTE, 22-28.

McNally, David e Speak, Karl D. (2003), *Sea su Propia Marca, destacando entre la multitud*, Gestión 2000.com, 11-58.

Ministério da Saúde (1988) – Decreto-Lei nº480/88: *Estabelece a integração do ensino superior de enfermagem no ensino superior politécnico*, Diário da República nº 295, Série I de 1988-12-23.

Ministérios da Educação e da Saúde (1991) - Portaria n.º 185/91: *Reconhece a Escola Superior de Enfermagem das Franciscanas Missionárias de Maria como estabelecimento de ensino superior particular*, Diário da República nº 52, Série I-B de 1991-03-04.

Ministério da Saúde (1996) – Decreto-Lei nº161/96: *Aprova o Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros*, Diário da República nº 205, Série I-A de 1996-09-04.

Ministério da Saúde (1996) – Decreto-Lei nº 161/96: *Aprova o Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros*, Diário da República nº 205, Série I-A de 1996-09-04.

Ministério da Educação (1997) - Decreto-Lei n.º 261/97: *Altera a designação da Escola Superior de Enfermagem das Franciscanas Missionárias de Maria para Escola Superior de Enfermagem S. Francisco das Misericórdias, na sequência da transferência da respectiva titularidade para a União das Misericórdias Portuguesas*, Diário da República nº 226, Série I-A de 1997-09-30.

Ministério da Saúde (1998) - Decreto-Lei n.º 104/98: *Cria a Ordem dos Enfermeiros e aprova o respectivo Estatuto*, Diário de República n.º 93, Série I-A de 1998-04-21.

Ministério da Educação (1999) – Decreto-Lei n.º 353/ 99: *Fixa as regras gerais a que está subordinado o ensino da enfermagem no âmbito do ensino superior politécnico*, Diário da República n.º 206, Série I-A de 1999-09-03.

Ministério da Educação (1999) - Portaria n.º 848-A/99: *Autoriza o funcionamento do curso de licenciatura em Enfermagem num conjunto de estabelecimentos de ensino superior particular e cooperativo*, Diário da República n.º 229, Suplemento, Série I-B de 1999-09-30.

Ministério da Educação (2002) - Portaria n.º 268/2002: *Aprova o Regulamento Geral de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem*, Diário da República n.º 61, Série I-B de 2002-03-13.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2006) - Decreto-Lei n.º 74/2006: *Aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior, em desenvolvimento do disposto nos artigos 13.º a 15.º da Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo), bem como o disposto no n.º 4 do artigo 16.º da Lei n.º 37/2003, de 22 de Agosto (estabelece as bases do financiamento do ensino superior)*, Diário da República n.º 60, Série I-A de 2006-03-24.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2007) - Portaria n.º 405/2007: *Autoriza o funcionamento do curso de pós-licenciatura de especialização em Enfermagem de Reabilitação na Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias e aprova o respectivo plano de estudos*, Diário da República n.º 70, Série I de 2007-04-10.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2008) – Despacho n.º 9288-AM/2007: *Registo da adequação do plano de estudos do curso de licenciatura, decorrente do Processo de Bolonha, na Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias*, Diário da República n.º97, Série II de 2007-05-21.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2008) - Despacho n.º 12098/2008: *Publicação da adequação ao Processo de Bolonha do curso de licenciatura em enfermagem, estrutura curricular e plano de estudos da Escola Superior de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias*, Diário da República n.º82, Série II de 2008-04-28.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2009) - Portaria n.º 244/2009: *Autoriza o funcionamento do curso de pós-licenciatura de especialização em Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiatria na Escola Superior de Enfermagem S. Francisco das Misericórdias e aprova o respectivo plano de estudos*, Diário da República n.º 45, Série I de 2009-03-05.

Nelson, Bob e Economy, Peter (2003), *Gestão para Tótos* (2ª edição), Porto Editora, 14-15, 164-165.

Ordem dos Enfermeiros (2002), *Enquadramento conceptual*, <http://www.ordemenfermeiros.pt>.

Ordem dos Enfermeiros (2003), *As competências do enfermeiro de cuidados gerais*, <http://www.ordemenfermeiros.pt>

Ordem dos Enfermeiros (2007), *Enfermagem Portuguesa - Implicações na Adequação ao Processo de Bolonha no Actual Quadro Regulamentar*, <http://www.ordemenfermeiros.pt>.

Price, Stuart (1996), *Communication Studies*, Longman, chapter I.

Rego, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, Edições Sílabo, 24-26.

Roach, Thomas J. (2007), *Managing Internal Communication*, Rock Products, 10-10.

União das Misericórdias Portuguesas (2008), <http://www.ump.pt>.

Watson, Jean (2002), *Enfermagem: ciência humana e cuidar: uma teoria de enfermagem*, Lusociência, 27-43.