



# UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Administração

Luís Filipe Melo Casaleiro

# PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico nas Instituições de Ensino Superior –  
O caso da Universidade de Coimbra

**Faculdade de Economia – Mestrado em Gestão**

setembro de 2012







**FEUC**  
Faculdade de Economia  
Universidade de Coimbra

# PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

---

O Plano Estratégico nas Instituições de  
Ensino Superior – O caso da Universidade  
de Coimbra

**Luís Filipe Melo Casaleiro**

setembro de 2012

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM GESTÃO

Orientador: Professor Doutor António Martins



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**“Never let your memories be greater than your dreams!”**

*Doug Ivester*



## Agradecimentos

O presente Relatório versa sobre o trabalho desenvolvido no estágio curricular no âmbito do mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. No entanto, espelha também grande parte do trabalho, esforço e dedicação ao longo dos últimos 5 anos.

Durante estes anos, muitas pessoas fizeram parte da minha vida, e algumas delas tiveram um importante papel no meu desenvolvimento pessoal e profissional, às quais gostaria de deixar desde já o meu agradecimento.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor António Martins, orientador deste relatório, pela disponibilidade manifestada, pela orientação e supervisão, bem como pelo incentivo e apoio prestado durante a elaboração do mesmo.

Em segundo lugar, um especial agradecimento ao orientador da entidade de acolhimento, Dr. Filipe Rocha, chefe da Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento, da Administração da UC, pela disponibilidade para auxílio na elaboração do relatório, por todos os ensinamentos e conhecimentos transmitidos e pela ajuda noutras questões mais pessoais. Um obrigado também à restante equipa da DPGD, pela amizade, pela forma como fui acolhido e também por todo o apoio ao longo do estágio e pelos conhecimentos transmitidos, quer ao nível técnico-profissional quer ao nível pessoal.

Um obrigado à Professora Doutora Margarida Mano, Vice-Reitora da UC, pela orientação, pelo apoio e pelos conhecimentos transmitidos, quer enquanto professora no decorrer do curso, quer no âmbito do estágio. Também a todos os docentes e funcionários da Universidade, em especial aqueles com quem tive o privilégio de aprender e partilhar experiências.

Gostaria ainda de deixar uma especial palavra de agradecimento a todos os meus amigos, em especial, João Mateus, Cristiano Alves e Joana Carvalho, por todos os momentos pessoais e académicos, de partilha e apoio, e por toda a amizade nos momentos de alegria e de tristeza. Obrigado por fazerem parte da minha vida.

Um obrigado aos meus avós, tios e primos, por todos os momentos, todos os ensinamentos e todos os conselhos, especialmente a ti, Nuno, porque gostava de poder partilhar este momento contigo. Até sempre.

A ti, Joana, quero deixar um muito especial agradecimento, por todo o tempo que passamos juntos, por todo o carinho, todo o amor e todo o apoio, por me ouvires quando mais preciso e por queres continuar ao meu lado.

Por último, mas sendo o mais importante, gostaria de agradecer às pessoas que me viram nascer e que sempre farão parte da minha vida. Pais, obrigado por tudo o que fizeram por mim, por todos os esforços e essencialmente por todo o apoio e disponibilidade. A vós devo aquilo que hoje sou, enquanto pessoa, estudante e futuro profissional, e por isso, espero ter-vos orgulhado com a conclusão deste curso e com todo o empenho e dedicação que sempre enverguei para não vos desiludir. Por isso, dedico-vos todo o meu esforço para a elaboração deste relatório, e a conclusão deste mestrado. Obrigado Mãe por todo o amor e carinho, por tudo o que fazes por mim e por sempre te preocupares com o meu bem-estar. Obrigado Pai, por todo o amor, por todos os ensinamentos e por teres sido sempre o ídolo, e continuarás a ser.

## Resumo

O presente relatório tem por objetivo relatar as tarefas e atividades por mim desenvolvidas no estágio curricular realizado na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Tendo em conta que uma das principais responsabilidades da referida Divisão se prende com a elaboração do Plano Estratégico da Universidade, este relatório apresenta, também, uma revisão de literatura que versa sobre uma perspetiva histórica da evolução e importância do Planeamento Estratégico para as organizações. É ainda apresentado, de forma simplificada, o processo de planeamento estratégico implementado na Universidade de Coimbra.

**Palavras-chave:** Estratégia, Planeamento Estratégico, Universidade de Coimbra.

## Abstract

This document aims to describe the tasks and activities which I carried out during the internship at the Planning, Management and Development Unit of Administration of the University of Coimbra, under the Master of Management of Faculty of Economics of University of Coimbra.

Given that one of the main responsibilities of this Unit is to develop the Strategic Plan of the University, this document also presents a literature review portraying a historical perspective of the evolution and importance of Strategic Planning in organisations. The strategic planning process implemented at the University of Coimbra is also described, although in a simplified approach.

**Keywords:** Strategy, Strategic Planning, University of Coimbra.



## Índice

1. Introdução.....	11
2. A Entidade de Acolhimento .....	13
2.1. A Universidade de Coimbra .....	13
2.1.1. História.....	13
2.1.2. Identidade.....	14
2.1.3. Estrutura.....	15
2.2. A Administração da Universidade de Coimbra .....	16
2.2.1. Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento.....	17
3. Abordagem Teórica.....	19
3.1. Planeamento Estratégico .....	19
3.1.1. Conceito de Estratégia .....	19
3.1.2. Gestão Estratégica.....	21
3.1.3. Planeamento Estratégico .....	24
3.2. Ensino Superior.....	29
3.3. Planeamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior .....	31
3.3.1. O caso da Universidade de Coimbra.....	32
4. Sistematização de Tarefas Desenvolvidas.....	47
4.1. Processo de Planeamento Estratégico e Operacional da UC .....	49
4.2. Relatório de Gestão e Contas da UC.....	50
4.3. Modelo de Distribuição Orçamental.....	51
4.4. Estudo “Recursos Humanos nas IES” .....	52
5. Análise Crítica.....	55
6. Conclusão .....	57
7. Bibliografia.....	59
7.1. <i>Sites</i> consultados .....	61
8. Anexos.....	63
8.1. Anexo 1 – Organograma da UC.....	63
8.2. Anexo 2 – Organograma da Administração da UC .....	64
8.3. Anexo 3 – Análise de contexto simplificada .....	65

## Índice de Figuras e Quadros

Figura 1: Estratégia Idealizada e Realizada.....	21
Figura 2: Processo de gestão estratégica .....	23
Quadro 1: Representação gráfica das partes interessadas da UC .....	35
Quadro 2: Distribuição das partes interessadas da UC.....	36
Quadro 3: Objetivos e metas da UC .....	39

## Siglas e Acrónimos

APSFL – Associações Privadas Sem Fins Lucrativos

CSC – Centro de Serviços Comuns

CSE – Centro de Serviços Especializados

DPGD – Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento

ETI – Equivalentes a Tempo Integral

FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES – Instituições de Ensino Superior

OE – Orçamento do Estado

SASUC – Serviços de Ação Social da Universidade de Coimbra

UC – Universidade de Coimbra

UECAF – Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação

UO – Unidade Orgânica

## 1. Introdução

O mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra oferece dois percursos distintos, um profissional e um científico, tendo eu optado pelo primeiro, que consiste numa componente letiva e num estágio curricular de pelo menos 5 meses. A minha opção pelo percurso profissional deveu-se à possibilidade de integrar uma organização e assim ter um primeiro contacto com o mundo do trabalho, adquirindo conhecimentos e competências de grande importância para a minha carreira.

Dada a necessidade de encontrar uma organização disposta a acolher um estagiário, decidi concorrer a um concurso promovido pela Universidade de Coimbra (UC), para a realização de um estágio curricular na sua Administração, tendo sido selecionado para integrar a Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento (DPGD). O estágio, inicialmente de seis meses, durou na realidade um ano, pois viria a ser renovado por mais seis meses.

O estágio teve início em setembro de 2011, quando o processo de planeamento estratégico se encontrava em desenvolvimento. Assim, a minha integração na DPGD sob a orientação do Dr. Filipe Rocha, chefe da Divisão, e a supervisão da Doutora Margarida Mano, Vice-Reitora para o Planeamento e Finanças, fez-me contactar de forma direta com este processo inédito nas universidades públicas nacionais.

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão cada vez mais a ser postas à prova dado o exigente contexto como o que se vive hoje em dia. Todas as mudanças no setor da educação, principalmente as reduções ao nível do financiamento, o aumento da exigência dos públicos e a internacionalização, obrigam as instituições a estar preparadas para um ambiente cada vez mais competitivo e exigente e em constante mudança. Para fazer face a todas estas alterações e desafios, as IES têm forçosamente de potenciar as suas capacidades e recursos, bem como desenvolver uma elevada capacidade de gestão estratégica ao nível institucional, tudo isto de forma inovadora.

Assim, a gestão estratégica e o planeamento estratégico são conceitos que as IES devem aplicar e ter sempre presentes para sustentarem o seu futuro. A estratégia define as decisões e ações a tomar de uma forma consistente, no sentido de oferecer maior valor acrescentado que a concorrência. Representa portanto o caminho a seguir para alcançar os objetivos.

O planeamento estratégico é um instrumento de gestão, com foco na estratégia e na definição de linhas orientadoras, de objetivos operacionais, de políticas da organização e de programas e ações, tratando-se, assim, de um importante instrumento para a estratégia organizacional. No entanto, é importante ter presente que esta reside no pensamento estratégico dos membros da organização.

As organizações fazem uso do planeamento estratégico no sentido de manter um equilíbrio entre o seu funcionamento e as exigências do ambiente externo, pelo que o plano estratégico representa uma perspetiva integrada e dinâmica de atuação futura. No ensino superior, dadas as suas particularidades, o planeamento estratégico tem vindo a ser desenvolvido, com as necessárias adaptações, a partir do conceito empresarial.

Em contextos socioeconómicos como o que vivemos, de rápidas e significativas mudanças, um plano estratégico formal torna-se fundamental para as IES, uma vez que a volatilidade do meio externo exige, mais do que nunca, pensamento e planeamento estratégico.

Neste relatório começo por apresentar a entidade de acolhimento, a UC, destacando a sua história secular, mas também a sua preocupação com o futuro. Segue-se uma sucinta revisão da literatura sobre o planeamento estratégico, nomeadamente a sua contextualização no tempo e no mundo empresarial, seguindo-se uma exposição sobre o estado do ensino superior em Portugal. Posteriormente, aplicam-se os conceitos observados na literatura ao setor em questão, apresentando o caso particular do processo de planeamento estratégico da UC. Na parte final, descrevo as principais tarefas desenvolvidas durante o estágio e, por fim, uma análise crítica e as conclusões.

## 2. A Entidade de Acolhimento

### 2.1. A Universidade de Coimbra

#### 2.1.1. História

A Universidade de Coimbra foi criada por D. Dinis a 1 de Março de 1290, com a assinatura do “Scientiae thesaurus mirabilis”. Este deu origem ao Estudo Geral, reconhecido no mesmo ano pelo papa Nicolau IV. Começou por funcionar em Lisboa e, depois de alternar várias vezes entre Lisboa e Coimbra, instalou-se definitivamente nesta cidade em 1537.

Em 1597, a UC adquiriu o Paço da Alcáçova a Dom Filipe I, o qual passou a designar-se Paço das Escolas. Com os “Estatutos Pombalinos”, em 1772, surge a necessidade de novos estabelecimentos científicos, promovendo a construção de novos edifícios destinados ao Laboratório Químico, ao Observatório Astronómico e à Imprensa da Universidade e instalação do núcleo inicial do Jardim Botânico. No ano seguinte iniciou-se a formação do Museu de História Natural, do qual resultou a constituição dos departamentos de Zoologia, Botânica, Mineralogia e Geologia, e Antropologia.

A Alta Universitária de Coimbra começou a ser fortemente renovada a partir do final da década de 40 do século passado, com a inauguração do edifício do Arquivo da UC (1948), a inauguração do edifício da Faculdade de Letras e Observatório Astronómico (1951), inauguração do edifício da Biblioteca Geral e Edifício da Faculdade de Medicina (1956) e inauguração do edifício destinado à Secção de Matemática (1969).

A Universidade modificou a paisagem da cidade, tornando-a numa cidade universitária, e cresceu com a criação do Pólo II, dedicado às engenharias e tecnologias, e de um terceiro Pólo, dedicado às ciências da vida. Conta com um património material e imaterial único, que a UC candidatou a Património Mundial da UNESCO em 2010.

A Universidade de Coimbra pode orgulhar-se de formar as mais distintas personalidades da cultura, da ciência e da política nacional, tendo doutorado o único Nobel da Medicina português e onde foi reitor o primeiro Presidente da República Portuguesa eleito.

### 2.1.2. Identidade

A UC é uma pessoa coletiva de direito público que goza, nos termos da Constituição e da Lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar.

No âmbito do processo de planeamento estratégico, a visão da UC foi definida da seguinte forma: afirmar-se como instituição de referência, sendo reconhecida como a universidade portuguesa de maior qualidade. Para tal contribuem a abertura ao mundo, a cooperação, a interação de culturas, a independência, a tolerância e o diálogo que são alguns dos valores da sua matriz identitária, a que se juntam outros como a valorização das pessoas, o rigor intelectual, a liberdade de opinião, a ética, a humildade científica e o estímulo à criatividade e o reconhecimento e promoção do mérito.

A missão da UC é definida pelos Estatutos como: “A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento. A Universidade tem o dever de contribuir para: a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins; o desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico; a promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Artigo 2.º dos Estatutos da UC - Despacho normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro

### 2.1.3. Estrutura

A Universidade de Coimbra integra, na sua estrutura, dez unidades orgânicas (UO) de ensino e investigação, duas unidades orgânicas de investigação, bem como um conjunto de Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação (UECAF) não integradas em fundações. Pela sua extensão, o organograma da UC é apresentado no anexo 1.

Os órgãos de governo da Universidade são o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão. Ao Conselho Geral compete, entre outras funções, eleger o Reitor, propor iniciativas que considere necessárias, aprovar os planos estratégicos e de ação, bem como as linhas de orientação da UC, aprovar o plano de atividades, aprovar o Relatório de Gestão e Contas consolidadas, aprovar a proposta de orçamento, fixar as propinas e designar o Provedor do Estudante. “O Reitor é o órgão superior de governo e de representação externa da Universidade”<sup>2</sup>. Pode nomear Vice-Reitores para o auxiliar nas suas competências que são, entre outras, elaborar e apresentar ao Conselho Geral os assuntos que por este devem ser aprovados (nomeadamente o Plano Estratégico), garantir a qualidade do ensino e da investigação, decidir sobre a criação, suspensão e extinção de ciclos de estudos e orientar e dirigir a gestão administrativa e financeira da Universidade. O Conselho de Gestão é constituído pelo Reitor, por um Vice -Reitor por ele designado e pelo Administrador da UC. Compete-lhe “conduzir, nos termos da lei, a gestão administrativa, patrimonial, financeira e dos recursos humanos da Universidade e fixar as taxas e emolumentos”<sup>3</sup>.

O Senado é um órgão de natureza consultiva que ajuda o Reitor na gestão da UC, competindo-lhe dar parecer sobre alteração dos Estatutos e outras competências do Reitor. Os serviços de apoio direto aos órgãos do governo e as estruturas de carácter temporário, como projetos especiais e observatórios, dependem diretamente do Reitor.

A Administração é o serviço de apoio central à governação da UC. Paralelamente, os Serviços de Ação Social, dotados de autonomia administrativa e financeira, prosseguem os objetivos de apoio aos estudantes.

A Universidade constitui uma estrutura de grande dimensão, englobando dezenas de unidades e serviços fisicamente distribuídas pela cidade, em diversos polos, e mesmo fora desta.

---

<sup>2</sup> Artigo 44.º dos Estatutos da UC - Despacho normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro

<sup>3</sup> Artigo 51.º dos Estatutos da UC - Despacho normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro

## 2.2. A Administração da Universidade de Coimbra

A Administração da UC é a estrutura responsável pela gestão operacional da Universidade, nomeadamente no apoio e suporte à governação. É pioneira na utilização de métodos e ferramentas de gestão avançados, sendo a primeira, no contexto das universidades portuguesas, a implementar um sistema de *Enterprise Resource Planning* e a obter a Certificação de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, em 2003.

Conta já com diversos prémios e distinções, fruto do empenho e o envolvimento dos trabalhadores, bem como o desejo permanente de melhorar a prestação do serviço ao cliente e os processos internos.

A Administração pretende afirmar-se como a referência na gestão universitária, tendo como missão “prestar serviços de apoio e suporte à governação da Universidade e à comunidade universitária, que garantam elevados níveis de desempenho e facilitem a concretização da Visão da UC, conciliando tradição, contemporaneidade e inovação”<sup>4</sup>. Atua com rigor e competência, excelência e inovação, sob uma identidade comum, onde se valoriza o capital humano, se preconiza a partilha de sucessos e onde se ousa vencer.

A Administração sofreu, em 2011, profundas alterações, fruto de uma grande reestruturação, onde se determinou a divisão desta em três grandes blocos – o Gabinete Técnico de Apoio (GTA), o Centro de Serviços Comuns (CSC) e o Centro de Serviços Especializados (CSE) – como se pode observar no organograma da Administração (anexo 2).

O GTA tem como missão “prestar assessoria especializada à Administração da UC, promovendo respostas tecnicamente qualificadas, contribuindo para a concretização da sua missão”<sup>5</sup>. As suas funções passam pela elaboração de documentos e informações, preparação de reuniões, análise e divulgação de legislação, interface com entidades públicas e privadas e gestão documental.

O CSC tem como missão “prestar serviços de suporte às Unidades da UC desenvolvendo atividades comuns que garantam a eficiência, eficácia e orientação para os resultados”<sup>6</sup>. É constituído por 6 serviços: Gestão de Sistemas e Infraestruturas de

---

<sup>4</sup> Transcrição da página *web* da UC.

<sup>5</sup> Transcrição da página *web* da UC.

<sup>6</sup> Transcrição da página *web* da UC.

Informação e Comunicação; Gestão do Edificado, Segurança, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho; Gestão Académica; Gestão de Recursos Humanos; Gestão do Aprovisionamento, Logística e Património; e Gestão Financeira.

A implementação do CSC na Universidade de Coimbra constitui uma alteração significativa na relação da Administração com as Unidades Orgânicas e Serviços da UC, definindo a utilização de métodos comuns e a partilha de recursos e dados, na busca de uma gestão por processos, de eficiência e de orientação para os resultados. Procurou-se um modelo organizacional integrado e coerente, dotado de flexibilidade, agilidade e capacidade de ajustamento, numa perspetiva de desenvolvimento centralizado de atividades comuns.

O CSE tem como missão “prestar serviços estruturados enquanto suporte à definição, promoção e concretização das políticas da Universidade, contribuindo para o seu desenvolvimento estratégico”<sup>7</sup>. É constituído por 5 divisões: Planeamento, Gestão e Desenvolvimento; Avaliação e Melhoria Contínua; Relações Internacionais; Inovação e Transferências do Saber; e Identidade, Imagem e Comunicação.

As principais atribuições do CSE versam sobre “estudos, elaboração de propostas de intervenção transversais à Universidade e seu planeamento, monitorização e avaliação da sua execução, exercendo ainda atividades de interface interno e externo da Universidade nos domínios das relações internacionais, inovação e transferências do saber, recorrendo a diversos meios de comunicação, de forma a enfatizar e reforçar a imagem da Universidade”<sup>8</sup>. Os serviços prestados são comuns a toda a Universidade, recorrendo a uma lógica de gestão por processos, com acompanhamento direto por parte de membros da Equipa Reitoral.

### 2.2.1. Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento

A Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento foi criada através do regulamento da Administração, sendo uma estrutura nova no contexto organizacional da Administração. As suas competências centram-se no “apoio à definição de estratégias,

---

<sup>7</sup> Transcrição da página *web* da UC.

<sup>8</sup> Artigo 13.º do Regulamento da Administração da UC - Regulamento n.º 423/2009 de 27 de outubro de 2009, alterado pelo despacho n.º 10570/2012 de 6 de agosto de 2012

no planeamento estratégico, operacional e monitorização”<sup>9</sup>, tendo como missão “prestar serviços de apoio ao desenvolvimento e tomada de decisão contribuindo para a definição e promoção do planeamento estratégico e operacional da Universidade de Coimbra”<sup>10</sup>.

As suas principais competências são:

- a. Apoio ao planeamento estratégico e operacional, ao alinhamento de objetivos, sua monitorização e reporte de desempenho;
- b. Análise, acompanhamento e realização de estudos, previsões e projetos relevantes para apoio ao desenvolvimento da UC;
- c. Colaboração na elaboração dos Relatórios de Gestão e Contas da Universidade;
- d. Elaboração e monitorização dos Planos e Relatórios de Atividades da Universidade;
- e. Apoio das propostas de plano plurianual de investimentos e do orçamento da Universidade;
- f. Desenvolvimento e atualização de bases de dados para apoio à tomada de decisão da UC.

---

<sup>9</sup> Artigo 14.º do Regulamento da Administração da UC - Regulamento n.º 423/2009, de 27 de outubro de 2009, alterado pelo despacho n.º 10570/2012, de 6 de agosto de 2012

<sup>10</sup> Transcrição da página *web* da UC

### 3. Abordagem Teórica

#### 3.1. Planeamento Estratégico

##### 3.1.1. Conceito de Estratégia

A palavra estratégia surge inicialmente ligada ao mundo militar, nomeadamente na Grécia Antiga, como *strategia*, e significa a qualidade e habilidade do general (*strategós*). No entanto, o conceito é já abordado no século IV a.C. por Sun Tzu, que no seu livro “A Arte da Guerra” explica a estratégia militar.

Mais recentemente, este conceito surge também fortemente associado ao mundo económico, apesar de a sua definição em dicionários ser principalmente associada a situações políticas e militares, como se verifica na definição da Nova Enciclopédia Larousse (1983):

*“Arte de planear operações de guerra. Arte de combinar a Acção das forças militares, políticas, morais e económicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação de uma defesa de um estado [militar]. Arte de dirigir um conjunto de disposições [política].”*

Passou a ser amplamente estudada a sua aplicação no mundo empresarial, dadas algumas similaridades com o mundo militar. Os diversos autores que se dedicaram ao seu estudo estabeleceram um elevado número de definições, desde as mais restritas às mais abrangentes.

Chandler (1962) afirma que a Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas. Por seu lado Ansoff (1965) defende que a Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Os autores apresentam alguma diversidade na definição de estratégia, nomeadamente no que diz respeito ao que cada autor dá especial atenção. Chandler foca-se no longo prazo e nos recursos, enquanto Ansoff salienta o processo de tomada de decisão, ou seja, a definição de regras para a decisão.

Porter (1980) define Estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Já Mintzberg (1988) sustenta que a Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Com o avançar dos anos, os autores defendem novas definições que continuam a divergir em alguns aspetos. Enquanto para Porter o mais importante é a indústria e as forças competitivas concorrenciais, Mintzberg, por seu lado, concentra-se nas ações necessárias para fazer face às adversidades do meio envolvente.

Mais recentemente, Hunger e Wheelen (1995) afirmam que a Estratégia de uma organização é o plano-mestre abrangente que estabelece como esta alcançará a sua missão e os seus objetivos. Estes recuperam em parte a ideia de Chandler, fixando-se na busca dos objetivos.

No entanto, uma análise cuidada salienta algumas semelhanças, uma vez que todos os autores sustentam a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente. Por um lado, este apresenta-se como uma condicionante, mas por outro, oferece oportunidades de valorização. Freire (2008) destaca ainda que a estratégia pode ser estabelecida ao nível da organização ou ao nível das atividades desenvolvidas, diferindo neste âmbito quanto ao nível estratégico. Assim, a estratégia pode ser corporativa, de negócio ou funcional. A primeira corresponde à estratégia global e transversal à organização, que visa a missão e os objetivos. Já a segunda corresponde à estratégia de cada unidade da organização e é mais relacionada com os produtos, o ambiente e os concorrentes. A terceira é elaborada ao nível operacional, visando a sustentação de uma vantagem competitiva. A hierarquia existente entre estes níveis estratégicos evidencia a interação e a complementaridade dos mesmos.

Apesar da diversidade de definições, todos os autores concluem que a estratégia empresarial assenta, por um lado, na definição de objetivos, políticas e ações, e, por outro, na gestão criteriosa dos seus recursos, por forma a criar produtos e serviços com maior aceitação que os da concorrência, tendo como finalidade última a criação de uma vantagem competitiva sustentável, através da criação de valor. Este processo envolve

não só as decisões relativas aos seus produtos e serviços, mas também o conhecimento dos clientes e do mercado.

Mas ainda que a estratégia a realizar possa ser muito bem pensada e estruturada, a estratégia efetivamente realizada nunca corresponde à estratégia previamente idealizada.



Figura 1: Estratégia Idealizada e Realizada, adaptado de Mintzberg (1994)

Mintzberg (1994) afirma que a definição da estratégia é, por um lado, um processo racional e planeado, e, por outro, um processo emergente. As ações emergentes devem-se a alterações na concorrência, no mercado ou nas tecnologias e implicam alterações à estratégia pretendida. Assim, observa-se um desvio desta face à estratégia efetivamente realizada, que não é mais do que a combinação entre a estratégia pretendida e as ações emergentes. A estratégia deve ser necessariamente flexível, de forma a permitir a criatividade e a inovação da estratégia emergente.

### 3.1.2. Gestão Estratégica

Cardoso (1995) defende que o principal foco da gestão estratégica consiste na identificação das melhores opções que os executivos têm ao seu dispor e, que potenciam uma valorização sustentável para a empresa, permitindo assim atingir um nível de desempenho superior e uma vantagem competitiva no mercado, nunca esquecendo a vertente cíclica do processo de gestão estratégica, que visa assegurar a melhoria contínua.

No entanto, o Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico do Group Schneider (1998) mostra que este conceito evoluiu ao longo da história, podendo destacar-se quatro fases distintas no tempo:

- a. 1.<sup>a</sup> fase: a gestão estratégica limitava-se ao planeamento financeiro e o objetivo principal era controlar o crescimento em dimensão e diversificação;
- b. 2.<sup>a</sup> fase: a gestão estratégica correspondia ao planeamento empresarial, onde já se verificava a preocupação com o mercado e com a previsão da procura;
- c. 3.<sup>a</sup> fase: a gestão estratégica centrava-se na análise da indústria e na definição de um melhor posicionamento competitivo, associado a maior rentabilidade;
- d. 4.<sup>a</sup> fase: a gestão estratégica é vista como um processo complexo e dinâmico que pretende explorar e maximizar a vantagem competitiva.

No meio empresarial, o processo de gestão estratégica engloba o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a organização consiga gerar lucros acima da média do mercado. A organização procura implementar uma estratégia que os concorrentes ainda não usam, desenvolvendo produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado de forma superior aos da concorrência.

A adoção, por parte das organizações, de uma gestão estratégica, torna-se fundamental para que estas se mantenham competitivas, uma vez que o contexto social se apresenta cada vez mais competitivo e em constante evolução.

A estratégia da empresa é acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática através de um processo eficaz de formulação e implementação de linhas orientadoras da organização, sendo para tal fundamental a constante monitorização da implementação para que se reduzam ao máximo todos os fatores que possam desviar o propósito inicial da estratégia definida.

Segundo Cardoso (1995), as decisões têm que ter em conta a incerteza do futuro, não bastando tomar decisões como resposta a alterações do mercado. Desta forma, é essencial que as pessoas melhorem o seu desempenho, através do fomento do sentimento de pertença à organização. A gestão de topo deve ter uma perspetiva comum e mais alargada da estratégia, que desperte o espírito criativo, a comunicação, a inovação e a coordenação de esforços e recursos em prol de um objetivo comum.

Assim, o processo de gestão estratégica pode ser sistematizado em várias fases, que poderão variar em número e conteúdo, dependendo da complexidade e especificidade da organização, como mostram Serra *et al* (2010).

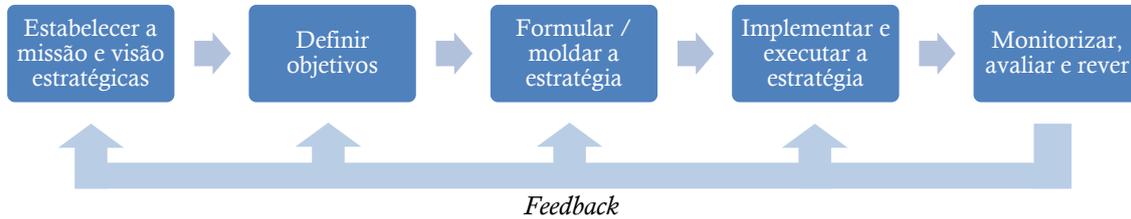


Figura 2: Processo de gestão estratégica, adaptado de Serra *et al* (2010)

Numa primeira fase, deve pensar-se estrategicamente, com vista a perceber e definir a visão, o “onde queremos chegar”. Ou seja, definir a posição futura desejada, uma direção de longo prazo. A visão deve ser a linha orientadora do sucesso, o sonho último da organização e servir como motivação e inspiração para todos os membros desta, devendo ser facilmente lembrada por todos.

Deve definir-se claramente a missão, pois, sendo a operacionalização da visão, transmite o fundamento para a organização existir e as orientações globais para o futuro, reforçando o alcance de objetivos comuns. Visa a difusão do espírito da organização a todos os *stakeholders*, devendo ser clara e concisa, amplamente conhecida e uniformemente adotada.

A segunda fase exige a definição de objetivos específicos, quantificados e enquadrados no tempo. Estes convertem a missão e a visão em metas de desempenho, que permitem a medição e avaliação destas e forçam o foco nos resultados. Os objetivos podem ser financeiros ou não-financeiros, e sendo estabelecidos a um nível corporativo, são aplicados ao nível operacional.

A formulação da estratégia, terceira fase do processo, é onde a organização decide a estratégia que vai utilizar para alcançar os objetivos propostos. Esta fase envolve decisões estratégicas como diversificar / especializar ou focar-se num nicho / centrar-se nas massas. Para isso, torna-se fundamental conhecer o ambiente externo (identificando oportunidades e ameaças) e o ambiente interno para conhecer os pontos fortes e fracos, pois “*se você conhece o inimigo e se conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, por cada vitória*

*ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”*<sup>11</sup>. Assim, a estratégia deve definir onde a organização pretende competir – estratégia corporativa – e como a organização pretende competir – estratégia de negócio.

Na quarta fase do processo é implementada e executada a estratégia. Esta etapa consiste em por em prática ações para desenvolver a estratégia anteriormente formulada. Deve-se promover o envolvimento das pessoas, desenvolver competências, afetar os recursos e construir uma cultura e uma liderança. Deve implementar-se atividades de supervisão por forma a averiguar o progresso da estratégia, e assim melhorar a sua execução, quer reafectando recursos, quer motivando os colaboradores para a cultura e para os objetivos.

Uma quinta fase passa pela monitorização e avaliação, que incide essencialmente na adoção de medidas corretivas a potenciais desvios ao previsto. Esta fase destina-se a identificar algum tipo de insucesso na implementação da estratégia, mas não deve ser uma fase terminal do processo, uma vez que, este deve ser contínuo. De facto o meio envolvente sofre constantes alterações que a empresa deve antecipar (por exemplo alterações do comportamento dos consumidores ou evolução da tecnologia), por forma a realizar alterações no seu processo de gestão estratégica.

### 3.1.3. Planeamento Estratégico

Para uma correta formulação estratégica, as organizações têm necessidade de sistematizar um processo que permita a criação de estratégias, eliminando a subjetividade, e escolher a melhor alternativa para a organização. O processo de planeamento estratégico tem assim como objetivo primordial estabelecer uma direção para a organização, enquadrando-a com o meio envolvente.

Mintzberg (1994) afirma que o conceito de planeamento estratégico surge no meio empresarial nos anos 50, e com a estabilidade dos anos 60 e 70, as empresas de todo o mundo começaram a seguir este processo formal e rígido de geração de estratégias, que resultava na conceção de um plano estratégico completo e com um âmbito de aplicação bastante longo.

---

<sup>11</sup> Tzu (século IV a. C.)

No entanto, após os anos 70, o contexto social sofreu grandes alterações como são exemplo os défices orçamentais, as elevadas taxas de inflação e de juros ou o desemprego, fatores que conjugados puseram em causa a sustentação do planeamento estratégico. Num contexto novo de rápidas alterações, era indispensável que os planos estratégicos fossem suficientemente flexíveis para se adaptarem a uma nova realidade. Mas o planeamento efetuado era meramente reativo e não proativo de antecipação.

Segundo Chaffee (1985), apenas nos anos 80 as organizações públicas começaram a reconhecer a importância do planeamento estratégico. Ao seguirem o modelo de Harvard, desenvolvido pela Harvard Business School, este tornou-se particularmente popular nas instituições de ensino superior dos Estados Unidos da América.

A implementação de um processo de planeamento estratégico permite, como mostrou Bryson (1988), que as organizações gozem principalmente dos seguintes benefícios: clarificação da missão; capacidade de gerir a mudança e a inovação; capacidade de servir de suporte à tomada de decisão; auxílio na alocação de recursos; garantia de melhoria da qualidade e da capacidade de melhoria a todos os níveis da organização; e pensar ativa e estrategicamente.

O planeamento estratégico tem vindo a ser cada vez mais formalizado, nomeadamente com a criação de equipas ou gabinetes de planeamento, responsáveis pelo desenvolvimento do processo, uma vez que este se afirma como um processo contínuo, que gera um documento escrito formal – plano estratégico. O planeamento deve ser precedido pela criação de uma visão integrada de atuação da organização, resultante do pensamento estratégico. Segundo Mintzberg (1994), é impossível juntar o pensamento e o planeamento estratégico, pois, ao contrário do planeamento, que é um exercício analítico, o pensamento estratégico é um exercício criativo e de síntese, da autoria de qualquer membro da organização. Assim, é nele que reside a origem da estratégia, na qual o planeamento assenta o seu desenvolvimento.

O planeamento estratégico tem como função apoiar e complementar o pensamento estratégico, operacionalizando-o e assumindo diversas funções, como defende Serra, *et al* (2010):

- a. Catalisador, fornecendo informação que suporte as decisões estratégicas;

- b. Coordenador, sintetizando as visões e análises dos executivos e organizá-las em documentos síntese;
- c. Programador, estruturando políticas de gestão, programas e ações específicos;
- d. Comunicador, mantendo todos os sectores informados dos planos, políticas, programas e ações;
- e. Controlador, identificando e destacando possíveis desvios em relação ao inicialmente estabelecido.

Para que um processo de planeamento estratégico seja bem sucedido, é importante garantir, para além do envolvimento e comprometimento dos gestores de topo, a preparação de todos os colaboradores para a participação no processo. Independentemente do nível organizacional, a liderança é o maior responsável pelo processo e deve motivar e fortalecer o espírito de equipa. A participação de todos os grupos da instituição é fundamental para o sucesso do processo de planeamento estratégico, pois “*o elemento mais importante no processo de planeamento estratégico são as pessoas*”<sup>12</sup>, bem como a mobilização para o cumprimento da missão.

A obtenção de informação de base fidedigna, atual e sistematizada é também uma etapa importante para que seja possível manter o processo simples. No entanto, isto não significa que o processo deva ser rápido e incompleto, pois este não deve ser finito, uma vez que não é um fim, mas sim um meio para a tomada de decisões, que deve manter-se constantemente atualizado.

O processo de planeamento deve ser estruturado segundo uma calendarização bem definida, onde se deve incluir tempo de reflexão, quer nas fases de formulação, quer nas fases de assimilação. Esta calendarização deve ter em conta as metas de curto prazo, devendo, no entanto, valorizar uma perspetiva de longo prazo.

Este processo deve incluir não só as ações e atividades ao nível estratégico, mas também ao nível tático. Nas primeiras são incluídas políticas e direções institucionais, relacionadas, por exemplo, com o meio envolvente ou com as instalações. As últimas incluem diretrizes operacionais, como a alocação de recursos.

---

<sup>12</sup> Howell (2000)

Após definição da missão – quem somos – e da visão – quem queremos ser – é necessário iniciar o processo, pelo qual se elabora o documento – plano estratégico – que contem as orientações que permitem passar da primeira para a segunda.

A literatura mostra diferentes modelos de planeamento estratégico que diferem nas fases, no conteúdo ou no processo. No entanto, observam-se etapas cruciais comuns deste processo que integra análise, formulação, implementação e avaliação.

- a. A análise ambiental deve ser iniciada, segundo Mintzberg *et al* (1995), com a análise externa, uma vez que desta forma a análise interna pode ser melhor fundamentada e adaptada à realidade externa. O recurso a ferramentas como a análise das cinco forças de Porter, a análise PEST (fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos) ou a análise de *stakeholders*, facilita a síntese e organização da análise externa. Já a análise interna é apoiada pela análise funcional ou pela análise da cadeia de valor, sendo que, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) surge como síntese e complemento a algumas destas análises, uma vez que corresponde à síntese da análise externa e interna. A análise ambiental permite perceber o hiato entre a posição atual da organização e a posição desejada.
- b. A formulação estratégica consiste na definição de metas, objetivos, estratégias e ações. Stenbridge (2001) afirma que as metas são uma perspetiva macro do que a organização pretende alcançar. Ou seja, são estratégicas por natureza, e representam o fim da linha do que se pretende alcançar, enquanto os objetivos visam operacionalizar as metas estratégicas, são operacionais por natureza, e devem ser quantificados e enquadrados no tempo, de forma a definir indicadores mensuráveis para averiguação do seu grau de concretização. Para que se consiga atingir as metas e objetivos propostos é necessário analisar as vantagens comparativas das alternativas estratégicas, por forma a definir a melhor adequação dos recursos e competências da organização, bem como definir responsabilidades de implementação, como refere Stenbridge. O Plano de Ação transmite o modo de aplicação da estratégia, nomeadamente definindo as ações concretas que permitem à organização evoluir no sentido de alcançar as suas metas e objetivos.
- c. A implementação estratégica é o processo de efetivação da estratégia, ou seja, corresponde ao transformar das ações definidas na formulação em ações

realizadas. Para Stenbridge (2001), esta é uma fase de grande importância para o sucesso do planeamento estratégico, e para que a implementação das ações se verifique é necessário integrar, como planeado, os recursos e as competências da organização, para fazer face às eventuais alterações no ambiente externo. Nesta fase, é essencial a estruturação da organização, a liderança e a motivação das pessoas.

- d. Avaliação e controlo: o desempenho organizacional deve ser avaliado de forma a verificar se está conforme o definido, se se mantém o seu alinhamento com as metas e objetivos a atingir, e se se mantêm alinhados com a missão e visão. Stenbridge (2001) defende que a avaliação e o *feedback* constantes são essenciais para manter o processo de planeamento dinâmico, agindo corretivamente sempre que necessário, nomeadamente através da “*modificação da estratégia, melhora da execução da mesma, aumento ou diminuição dos objetivos ou até redefinição da organização*”<sup>13</sup>.

O planeamento estratégico é utilizado pelos líderes e gestores para definir o futuro que esperam para as suas organizações, bem como todos os procedimentos e ações a desenvolver com o objetivo de alcançar esse futuro.

Todo o processo de planeamento estratégico funciona como auxílio aos líderes e gestores, nomeadamente no que respeita:

- a. Criação do futuro da própria empresa, ajudando no estabelecimento de uma direção de melhoria contínua para atingir uma vantagem competitiva;
- b. Otimização do sistema de gestão, nomeadamente com o maior envolvimento das pessoas, não só através da melhor compreensão da visão, mas também pelo despertar de um sentimento de propriedade em relação ao plano e de pertença em relação à organização;
- c. Decisões operacionais do dia-a-dia, no que diz respeito ao estabelecimento de prioridades e ao alinhamento com o meio envolvente;
- d. Aprendizagem e crescimento pessoais e organizacionais;
- e. Pensamento crítico;
- f. Capacidade de avaliação do progresso efetuado.

---

<sup>13</sup> Stenbridge (2001)

A adoção de um processo de planeamento estratégico e de um pensamento estratégico só por si é tão ou mais importante do que o documento final do processo. Efetivamente com o desenrolar do processo, estabelece-se o diálogo entre os membros da organização e abrem-se linhas de comunicação, quer internas, quer externas, que fomentam o debate e a negociação sobre os diferentes pontos de vista e promovem a assimilação da missão.

No entanto, para que o planeamento estratégico possa efetivamente ter um papel relevante e produzir resultados positivos para as organizações, deve ser corretamente adaptado às características específicas do setor e da organização.

### 3.2. Ensino Superior

Segundo Amaral e Magalhães (2000), o sistema de ensino superior português sofreu alterações significativas nas últimas décadas, das quais se destacam, como mais influentes, a substituição do Estado pelo sector privado como maior empregador dos licenciados das universidades, a massificação do ensino superior, o processo de Bolonha e as crescentes dificuldades para assegurar o financiamento com fundos públicos.

A diminuição de suporte financeiro público é o principal desafio à sustentabilidade das IES. No entanto, estas depararam-se, nos últimos anos, com outros desafios emergentes, tais como a constante evolução tecnológica, as mudanças demográficas e a necessidade de atualizar os ciclos de estudos.

Segundo a Direção-Geral do Ensino Superior, a estrutura do sistema de ensino superior que se divide em ensino universitário (tradicionalmente mais teórico) e ensino politécnico (tradicionalmente mais prático), inseridos quer no sector público, quer no sector privado. No entanto, as IES procuram, cada vez mais, a aproximação entre aqueles dois sistemas, uma vez que os diplomados que reúnam saberes teóricos e práticos são posicionados de forma privilegiada pelas empresas. Por outro lado, a necessidade de obtenção de financiamento junto do sector privado, exige a preferência por projetos onde a investigação seja aplicada à prática.

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior<sup>14</sup>, publicado em 2007, confere às universidades autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa,

---

<sup>14</sup> Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro

financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, e define como órgãos de governo das universidades o Conselho Geral, o Reitor e o Conselho de Gestão, estando prevista a criação, pelos estatutos das universidades, de um Senado Académico, ou outros órgãos de natureza consultiva.

As universidades caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, por sistemas de valores e culturas organizacionais conservadoras e pela inexistência de um cliente definido. Assim, a tomada de decisão atempada poderá ser afetada pela diluição do poder pelos órgãos de governo, a mudança organizacional pode ser dificultada pelos sistemas de valores e pela cultura organizacional e o vasto leque de potenciais clientes (como estudantes do secundário, entidades empregadoras ou a sociedade em geral) dificulta o foco num segmento bem definido. Tais factos fazem com que a definição de objetivos e a medição da eficácia possa ser problemática.

Segundo a Direção-Geral do Ensino Superior, o Processo de Bolonha foi implementado para aumentar a competitividade do ensino superior e a promoção da mobilidade e da empregabilidade no espaço europeu. Formalizou a adoção de um sistema de graus académicos facilmente comparável, graças à generalização de um sistema europeu de transferência de créditos transferíveis e comparáveis – ECTS (*European Credit Transfer System*). Determinou a implementação de três ciclos de estudos em substituição das antigas formações, onde se promove a mobilidade de estudantes, professores e investigadores e se fomenta a garantia de qualidade.

Conceição *et al.* (1998) defende que a missão das universidades abarca três funções: ensino, investigação e integração na sociedade, nomeadamente no mercado. A primeira diz respeito à formação humana, cultural, científica e técnica dos estudantes, enquanto a segunda está diretamente ligada ao desenvolvimento de atividades com vista à inovação e à descoberta de novos saberes científicos e culturais. A terceira engloba a prestação de serviços à comunidade na busca do desenvolvimento regional, quer económico, cultural, científico ou técnico.

Para Amaral e Teixeira (1999) o ensino superior enfrenta atualmente diversas ameaças, onde se destacam a diminuição da procura, o abandono escolar e os cortes orçamentais. Apesar de quase metade dos estudantes que terminam o secundário prosseguir os estudos, a redução da taxa de natalidade, bem como a crescente taxa de abandono do ensino superior sem terminar o curso provocam uma diminuição na procura do ensino

superior. Por outro lado, a escassez de recursos públicos destinados ao financiamento do ensino superior, devido à grave crise económica e financeira de Portugal, põe em risco a subsistência das IES.

O principal desafio que o ensino superior português enfrenta, nos dias de hoje, segundo o Conselho Nacional de Educação (2010), é dar resposta a três aspetos: satisfazer o aumento da procura de qualificação superior; adequar a formação superior às necessidades da sociedade, visando a empregabilidade; e atualizar os conhecimentos dos profissionais no ativo face ao desenvolvimento tecnológico e científico.

Para superar este grande desafio, mostra-se fundamental a promoção da qualidade e da excelência, não descurando os novos públicos e a internacionalização.

### 3.3. Planeamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior

À semelhança das organizações privadas, também para as IES o planeamento estratégico se torna cada vez mais importante. Vários autores dedicam-se, cada vez mais, ao estudo da sua aplicação a este tipo de instituições, como Keller (1983), que refere que a implementação de um processo de planeamento estratégico em IES encoraja a gestão de topo a pensar de forma inovadora, a agir estrategicamente e a ter uma orientação com foco no futuro. Hunt *et al* (1997) referem como principais motivos da implementação do processo de planeamento estratégico em IES: a melhoria do desempenho no cumprimento da missão; a melhoria na busca pela estabilidade académica da instituição; a melhoria da eficiência da instituição; a clarificação da direção futura da instituição; a ajuda no cumprimento dos requisitos de acreditação ou de uma entidade governamental; o desenvolvimento na comunidade universitária de um esforço de cooperação.

As ameaças que o ensino superior enfrenta, referidas anteriormente, são também as motivações que levam as IES a adotar um processo de planeamento estratégico, uma vez que este é uma ferramenta de gestão capaz de fazer ultrapassar as ameaças emergentes, bem como aproveitar as oportunidades de um meio envolvente cada vez mais competitivo.

O planeamento estratégico é assumido, pelas IES, como estímulo para: a criação de uma direção base inicial, para a qual as instituições deveram orientar os seus esforços e recursos; a participação ativa da comunidade académica para a concretização das metas e objetivos propostos; a reflexão criativa da gestão, na direção estratégica; a compreensão da visão institucional, bem como o sentido de pertença por toda a comunidade; o estabelecimento de prioridades.

Em suma, a forte pressão competitiva exige às IES uma atuação estratégica, num processo estruturado, escolhendo e percorrendo os caminhos que as levem a adaptar-se eficazmente ao meio envolvente, afirmando-se a sua utilidade e importância na sociedade.

### 3.3.1. O caso da Universidade de Coimbra

Segundo os Estatutos da UC, uma das competências do Reitor é “*Elaborar e apresentar ao Conselho Geral propostas de plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato*”<sup>15</sup>. Para o desenvolvimento de todas as ações necessárias ao longo do processo de planeamento estratégico, o Reitor determinou a criação do projeto especial **Planeamento Estratégico da Universidade de Coimbra 2011-2015**, que funcionou sob a sua dependência direta e com a coordenação da Vice-Reitora Doutora Margarida Mano, responsável pelas áreas de Planeamento e Finanças.

Por despacho reitoral, foi definido como ponto de partida para o processo de planeamento estratégico o programa de ação da candidatura do então recém-eleito Reitor, sendo definido também um modelo de gestão participativa, envolvendo não só a comunidade académica, mas também entidades externas que se relacionam com a Universidade.

O processo de planeamento foi desenvolvido a três níveis: estratégia da Universidade, transversal a toda a instituição (corporativa); estratégia das Faculdades e outras Unidades Orgânicas (de negócio); e estratégia das Subunidades Orgânicas (funcional). O envolvimento de todos os níveis de gestão permite manter o propósito estratégico, efetivando uma estabilidade governativa.

---

<sup>15</sup> Artigo 49.º dos Estatutos da UC - Despacho normativo n.º 43/2008, de 1 de setembro

Consciente do papel que desempenha no progresso económico, social e cultural de Portugal, e tendo por base o cumprimento da missão, definido no artigo 2.º dos Estatutos da UC, foi definida a visão: afirmar-se como instituição europeia de referência, sendo reconhecida como a universidade portuguesa de maior qualidade. Foi feita uma opção clara pela Qualidade, pretendendo alcançar-se esta posição no final do quadriénio 2011-2015. Para a busca desta ambiciosa visão será necessário a partilha da mesma por toda a comunidade académica: Reitor, Vice-Reitores, Diretores das Faculdades e outras Unidades, docentes, investigadores, trabalhadores e estudantes.

Com o objetivo de cumprir o enunciado na missão, foram definidas as áreas de intervenção – pilares estratégicos, que foram subdivididos em pilares de missão e pilares de recursos. Os primeiros estão diretamente relacionados com as missões essenciais da Universidade – investigação, ensino e transferência de conhecimento – e os segundos são entendidos como meio de suporte aos primeiros – pessoas, económico-financeiros, infraestruturas e organizacionais.

A **análise ambiental** foi iniciada pelo estudo de alguns documentos já existentes, nomeadamente a análise da atratividade da UC (documento auxiliar do programa de ação da candidatura do Reitor) e os dados do inquérito da Avaliação da Satisfação dos Trabalhadores da UC<sup>16</sup>. Para além destes documentos, foi realizada uma análise de *benchmarking* a processos de planeamento estratégico desenvolvidos em outras universidades, do qual não resultou qualquer documento formal, mas através do qual foi possível perceber como se têm desenvolvidos os processos de planeamento estratégico em IES a nível internacional.

Da análise da atratividade da UC, concluiu-se que a atração dos melhores estudantes não tem sido uma preocupação da Universidade e que o principal entrave para a UC é a distância aos grandes centros metropolitanos, pois confirma-se que a proximidade geográfica é uma das principais razões de escolha das universidades. Pôde ainda concluir-se que quase metade dos alunos que escolhe a Universidade de Coimbra não o faz como primeira opção, e que a UC é a universidade com menor aumento do número de vagas. A favor da Universidade está o facto de muito poucos estudantes do distrito optarem por outras universidades. No entanto, tal facto também revela que existe um

---

<sup>16</sup> Inquérito promovido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos

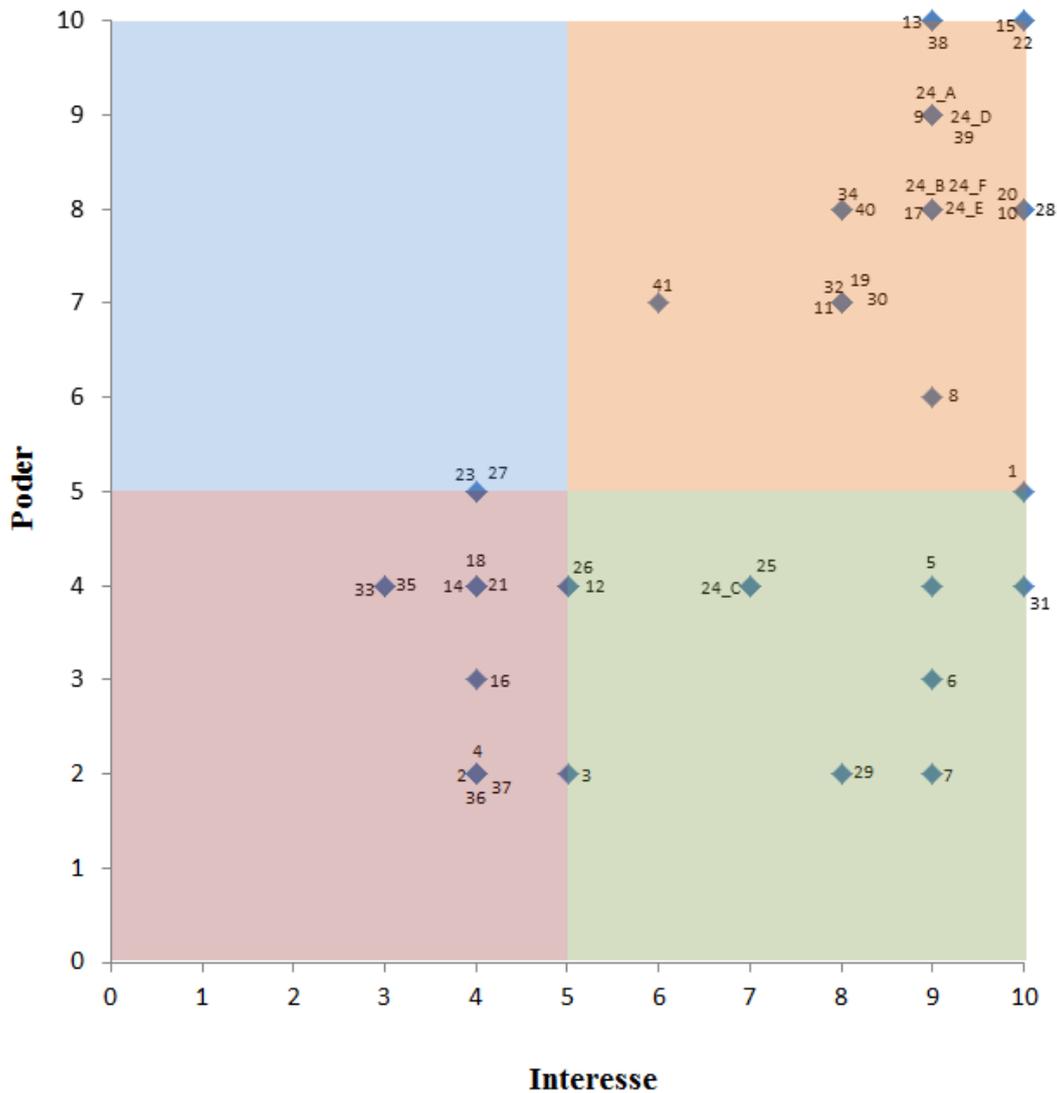
baixo número de bons estudantes a concorrer à Universidade, o que permite a entrada de estudantes mais fracos.

Pela análise do inquérito da satisfação dos trabalhadores da UC, foi possível perceber os níveis de satisfação, lealdade e envolvimento dos trabalhadores da Universidade, bem como os fatores que contribuem, na perspetiva dos trabalhadores, para esses níveis. Salienta-se, no que à satisfação diz respeito, que a relação com as chefias é um ponto forte da UC, quando comparada com outras entidades do Sector Público, sendo o reconhecimento e recompensa e o contexto organizacional destacados como principais pontos fracos. Este documento evidencia indicadores de atuação prioritária para a melhoria dos pontos fracos.

Um dos pontos fundamentais do processo foi a análise de *stakeholders*. Foram identificadas as partes interessadas e, posteriormente, avaliado o seu posicionamento com base no trabalho desenvolvido no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade<sup>17</sup> da UC, que identificou 41 partes interessadas. Após a identificação, é essencial analisar a forma como podem contribuir e acrescentar valor à Universidade. Assim, é importante perceber quais as relações que cada uma tem com a UC, possível através da análise poder/interesse, onde se estimou o nível de interesse que cada parte tem na Universidade, bem como a capacidade que tem para a influenciar, diretamente ou indiretamente. Definiu-se, através desta análise, as que têm mais influência na estratégia da UC, estruturando-se 4 grupos: poder e interesse elevados; poder elevado e interesse reduzido; poder reduzido e interesse elevado; e poder e interesse reduzidos, representados no quadro que se segue.

---

<sup>17</sup> O CSE da administração da UC está certificado no âmbito da norma NP EN ISO 9001:2008

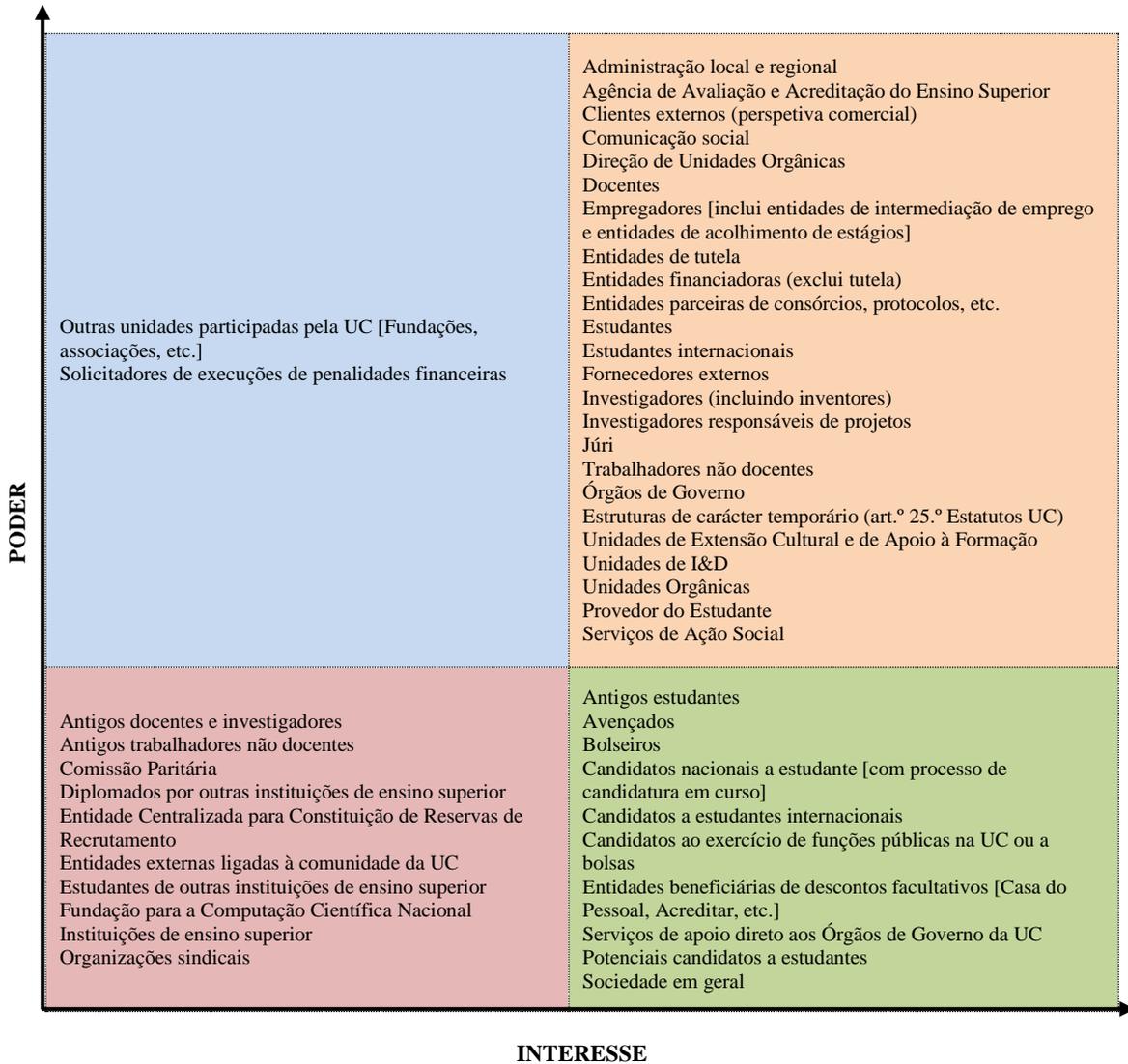


**Legenda:** 1-Estudantes; 2-Antigos docentes e investigadores; 3-Antigos estudantes; 4-Antigos trabalhadores não docentes; 5-Avençados; 6-Bolseiros; 7-Candidatos nacionais a estudante [com processo de candidatura em curso]; 8-Clientes externos (perspetiva comercial); 9-Direção de Unidades Orgânicas; 10-Docentes; 11-Empregadores [inclui entidades de intermediação de emprego e entidades de acolhimento de estágios]; 12-Entidades beneficiárias de descontos facultativos [Casa do Pessoal, Acreditar, etc.]; 13-Entidades de tutela; 14-Entidades externas ligadas à comunidade da UC; 15-Entidades financiadoras (exclui tutela); 16-Fundação para a Computação Científica Nacional; 17-Fornecedores externos; 18-Instituições de ensino superior; 19-Investigadores responsáveis de projetos; 20-Trabalhadores Não docentes; 21-Organizações sindicais; 22-Órgãos de Governo; 23-Outras unidades participadas pela UC [fundações, associações, empresas, etc.]; 24\_A-Outros clientes internos da UC Unidades Orgânicas; 24\_B-Outros clientes internos da UC | Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação; 24\_C-Outros clientes internos da UC | Serviços de apoio direto aos Órgãos de Governo da UC; 24\_D-Outros clientes internos da UC | Unidades de I&D; 24\_E-Outros clientes internos da UC | Estruturas de carácter temporário (Art.º 25º Estatutos UC); 24\_F- Outros clientes internos da UC | Provedor do Estudante; 25-Potenciais candidatos a estudantes; 26-Sociedade em geral; 27-Solicitadores de execuções de penalidades financeiras; 28-Investigadores (incluindo inventores); 29-Candidatos ao exercício de funções públicas na UC ou a bolsas; 30-Júri; 31-Candidatos a estudantes internacionais; 32-Estudantes internacionais; 33-Entidade Centralizada para Constituição de Reservas de Recrutamento; 34-Entidades parceiras de consórcios, protocolos, etc.; 35-Comissão Paritária; 36-Estudantes de outras instituições de ensino superior; 37-Diplomados por outras instituições de ensino superior; 38-Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior; 39-Serviços de Ação Social; 40-Administração local e regional; 41-Comunicação social.

**Fonte:** Plano estratégico e de Ação da UC

**Quadro 1:** Representação gráfica das partes interessadas da UC

Permitindo uma boa perceção da localização de cada de parte interessada, o quadro anterior foi complementado com a elaboração do quadro seguinte, com vista a uma melhor identificação de cada uma das partes interessadas.



Fonte: Plano estratégico e de Ação da UC

Quadro 2: Distribuição das partes interessadas da UC

Através desta análise, identificaram-se quais a partes que seriam uma mais-valia para o processo de planeamento, e sobre as quais iria incidir o processo de auscultação, sob forma de inquérito, sessão de trabalho e/ou reunião, determinando-se como mais relevantes: docentes; trabalhadores não-docentes; estudantes; Centros de Investigação; Laboratórios Associados; Associações Privadas Sem Fins Lucrativos; empregadores; e antigos estudantes.

As partes interessadas consideradas mais relevantes seriam ouvidas ao longo do processo, com um principal objetivo de enriquecimento das ações a incluir na formulação estratégica. Realça-se, ainda, o compromisso dos Diretores das Faculdades e outras Unidades Orgânicas, bem como dos Administradores (da Universidade e dos Serviços de Ação Social), sendo o processo permanentemente acompanhado por todos, quer através de reuniões regulares, quer através de contributos formais.

Para além da análise Poder/Interesse, a análise SWOT foi o principal resultado formal de toda a análise ambiental realizada, onde se destacaram alguns pontos fortes e fracos (dado o seu carácter interno, influenciáveis pela organização), e as oportunidades ou ameaças, representativas das principais tendências atuais na envolvente externa, condições fora do controlo da organização, com impacto significativo nesta.

Relativamente ao ambiente interno, aspetos como tecnologia, pessoas, estratégia e meios (financeiros, humanos e materiais) foram os mais salientados. Como pontos fortes sobressaem aspetos como a qualidade e o prestígio do ensino, que potencia a elevada taxa de preenchimento de vagas disponíveis, e contribui também para o bom posicionamento em reconhecidos *rankings* internacionais. No entanto a dificuldade em atrair os melhores estudantes (atratividade dos melhores 25% dos candidatos), o baixo número de estudantes de 3.º ciclo e a escassez de recursos humanos são apontados como principais pontos fracos.

No que diz respeito ao ambiente externo, foram considerados como aspetos mais importantes a conjuntura socioeconómica, o enquadramento sociogeográfico, a estrutura demográfica, os condicionalismos legais e a concorrência. As oportunidades mais significativas do meio externo são as potencialidades do financiamento competitivo europeu, a “Estratégia Europa 2020” que promove o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e a necessidade de desenvolvimento de novas competências nos estudantes. Por outro lado, o mesmo meio externo apresenta ameaças ao desenvolvimento da UC, como o atual contexto de crise financeira, económica e social, nacional e europeia, o contexto de restrições na Administração Pública ou a redução de financiamento e a crescente competitividade do ensino superior.

A análise SWOT final não ficou definida nesta fase do processo, uma vez que foi sendo enriquecida ao longo do mesmo, principalmente com os resultados do processo de auscultação.

Sendo que o programa de ação da candidatura do Reitor foi o ponto de partida para o processo de planeamento, este foi também o ponto de partida para a **formulação estratégica**, principalmente no que diz respeito à estratégia a seguir e às ações a implementar.

Tendo como base a ideologia do Reitor, mas também o ambiente interno e externo onde a Universidade espera desenvolver a sua missão, foi escolhida uma estratégia de diferenciação pela qualidade, vista como a melhor forma de atingir o futuro que se deseja, enunciado na visão.

As metas e os objetivos foram definidos por área de intervenção, ou seja, por pilar estratégico. Tendo sido definido um objetivo geral e uma meta para cada pilar, quer de missão, quer de recursos. Foram também definidos, por pilar, objetivos mais específicos (iniciativas estratégicas), através dos quais será possível atingir o objetivo geral de cada pilar, bem como indicadores de desempenho, para avaliar o progresso em direção à meta proposta.

	<b>Pilar</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
<b>Pilares de Missão</b>	<b>Investigação</b>	Reforçar a presença na Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Investigação, desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção da excelência	2/3 dos Centros e Unidades de Investigação e Laboratórios  Associados com avaliação externa de excelente e muito bom (para avaliação efetuada após 2012)
	<b>Ensino</b>	Reforçar a presença da Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Ensino, criando uma Universidade centrada na qualidade do ensino, que possibilite uma formação integral dos estudantes e adequa a oferta formativa às necessidades da envolvente, atraindo os melhores estudantes	Atrair os melhores estudantes para a UC: aumentando em 20% a capacidade de atração dos melhores 25% candidatos no concurso nacional de acesso; aumentando em 50% os estudantes de mestrado de especialização e de doutoramento
	<b>Transferência de Conhecimento</b>	Fortalecer o papel motor da Universidade de Coimbra no desenvolvimento económico, social e cultural e incrementar a sua capacidade de intervenção, nacional e internacional, através da intensificação da ligação à sociedade e meio envolvente e do reforço da transferência de conhecimento, valorizando o seu valor acrescentado	Posicionar a Região Centro entre as regiões classificadas como “ <i>Average Innovator</i> ”, de acordo com o <i>Regional Innovation Scoreboard</i>  Crescer anualmente 25% na receita resultante da prestação de serviços especializados
<b>Pilares de Recursos</b>	<b>Pessoas</b>	Valorizar as pessoas, suas iniciativas e contributos, reforçando a proximidade da UC às suas necessidades e expectativas	Conseguir um grau de satisfação global dos trabalhadores não docentes e docentes, superior à referência nacional para o Sector Público
	<b>Económico-financeiros</b>	Promover a sustentabilidade económica-financeira da Universidade de Coimbra	Crescer 50% no financiamento competitivo
	<b>Infraestruturas</b>	Promover a melhoria sistemática das infraestruturas e assegurar uma gestão integrada e assente em critérios de responsabilidade e de sustentabilidade	Diminuir os consumos em energia, gás e água em 20%, por m2 utilizado
	<b>Organizacionais</b>	Potenciar a utilização dos recursos organizacionais como um dos elementos centrais da competitividade da UC	Alcançar o maior índice de notoriedade <i>top of mind</i> das universidades portuguesas nos países Europeus

Quadro 3: Objetivos e metas da UC, adaptado do Plano Estratégico e de Ação da UC

Da necessidade de operacionalizar as metas e os objetivos, surge a formulação de um plano de ação, que irá ajudar a definir o caminho a seguir, e também ajudar a delimitar a direção estratégica. Para a sua elaboração partiu-se, como já referido, do programa de

ação da candidatura do Reitor, a partir do qual foram sistematizadas 132 ações, organizadas em matrizes, por pilar estratégico.

Num segundo momento de elaboração do Plano de Ação foram tidos em conta o Programa Específico de Desenvolvimento da Universidade de Coimbra – 2010-2013<sup>18</sup> e no Plano de Atividades da UC 2011, dos quais resultou um quadro resumo com ações por área de intervenção. Estas ações foram integradas nas matrizes anteriormente elaboradas, procedendo-se à eliminação de duplicações ou à fusão de ações muito similares.

O terceiro momento de elaboração do Plano de Ação teve por base a auscultação feita às partes interessadas que se consideraram mais influentes na análise Poder/Interesse. Assim, das várias iniciativas desencadeadas ao longo do processo de auscultação, em especial das sessões *Um dia pelo futuro da UC*, resultaram diversos contributos para o Plano de Ação:

- a. Os docentes foram auscultados, numa primeira fase, através de um inquérito *online*, enviado a 1.513 docentes (do qual se obtiveram 429 respostas), para perceber o nível de conhecimento que os docentes tinham do programa de ação do Reitor, bem como a disponibilidade para contribuir num processo de gestão participativa. Através da sessão *Um dia pelo futuro da UC*, que contou com a presença de 75 docentes, resultaram 143 ideias, de onde foram eleitas as 10 mais importantes. Esta sessão teve como objetivo a recolha de ideias, principalmente para incentivar a investigação, promover a qualidade no ensino e estimular a articulação entre o ensino e a investigação, sendo desenvolvida através de trabalhos em grupo, geração de ideias através de reflexões individuais, debate de ideias geradas e eleição das mais importantes.
- b. A auscultação dos trabalhadores não docentes foi feita através dos dirigentes ou representantes dos trabalhadores, tendo sido enviados 54 convites e registando-se 52 presenças. Uma primeira sessão *Um dia pelo futuro da UC* teve como objetivo apresentar o processo de planeamento, bem como recolher ideias e ações através de análises SWOT. Uma segunda sessão *Um dia pelo futuro da UC*, passado cerca de um mês, teve como objetivo o envolvimento no processo de todos os trabalhadores e escolhas de ações mais importantes, com especial

---

<sup>18</sup> Parte integrante do contrato de confiança estabelecido entre as universidades e o Governo

- incidência nos pilares de recursos. As sessões foram constituídas por trabalhos em grupo, para formulação de análises SWOT e propostas de ações. Destas sessões resultaram 131 ações, sendo eleitas as 2 mais importantes, para cada pilar de recursos.
- c. A auscultação dos estudantes também foi feita através dos seus representantes, nomeadamente, os que pertencem aos órgãos da UC (Conselho Geral e Senado) e das Unidades Orgânicas (Assembleias de Representantes), de núcleos de estudantes e os responsáveis da Associação Académica de Coimbra e seus pelouros, tendo sido convidados um total de 94 estudantes. A sessão *Um dia pelo futuro da UC* contou com a presença de 30 estudantes e também com a presença do Provedor do Estudante e o Administrador dos SASUC. O objetivo da sessão foi recolher contributos, com especial incidência nos pilares de missão, através de trabalhos em grupo, geração de ideias através de reflexões individuais, debate de ideias geradas e eleição das mais importantes. Desta sessão resultou uma lista de 15 ideias a desenvolver, com especial incidência na ação social e na formação pedagógica dos docentes.
- d. Os investigadores foram auscultados em 3 sessões *Um dia pelo futuro da UC*, todas com o objetivo de recolher contributos, sobretudo para o pilar da investigação. A primeira contou com a presença de 24 diretores ou representantes dos centros de I&D e foi desenvolvida através de trabalhos em grupo, geração de ideias através de reflexões individuais, debate de ideias geradas e eleição das mais importantes, de onde resultaram 20 ideias consideradas mais importantes para a investigação da UC. A segunda sessão contou com a presença de 14 diretores ou representantes dos Laboratórios Associados, sendo desenvolvida através de uma única sessão de discussão em grupo com todos os participantes, obtendo-se informação sobre o que deve ser o futuro da investigação na UC. A última sessão contou com a presença de 18 diretores ou representantes das APSFL, sendo desenvolvida de forma semelhante à sessão com os centros de I&D, e da qual resultaram 9 ideias para melhorar a investigação da UC.
- e. Os empregadores foram auscultados, numa primeira fase, através de um inquérito *online*, enviado a empregadores com relevância a nível nacional, e a empregadores da região centro, com o objetivo de enriquecer a estratégia da UC, nas áreas da empregabilidade, da oferta formativa e das competências dos

graduados. Este inquérito foi enviado a 80 empresas, tendo sido obtidas respostas de 40 entidades, posteriormente tratadas por uma equipa de professores da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. A sessão *Um dia pelo futuro da UC* coincidiu com a abertura solene do ano letivo e teve como objetivo apresentar os resultados do inquérito. Contou com a presença de 18 empregadores e, para além da explicação do processo e apresentação dos resultados, foi criado um espaço de diálogo, onde foram debatidos alguns dos pontos abordados com a Equipa Reitoral e com a Equipa de Projeto.

- f. Os antigos estudantes foram auscultados através da Rede UC, nomeadamente através do envio de um inquérito *online*, sendo o principal objetivo a recolha de contributos para uma melhor aproximação ao mercado de trabalho. O inquérito foi enviado a 20.400 antigos estudantes, obtendo-se 2.175 respostas, das quais foi possível extrair ideias sobre competências a desenvolver nos estudantes e sobre ações a privilegiar nos próximos anos, tendo sido divulgados os resultados através da Rede UC.

Todo o processo de formulação estratégica foi constantemente acompanhado pela comunidade académica, através de reuniões, assegurando a transparência do mesmo e facultando a todas as partes interessadas o ponto de situação. Foram realizadas reuniões da Equipa Reitoral e da Equipa de Projeto com o Conselho Geral, com os Diretores das UO, com os Diretores das UECAF e com o Senado.

A Equipa Reitoral, através de reuniões exclusivamente dedicadas ao processo de planeamento, foi a responsável última pela definição de ações, sendo cada Vice-Reitor responsável por traçar e organizar ações das suas áreas de atuação, procurando-se deste modo a responsabilização e comprometimento da gestão de topo.

As ações têm um papel crucial na operacionalização e agilização dos objetivos propostos. Cada iniciativa estratégica (objetivos mais específicos) pressupõe uma ou mais ações, que são calendarizadas no tempo, estabelecendo um período de concretização. Para a monitorização e avaliação da concretização de cada ação foram definidos indicadores.

Ao longo do processo, foi-se procedendo à elaboração de um documento provisório, intitulado *Bases para a Discussão do Plano Estratégico 2011-2015*, que foi

disponibilizado para discussão pública, não incluindo ainda as ações e metas definidas. Este documento serviu para recolher contributos, sugestões ou opiniões, mantendo o acompanhamento constante das partes interessadas no processo de elaboração do Plano.

O documento de discussão pública, bem como todo o processo de planeamento, foram amplamente divulgados: na página *web* da UC; pela televisão *web* da UC; na página *web* desenvolvida no âmbito do processo e totalmente dedicada ao mesmo; via *e-mail*, através do “Tome Nota”; e via Rede UC. Esta divulgação teve como principal objetivo dar a conhecer a possibilidade de intervenção na estratégia da Universidade, de forma permanente, durante todo o processo.

Feitos todos os ajustamentos, quer às ações por parte dos Vice-Reitores, quer ao documento provisório por incorporação de contributos externos, procedeu-se à elaboração do documento final – *Plano Estratégico e de Ação 2011-2015*. Este foi aprovado pelo Conselho Geral da UC, e posteriormente disponibilizado a toda a comunidade académica. Foi ainda elaborada uma versão reduzida, para divulgação pública – *Plano Estratégico 2011-2015*.

Seguindo a política de proximidade e envolvimento da comunidade académica, a Equipa Reitoral apresentou o Plano nas Unidades Orgânicas, UECAF, Administração e SASUC. As sessões de apresentação tiveram uma dupla funcionalidade: por um lado, divulgar o documento a toda a Universidade e, por outro, introduzir e explicar o 2.º nível do processo de planeamento – estratégia das Faculdades e restantes Unidades Orgânicas.

Após estas sessões de arranque do 2.º nível do processo de planeamento, deu-se início aos trabalhos de formulação dos planos das UO, UECAF, Administração e SASUC.

Todas as Unidades foram autónomas na elaboração dos respetivos planos, estabelecendo as metas e formulando as principais ações que irão desencadear no período de 2011-2015, em alinhamento com a estratégia definida para a Universidade. A Equipa de Projeto, sempre que solicitada, prestou apoio na formulação e no alinhamento com a estratégia da Universidade, tendo este acompanhamento feito através de reuniões com cada Unidade.

As diferentes Unidades foram também responsáveis pelo 3.º nível do processo de planeamento, através da definição das ações a desenvolver internamente para cada

subunidade / serviço, para alcançar as metas a que a Unidade se propôs, seguindo o princípio do alinhamento dos vários níveis.

A compilação dos Planos de Ação das UO e das UECAF, depois de devidamente alinhados com o plano da UC, resultou em três documentos – Plano de Ação das Unidades Orgânicas, Plano de Ação das Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação e Plano de Ação dos Serviços de Ação Social – aprovados pelo Conselho Geral. No que respeita à Administração, o documento formal ainda se encontra em fase final de elaboração.

Após a aprovação dos planos, quer de 1º nível, quer de 2º nível, deu-se início à **implementação estratégica**. As ações estavam definidas e era preciso começar a concretizá-las, tendo em conta a sua calendarização. Esta etapa será a mais longa, visto que algumas ações estão definidas para um período de 4 anos.

Em simultâneo, nos meses seguintes à aprovação do Plano, foram desenvolvidas ações para a melhor divulgação, análise e acompanhamento da sua implementação:

- a. Edição do *UC Strategic Plan 2011-2015* (versão em língua inglesa do *Plano Estratégico e de Ação 2011-2015*) e criação da página *web* dedicada ao processo de planeamento, em língua inglesa;
- b. Integração dos resultados do processo de Gestão da Qualidade Pedagógica nos Planos de Ação;
- c. Clarificação de conceitos ou de indicadores, por forma a facilitar a sua monitorização regular;
- d. Seleção dos indicadores que podem ser calculados centralmente ou que são necessariamente fornecidos pelas Faculdades;

Sendo um processo dinâmico, encontram-se em desenvolvimento:

- a. Elaboração da matriz completa de caracterização de indicadores, em articulação com as Faculdades, por forma a sistematizar toda a informação;
- b. Integração e articulação entre os Planos de Ação de todas as Unidades, com vista a uma maior harmonização.

No que diz respeito aos Planos de Ação, tentou pôr-se em prática as ações calendarizadas para 2011 e 2012, quer para a UC, quer para as Faculdades. Algumas das ações enunciadas no Plano já vinham a ser implementadas desde 2011, pelo que já se encontravam em avançado estado de desenvolvimento, entre outras:

- a. Avaliar a implementação do processo de Bolonha na UC;
- b. Alargar a oferta formativa a novos públicos;
- c. Consolidar o papel cultural da UC no espaço comum da língua portuguesa;
- d. Dinamizar projetos em consórcio;
- e. Diversificar o financiamento, gerando receita adicional;
- f. Promover e divulgar de forma eficaz as atividades da UC.

As ações calendarizadas para o ano 2012 e seguintes começaram a ser desenvolvidas, já se encontrando algumas com desenvolvimentos significativos.

A concretização das ações propostas e os desvios em relação aos objetivos definidos foi, e será, **avaliada e controlada**, periodicamente. A esta avaliação deu-se o nome de monitorização do Plano e o primeiro reporte resultou num documento escrito formal que expressa a análise em dois momentos: final de 2011 e primeiro quadrimestre de 2012. A periodicidade desta análise varia, pois ao Conselho Geral será apresentada semestralmente, sendo acompanhada pela Equipa Reitoral trimestralmente.

O primeiro momento de monitorização iniciou-se com a análise da situação das metas definidas para a UC, incluindo uma desagregação por Faculdade. Seguidamente procedeu-se à análise das metas de todas as Unidades Orgânicas, de reuniões com os Diretores das Faculdades, para análise das principais metas. Por fim, verificou-se a execução dos Planos de Ação (UC e UO).

No que respeita às metas da UC, foi elaborado um quadro comparativo onde se evidencia a situação inicial, a situação a 31 de Dezembro de 2011 e a meta para 2015. As metas da UC foram desagregadas por Faculdade, com o objetivo de perceber de que forma cada Faculdade contribui para as metas da UC.

Para apoiar a definição das metas das Unidades Orgânicas, foram produzidos quadros semelhantes aos anteriormente referidos, tendo sido corretamente definidas e quantificadas cada uma das metas.

Relativamente às ações, a monitorização apresentou uma síntese do ponto de situação e dos principais resultados alcançados, complementada com uma avaliação quantitativa, sempre que possível. Para além das ações calendarizadas para 2011 e 2012, foram também avaliadas algumas ações calendarizadas para os anos seguintes, visto já terem alguns desenvolvimentos. Encontra-se ainda em curso a elaboração de uma matriz mais completa de caracterização de indicadores, com a aplicação de rotinas de sistematização e recolha de informação.

Em termos gerais, foi possível concluir que a execução se apresenta muito positiva. No entanto algumas ações apenas produzirão resultados a médio prazo, pelo que não se refletem nos indicadores no imediato.

Durante esta fase de monitorização, foram adotadas ações preventivas e ações corretivas, de forma a cumprir os princípios de garantia da qualidade e de melhoria contínua. O processo de avaliação foi complementado com um exercício de autoavaliação por parte da Equipa Reitoral, Diretores de Faculdades e Unidades Orgânicas e demais responsáveis.

O *Plano Estratégico e de Ação 2011-2015* não se encontra ainda definitivamente fechado, uma vez que poderá ser alvo de revisão, sempre que sejam necessárias alterações na estratégia da UC.

## 4. Sistematização de Tarefas Desenvolvidas

O estágio realizado na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra, com uma duração inicial de 6 meses, estendeu-se, por um ano, fruto de uma renovação. Durante este tempo tive oportunidade de conhecer o funcionamento da UC e das suas estruturas, com especial destaque para a Administração.

O estágio versou sobre todas as competências da DPGD, permitindo aplicar e desenvolver alguns dos conhecimentos adquiridos não só no mestrado em Gestão, mas também na licenciatura, nomeadamente em áreas como análise estratégica, análise e gestão financeira ou o apoio à tomada de decisão. Entendo que todas as atividades desenvolvidas contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento profissional e também pessoal.

As atividades que mais se destacaram, e que abordo nos pontos seguintes, foram o apoio no desenvolvimento do processo de Planeamento Estratégico e Operacional da UC, a colaboração na elaboração do Relatório de Gestão e Contas da UC, a participação na elaboração do novo modelo de Distribuição Orçamental e o desenvolvimento do estudo “Recursos Humanos nas IES”.

Para além das atividades acima referidas, realizei no decurso do estágio outros estudos e análises, para apoio ao desenvolvimento da UC, tais como:

- a. **Estudo sobre os recursos humanos da Administração:** este estudo foi solicitado pela gestão de topo para apoio à elaboração do Plano de Ação da Administração. Consistiu na construção de um conjunto de quadros e gráficos, com vista à produção de um relatório constituído pela análise da evolução anual do número de trabalhadores, conjugada com a distribuição etária, por género, por categoria e por divisão, entre outras perspetivas entendidas como úteis para o estudo;
- b. **Análise dos contratos de fornecimento de bens e serviços da Reitoria e da Administração:** esta análise teve como objetivo último encontrar potenciais fontes para a redução de custos. Para isso, baseou-se na data de término de cada contrato de fornecimento e no encargo anual contratado com os fornecedores, tendo sido os dados recolhidos com recurso à consulta do sistema de informação

- SAP. Através da criação de cenários, foram identificados os contratos através dos quais seria possível obter potenciais poupanças;
- c. **Análise da estrutura da UC em números:** sendo um documento que representa a UC, é importante que espelhe de forma fiel e fidedigna os diversos dados numéricos referentes à instituição. Assim, foi solicitado pela Equipa Reitoral uma análise à sua estrutura e conteúdo. Foram analisados documentos de anos anteriores no sentido de estabelecer quais os dados que deviam permanecer neste documento, bem como definir a sua delimitação no tempo. Foram igualmente identificados os dados que se encontravam, de alguma forma, repetidos ou que pudessem ser aglutinados, por forma a condensar o documento;
  - d. **Estudo comparativo dos custos por aluno:** na sequência de um pedido da Equipa Reitoral, desenvolvi, juntamente com dois colegas, este estudo comparativo, com o objetivo de estimar o custo por aluno, em diferentes níveis de ensino. Este estudo residiu numa vasta pesquisa de informação sobre o orçamento e o número de alunos por nível escolar, e sobre outras análises já desenvolvidas sobre o tema em questão. Depois de devidamente trabalhados, estes dados foram apresentados sob a forma de relatório;
  - e. **Estudo da distribuição do OE pelas IES:** aquando da divulgação do Orçamento do Estado para 2013 e das dotações, para as IES, foi solicitada pela Equipa Reitoral, uma análise à metodologia utilizada na distribuição orçamental. Através da análise de dados da UC e de dados disponibilizados pelo Ministério da Educação e Ciência e pelo Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, designadamente custos com pessoal e o número de alunos de cada instituição, procedendo-se à análise detalhada da fórmula de cálculo utilizada pelo Ministério para todas as IES, em particular, para a UC.

No decurso deste estágio, tive ainda a oportunidade de frequentar duas ações de formação. A primeira, em outubro de 2011, versou sobre o Sistema de Gestão da Qualidade da UC, na qual aprendi os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e como é aplicado na UC este sistema. Fiquei a conhecer melhor os métodos de trabalho da instituição, as ferramentas da qualidade e os processos implementados na Universidade. A segunda, em dezembro de 2011, incidiu na orientação para o cliente, onde aprofundei conhecimentos sobre as especificidades dos clientes internos e externos

da UC e, pela partilha de experiências, conhecimentos acerca dos métodos de trabalho e das relações interpessoais na UC.

#### 4.1. Processo de Planeamento Estratégico e Operacional da UC

Ao longo do processo de planeamento, descrito em detalhe no ponto 3.3.1., tive oportunidade de acompanhar uma grande parte das tarefas, bem como participar na realização de algumas delas, das quais destaco duas:

- a. Elaboração da análise SWOT da UC, que compreendeu a identificação e avaliação da importância e validade dos pontos fortes e fracos da universidade e das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Numa primeira fase, consistiu na definição, por parte da gestão de topo, dos principais pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e ameaças mais significativas para a instituição. Posteriormente compreendeu, também, a síntese dos *outputs* das sessões de auscultação dos trabalhadores não docentes. Esta síntese destinou-se a reformular, fundir ou separar as ideias de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dos trabalhadores não docentes, com o objetivo de completar e enriquecer a primeira versão da matriz. A elaboração da análise SWOT culminou com a redação do texto explicativo de todos os tópicos da matriz. Após a elaboração de toda a análise de contexto, tive ao meu encargo a elaboração de um resumo da mesma, com vista à produção de um capítulo mais sintético a integrar a versão pública do Plano Estratégico (anexo 3). Com a elaboração da análise SWOT fiquei a conhecer melhor a UC e também a aplicação desta matriz à realidade e ao contexto organizacional.
- b. Apoio na construção do plano de ação da UC, que resultou num trabalho de análise, síntese, aglutinação e reformulação de ações. Foram sintetizadas as ideias que o Reitor apresentou aquando da sua candidatura e, posteriormente, foram analisados os *outputs* das sessões de auscultação, com vista a identificar as ações mais importantes e de maior interesse para a estratégia definida, que seriam inseridas, depois de reformuladas, no plano de ação da Universidade. Desta tarefa destaco os conhecimentos adquiridos ao nível da formulação estratégica, nomeadamente ao nível do plano de ação.

Uma vez que o processo já se encontrava iniciado quando ingressei no estágio, apenas participei diretamente em algumas partes do processo. No entanto, tive oportunidade de

conhecer o mesmo de forma detalhada, aquando da elaboração da memória descritiva do processo de planeamento. Esta consistiu num trabalho exaustivo de levantamento dos detalhes de todos os passos do processo, que resultou num documento escrito, que tem como objetivo auxiliar os processos de planeamento futuros. Com a colaboração na elaboração deste documento aprendi a descrever de forma detalhado um processo complexo, recorrendo a evidências físicas e eletrónicas, para conhecer as medidas e ações tomadas.

Acompanhei ainda o desenvolvimento da estratégia de 2.º nível, nomeadamente, pela presença nas sessões de arranque deste nível de planeamento e pela presença nas reuniões posteriores com cada UO e UECAF, no sentido de apoiar o planeamento destas unidades.

#### 4.2. Relatório de Gestão e Contas da UC

Relativamente ao Relatório de Gestão e Contas de 2011, a função da DPGD passou pelo desenvolvimento da nova estrutura, adaptada ao Plano Estratégico, pela compilação das várias partes do relatório e pela elaboração dos capítulos sobre o perfil identitário e os indicadores de atividade.

Com a edição do Plano Estratégico, surgiu a necessidade de adaptar a estrutura do Relatório de Gestão e Contas à estrutura do Plano. Assim, uma das tarefas por mim desempenhadas foi a colaboração na definição desta nova estrutura, onde se procurou reorganizar a apresentação da informação, por exemplo respeitando os pilares estratégicos. Assim, o documento de 2011 apresenta o capítulo *Principais indicadores de atividade* estruturado em três subcapítulos, correspondentes aos três pilares de missão do Plano Estratégico da UC.

O capítulo *Perfil identitário da UC* foi ajustado, tendo sido adaptado à nova realidade da instituição, particularmente a adição da visão e a reorganização estrutural.

A minha participação nesta tarefa permitiu-me conhecer em maior detalhe a estrutura de um Relatório de Gestão e Contas, documento de extrema importância no contexto organizacional, bem como desenvolver capacidades de síntese, harmonização e interligação coesa de aspetos diferentes e complementares.

### 4.3. Modelo de Distribuição Orçamental

Fruto dos sucessivos cortes do Orçamento do Estado para as IES, foi necessário adaptar o modelo de distribuição orçamental interna da UC, para que todas as Unidades Orgânicas tivessem em 2012 orçamento suficiente para fazer face ao seu normal funcionamento. Durante o estágio pude acompanhar toda a criação deste novo modelo e participar num conjunto de tarefas que contribuíram para a concretização do mesmo.

O novo modelo de distribuição orçamental baseou-se principalmente na distinção entre a chamada despesa estrutural e despesa de desenvolvimento. A primeira agrupa as despesas imprescindíveis para o normal funcionamento de cada unidade da UC, enquanto a segunda abarca todas as restantes despesas, que podem, de alguma forma, representar um potencial de crescimento de atividade. À semelhança da despesa, também a receita foi separada em estrutural e de desenvolvimento, por forma a garantir o imprescindível equilíbrio orçamental.

A definição do orçamento interno de despesa de cada uma das estruturas da UC foi feita tendo em conta a estimativa de encargos com pessoal (em função dos trabalhadores em funções a 31 de dezembro de 2011), os valores associados a todos os contratos de fornecimento de bens e serviços com execução prevista para 2012, complementado com uma estimativa de outros potenciais encargos futuros.

Na ótica da receita, pesaram todas as transferências do Estado que a UC esperava vir a receber – OE e outras – conjugadas com o valor estimado de propinas (em função do número de estudantes, com a devida prudência na cobrabilidade das mesmas) e, por último, as receitas esperadas no âmbito de projetos, protocolos, prestações de serviços especializados ou quaisquer outras atividades semelhantes.

Na sequência do desenvolvimento deste modelo, foi minha responsabilidade replicar o mesmo na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC) e nas Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação – pois a distribuição inicial contemplou as UECAF como um todo.

Foi analisada a realidade específica de cada um dos 11 departamentos da FCTUC, bem como de cada uma das 7 UECAF. O estudo à despesa (pessoal, contratos, fornecimentos diversos) foi realizado através do sistema de informação SAP e baseado no histórico de

anos anteriores, tentando apurar com fiabilidade os encargos futuros, em função dos custos estimados de cada departamento e unidade.

O orçamento destinado à FCTUC foi assim distribuído pelos seus departamentos e pelo órgão de gestão da faculdade, com base na despesa de cada um. O orçamento que a UC destinou a todas as UECAF foi também distribuído pelas 7 unidades, com base nas respetivas despesas.

O acompanhamento da distribuição orçamental, em particular a replicação do modelo para a FCTUC e para as UECAF, permitiu-me aprofundar conhecimentos de contabilidade orçamental e de classificação de despesa e receita. Proporcionou-me também o contacto com o sistema SAP e com a realidade da instituição na superação de dificuldades financeiras.

Neste processo, fui ainda acompanhando a implementação do novo modelo de distribuição orçamental e colaborando na sua análise e introdução de ajustamentos. Realço ainda o acompanhamento do artigo 50.º da Lei do Orçamento do Estado<sup>19</sup>, que introduziu limitações à contratação de pessoal nas IES.

#### 4.4. Estudo “Recursos Humanos nas IES”

No âmbito das suas competências e de um dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade pelo qual a DPGD é responsável, foi solicitado pela gestão de topo um estudo, pelo qual fui responsável. Este estudo teve como objetivo comparar a estrutura de recursos humanos das IES universitárias e respetivas massas salariais. Assim, foquei o estudo no número de trabalhadores docentes, trabalhadores não docentes e investigadores, cruzando estas informações (número e massa salarial) com o número de estudantes de cada IES, reportando os dados a 31 de dezembro de 2010.

Para a sua elaboração, foi necessário um exercício de pesquisa exaustiva, com vista à obtenção dos dados necessários para a comparação. Como principal fonte de informação foi utilizado o documento *Pessoal existente em Instituições de Ensino Superior Público* (setembro de 2011) da autoria da Direção de Serviços de Suporte à Rede do Ensino Superior e da Direção Geral do Ensino Superior, baseado nos resultados do inquérito

---

<sup>19</sup> Lei n.º 64-B/2011, de 30 de Dezembro

anual, INDEZ. Os dados relativos a estudantes foram obtidos através do então Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (atualmente Ministério da Educação e Ciência).

A análise foi desenvolvida através do tratamento dos dados existentes, nomeadamente através da elaboração de tabelas e gráficos de dados agregados e também comparativos dos valores absolutos, valores relativos, rácios em relação ao número de estudantes, custo com o pessoal e variações percentuais, tendo a informação sido estruturada da seguinte forma:

1. universidades portuguesas
  - 1.1. introdução
  - 1.2. síntese geral
  - 1.3. funcionários em termos de equivalentes a tempo integral
  - 1.4. custos com o pessoal
  - 1.5. estrutura de dirigentes
2. universidades estrangeiras

Na síntese geral foram analisados os dados das IES de forma agregada, realizando-se uma análise a alguns gráficos já existentes, e elaborando-se outros com dados considerados relevantes para o estudo. Os dados trabalhados versaram sobre a idade e o género dos trabalhadores, a distribuição por função, a antiguidade, a distribuição por categoria e as habilitações literárias.

No capítulo 1.3., foi estudado o número de trabalhadores de cada IES, em equivalentes a tempo integral (ETI). O método mais uma vez consistiu na análise dos gráficos existentes e na criação de novos gráficos julgados necessários. Neste capítulo comparou-se o número de trabalhadores docentes e não docentes das várias IES, o rácio estudante por trabalhador e o peso do pessoal não docente na estrutura de recursos humanos. Foi ainda analisada a variação anual do número de trabalhadores, em ETI.

Os custos com pessoal foram apurados quer de forma global em cada instituição quer por trabalhador (custo médio). Com base num método semelhante ao já referido anteriormente, estudaram-se, por instituição, os custos associados a trabalhadores docentes e não docentes e também a sua variação em relação ao ano anterior. Foram ainda comparados os custos anuais médios por trabalhador, o peso dos custos com

peçoal não docente e os rácios custos com peçoal por estudante inscrito, e por estudante diplomado.

No que respeita aos dirigentes, foi analisado o peso do número de dirigentes na estrutura de recursos humanos, bem como o peso do custo dos dirigentes nos custos globais com peçoal.

Por fim, foi feita uma análise a algumas universidades internacionais, consideradas de relevo no panorama mundial. As universidades foram escolhidas com base no seu posicionamento nos *rankings* internacionais *QS World University Rankings* e *Times Higher Education World University Rankings*, mas também com base na informação disponibilizada sobre a temática em análise. Relativamente a estas universidades foi comparado, sempre que possível, o número de estudantes e o número de trabalhadores, tendo sido também calculado e comparado o rácio estudante por trabalhador.

Esta tarefa permitiu-me desenvolver um estudo de apoio à gestão de topo, com alguma complexidade, que me proporcionou uma grande aprendizagem ao nível da recolha de dados e preparação da informação para uma leitura fácil, prática e objetiva. Com a realização desta tarefa também pude constatar as dificuldades que as organizações encontram no acesso a informação dos concorrentes, principalmente ao nível internacional.

## 5. Análise Crítica

A realização deste estágio curricular, inserido no plano de estudos do mestrado em Gestão da FEUC, representou uma relevante aprendizagem, complementando a aprendizagem teórica adquirida durante a licenciatura e a parte académica do mestrado. Esta aprendizagem adquirida ao longo de 4 anos foi fundamental para uma boa preparação para o mercado de trabalho, e sem ela não estaria apto a desempenhar funções numa instituição nacional de referência.

Durante o estágio, tive oportunidade de desenvolver, aprofundar e aplicar conhecimentos relativos à gestão e estratégia empresarial e à contabilidade orçamental, adquiridos em disciplinas tais como *Contabilidade Financeira*, *Introdução à Gestão*, *Análise Financeira*, *Gestão Financeira*, *Estratégia Empresarial*, *Contabilidade Pública*, *Contabilidade das Sociedades*, *Marketing Estratégico* e *Análise Estratégica*.

Ao nível do planeamento estratégico, solidifiquei de forma significativa os conhecimentos que havia adquirido em ambiente académico, fruto não só do conjunto de tarefas desempenhadas durante o estágio, mas também resultado do trabalho de pesquisa e elaboração deste relatório. Ao longo do desenvolvimento do processo de planeamento na UC observaram-se algumas lacunas que, na minha opinião, poderiam ser colmatadas de forma a assegurar resultados mais vantajosos, nomeadamente no que respeita à análise ambiental e à monitorização. A análise ambiental ganharia mais solidez caso fosse mais exaustiva no que respeita ao meio externo, por exemplo através do desenvolvimento de uma análise das 5 forças de Porter ou uma análise PEST, que resultasse num documento formal ou num capítulo do Plano Estratégico. Relativamente à monitorização, o método de recolha e transferência de informação poderá ser melhorado. As dificuldades a este nível foram notórias, dada a ausência de um sistema de informação único que potencie a utilização de dados centralizados, mostrando-se muito vantajoso o desenvolvimento de um sistema com essa finalidade, capaz de congrega a informação dos vários sistemas de informação utilizados pela UC.

Para a minha formação e crescimento pessoal e profissional muito contribuíram todos os ensinamentos e aprendizagens que recebi durante o estágio, tendo estes sido fundamentais para o bom desempenho das minhas tarefas, quer enquanto estagiário, quer como futuro profissional. Este estágio proporcionou-me também o conhecimento do meu perfil e das minhas capacidades enquanto profissional, bem como a consolidação de aptidões comportamentais, já desenvolvidas durante o curso, como o trabalho em equipa, o dinamismo, a responsabilidade e o espírito crítico.



## 6. Conclusão

Com a realização do estágio na Administração da Universidade de Coimbra desenvolvi e aprofundei conhecimentos em diversas áreas da gestão, com especial destaque na estratégia e no apoio à gestão de topo. Durante a conseqüente elaboração do presente relatório, aprofundei os conhecimentos ao nível do planeamento estratégico e a sua aplicação às instituições de ensino superior.

A importância do planeamento estratégico para o sector privado é inquestionável, pois a competitividade é indiscutivelmente um fator que obriga as empresas a fazer cada vez mais e melhor a preços mais baixos. Um efetivo planeamento estratégico que defina uma visão de futuro, linhas de orientação e que represente o caminho a trilhar pela empresa, no sentido de gerar maior valor acrescentado que a concorrência, pode ser fundamental na subsistência de muitas pequenas e médias empresas.

De uma forma geral, as organizações públicas, por seu lado, não estão sujeitas a uma tão elevada pressão concorrencial. No entanto, o contexto económico, de restrições e cortes, que o País atravessa oferece às organizações públicas uma boa oportunidade de repensar a sua razão de existir, bem como o seu desenvolvimento futuro. Já no que respeita às IES, a pressão concorrencial é cada vez mais forte e, os sucessivos cortes de Orçamento do Estado e o aumento da exigência, por parte dos empregadores, em relação às competências dos graduados, obrigam a uma criteriosa e rigorosa gestão de recursos.

Assim, o conceito de IES terá que ser repensado, no sentido de ultrapassar os novos desafios emergentes. O planeamento estratégico apoia a definição e a assimilação da missão destas instituições na sociedade, orientando esforços no sentido de alcançar um futuro sustentável, por forma a continuarem a cumprir com as suas funções de formação das gerações futuras. A melhoria da eficiência e da eficácia da gestão organizacional permite às IES uma melhor resposta às contrariedades do meio externo mas, para além disso, deve desenvolver aptidões e ferramentas de antecipação às mudanças de contexto.

A produção de um plano formal, mas flexível, permite a fácil compreensão por parte de todos os membros da organização, do futuro desejável e do caminho a seguir, permitindo que estes se identifiquem com a instituição, e, como parte integrante da mesma.



## 7. Bibliografia

- Amaral, A., Magalhães, A. (2000). *O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior*. Revista Portuguesa de Educação, v.13, n.2, (pp.7-28). CEEP, Universidade do Minho.
- Amaral, A., Teixeira, P. (1999). *Previsão do número de alunos e do financiamento*. Matosinhos: Centro de investigação e políticas do ensino superior.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Chaffee, E. E. (1985). *The concept of strategy: From business to higher education*. In Smart J. C., *Higher education: Handbook of theory and research*, v. I (pp. 133-172). New York: Agathon Press.
- Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Conceição, P., Durão, D. F. G., Heitor, M. V., Santos, F. (1998). *Novas ideias para a Universidade*. IST PRESS Editora Universitária do Instituto Superior Técnico.
- Despacho Normativo 43/2008, de 1 de Setembro – Estatutos da Universidade de Coimbra. *Diário da República*, 2.<sup>a</sup> série - N.º 168. Universidade de Coimbra
- Fernandes, A. J. G., Ribeiro, M. I. B. (2010). *A Importância de Agir e Pensar Estrategicamente no Ensino Superior Português*. In *Egitânia Scientia*, v.VII (pp. 57-79).
- Ferreira, H. C. C., Ueno, E. M., Kovaleski, J. L., Francisco, A. C. *Planejamento Estratégico, Ferramenta Indispensável para a Gestão de Instituições de Ensino Superiores Privadas*. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.

- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*. Blackweil Publishing.
- Grant, R.M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackweil Publishing.
- Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico* (1998). Apresentação em Conferência Ibérica de Quadros e Diretores do Grupo, Publicações Mercal. Edição Group Schneider.
- Howell, E. (2000). *Strategic planning for a new century: Process over product*. Los Angeles, CA: ERIC Clearinghouse for Community Colleges.
- Hunger, J. D., Wheelen, T. (1995). *Strategic management*. Addison-Wesley
- Hunt, C. M., Oosting, K. W., Stevens, R., Loudon, D., & Migliore, R. H. (1997). *Strategic planning for private higher education*. Binghamton, NY: Haworth Press.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kich, J. I. F., Pereira, M. F., Almeida, M. I. R., Moritz, G. O. (2010). *Planejamento Estratégico Em Universidades*. X Colóquio Internacional sobre Gestão. América do Sul.
- Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. *Diário da República, 1.ª série - N.º 174*. Universidade de Coimbra
- Machado, M. L. F. (2004). *Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Nova Enciclopédia Larousse (1983). Edições Delta.
- Paris, K. A., Consultant, Ph.D. (2003). *Strategic Planning in the University*. Office of Quality Improvement, University of Wisconsin-Madison.

Regulamento n.º 423/2009 de 27 de outubro - Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra. *Diário da República*, 2.ª série - N.º 208. Universidade de Coimbra. [alterado pelo Despacho n.º 10570/2012 de 6 de agosto. *Diário da República*, 2.ª série - N.º 151. Universidade de Coimbra]

Santos, F. L. (2004). *Estratégia: Passo-A-Passo*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

Serra, F., Ferreira, M. P. *A Evolução Histórica do conhecimento em estratégia*. GlobAdvantage, Instituto Politécnico de Leiria.

Stembridge, A. F. (2001). *Strategic Planning – The basic steps*. International Forum.

Tzu, S. (sec. IV a. C.). *A Arte da Guerra*. (Tradução de Abreu, C. F., Paglia, M. (1995)).

Universidade de Coimbra (2011). *Plano Estratégico e de Ação 2011 - 2015*. Coimbra: Universidade de Coimbra

Universidade de Coimbra (2012). *Plano Estratégico e de Ação 2011 – 2015 – Monitorização 18 junho 2012*. Coimbra: Universidade de Coimbra

Universidade de Coimbra (2012). *Relatório de Gestão e Contas Individuais 2011*. Coimbra: Universidade de Coimbra

Universidade de Coimbra (2012). *Relatório de Gestão e Contas Consolidado 2011*. Coimbra: Universidade de Coimbra

Wilkinson, R. B., Taylor, J. S., Peterson, A., Machado-Taylor, M. L. (2007). *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education*. Educational Policy Institute

### 7.1. *Sites consultados*

*Administração da Universidade de Coimbra*. Acedido em junho 2012, em <http://www.uc.pt/administracao>

*Centro de Serviços Comuns*. Acedido em junho 2012, em [http://www.uc.pt/administracao/contac/c\\_csc](http://www.uc.pt/administracao/contac/c_csc)

*Centro de Serviços Especializados.* Acedido em junho 2012, em [http://www.uc.pt/administracao/contac/c\\_cse](http://www.uc.pt/administracao/contac/c_cse)

*Desafios para o Ensino Superior.* Acedido em maio 2012, em [http://www.cnedu.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146%3Adesafios-para-o-ensino-superior&catid=42&Itemid=102&lang=pt](http://www.cnedu.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=146%3Adesafios-para-o-ensino-superior&catid=42&Itemid=102&lang=pt)

*Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento.* Acedido em junho 2012, em <http://www.uc.pt/dpgd>

*Gabinete Técnico de Apoio.* Acedido em junho 2012, em <http://www.uc.pt/administracao/gta>

*História da Universidade.* Acedido em junho 2012, em <http://www.uc.pt/sobrenos/historia>

*Informação sobre o sistema de ensino superior português.* Acedido em maio 2012, em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/NARICENIC/Ensino+Superior/Sistema+de+Ensino+Superior+Portugu%C3%AAs/>

*Planeamento Estratégico da Universidade de Coimbra | 2011-2015.* Acedido em julho 2012, em <http://www.uc.pt/planeamento>





### 8.3. Anexo 3 – Análise de contexto simplificada

#### ANÁLISE DE CONTEXTO

##### ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS

Um processo de planeamento estratégico dinamizado de forma fechada na organização perderia a riqueza proveniente das diversas perspetivas e contributos que um processo mais aberto assegura. Assim, considerou-se de extrema relevância utilizar o modelo de *stakeholders*, identificando e avaliando o posicionamento das partes interessadas, por forma a garantir o seu envolvimento através de um programa de iniciativas de auscultação. Num contexto de reorganização institucional, baseado no novo modelo de gestão, esta análise revelou-se fundamental de modo a sustentar a tomada de decisões aos diversos níveis.

Após identificação e classificação das partes interessadas, foi desenvolvida a análise poder/interesse, estimando-se o nível de interesse que cada uma tem na instituição [interesse] e a capacidade

que tem para a influenciar, diretamente ou indiretamente [poder]. Determinou-se assim, através deste binómio, as que têm mais influência nos seus objetivos e na sua estratégia, e foram sistematizados os seguintes grupos:

- Poder e interesse elevados.
- Poder elevado e interesse reduzido.
- Poder reduzido e interesse elevado.
- Poder e interesse reduzidos.

##### PROCESSO DE AUSCULTAÇÃO NO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015

Das partes interessadas, 24 foram classificadas com poder e interesse elevados, devendo ser geridas ativamente. Destas, 16 foram identificadas como tendo um papel relevante no processo de planeamento estratégico 2011-2015, tendo sido envolvidas nas iniciativas de auscultação, sob forma de inquérito, sessão de trabalho e/ou reunião.

As iniciativas desencadeadas

nos últimos meses e, em particular, as diversas sessões

**Um dia pelo futuro da UC,** permitiram uma participação ativa dos docentes, dos trabalhadores, dos estudantes e dos investigadores. Tendo em conta o importante papel que a Universidade de Coimbra lhes reconhece e o contributo que podem dar num processo deste tipo, considerou-se fundamental envolver também os antigos estudantes da UC no programa de auscultação, com a colaboração da Rede UC.

Foram ainda auscultados os empregadores ou potenciais empregadores dos graduados e outros parceiros externos, como a tutela (Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior) ou a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Realça-se, ainda, que o processo de planeamento, dinamizado pelo Reitor e pela Equipa Reitoral, e acompanhado

pelo Conselho Geral e pelo Senado, resulta de um forte compromisso com os Diretores das Faculdades e outras Unidades Orgânicas e ainda com os Administradores (da Universidade e dos Serviços de Ação Social). O processo foi permanentemente acompanhado por todos, quer através de reuniões regulares, quer através de contributos formais, incorporando também o contributo ativo dos Diretores das Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação.

Todas as partes interessadas foram chamadas a intervir através da ampla divulgação de iniciativas a partir do sítio da UC e da televisão web da UC (UCV) e da consulta do sítio desenvolvido no âmbito do processo de planeamento ([www.uc.pt/planeamento](http://www.uc.pt/planeamento)), através do qual foram recolhidos contributos e sugestões, de uma forma permanente durante todo o processo e mais intensivamente no período de discussão do documento

“Bases para a Discussão do Plano Estratégico 2011-2015”.

#### **ANÁLISE SWOT**

Com base nos muitos contributos recebidos ao longo do processo de auscultação, foi efetuada a análise SWOT, instrumento de gestão estratégica utilizado no planeamento e que conjuga a análise do ambiente interno da organização, destacando os seus pontos fortes e fracos, e da sua envolvente externa, identificando as principais tendências atuais, classificadas como oportunidades ou ameaças.

No que diz respeito à vertente interna, foram tidos em conta aspetos relacionados com tecnologia, pessoas, processos, estratégia e meios (financeiros, humanos e materiais). Para o elenco de pontos fortes, foram consideradas as vantagens internas da organização e, para os pontos fracos, as respetivas desvantagens. Presumiu-se que, pelo seu caráter in-

terno, seriam influenciáveis pela organização.

Ao nível do ambiente externo, foram evidenciadas as vantagens a retirar das oportunidades presentes e preocupações de mitigação das consequências das ameaças. Nesta vertente, foram considerados: conjuntura socio-económica, enquadramento socio-geográfico, estrutura demográfica, condicionalismos legais e concorrência. Na análise de oportunidades foram evidenciados os aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na organização. Pelo contrário, para a sistematização das ameaças procurou-se inventariar as condições externas negativas que se encontram fora do controlo da organização.

A análise SWOT permite assim percecionar as dinâmicas interna e externa, sendo uma valiosa ferramenta de apoio à análise do ambiente e do meio envolvente.

21