



Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa

*“Tempo para ouvir e tempo para agir:
a importância de uma gestão estratégica”*

Margarida Mano

Organização



UNIVERSIDADE
DE LISBOA

• U



C •

UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

- ❑ Gestão Estratégica: conceitos e processo
 - ❑ Análise Estratégica
 - ❑ Formulação Estratégica
 - ❑ Implementação da Estratégia

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

Gestão Estratégica: o que significa?

□ “Estratégia”

do grego *stratègós* = *stratos* (exército) + *ag* (liderar)

□ “Gestão Estratégica”



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

“Gestão Estratégica”

É uma abordagem de gestão direcionada para a percepção das oportunidades e ameaças que uma organização pode enfrentar. Decisões estratégicas de sucesso podem trazer grande prosperidade à organização.

Van Vught (1998,21)

Permite identificar potenciais ameaças externas e como devem ser enfrentados e ultrapassados tendo como base uma atitude proactiva.

Tan (1990,8)

Planeamento estratégico consiste em planear para toda a organização tendo como referência o ambiente externo onde se insere.

Cope (1987, 3)

Exercício contínuo e colectivo de previdência, integrado no processo de tomada de decisões que afetem o futuro.

Lockwood and Davies (1985,167)



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

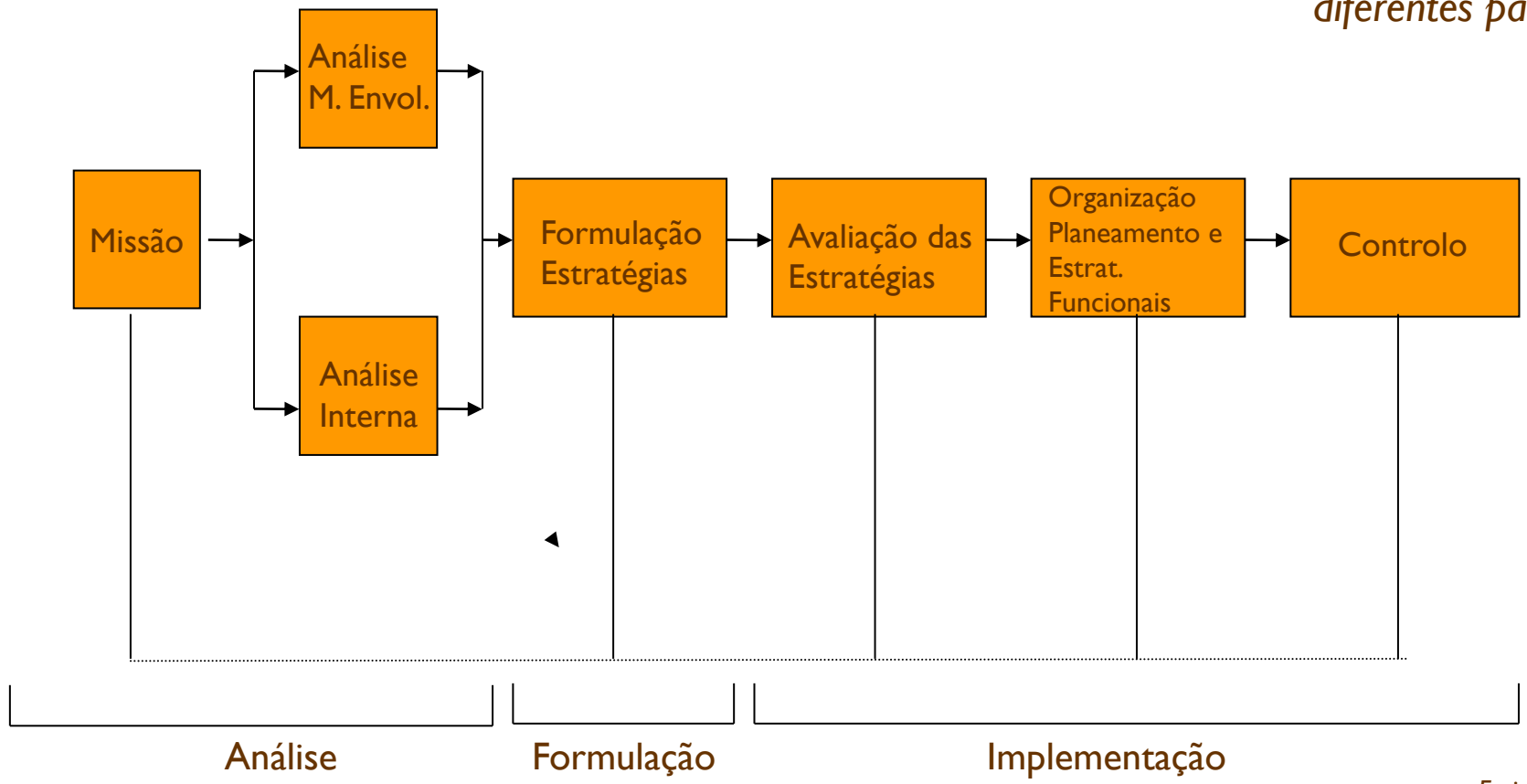
- ❑ *Conjunto de decisões e ações das organizações, determinantes para a sua performance no médio e longo prazos, que incluem, designadamente, a análise do meio envolvente, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a sua avaliação e controlo.*

Santos (2008:328)

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo	<p><i>Seqüência de fases e atividades fruto de interação contínua entre as diferentes partes:</i></p>		



Freire, Adriano



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

Estas sete atividades podem ser integradas em três grandes partes:

- Análise estratégica**, incluindo:
 - definição da missão
 - análise do meio envolvente
 - análise interna
- Formulação estratégica**
- Implementação estratégica**, que inclui:
 - avaliação das estratégias
 - organização
 - planeamento e controlo

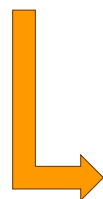


Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

□ “Planeamento”

Meio para estabelecer as principais linhas orientadoras da futura ação da Universidade e suas Escolas



Os recursos da Universidade vão ser concentrados num número limitado de linhas orientadoras de modo a maximizar os benefícios de todos aqueles que pretendemos servir

“O planeamento é uma aproximação estruturada de antecipação do futuro”

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância da estratégia



Gestão Estratégica

Conceitos

Processos

Missão

- Porque é que existimos?
- Quem é afectado pelo nosso trabalho?
- Quais são as suas necessidades?
- Qual é o plano da Universidade?
- Quais são as principais funções a desempenhar de modo a cumprirmos a nossa Missão?

Valores organizacionais

- Quais são os nossos valores e princípios organizacionais?

Visão

- Onde queremos estar em 4 anos?
- Quais serão as necessidades daqueles que pretendemos servir?

Análise situacional

- (este passo pode ser integrado ao longo de todo o processo)
- Onde estamos agora?
 - Quais são as necessidades dos nossos stakeholders?
 - O que é que os dados da nossa avaliação nos dizem?
 - O que é que estamos a fazer bem?
 - O que é que podemos melhorar?
 - Quais são as oportunidades/ameaças externas?
 - O que é que está a acontecer no meio externo? Quais são as tendências?

Anualmente

Formulação Estratégica

Implementação

Plano estratégico

- Para onde vamos canalizar os nossos esforços, de modo a alcançarmos a Visão?
- As nossas prioridades estratégicas suportam as Unidades Orgânicas e Subunidades?
- Com quem nos vamos aliar para alcançar os nossos objectivos?
- Como saberemos que melhorámos?
- O que vamos parar de fazer ou o que é que faremos de forma diferente?

Plano de Actividades, Orçamento e Melhoria de Processos a um ano

Verificações periódicas

Semanalmente,
Mensalmente,
Trimestralmente





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica		Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
Conceitos	Processo			

□ **Envolvimento dos stakeholders**

“A Universidade é uma comunidade de **pessoas** que lhe dão corpo com o seu trabalho de todos os dias”...

Internos Docentes e Investigadores
Trabalhadores
Estudantes

Externos Empregadores dos nossos graduados
Parceiros de cooperação
Entidades financiadoras
Decisores políticos
Sociedade (Região, País, Europa, Mundo)

□ **Alinhamento dos 3 níveis de planeamento estratégico**

Estratégia da Universidade



Estratégia das Faculdades e Unidades Orgânicas



Estratégia das Subunidades Orgânicas

□ **Melhoria contínua:** *Satisfazer as necessidades e exceder as expectativas dos nossos stakeholders*

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica	Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação
	Visão	Análise	



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação



O QUE É A UNIVERSIDADE DO FUTURO?



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Imagine...

*“...uma universidade sem edifícios, ou salas de aula ou mesmo sem biblioteca...
Imagine uma universidade sem departamentos académicos, ou sem cursos relevantes.
Imagine uma faculdade aberta 24 horas, 7 dias por semana, 365 dias por ano.
Imagine uma faculdade que proponha uma licenciatura em estudos individuais ou em
estudos interdisciplinares, com um catálogo de mais de 4000 diferentes cursos.
Imagine uma licenciatura válida apenas por 5 anos após a graduação. Imagine...”*

Jamil Salmi in OECD (2001:105). Higher Education Management, Vol. 13, no.2, July, Paris: OCDE, pp.1-129.



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Visão

Análise

□ Análise do meio envolvente



Envolvente Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade e prestígio do ensino	Atratividade entre os melhores 25% dos candidatos ao ensino superior
Taxa de preenchimento de vagas disponíveis na primeira fase nacional de ingresso no ensino superior	Posição relativa nas universidades públicas, em termos de candidatos que ingressaram em 1.ª opção
Posicionamento em reconhecidos rankings internacionais	Número baixo de estudantes de 3.º ciclo (em particular estrangeiros)
Reconhecido prestígio internacional da marca UC	Envelhecimento progressivo do corpo docente
História e tradição	Escassez de recursos humanos com qualificação de nível internacional
Coimbra, cidade universitária com forte ambiente académico	Insuficiente oferta formativa ao longo da vida e para novos públicos
Reconhecimento nacional e internacional do mérito científico de investigadores da UC	Falta de informação relativa à empregabilidade
Centralidade em redes com universidades estrangeiras (Grupos de Coimbra)	Posição relativa, na área de investigação, em rankings internacionais
Associação Académica de Coimbra, a associação estudantil com maior visibilidade a nível nacional	Avaliação das Unidades e Centros de Investigação e reduzida participação em Laboratórios Associados
Rede UC	Dependência de financiamento nacional não competitivo, com nível reduzido de receitas decorrentes da ação da UC no mercado
Instituto Pedro Nunes, considerado a melhor incubadora de base tecnológica do mundo	Necessidade de maior promoção da marca UC e de políticas de comunicação mais eficazes
Património tangível e intangível	Insuficiente benchmark externo
Serviços de Ação Social	Espaço para melhoria na organização dos serviços
Diversidade de valências oferecidas	Inexistência de sistemas de informação integrados e potenciadores do aumento de eficiência em áreas estratégicas
Sistema de Gestão de Qualidade	Dispersão geográfica das unidades/serviços e ineficiências na utilização de espaços
Envolvente Externa	
Oportunidades	Ameaças
Financiamento competitivo europeu	Crise financeira, económica e social nacional e europeia e desaceleração da actividade económica
Estratégia "Europa 2020" e reforma do ensino superior	Contexto de restrições a vários níveis na Administração Pública
Posicionamento como referência para a língua portuguesa, com presença em todos os espaços lusófonos	Conjuntura económica: redução do financiamento ao ensino superior e cortes nos apoios sociais
Necessidade de desenvolvimento de novas competências nos estudantes	Vagas de outras universidades aumentaram a uma taxa superior à da UC, nos últimos 10 anos
Estímulos à colocação de investigação no mercado, ao empreendedorismo e à inovação	Crescente competitividade no ensino superior, com processos de fusão de universidades concorrentes
Necessidade de serviços especializados por parte de empresas e de outras instituições públicas e privadas	Proliferação dos cursos profissionais e politécnicos (concorrência)
Investigação desenvolvida nas APSFL's	Constante incerteza quanto às políticas de ensino superior
Tendência de maior valorização social e económica do património cultural e de lazer	Fragilidade do tecido empresarial regional
Candidatura da UC a Património da Humanidade	UC inserida em zona com menor densidade demográfica quando comparada com outras universidades portuguesas
Ligação Universidade - cidade de Coimbra - região Centro	Envelhecimento da população
Existência de cluster na área da saúde, com potenciais sinergias	Distância dos centros de decisão económica e política





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

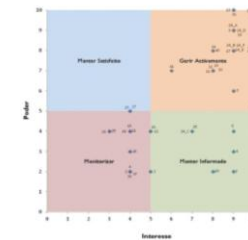
Visão

Análise

□ Análise das partes interessadas

□ Identificação

- Internas / Externas
- Individuais / Institucionais



□ Análise Poder/Interesse

Mede o nível de interesse que cada uma tem na instituição [**interesse**] e a capacidade que tem para a influenciar, diretamente ou indiretamente [**poder**]



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Visão

Análise

□ Análise das partes interessadas

□ Identificação

- Internas / Externas
- Individuais / Institucionais

□ Análise Poder/Interesse

Mede o nível de interesse que cada uma tem na instituição [**interesse**] e a capacidade que tem para a influenciar, diretamente ou indiretamente [**poder**]

Como envolver?



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Visão

Análise

Exemplo

Partes interessadas	Planeamento Estratégico 2011-2015 Sessões Reuniões Inquéritos Outros					
	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior	■					
Antigos estudantes					★	◆
Comunicação social	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Direção de Unidades Orgânicas						
Unidades Orgânicas	■ ■	■ ■		■ ■		■
Serviços de Acção Social						
Docentes	★	● ★				
Empregadores				★		●
Entidades de Tutela	■					
Estudantes [com intervenção do Provedor do Estudante]		● ★				
Investigadores						
Investigadores responsáveis de projetos			● ● ●			
Unidades de I&D			★ ★			
Trabalhadores não docentes		●			● ★	
Órgãos de Governo	◆	◆ ■	◆	◆ ■	◆	◆
Unidades de extensão cultural e de apoio à formação			■			

● Sessão Um dia pelo futuro da UC

■ Reunião

★ Inquérito

◆ Outro





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Definição estratégica



- Visão partilhada por toda a comunidade universitária
- Visão comunicada aos parceiros externos
- Responsabilidade coletiva no desenvolvimento dos valores, convicções e expectativas
- Integração das capacidades e ações individuais no coletivo
- Qualidade na coordenação de esforços

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica	Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação	
			Ações	Avaliação





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Pilar

↳ Objetivo / Meta → *intenção / quantificação*

↳ Iniciativa Estratégica

↳ Ações } → *ação*

↳ Indicadores → *medição*





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Pilar

↳ Objetivo / Meta

↳ Iniciativa Estratégica

↳ Ações

↳ Indicadores

Como integrar a ação?





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Integração de ações das Escolas / Faculdades: exemplo

- 1.^a fase: assimilação do Plano Estratégico e de Ação da Universidade
- 2.^a fase: reflexão relativamente à estratégia da Escola / Faculdade e proposta de Plano de Ação por Escola / Faculdade
- 3.^a fase: concertação das metas e das ações entre todas as Escolas / Faculdades
- 4.^a fase: conclusão do Plano Estratégico e de Ação da Escola / Faculdade
- 5.^a fase: Plano de Ação consolidado da Universidade



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Pilar

↳ Objetivo / Meta

↳ Iniciativa Estratégica

↳ Ações

↳ Indicadores





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Definição de um conjunto de indicadores (KPI's)

- alinhados com o plano estratégico
- permitem o acompanhamento e o apoio à tomada de decisão
- abrangem vários patamares de apoio à decisão
- cobrem todos os pilares estratégicos definidos
- cobrem todas as perspetivas do BSC

(sociedade, económico-financeira, aprendizagem e desenvolvimento, organização)

- contribuem para a avaliação externa da Universidade



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

Exemplo

	Indicador de Apoio à Decisão	Perspetiva					Rankings A3ES				
		Sociedade	Económico-financiera	Aprendizagem	Desenvolvimento	Organização	U-Map	THE	QS	ARWU	A3ES
INVESTIGAÇÃO	Proporção dos Centros e Unidades de Investigação e Laboratórios Associados com avaliação externa de excelente ou muito bom (%)	●									
	N.º de publicações por docente doutorado ETI na Web of Science	●					●		●	●	●
	N.º de citações por docente doutorado ETI na Web of Science	●					●		●	●	●
	N.º de projetos europeus ou internacionais em que a UC participa	●							●		
	Taxa de crescimento do financiamento competitivo da investigação		●				●	●	●		
ENSINO	Percentagem de estudantes captados de entre os melhores 25% candidatos no concurso de acesso	●									
	Taxa de crescimento do n.º de estudantes de mestrado de especialização e doutoramento	●									
	Taxa de crescimento do n.º de estudantes a frequentar os 2.º e 3.º ciclos	●					●	●	●	●	●
	Grau de satisfação dos estudantes			●					●	●	●
	% de estudantes da UC no estrangeiro ao abrigo de programas de mobilidade internacional	●					●		●	●	●
	N.º de ciclos de estudo lecionados em parceria com instituições estrangeiras de ensino superior	●									
TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	Classificação da UC no <i>Regional Innovation Scoreboard</i>	●									
	Taxa de crescimento da receita resultante da prestação de serviços especializados		●				●		●		
	Grau de satisfação dos <i>stakeholders</i> externos	●									
	N.º de iniciativas culturais e artísticas que se autofinanciam	●					●				
	N.º de projetos em consórcio na área do empreendedorismo e inovação	●					●		●		





Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica

Gestão Estratégica

Análise Estratégica

Formulação Estratégica

Implementação

Ações

Avaliação

A **avaliação** não se restringe a um processo de medição,
incorporando uma perspectiva holística e dinâmica



integra mecanismos de implementação de **estratégias de melhoria**

- adoção de eventuais ações preventivas consideradas relevantes
- análise de desvios
- ações corretivas
- acompanhamento de eficácia



princípios de garantia da **qualidade** e de **melhoria contínua**

Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa

Gestão Estratégica	Análise Estratégica	Formulação Estratégica	Implementação	
			Ações	Avaliação



Tempo para ouvir e tempo para agir: a importância de uma gestão estratégica



Fórum da Gestão
do Ensino Superior
nos Países e Regiões
de Língua Portuguesa



Muito obrigado pela vossa atenção!

Margarida Mano