



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Nicolas Dias de Oliveira

**O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**Relatório de estágio no âmbito do mestrado em Administração Público-Privada,  
orientado pelo Professor Doutor Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho e  
apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.**

Outubro de 2020

1 2



9 0

FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Fernando Carvalho pela sua prontidão em aceitar ser o orientador do presente relatório de estágio, bem como pelo tempo, apoio e orientação científica facultada durante a sua elaboração.

Em segundo lugar, o meu agradecimento destina-se ao Dr. Filipe Rocha, Chefe de Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra, pelo acolhimento excepcional e pelos conhecimentos transmitidos. À restante equipa da Divisão, Dr.<sup>a</sup> Ana Quental, Dr.<sup>a</sup> Dora Lontro, Dr.<sup>a</sup> Mariana Correia, Dr.<sup>a</sup> Paula Ferreira, Dr.<sup>a</sup> Raquel Belo, Dr.<sup>a</sup> Sónia Fonseca, queria agradecer por me terem feito sentir parte desta equipa maravilhosa e pelos saberes transmitidos ao nível técnico-profissional.

Em terceiro lugar, e porque também são uma parte importante na elaboração deste relatório, gostaria de agradecer não só aos amigos que fiz durante o meu percurso, mas também aos de longa data.

Em quarto, queria deixar uma palavra de agradecimento aos meus avós, Joaquim Ferreira e Maria do Carmo Ferreira, por olharem para mim como um filho e por todo o seu amor, apoio e educação, sem os quais eu não seria o homem que sou hoje.

Em quinto lugar, o meu agradecimento vai para a Ana Pedro da Graça Vidal por ser um pilar basilar na minha vida. Obrigado pela tua presença e por todo o teu amor dado desde o nosso primeiro encontro. Que assim seja até ao fim das nossas vidas.

Por último, gostaria de mostrar o meu agradecimento aos meus queridos pais por tudo o que eles fizeram no sentido de me transmitirem os valores corretos. Mãe, obrigado pelo teu amor imensurável que sempre me confortou. Pai, apesar da distância física já desde há longos anos, obrigado por todos os esforços feitos e pelos conselhos transmitidos. Agradeço também à minha irmã pelo carinho, ajuda e proteção dada desde as nossas infâncias.

## **Resumo**

As Instituições de Ensino Superior atuam num contexto cada vez mais exigente, no qual o planeamento estratégico se apresenta como uma ferramenta de gestão que permite um melhor conhecimento da instituição, bem como do seu meio envolvente com o objetivo de não só potenciar as oportunidades, mas também atenuar as ameaças. Para tal, serão abordados os conceitos de estratégia, gestão estratégica e planeamento estratégico com foco na sua aplicabilidade no meio académico.

O presente relatório tem também como objetivo descrever as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular efetuado na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento (DPGD) da Administração da Universidade de Coimbra, no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada.

**Palavras-chave:** Estratégia; Planeamento Estratégico; Instituições de Ensino Superior.

## **Abstract**

Higher Education Institutions operate in an increasingly demanding context, in which the strategic planning presents itself as a management tool that allows better knowledge of the institution, as well as its surroundings, with the aim of not only enhancing the opportunities, but also mitigate the threats. With this purpose in mind, the concepts of strategy, strategic management and strategic planning will be addressed with a focus on their applicability in academia.

The present report also aims to describe the tasks developed during the curricular internship carried out in the Planning, Management and Development Division (DPGD) of the Administration of the University of Coimbra, within the scope of the Master in Public-Private Administration.

**Keywords:** Strategy; Strategic Planning; Higher Education Institutions.

## **Lista de siglas e abreviaturas**

**A3ES** – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

**CSC** – Centro de Serviços Comuns

**CSE** – Centro de Serviços Especializados

**DGES** – Direção-Geral do Ensino Superior

**DPGD** – Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento

**IES** – Instituições de Ensino Superior

**NPM** – *New Public Management*

**RJIES** – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**UC** – Universidade de Coimbra

**UO** – Unidade Orgânica

**PESTEL** – *Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environment, Legal*

## Índice

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Introdução</b> .....                                                     | 8  |
| <b>2. Revisão da literatura</b> .....                                          | 10 |
| 2.1. Conceito de estratégia .....                                              | 10 |
| 2.1.1. Estabelecimento da missão .....                                         | 13 |
| 2.1.2. Estabelecimento da visão .....                                          | 14 |
| 2.1.3. Estabelecimento dos objetivos .....                                     | 14 |
| 2.1.4. Múltiplos papéis da estratégia .....                                    | 15 |
| 2.2. Gestão estratégica .....                                                  | 17 |
| 2.2.1. O processo de gestão estratégica .....                                  | 18 |
| 2.2.2. Escolas do pensamento estratégico .....                                 | 20 |
| 2.2.3. Benefícios da gestão estratégica .....                                  | 22 |
| 2.2.4. Do pensamento estratégico ao planeamento estratégico .....              | 23 |
| 2.3. Planeamento estratégico .....                                             | 24 |
| 2.3.1. O processo de planeamento estratégico .....                             | 26 |
| 2.3.2. Como lidar com a incerteza do meio? .....                               | 27 |
| 2.3.3. Benefícios do planeamento estratégico .....                             | 30 |
| 2.4. Planeamento estratégico em organismos públicos .....                      | 31 |
| 2.4.1. Setor público vs. Setor privado .....                                   | 33 |
| 2.4.2. Benefícios do planeamento estratégico em organismos públicos .....      | 33 |
| 2.5. Ensino Superior .....                                                     | 35 |
| 2.5.1. O sistema de ensino superior português .....                            | 35 |
| 2.5.2. Avaliação das IES .....                                                 | 37 |
| 2.6. O planeamento estratégico nas instituições de ensino superior .....       | 38 |
| 2.6.1. Processo de planeamento nas IES .....                                   | 40 |
| 2.6.2. Atributos do Planeamento Estratégico nas IES .....                      | 42 |
| 2.6.3. Diferenças entre o planeamento estratégico nas empresas e nas IES ..... | 43 |
| 2.6.4. Benefícios do Planeamento Estratégico nas IES .....                     | 44 |
| <b>3. Entidade de acolhimento</b> .....                                        | 46 |
| 3.1. Universidade de Coimbra .....                                             | 46 |
| 3.2. Administração da Universidade de Coimbra .....                            | 47 |
| 3.3. Divisão de Planeamento Gestão e Desenvolvimento .....                     | 48 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>4. Estágio curricular na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento</b> .....                        | 50 |
| 4.1. Sistematização de tarefas no âmbito do estágio na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento ..... | 52 |
| <b>5. Análise Crítica</b> .....                                                                               | 58 |
| <b>6. Conclusão</b> .....                                                                                     | 60 |
| <b>7. Referências Bibliográficas</b> .....                                                                    | 62 |
| 7.1. Websites consultados .....                                                                               | 68 |
| <b>8. Anexos</b> .....                                                                                        | 69 |

## Índice de figuras

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Estratégia Idealizada e Realizada (adaptado de Mintzberg, 1994) .....                             | 12 |
| Figura 2 - Evolução da gestão estratégica (Adaptado de Grant, 2015) .....                                    | 17 |
| Figura 3 - Processo de gestão estratégica (adaptado de Teixeira, 2020) .....                                 | 18 |
| Figura 4 – Processo de planeamento estratégico numa empresa diversificada (adaptado de Teixeira, 2020) ..... | 27 |
| Figura 5 - Estrutura dos planos das IES, (adaptado de Miroiu e Taylor, 2002) .....                           | 41 |
| Figura 6 - Forças de mudança definidas no Plano Estratégico 2019-2023 da Universidade de Coimbra .....       | 54 |

## Índice de tabelas

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Diferenças entre pensamento estratégico e planeamento estratégico (adaptado de Freire, 2008) ..... | 23 |
| Tabela 2 - Indicadores precursores .....                                                                      | 57 |

## 1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra é dada a possibilidade de realizar dois percursos para concluir o curso: a realização de uma dissertação ou de um estágio curricular e posteriormente o relatório do mesmo. A escolha recaiu sobre a segunda possibilidade, uma vez que o objetivo era adquirir experiência profissional, no sentido de colocar em prática os conhecimentos obtidos ao longo do percurso académico. Assim, o estágio realizado entre 1 de outubro de 2019 e 29 de fevereiro de 2020 teve como entidade acolhedora a Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra (DPGD), tendo como orientador o respetivo Chefe de Divisão, Dr. Filipe Rocha.

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão cada vez mais expostas a um meio envolvente que se tem tornado mais complexo e incerto, exigindo respostas estratégicas que lhes permitam manter ou aumentar a sua vantagem competitiva. Em particular, o setor da educação no ensino superior tem sido assolado por cortes de financiamentos públicos, aumento da competição, da exigência do seu público e o incremento da internacionalização. Nesse sentido, dentro das IES têm que ser dadas respostas estratégicas face ao aumento dos condicionamentos desse meio, potenciando os seus pontos fortes e alocando os seus recursos de forma eficiente para alcançar o cumprimento da sua missão.

No que concerne à estrutura do presente relatório, começa pela revisão da literatura que, primeiramente, versará sobre os conceitos de estratégia, de gestão estratégica e do planeamento estratégico.

Em segundo lugar, será analisada a aplicabilidade desta ferramenta de gestão nas IES. De forma breve e para contextualizar a implementação do planeamento na IES, será realizada previamente uma revisão da literatura que exponha os principais aspetos relevantes do sistema de ensino superior em Portugal.

O último capítulo do relatório relata a experiência do estágio curricular realizado na DPGD. Para tal, inicialmente descreve-se a entidade de acolhimento do estágio, abordando de forma breve não só a história da Universidade de Coimbra, mas também os seus Estatutos. De seguida, é abordado o Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra de forma a expor de forma breve e sucinta as principais competências deste serviço e da DPGD.

De seguida será apresentada uma sistematização das tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na DPGD, relatando sucintamente a metodologia usada para concretizar as tarefas propostas. Por fim, realizar-se-á uma análise crítica ao estágio curricular realizado e apresentar-se-ão as conclusões do presente relatório de estágio.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Conceito de estratégia

O conceito de estratégia não assume um consenso no que respeita à sua determinação, contudo é possível encontrar pontos onde as variadas definições convergem. Na sua origem, este termo referia-se ao campo militar, sendo este explorado no livro “Arte e Guerra”, redigido por Sun Tzu. Neste, o conceito é abordado como sendo uma maneira de obter vantagem competitiva face aos adversários, colocando as tropas em posições estrategicamente favoráveis.

Posteriormente, as decisões estratégicas foram incorporadas no mundo empresarial, embora não assumam um carácter tão agressivo como aquele que se aborda no livro “Arte e Guerra”. Assim sendo, existe uma competição mais “saudável”, havendo espaço até para possíveis cooperações entre as organizações.

Chandler (1962) explicava que a estratégia era a adoção de determinadas medidas e alocação dos devidos recursos para que os objetivos a longo prazo de uma empresa fossem concretizados.

Ansoff (1965) introduzia a questão do meio envolvente da empresa, admitindo que a tomada de decisão é realizada num contexto de desconhecimento parcial do meio em que a organização se insere. Deste modo, as decisões tomadas de carácter estratégicos devem ter sempre em conta a relação empresa-meio envolvente.

Andrews (1987) define a estratégia como sendo o padrão de decisões tomadas numa organização e que espelham os seus objetivos ou metas que, conseqüentemente, são traduzidos em políticas e planos para a obtenção daqueles, tendo bem definida a escala de negócios na qual se pretende operar.

Por sua vez, Itami e Roehl (1987) acrescentaram ao conceito de estratégia a capacidade de uma organização poder influenciar o seu meio envolvente de maneira a obter vantagem competitiva. Segundo os autores, a estratégia cinge-se na determinação de um quadro de referência que permita às organizações definir as suas linhas orientadoras de maneira a que se adapte e possa moldar o meio envolvente.

Minztberg (1987) procurou agrupar variadas interpretações propostas por um conjunto de autores num quadro de referência denominado por 5 P's da Estratégia. Estas definições devem ser interpretadas como complementares e não como sobreposições, sendo elas as seguintes: *Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy*.

1. **Plan:** a planificação pressupõe um conjunto de linhas orientadoras pré-determinadas para que uma organização possa agir perante uma situação específica.
2. **Pattern:** a estratégia também deve assentar na consistência. Isto é, determinados padrões de comportamentos devem ser praticados por todos os agentes envolvidos na organização.
3. **Position:** a posição cinge-se à forma como uma organização se pretende situar no seu meio envolvente. Deste modo, a organização deverá alinhar os seus objetivos com o seu ecossistema para que não haja lugar para desajustamentos.
4. **Perspective:** a perspetiva respeita aos ideais que os colaboradores de uma organização partilham, de maneira a que esta influencie as suas ações.
5. **Ploy:** a estratégia, por fim, deve ser encarada como um estratagema que leva a empresa a “enganar” os concorrentes de modo a desencorajar a ação destes no mercado.

Porter (1991) apresenta uma abordagem com um maior foco na competitividade, definindo a estratégia como o conjunto de ações, quer estas sejam ofensivas ou defensivas, que permitem defender a posição de uma empresa na indústria, superando as forças competitivas e obtendo assim um maior retorno sobre o investimento.

Grant (2015) define a estratégia como o meio pelo qual os indivíduos e organizações alcançam os seus objetivos, sendo assim necessário tomar ações críticas que envolvam a alocação de recursos. Acrescenta-se ainda que a estratégia implica consistência, integração e coesão na tomada de decisão e nas ações.

Mais recentemente, Guven (2020) afirma que a estratégia é um processo planejado com vista a atingir determinados objetivos em consonância com as capacidades da organização, analisando as condições internas e externas e tendo em conta os seus concorrentes.

Contudo, por mais bem planeada que seja uma estratégia, existem alterações no meio envolvente ou até desvios ao longo da sua implementação que levam a que sejam realizadas novas respostas, diferentes daquelas que estavam previstas nos planos. Assim sendo, a estratégia poderá dividir-se em duas vertentes: estratégia deliberada e estratégia emergente, como se referencia na figura 1.

Como refere Crespo de Carvalho e Filipe (2014), a primeira é relativa ao resultado de um processo intencional de tomada de decisão, no qual o pensamento estratégico antecede a ação. Na segunda estratégia, por sua vez, não existe uma intenção racional, sendo esta o resultado de um processo adaptativo, através do qual as organizações priorizam a experimentação e a aprendizagem.

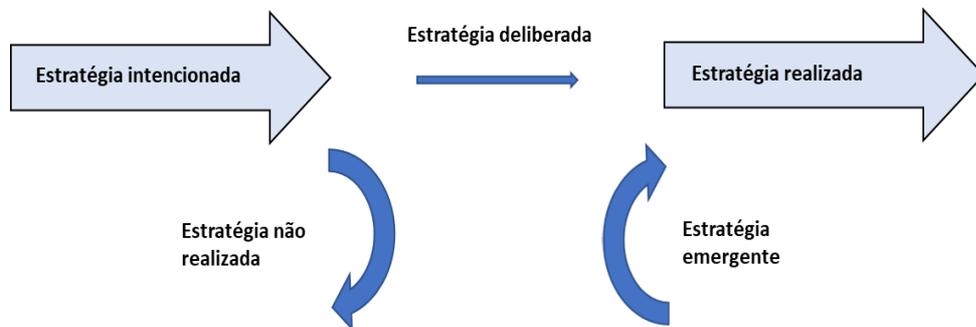


Figura 1 - Estratégia Idealizada e Realizada (adaptado de Mintzberg, 1994)

### 2.1.1. Estabelecimento da missão

A definição da missão de uma organização apresenta-se como um dos principais pontos de partida no estabelecimento da sua estratégia, uma vez que esta deverá transmitir a todos os *stakeholders* da organização qual é a finalidade da existência da mesma.

Nesse sentido, Martín e López (2015) referem que a definição da missão deverá responder a uma pergunta essencial: “Qual é a essência do nosso negócio e qual queremos que seja?”. Com base nesta questão, a resposta deverá cingir-se a demonstrar qual é a *raison d'être* da organização, de forma a que esta seja apresentada à sociedade.

A declaração da missão é uma componente da gestão estratégica de referência que guia os membros da organização, dando-lhes assim um sentido de identidade comum. Apesar da definição da missão, por norma, ser estável no tempo, poderá ser alvo de reajustamentos, caso existam alterações tais como transformações no meio envolvente, dificuldades em assegurar o seu cumprimento ou mudanças nos altos cargos de direção. Pese embora a definição da missão tenha um carácter mais generalista, nela estão incorporadas, como os autores referem, três variáveis:

- **A definição do campo de atividade:** isto é, o esclarecimento dos diferentes negócios nos quais a organização opera ou pode futuramente operar. Para tal, é importante comunicar quais são os produtos e/ou serviços oferecidos, os mercados que se pretendem satisfazer e o seu âmbito geográfico.
- **A identificação das capacidades essenciais:** o reconhecimento destas permite averiguar quais são as forças que auferem capacidade competitiva à organização, bem como a sua projeção no futuro.
- **Os valores, as crenças e a filosofia:** a missão da organização pode também incorporar os princípios pelos quais se rege a organização e a forma como esta se relaciona com os seus diversos *stakeholders*.

### 2.1.2. Estabelecimento da visão

Na definição da missão torna-se perceptível que esta tem um maior foco no presente, colocando um menor enfâse no futuro da organização. Assim sendo, o conceito de visão surge no sentido de conferir a situação atual da organização e quais são as suas aspirações futuras.

A visão, normalmente definida pelo líder da organização, segundo Martín e López (2015), deve ser uma referência para todos os comportamentos dos membros da organização, de modo a que perante as alternativas que existam para realizar uma determinada atividade, a escolha recaia sobre a que mais se adequa à visão da organização.

Segundo Kantabruta e Avery (2010), existe um conjunto de características que são comuns às diversas definições existentes acerca da visão estratégica das organizações e, assim sendo, esta deverá ser: concisa, clara, orientada para o futuro, estável, desafiante, abstrata e desejável de alcançar.

### 2.1.3. Estabelecimento dos objetivos

A definição dos objetivos estratégicos constitui uma etapa importante na formulação da estratégia, sendo que estes espelham o que uma determinada organização pretende alcançar através de ações concretas, de modo a garantir o cumprimento da sua missão e visão.

Johnson, Scholes e Whittington (2011) afirmam que os objetivos estratégicos visam ser quantificáveis, caso seja possível, sendo assim mais precisos do que as metas estratégicas. Por sua vez, Grant (2015) refere que a performance institucional deve ser consistente com os objetivos propostos, intimamente relacionada com a estratégia e direcionada a todos os indivíduos da organização. O autor acrescenta ainda que os gestores de nível superior definem objetivos mais amplos e a longo-prazo do que os gestores dos

níveis inferiores. Os segundos, por sua vez, definem objetivos que tornam possível a concretização dos objetivos de nível superior, tornando-os assim mais específicos.

Teixeira (2020) apresenta um conjunto de características inerentes à definição de objetivos estratégicos:

1. **Hierarquia** – isto é, existem objetivos que são prioritários para a organização e, por isso, os recursos alocados para estes são maiores, a fim de que possam ser concretizados.
2. **Consistência** – a relação entre os objetivos deve ser harmoniosa, isto é, a proposta de um objetivo deve ser feita sem que este ponha em causa a realização de outro.
3. **Mensurabilidade** – para conseguir apurar se os objetivos propostos foram cumpridos, é necessário que seja possível medir o grau de execução dos mesmos.
4. **Calendarização** – de modo a que a avaliação seja precisa é fulcral que seja estabelecido um prazo para concretização dos objetivos.
5. **Desafios atingíveis** – por fim, as propostas de objetivos deverão ser pensadas na lógica de que possam ser cumpridos, tendo em conta os recursos disponíveis e as características do meio-ambiente.

#### 2.1.4. Múltiplos papéis da estratégia

Ao processo de gestão estratégica, Grant (2015) associa três papéis que esta pode desempenhar no seio das organizações e que são fruto da transição do planeamento corporativo para a gestão estratégica:

##### 1. Estratégia como suporte à tomada de decisão

A estratégia, segundo o autor, confere coerência à tomada de decisão quer a nível individual ou organizacional através de três fatores. Em primeiro lugar, a estratégia simplifica a tomada de decisão, dado que, restringindo o leque de alternativas de decisão consideradas, permite encontrar a melhor resposta para um determinado problema. Em segundo lugar, o processo de formulação da estratégia potencia a integração de informações recolhidas juntos dos membros da organização. Por fim, o processo de conceção de

estratégias facilita o uso de ferramentas analíticas que permitem uma melhor percepção da organização e o seu meio-ambiente.

## **2. Estratégia como um dispositivo de coordenação**

Um dos principais desafios que confronta as organizações prende-se com a necessidade de coordenar as ações dos seus membros e, nesse sentido, a estratégia pode ser um catalisador desse processo. Esta pode estimular a coordenação entre os altos cargos de direção e os restantes colaboradores, através da comunicação da identidade, objetivos e o posicionamento da organização perante todos os membros. Contudo, a comunicação destes aspetos não é suficiente e, por isso, torna-se necessário também recolher os pontos de vista que dizem respeito à organização por parte dos seus membros. Por fim, a estratégia reveste a organização de um sentido de direção comum, com vista à obtenção de objetivos organizacionais que são alvo de controlo, de maneira a garantir a sua consistência.

## **3. Estratégia como um alvo**

A estratégia não concerne apenas ao presente da organização, mas também diz respeito à sua capacidade competitiva no futuro. Contudo, não basta projetar a organização no futuro e, por isso, as suas aspirações deverão ser motivadoras e inspiradoras para os seus membros. Assim sendo, a visão da organização só será alcançada se os seus colaboradores estiverem comprometidos com a direção estratégica adotada, facilitando assim o cumprimento dos objetivos e das aspirações que se pretendam atingir.

## 2.2. Gestão estratégica

O processo de gestão estratégica define o modo como se pretende incorporar a estratégia numa organização. Esmaili (2015) afirma que a gestão estratégica de uma organização consiste num ciclo que incorpora o planeamento estratégico, o planeamento operacional, elaboração de orçamentos, supervisão e a sua avaliação.

Segundo Grant (2015), a conceção da estratégia empresarial sofreu várias alterações ao longo dos últimos cinquenta anos, dado que o meio envolvente tem sido alvo de mudanças constantes e imprevisíveis. Assim sendo, a estratégia passou a estar menos focada em planos detalhados e mais centrada na procura do sucesso, provendo uma direção estratégica no sentido da prossecução dos objetivos da organização.

Efetivamente, ao longo dos anos, podemos verificar que o foco da gestão estratégica não foi constante, sendo assim possível observar seis momentos distintos:

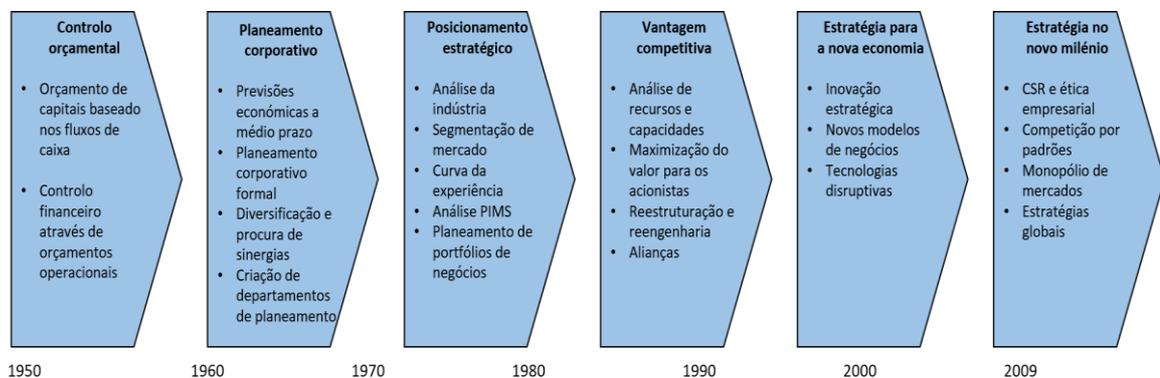


Figura 2 - Evolução da gestão estratégica (Adaptado de Grant, 2015)

### 2.2.1. O processo de gestão estratégica

Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2014) referem que o processo de gestão estratégica tem um conjunto de características que passam por: foco na totalidade da empresa e não nas partes, embora perante cada unidade de negócio possa ser delineada uma estratégia como complemento à estratégia empresarial; a estratégia deverá ter em conta um horizonte temporal de longo prazo (três a cinco, ou mais, anos); e por fim, as decisões estratégicas são realizadas sob um nível de incerteza muito elevado devido às incertezas existentes tanto nos conteúdos como nos efeitos das mesmas. Os autores afirmam também que o processo de gestão estratégica se debruça sobre quatro etapas fundamentais: a análise, a formulação, a implementação e o controlo:

- 1. Análise:** Numa primeira etapa pretende-se identificar e analisar o meio envolvente da organização, bem como os elementos internos da mesma. Com isto, pretende-se estabelecer se a relação da organização com o meio poderá ter efeitos positivos ou negativos.
- 2. Formulação:** Nesta segunda fase, o objetivo passa por escolher o melhor caminho para alcançar o sucesso, antecipando possíveis mudanças no meio envolvente à organização.
- 3. Implementação:** Nesta etapa, importa implementar o plano estratégico através da comunicação do mesmo à organização, da elaboração dos planos de ação e da mobilização dos recursos.
- 4. Controlo:** Nesta fase, deve proceder-se à monitorização dos processos, percecionado possíveis desvios ao plano e proceder às devidas medidas corretivas.

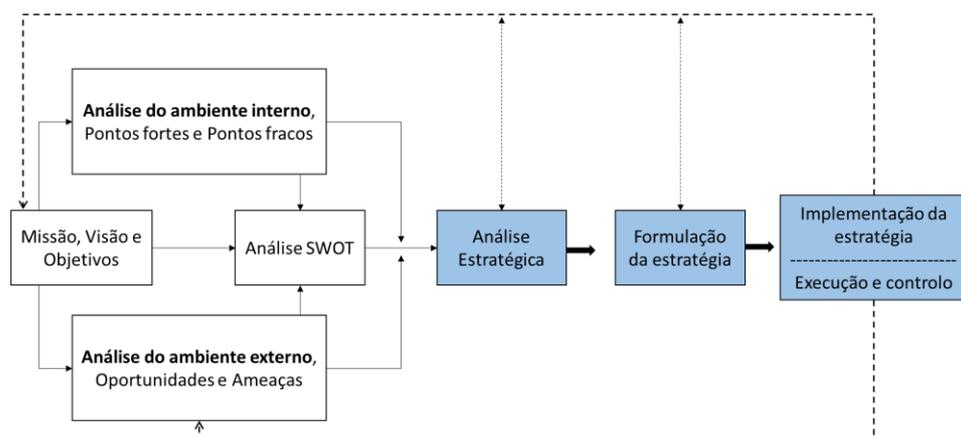


Figura 3 -Processo de gestão estratégica (adaptado de Teixeira, 2020)

Observando a figura 3, percebe-se que existe um conjunto de instrumentos prévios de apoio à análise estratégica. A missão, a visão e os objetivos mostram o propósito da organização e aonde pretende chegar, dando assim um sentido à sua existência. Estes conteúdos, aliados a uma análise do ambiente interno e externo resultam na análise estratégica. Após esta etapa dá-se a formulação da estratégia e, por conseguinte, a sua implementação. A última fase, aqui apresentada, o controlo, não se cinge apenas a uma temporalidade definida. Apesar de ser necessário no final de um ciclo averiguar se os objetivos foram cumpridos, este processo é transversal a todas as etapas da gestão estratégica.

Segundo Martins e Pereira (2005), a estratégia que se pretende implementar numa organização deverá ser alvo de uma avaliação constante, atribuindo-lhe assim um nível de importância superior. Como referem os autores, a avaliação deverá recair sobre o estudo da posição da organização perante pontos cruciais para alcançar o sucesso. Nesse sentido, os autores mencionam um conjunto de critérios que é necessário cumprir no processo de avaliação da estratégia, reforçando a ideia de que esta deverá ser uma tarefa contínua:

- **Consistência:** assenta na ideia de que os objetivos estratégicos deverão ser consistentes entre si, de modo a que seja possível atingir os objetivos da organização.
- **Adequação:** a missão da organização deve estar em adequação com o seu meio envolvente de modo a que esta acompanhe as possíveis mudanças.
- **Vantagem:** a estratégia da organização deverá levar a organização à criação ou manutenção da vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência.
- **Viabilidade:** este último critério prende-se com o facto de que a organização deverá apurar se os objetivos estratégicos são concretizáveis, tendo em conta os recursos de que esta dispõe.

## 2.2.2. Escolas do pensamento estratégico

Mintzberg *et al.* (1998) refere que existe uma vasta quantidade de perspectivas no que respeita à abordagem estratégica, podendo estas ser agrupadas em dez escolas distintas que surgiram em diferentes momentos da evolução da gestão estratégica. Deste modo, importa aqui abordar, de forma sucinta, as características que revestem cada uma delas:

**Escola do *design*** – esta escola é composta por um conjunto de autores que defendem que a formulação de estratégia deve ser um processo deliberado, cabendo ao líder da organização desencadear este processo com base na sua visão. O processo de formulação de estratégia deve assentar num “desenho” simples e criativo, no qual se separa a formulação e a sua implementação. Assim sendo, os autores afirmam que cada vez que a estratégia é formulada, a estrutura organizacional deve ser considerada novamente, de modo a garantir a sua consistência.

**Escola de planeamento** – esta escola defende que a estratégia deve ser o resultado de um processo formal, racional e planificado, composto por diferentes etapas. As estratégias apresentam-se de forma explícita de modo a que possam ser implementadas através de uma atenção detalhada no que concerne aos objetivos, planos operacionais e orçamentos. Ao contrário da escola anterior, o líder da organização assume a responsabilidade sobre o processo na sua generalidade; contudo, cabe aos planeadores executá-lo.

**Escola do posicionamento** – A escola do posicionamento defende que as estratégias são posições genéricas identificáveis num mercado económico e competitivo. O processo de formação de estratégias desta escola prende-se com a seleção dessas posições genéricas, baseada numa análise do mercado. Nesse sentido, a estrutura de mercado direciona as estratégias de posicionamento deliberadas, que por sua vez direcionam a estrutura organizacional.

**Escola do empreendedorismo** – Esta escola assenta nas capacidades de liderança do gestor. Isto é, a visão do líder assume um papel central na formulação das estratégias da organização, com base na sua experiência e/ou intuição, podendo estas ser deliberadas ou emergentes. A organização é também maleável face às diretivas do líder e cabe aos colaboradores implementá-las, sendo estas alvo de controlo superior.

**Escola do conhecimento** – A ideia central desta escola cinge-se em colocar a formulação de estratégia através de um processo cognitivo, com base na mente do estratega. As estratégias surgem como perspectivas que moldam a forma com as pessoas lidam com os *inputs* do meio-envolvente. Estes inputs, depois de recolhidos, são filtrados de modo a que a sua interpretação seja mais precisa.

**Escola da aprendizagem** – Esta escola assenta na ideia de que as estratégias são o resultado de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, sendo que o mesmo não diz respeito apenas ao líder, mas sim a toda a organização. O papel do líder neste processo deixa de passar por preconceber estratégias deliberadas e assume o papel de gerir o processo de aprendizagem estratégica, através do qual podem surgir novas estratégias. Assim, o desenvolvimento de estratégias desta escola surge através da análise de padrões comportamentais do passado, dando lugar ao planeamento do futuro da organização.

**Escola do poder** – A escola do poder refere que a estratégia resulta de um processo negocial entre os *stakeholders* da organização. Assim sendo, os conflitos de interesses existentes entre os diferentes agentes e, em face disso, não só o privilegiamento de uns em detrimento de outros, mas também o consenso irão ditar a formulação da estratégia.

**Escola cultural** – A premissa desta escola assenta no pressuposto de que a formulação de estratégias são o resultado de um processo de interação social, baseado nas crenças e experiências adquiridas através do processo de socialização por parte dos membros da organização. A estratégia, acima de tudo, assume a forma de perspectiva enraizada nas intenções coletivas e na forma como os recursos da organização são usados para ganhar vantagem competitiva.

**Escola ambiental** – A premissa desta escola baseia-se na ideia de que no meio envolvente à organização existem oportunidades e ameaças e, nesse sentido, cabe às organizações formularem estratégias para se adaptarem ao meio em que atuam, com a finalidade da sua sobrevivência. Assim sendo, as organizações devem potenciar as suas oportunidades à medida que atenuam as ameaças da envolvente.

**Escola da configuração** – Segundo esta escola, a organização assume uma determinada estrutura perante um determinado contexto, o que leva a que esta adote comportamentos específicos que, por sua vez, dão lugar a um conjunto de estratégias. A estabilidade da configuração está sujeita a uma revisão periódica, devido às transformações do meio e, nesse sentido, para que a organização se possa adaptar ao meio, deve dar-se lugar a uma reconfiguração. O processo de formação de estratégia poderá assumir diferentes perspetivas: a visão do líder, o planeamento, a análise sistemática, a aprendizagem cooperativa, a socialização coletiva, o conhecimento individual ou através de respostas à pressão do meio-envolvente.

### 2.2.3. Benefícios da gestão estratégica

Caso a gestão estratégica seja bem formulada e implementada, as organizações que assim o pratiquem, poderão obter vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Segundo Esmaili (2015), existe um conjunto de benefícios que as organizações auferem no âmbito da implementação da gestão estratégica:

1. Antecipar problemas antes da sua ocorrência e incutir esse comportamento no seu *staff*.
2. Preparar a organização face às mudanças do meio envolvente e os comportamentos da concorrência.
3. Formular respostas estratégicas perante as mudanças verificadas.
4. Facilitar o reconhecimento e aproveitamento de oportunidades.
5. Minimizar os efeitos negativos das pressões do meio.
6. Ajudar os gestores a tomar decisões cruciais para estabelecer objetivos.
7. Alocar os recursos e tempo perante as oportunidades, de uma forma mais eficaz.
8. Proporcionar atividades em grupo entre os diversos níveis da organização, reforçando o inter-relacionamento e fomentando o sentido de prossecução de objetivos comuns.
9. Reforçar a capacidade competitiva perante a concorrência.

#### 2.2.4. Do pensamento estratégico ao planeamento estratégico

Mintzberg (1994) refere que o planeamento estratégico, da forma como tem sido executado, tem-se aproximado da programação estratégica, uma vez que tem assentado na elaboração de estratégias ou visões que já existem. Para o autor, as organizações necessitam de perceber a diferença entre o pensamento e o planeamento estratégico. Nesse sentido, argumenta que, uma vez que esta diferença seja percecionada, o processo de criação de estratégias passará pela recolha dos *inputs* dos líderes das organizações, de modo a que estes sejam alvo de análise para que possam ser incorporados na visão desejada para a organização. Consequentemente, o autor refere que é necessário realizar a distinção entre quem pensa e quem planifica, devendo os primeiros ser catalisadores do processo, fornecendo as informações necessárias e incentivando os gestores a pensar estrategicamente.

Deste modo é possível afirmar que o pensamento estratégico deve sempre preceder ao planeamento do mesmo, isto é, o pensamento passa pelo estabelecimento de um conjunto de visões pretendidas para o futuro da organização ao passo que o planeamento se cinge à construção formal de um plano que incorpore essas mesmas visões. No quadro seguinte podemos verificar as diferenças entre estes dois processos:

|                  | <b>Pensamento estratégico</b>             | <b>Planeamento estratégico</b>                  |
|------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Essência</b>  | Síntese                                   | Análise                                         |
| <b>Fonte</b>     | Criatividade                              | Método                                          |
| <b>Autoria</b>   | Qualquer membro da empresa                | Responsável pelo planeamento e gestores de topo |
| <b>Timing</b>    | Em qualquer altura                        | Em reuniões de planeamento                      |
| <b>Resultado</b> | Visão integrada, pouco clara e incompleta | Plano formal, explícito e completo              |

*Tabela 1 – Diferenças entre pensamento estratégico e planeamento estratégico (adaptado de Freire, 2008)*

Analisando a tabela 1, podemos retirar a conclusão de que o planeamento cinge-se num processo muito mais racional, metódico e formal, ao passo que o pensamento estratégico tem um cariz mais espontâneo e informal, que depende da criatividade estratégica de qualquer membro da organização. Assim sendo, importa agora abordar as particularidades do planeamento estratégico.

### 2.3. Planeamento estratégico

O planeamento é um instrumento de gestão que pode ser incorporado na gestão estratégica das organizações. Este deverá ser um caminho pré-determinado que molde a organização no sentido da prossecução da sua visão e dos objetivos que se propõe atingir, bem como o cumprimento da sua missão.

Mintzberg (1994) refere que conceito de planeamento estratégico surge em meados da década de 1960, com as empresas a verificarem a necessidade da incorporação da gestão estratégica nos seus negócios, de maneira a que conseguissem obter vantagem competitiva face aos concorrentes na sua unidade de negócio. O autor menciona que o planeamento estratégico pode ser identificado através de dois fenómenos nas organizações: a aplicação de um procedimento formalizado e a existência de um resultado articulado, especificamente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões.

A escola do planeamento defende, segundo Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2014), que a estratégia deve ser um processo deliberado, desde a análise interna e externa à fixação dos objetivos e orçamentos, globais e operacionais. Assim sendo, o planeamento estratégico procurar antecipar as condições do futuro, planificando-as, na medida em que seja possível cumprir os objetivos estabelecidos no presente.

De facto, Bigler, Jr. (2019) refere que, desde a Segunda Guerra Mundial, quando o planeamento estratégico surge como uma disciplina, as empresas reconheceram que os fatores que afetam a sua performance residem tanto ao nível interno como ao nível externo da organização. Neste contexto, afirma ainda que uma das principais vantagens do alinhamento interno-externo pode conferir à organização um crescimento de valor de mercado entre 8% a 15% por ano.

Já Wolf e Floyd (2017) definem o planeamento estratégico como um processo periódico que fornece uma abordagem estruturada para a formulação, implementação e controlo da estratégia. O propósito desta ferramenta de gestão é influenciar a direção

estratégica de uma organização, durante um determinado período de tempo e coordenar e integrar não só as decisões estratégicas deliberadas, como também as emergentes.

Bryson e Edwards (2017), por sua vez, argumentam que o planejamento estratégico consiste num conjunto de conceitos, procedimentos, ferramentas e práticas de suporte aos responsáveis pela tomada de decisão e outros *stakeholders*, de maneira a apurar o que é realmente importante para as organizações. Referem ainda que o planejamento estratégico varia nos seus propósitos; formalidade; horizonte temporal; abrangência; organizacional, inter-organizacional e/ou foco geográfico; ênfase nos dados e na análise; nível de participação; o foco da tomada de decisão; e a sua ligação com a implementação.

Gup menciona que o planejamento estratégico deverá responder a três questões fundamentais para a organização (citado por Fernandes e Ribeiro, 2010):

1. Para onde vais?
2. Qual o meio envolvente?
3. Como lá chegar?

A primeira questão centra-se na ideia de que as organizações deverão ter o seu caminho bem delineado e, nesse sentido, urge a necessidade em definir a sua missão e visão, bem como as metas e os objetivos que se propõe alcançar. A segunda pergunta, por sua vez, prende-se com a análise do meio em que a organização opera. Neste campo, a organização deve realizar não só uma análise interna dos seus pontos fortes e fracos, mas também do meio em que está envolvida, identificando as oportunidades e as ameaças. Por fim, a última questão pretende aferir quais são os modelos que devem ser implementados, bem como a afetação de recursos necessária para que os objetivos a que a organização se propõe sejam cumpridos.

Segundo os autores, a realização deste processo de planejamento estratégico deve ser renovada periodicamente, sendo que as mudanças rápidas e constantes no meio envolvente às organizações obrigam-nas a adaptarem-se o mais previamente possível.

### 2.3.1. O processo de planeamento estratégico

Embora o planeamento estratégico possa ser desenvolvido consoante variados modelos, cabe à organização adotar o mais apropriado tendo em conta o pensamento estratégico dos líderes, os recursos da organização e o grau de complexidade da implementação.

Teixeira (2020) menciona as etapas essenciais pelas quais se deverão passar para que o planeamento estratégico seja implementado com sucesso (figura 4). Assim sendo, em primeiro lugar é fulcral que as linhas de orientação estratégica sejam definidas pelo órgão de gestão de topo. Para uma maior precisão e sucesso, aquelas devem não só estar em conformidade com a missão e a visão da organização, mas também reunir consenso junto dos *stakeholders*, nas sessões de auscultação que devem ser realizadas junto destes. Deste modo, os contributos recolhidos nestas sessões, cuja relevância seja confirmada, poderão ser parte integrante do plano estratégico. Para tal, é necessária a constituição de um departamento, dependente do órgão de gestão de topo, que possa desencadear o processo de planeamento estratégico.

Na segunda etapa deste processo, depois de comunicadas as linhas de orientação estratégica, deverão ser construídos os primeiros esboços dos planos de cada unidade de negócio.

Realizada a primeira versão dos planos, estes serão alvo de uma análise crítica, de modo a verificar a exequibilidade dos mesmos e, caso seja necessário, reportar os ajustes que devam ser efetuados.

Assim sendo, depois de dado o *feedback* inicial, deverá proceder-se à correção das incompatibilidades dos planos para assim ser possível partir para a elaboração do plano global da organização que, posteriormente, será alvo de aprovação por parte do órgão de gestão de topo.

Por fim, depois da aprovação dos planos, quer o estratégico global quer o das unidades estratégicas, deverá proceder-se à elaboração dos planos operacionais. Isto é, é necessário tornar os planos estratégicos em ações concretas que possam ser alvo de medição a fim de garantir o seu controlo. Todavia, é importante realçar que o planeamento estratégico é um processo contínuo, devendo assim ser alvo de revisões sempre que as mudanças, quer no ambiente externo, quer no ambiente interno, assim o exijam.

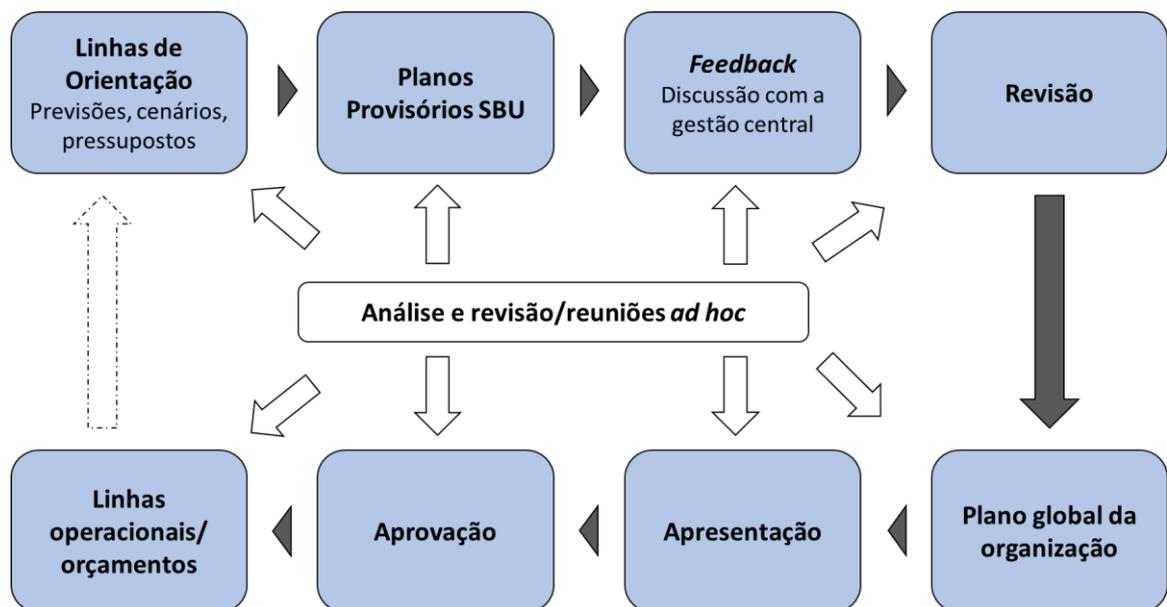


Figura 4 – Processo de planeamento estratégico numa empresa diversificada (adaptado de Teixeira, 2020)

### 2.3.2. Como lidar com a incerteza do meio?

O meio envolvente a uma organização é cada vez mais caracterizado pelas suas rápidas e inconstantes mudanças, o que obriga a que esta seja capaz de implementar estratégias que tenham esta condicionante em conta, de modo a que seja possível alcançar a sua visão.

Courtney, Kirkland e Viguerie (1997) referem que para que as decisões estratégicas ofereçam uma resposta mais eficaz às pressões do meio externo, é fulcral que seja

determinado o grau de incerteza do mesmo, de maneira a que a definição da resposta estratégica seja a mais adequada. Deste modo, podemos assistir a quatro níveis de incerteza:

**Nível 1** – futuro suficientemente claro: a prospeção do futuro é simplificada, tendo pouca relevância para as decisões estratégicas.

**Nível 2** – futuros alternativos: este nível corresponde à perspetivação de um futuro de cenários alternativos, podendo ser atribuída uma probabilidade de acontecimento para os mesmos e assim adaptar as decisões estratégicas para cada um dos cenários.

**Nível 3** – um intervalo de futuros: existe um maior número de cenários possíveis, nos quais não se consegue identificar onde começa cada um, existindo um número limitado de variáveis-chave que podem ter implicações sobre qualquer um dos cenários.

**Nível 4** – verdadeira ambiguidade: este nível é caracterizado por múltiplas incertezas, algumas não identificáveis e de variadas dimensões, sendo assim impossível analisar as tendências.

De modo a que as oportunidades e as ameaças do meio-envolvente que possam vir a ocorrer sejam percecionadas, poderão ser utilizados dois instrumentos de apoio à tomada de decisão estratégica que permitem apurar o grau de incerteza do meio: a construção de cenários e o *time-pacing*.

Segundo Alvarenga, Rocha, Barros, Mano e Gonçalves (2019), a utilização da prospetiva, sobretudo o planeamento por construção de cenários, pode ser visto como uma resposta a um futuro que assume múltiplas facetas perante os desafios que se colocam e as incertezas na interpretação do meio envolvente. A prospetiva é vista como uma ferramenta que obriga as organizações a saírem da sua zona de conforto tornando-se mais pró-ativas, através de um pensamento estruturado acerca do futuro, reduzindo a indeterminações do meio para fornecer informação precisa no suporte à tomada de decisão.

A construção de cenários procura perceber futuros alternativos que permitam à organização ajustar a sua estratégia com base nas mudanças que se possam verificar, tendo o presente como período de referência. Com base neste argumento, Teixeira (2020) refere que devem ser considerados três tipos de cenários: os possíveis, os realizáveis e os desejáveis.

A partir de uma primeira análise, definem-se quais são os cenários possíveis, de maneira a verificar todas as hipóteses que se possam vir a verificar no futuro. Com base no conhecimento construído na primeira análise, deverá proceder-se à seleção de quais são os cenários desejáveis e realizáveis, de maneira a que se consiga aferir se estes são consistentes entre si. Depois desta etapa, o autor refere que devem ser selecionados os cenários de maior interesse para a organização, entre os que são desejáveis e realizáveis. Passando esta etapa, torna-se necessário o desenvolvimento de um segundo conjunto de cenários, denominado de cenários-foco. Estes, segundo o autor, analisam em detalhe a organização e perspetivam o seu progresso face às diferentes alternativas de evolução do meio envolvente. Por fim, a última etapa deste processo resume-se a selecionar os futuros que sejam mais adequados à organização, de modo a que estes possam ser trabalhados através da pesquisa de informação quantitativa relevante, com o intuito de fornecer uma base sólida de apoio à formulação estratégica e os seus planos.

O *time-pacing*, por sua vez, é um instrumento que se cinge a definir ritmos apropriados para a criação de novos produtos ou serviços, novos negócios, ou a entrada em novos mercados. Nesse sentido, este instrumento assenta na premissa de que o tempo influencia o planeamento, isto é, a organização precisa acompanhar o ritmo das mudanças, quer estas sejam internas ou externas, com o intuito de adequar a sua estratégia ao longo do tempo.

### 2.3.3. Benefícios do planejamento estratégico

Maleka (2014) refere que a adoção do planejamento estratégico no seio das organizações pode conferir-lhes uma maior vantagem competitiva face à concorrência, melhorando a sua performance através de um conjunto de dez benefícios:

1. Define a visão, a missão e os objetivos da organização.
2. Identifica as estratégias adequadas para atingir os objetivos.
3. Facilita a compreensão do meio interno e externo da organização e identifica as fontes de vantagem competitiva.
4. Promove o comprometimento dos gestores com os objetivos estratégicos.
5. Melhora a coordenação das atividades e a alocação eficiente dos recursos da organização.
6. Incrementa e melhora a comunicação entre os gestores de diferente níveis e áreas funcionais.
7. Reduz a resistência à mudança, informando os trabalhadores sobre as mudanças e as suas consequências.
8. Reforça a performance da organização.
9. Em média, as organizações que implementam uma gestão estratégica têm mais sucesso que as organizações que não o fazem.
10. O planejamento estratégico fomenta uma postura proativa ao invés de reativa.

## 2.4. Planeamento estratégico em organismos públicos

A incerteza do meio ambiente, bem como a sua rápida mudança, teve também repercussões no modo como as organizações públicas planeiam o seu futuro. Manojlović (2017) refere que a implementação da gestão estratégica e da medição da performance no setor público aumentou desde o final da década de 1970 e o princípio da década de 1980.

Na senda do *New Public Management* (NPM), Bert (2020) afirma que o planeamento estratégico tem sido, desde há muito tempo, a abordagem de eleição no que respeita à formulação estratégica nos organismos públicos em todos os níveis do governo.

Poister (2010) menciona que o planeamento nos organismos públicos consiste numa abordagem abrangente que combina pensar o futuro, análise objetiva e avaliação subjetiva de valores, metas e prioridades, de modo a delinear uma direção futura e sequência de ações para garantir a vitalidade, eficácia e capacidade de acrescentar valor público à organização. Nesse sentido, a incorporação da gestão estratégica na sua atuação surge com a finalidade de poderem lidar com os ambientes incertos, atenuando assim as ameaças existentes e verificando as oportunidades de obtenção de valor acrescentado. Para tal, Hansen e Ferlie (2016) argumentam que a incorporação de modelos de gestão estratégica nos organismos públicos deve ter em conta três fatores fulcrais: o grau de autonomia administrativa; o grau dos orçamentos baseados no desempenho; o grau de concorrência tipo-mercado.

No entender de Mansor e Tayib (2012), ao nível das organizações públicas, a estratégia corporativa reflete uma combinação do mandato legislativo com os objetivos de política pública da organização. Neste contexto, e segundo afirmam Alford e Greve (2017), ser estratégico no setor público implica que o gestor tenha que lidar com questões políticas, dentro do papel atribuído constitucionalmente. Assim sendo, cabe a este alinhar os *stakeholders* relevantes no que concerne aos problemas cruciais que as organizações enfrentam. Contudo, os autores referem que o alinhamento perfeito é difícil de atingir, sendo por isso mais viável harmonizar os diversos interesses.

No âmbito do setor público, segundo afirma Alonso *et* Arriola (2005), a implementação do planeamento estratégico nas organizações deu-se mais lentamente, tendo este processo quatro etapas evolutivas:

- **Primeira etapa:** o foco estava centrado numa abordagem funcional, na qual a primazia era controlar e cumprir os orçamentos anuais.
- **Segunda etapa:** esta fase assentou na programação, tendo em conta o orçamento disponível e o meio-envolvente no sentido da realização do plano.
- **Terceira etapa:** face às mudanças rápidas e inconstantes do meio envolvente, urgiu a necessidade de realizar uma análise estrutural com base na metodologia, de maneira a elaborar um plano estratégico.
- **Etapa atual:** no presente, o planeamento estratégico constitui uma ferramenta de gestão essencial para as organizações públicas, ao qual são aliados o modelo *Total Quality Management* (TQM) e o modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

A implementação do planeamento estratégico no seio das organizações públicas, como defende Bryson (1988), é um instrumento que reveste as organizações de uma maior viabilidade e efetividade perante os desafios que estas enfrentam. O autor defende que o planeamento fomenta o envolvimento entre os vários níveis hierarquizados da organização, promovendo assim o debate sobre as decisões estratégicas a serem adotadas. Para uma melhor compreensão do processo de formulação estratégica em organizações públicas, é apresentado um modelo desdobrado em oito etapas:

1. Acordo inicial acerca da implementação do planeamento estratégico na organização.
2. Identificação e clarificação dos mandatos externos impostos à organização.
3. Desenvolvimento e clarificação da missão e dos valores organizacionais, bem como a análise dos *stakeholders*.
4. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças).
5. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).
6. Identificação das questões estratégicas.
7. Desenvolvimento de estratégias de combate aos problemas identificados.
8. Descrição do futuro da organização, com base nas decisões estratégicas a serem implementadas.

Finalizada a formulação estratégica, é necessário proceder à implementação da mesma, desdobrando-se em ações concretas que serão alvo de controlo, de maneira a que seja apurado se os objetivos da organização estão a ser atingidos. Contudo, o autor refere que este é um processo dinâmico e contínuo e, assim sendo, poderá sofrer alterações ao longo de cada etapa.

#### 2.4.1. Setor público vs. Setor privado

Caldeira (2015) refere que existem diferenças no que respeita à aplicabilidade desta ferramenta de gestão entre o setor privado e o setor público. O autor refere que os organismos públicos são caracterizados por um maior nível de burocracia, o que tem repercussões negativas no que respeita a: rapidez na tomada de decisão; escassez de recursos; os objetivos são fixados a curto prazo por força das influências políticas (inclui tempo de duração dos mandatos); a inexistência de dados que permitam efetuar a monitorização de indicadores.

Pese embora existam algumas limitações, a adoção de uma gestão estratégica é um instrumento muito útil para que estas organizações possam prosperar num meio envolvente caracterizado por ciclos efémeros e inconstantes. Assim sendo, como defende Leal, a condição necessária para a implementação do planeamento estratégico nos organismos públicos prende-se com a vontade política e o compromisso dos dirigentes dos mesmos (citado por Carvalho, 2015).

#### 2.4.2. Benefícios do planeamento estratégico em organismos públicos

Caso seja adotada a gestão estratégica no seio de uma organização pública, poderá ser atingido um conjunto de benefícios que melhoram a performance institucional. Nesse sentido, Caldeira (2015) refere que os benefícios passam por: clarificar o futuro da organização; potenciar o consenso entre os *stakeholders* no que concerne à definição das prioridades; permitir à organização dar uma resposta mais eficaz perante os desafios, permitindo a sua antecipação; potenciar o alinhamento dos colaboradores com a estratégia,

colocando o foco nos objetivos propostos; possibilitar a medição dos resultados obtidos e o impacto dos mesmos, de modo a avaliar o papel das estratégias implementadas; e melhorar a performance institucional, dado que depois de delineado o caminho a percorrer com base numa análise interna e externa e com alinhamento dos colaboradores, será possível obter melhores resultados para a organização.

## 2.5. Ensino Superior

### 2.5.1. O sistema de ensino superior português

O ensino superior, segundo a Direção Geral do Ensino Superior (DGES), está organizado num sistema binário composto pelo ensino universitário (cariz mais teórico) e pelo ensino politécnico (cariz mais prático), sendo que poderão ter uma natureza pública ou privada. Às IES é conferida pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)<sup>1</sup> a “autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza” (art.º 11.º do RJIES). Segundo o mesmo regime jurídico, cabe às universidades adotarem, nos termos da lei, o modelo de organização institucional e de gestão que considerem mais adequado para o cumprimento da sua missão. Porém, no que concerne aos seus órgãos de governo, o RJIES, através do art.º 77.º e art.º 78, refere que estes deverão ser compostos pelo Conselho Geral, pelo Conselho de Gestão e pelo Reitor no caso do ensino superior público ou Presidente no caso do ensino superior privado. No caso do ensino superior público, o art.º 77.º do RJIES prevê ainda a criação de um Senado, composto por representantes das Unidades Orgânicas (UO), como órgão de natureza consultiva. Realça-se ainda que face à temática exposta no presente relatório, o art.º 92.º do RJIES, que respeita às competências dos reitores ou presidentes das IES, estipula que cabe a estes a elaboração e apresentação ao Conselho Geral do “plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato”<sup>2</sup>.

Segundo Veiga, Magalhães, Sousa, Ribeiro e Amaral (2014) existiram transformações na relação entre o Estado e as IES, passando de um modelo de controlo estatal para um modelo de supervisão estatal. Assim, segundo os autores o controlo *a priori* foi substituído por um controlo *a posteriori* focado nos indicadores de desempenho. Segundo Amaral e Magalhães (2000), esta alteração deveu-se não só, mas sobretudo, a quatro fatores. Em primeiro lugar, o Estado foi substituído pelo setor privado no que respeita à contratação

---

<sup>1</sup> Lei 62/2007, de 10 de setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

<sup>2</sup> Art. 92.º da Lei 62/2007, de 10 de setembro – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

dos licenciados. Em segundo lugar, assistiu-se à massificação do ensino, bem como dificuldades redobradas no que concerne à obtenção de fundos públicos para o financiamento das instituições. Esta massificação do ensino também gerou a necessidade de serem criadas novas e diversas ofertas formativas destinadas aos alunos. Em terceiro lugar, a complexidade em gerir o sistema de ensino superior a nível central dificulta a sua efetividade, bem como a dificuldade em acompanhar a evolução do “conhecimento útil” e a sua atualização. Por último, o quarto fator prende-se com a ideia de que existem ineficiências que o Estado não consegue resolver e, por isso, estas só poderiam ser resolvidas pelo mercado.

Seguindo esta linha de pensamento, é possível afirmar que o Estado assumiu o papel de supervisor, passando as instituições a terem um maior nível de autonomia enquanto que o primeiro passa apenas a ditar as regras do mercado. Com esta inversão, pretendia-se que o mercado conseguisse ultrapassar as falhas que o Estado não conseguia resolver. Contudo, como afirmam Amaral e Magalhães (2000), esta mudança não foi levada até “às últimas consequências”, dado que apesar do Estado conceder autonomia de gestão às instituições de ensino superior, este continua a exercer controlo sobre estas através da regulação da sua atuação. Este processo também teve moldes próprios em matéria de regulação, nos quais existiu uma “substituição parcial dos mecanismos tradicionais de regulação pública por mecanismo tipo mercado, como a «melhor maneira» de taylorizar (quer dizer, tornar eficientes e eficazes) as instituições de ensino superior” (Amaral e Magalhães, 2000, p.13).

Nas Instituições de Ensino Superior urgiu a necessidade de se reinventarem perante as adversidades que experienciam e, como tal, tornou-se evidente a necessidade da implementação de uma gestão estratégica que permitisse atenuar as ameaças do meio envolvente e explorar as oportunidades presentes no mesmo. Para tal, Fernandes e Ribeiro (2010) salientam a necessidade dos líderes das IES em estarem comprometidos com o pensamento e gestão estratégica de modo a que seja desenvolvida uma visão comum que orienta as instituições. Todavia, os autores afirmam que os planificadores apenas devem fornecer aos gestores os dados e dar suporte para que estes possam desenvolver um plano estratégico, havendo uma clara distinção entre o pensamento e a ação. Caso contrário, poder-

se-á correr o risco de que o plano seja mais um documento formal sem grande proveito para a instituição.

### 2.5.2. Avaliação das IES

No que concerne à avaliação e acreditação das IES e dos seus ciclos de estudos em Portugal, a entidade responsável pela sua realização é a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), criada através do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro. Os objetivos da A3ES regem-se pelo art.º 3 do mesmo decreto, sendo estes:

“

1. A avaliação tem por objeto a qualidade do desempenho dos estabelecimentos de ensino superior, medindo o grau de cumprimento da sua missão através de parâmetros de desempenho relacionados com a respetiva atuação e com os resultados dela decorrentes.
2. A avaliação tem em especial consideração, na definição e aplicação dos parâmetros de desempenho, a diferença de objetivos entre o ensino universitário e o ensino politécnico.
3. A avaliação tem por referencial as boas práticas internacionais na matéria”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Art.º 3.º do Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro.

## 2.6. O planeamento estratégico nas instituições de ensino superior

Perante um mundo de rápidas e constantes mudanças, com o crescendo de um clima de incerteza perante o futuro, tornou-se fulcral planificar o futuro e as Instituições de Ensino Superior não podem ficar à margem deste processo, caso queiram manter ou até aumentar a sua vantagem competitiva.

Neste contexto, Hu *et.al* (2018) referem que o surgimento do planeamento estratégico no seio das IES está relacionado com as mudanças no ensino superior no final do último século, nas quais se incluem as mudanças geográficas, a redução do financiamento, a introdução de novas tecnologias, a crescente globalização e o aumento da supervisão minuciosa sobre o setor público.

Para Addie (2019), embora o conceito de planeamento estratégico nas IES possa assumir variadas formas na sua definição e prática, este é usado pelos líderes da organização como um instrumento político que institui as prioridades institucionais a longo-prazo, estabelece indicadores internos e reestrutura respostas não só face às mudanças externas, mas também perante a relação com os seus *stakeholders* e as expetativas societais.

Uma das primeiras abordagens sobre o planeamento estratégico em Instituições de Ensino Superior foi realizada por George Keller (1983). O autor refere que as Faculdades ou Universidades que aspirem sobreviver ou até aumentar a sua competitividade num período de grande turbulência que paira sobre o Ensino Superior, devem melhorar a sua gestão e desenvolver estratégias para a sua instituição. No âmbito deste tipo de organizações, o autor defende um conjunto de características que concernem à atuação destas no decorrer do planeamento estratégico:

1. A tomada de decisão estratégica académica significa que uma Faculdade, Escola ou Universidade e os seus líderes são ativos, e não passivos, no que respeita à sua posição na história.

2. O planeamento estratégico analisa o exterior e está focado em posicionar a instituição de acordo com o ambiente em mudança.
3. A estratégia académica é competitiva, reconhecendo que o Ensino Superior está sujeito a condições económicas de mercado e a uma concorrência cada vez mais forte.
4. O planeamento estratégico concentra-se em decisões e não em planos documentados, análises, previsões e metas.
5. A tomada de decisão estratégica dá-se através de um misto de análises racionais e económicas, manobras políticas e interação psicológica. É, por isso, participada e altamente tolerante.
6. O planeamento estratégico concentra-se no destino da instituição acima de tudo o resto.

Na União Europeia, Mano (2015) menciona que as ferramentas de gestão estratégica passaram a ocupar o cenário da administração universitária num contexto de internacionalização do Ensino Superior devido à consolidação do bloco económico europeu e, conseqüentemente com a instauração do Processo de Bolonha. A autora refere ainda que um dos mecanismos que ajudou a alavancar o processo de planeamento estratégico das IES foi a criação do *European Centre for the Strategic Management of Universities* (ESMU). Este centro foi criado de modo a que fosse possível promover modelos de gestão estratégica das universidades europeias, sendo que ainda hoje se mantém como uma referência importante no que concerne à difusão da gestão estratégica neste tipo de organizações.

Segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2012), à escala mundial, as IES enfrentam diversas mudanças que podem agravar a sua performance institucional, reduzindo assim o seu crescimento. Os principais desafios passam por: aumento da população estudantil (estima-se em média um crescimento de 4,3% por ano, desde 1970); participação mais ampla (estudantes de diferentes faixas etárias e géneros); crescente internacionalização; aumento das pressões dos custos e a necessidade de novas formas de financiamento devido à sua redução; evolução contínua e rápida integração de novas tecnologias; novos modos de governação que enfatizam a qualidade, a performance e medidas de *accountability*; aumento da competição e exigência dos públicos; incremento do número de IES, algumas delas mais orientadas para o mercado de trabalho (por exemplo:

Em Portugal, os institutos politécnicos) e também a expansão das IES privadas; maior diversificação das IES e dos seus conteúdos programáticos. Contudo, Machado e Taylor (2010) afirmam que, apesar de assumirem especificidades distintas das empresas, as IES têm sido capazes usar o planeamento estratégico com sucesso, combinando os elementos básicos do planeamento com as suas características únicas enquanto Instituições de Ensino Superior, superando assim as adversidades do meio envolvente.

Ao longo do processo de planeamento torna-se ainda evidente que, para que o sucesso possa ser almejado, o líder da organização assuma um papel essencial no desencadeamento das ações. Immordino *et. al* (2016) referem que para atingir níveis de excelência, a instituição deve operar na lógica da cooperação e prossecução dos objetivos estratégicos, através da existência de uma visão acerca das aspirações organizacionais. Para tal, o papel do líder da instituição é fulcral para a difusão da visão coletiva, cabendo a este criar mecanismos que potenciem o compromisso de toda a comunidade académica.

#### 2.6.1. Processo de planeamento nas IES

Devido às especificidades de cada organização, o planeamento não pode ser aplicado nos mesmos moldes em que ocorre quer no setor privado ou noutras organizações públicas. Para tal, esta ferramenta deverá ser adaptada, e a sua implementação nas IES desmembra-se em três níveis, segundo referem Taylor e Miroiu (2002): a declaração da missão, o plano estratégico e os planos operacionais. O primeiro nível corresponde ao ponto de partida, no qual se estabelece a razão de ser da instituição e as suas características principais, procurando que esta guie toda a sua atuação num período não inferior a cinco anos. Como referem os autores, esta declaração pode incluir o posicionamento da instituição perante pontos dicotómicos:

“

- Foco direcionado ao nível internacional, nacional, regional ou local
- Foco no ensino ou na investigação
- Foco em matérias mais abrangentes ou na especialização” (Taylor e Miroiu, 2002, p. 29)”.

O segundo nível, o plano estratégico, estabelece os objetivos gerais para toda a instituição. Neste documento deve estar incorporada a análise interna e externa da organização e com base nessa mesma análise são estabelecidos os objetivos estratégicos que servirão também de base para a elaboração dos planos operacionais. Por norma, este documento é tornado público, de maneira a que seja acessível aos *stakeholders* internos e externos da organização. A revisão do plano deverá ser realizada anualmente e o seu ciclo tem geralmente uma duração não superior a cinco anos, de modo a que seja consistente com as alterações do meio-ambiente. Por fim, o terceiro nível (planos operacionais) cinge-se a transformar os objetivos estratégicos em ações concretas, sendo a sua periodicidade entre três a cinco anos, carecendo sempre da sua revisão anual. Os planos operacionais deverão ser criados para cada Faculdade/Escola/Departamento, estabelecendo metas que se pretendem atingir e que sejam passíveis de ser monitorizadas, a fim de que se possa verificar o seu grau de execução.

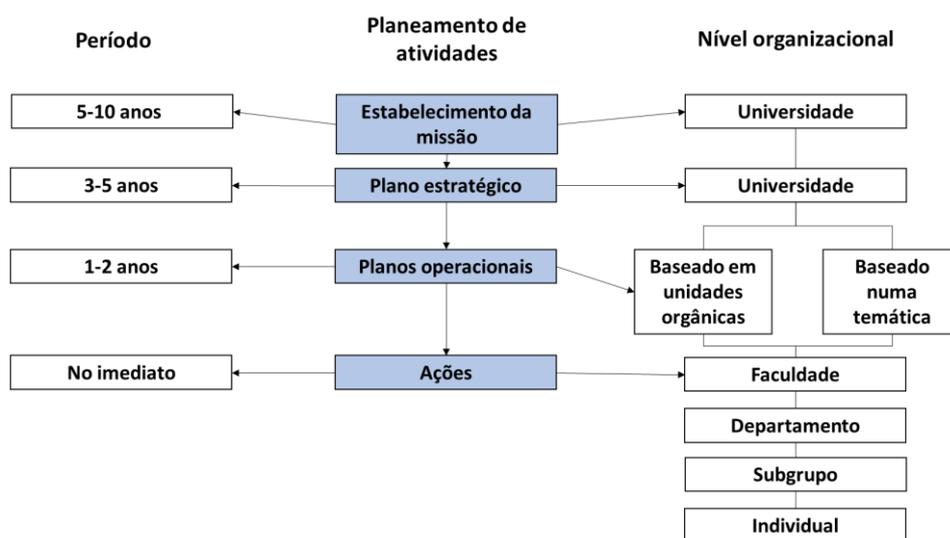


Figura 5 - Estrutura dos planos das IES, (adaptado de Miroiu e Taylor, 2002)

## 2.6.2. Atributos do Planejamento Estratégico nas IES

No decorrer da autonomia institucional, as Instituições de Ensino Superior passaram a ter mais responsabilidades e, por isso, a incorporação do planejamento estratégico na sua gestão dá-se de modo a que estas consigam ter uma maior vantagem competitiva sobre a concorrência. Para tal, e segundo Shattock (2000), existe um conjunto de atributos que as IES necessitam para que consigam manter a sua vantagem competitiva:

1. **Competitividade** – manter este atributo requer que as IES possuam os recursos necessários para atingir os fins a que se propõem. Todavia, para serem competitivas é necessário, não só que seja realizada uma gestão eficiente, mas também a existência de uma base financeira estável e o envolvimento da comunidade académica no processo estratégico.
2. **Oportunismo** – este atributo cinge-se à necessidade das universidades terem equipas eficazes nas tomadas de decisões, com a finalidade de poderem ser aproveitadas eventuais oportunidades que exijam prontidão e perspicácia na sua resposta.
3. **Geração de receitas e redução de custos** – as IES necessitam gerar receitas de maneira a poder suportar as suas despesas, mantendo a ótica de redução de custos e eliminação de desperdícios. Nesse sentido, os recursos existentes deverão ser bem orientados, de modo a que a alocação destes consiga ser eficiente.
4. **Relevância** – as IES devem mostrar o seu valor à sociedade civil, sendo fulcral que estas demonstrem resultados interessantes que aumentem a sua atratividade. Para tal, é imprescindível que as ofertas formativas e os planos de estudo vão ao encontro das necessidades do mercado.
5. **Excelência** – para que exista uma maior capacidade competitiva é necessário fomentar padrões de excelência dentro da organização. Assegurando este atributo, será possível atingir estabilidade financeira que, por sua vez, terá consequências positivas na motivação colaboradores sobretudo devido à capacidade de manter os seus salários e, por fim, promover o desenvolvimento da instituição.
6. **Prestígio** – Este atributo é uma consequência do ponto anterior na medida em que elevados padrões de excelência aumentam a atratividade das IES perante o seu público. A afirmação deste atributo culmina não só nas posições nos *rankings* universitários, mas também na comunicação externa e no conjunto de personalidades influentes que estão ligadas à instituição.

### 2.6.3. Diferenças entre o planejamento estratégico nas empresas e nas IES

Segundo Machado e Taylor (2010), as IES, apesar de assumirem especificidades distintas das empresas, têm sido capazes usar o planejamento estratégico com sucesso, combinando os elementos básicos do planejamento com as suas características únicas enquanto Instituições de Ensino Superior.

Deste modo, a adoção do Plano Estratégico por parte das IES não deve ser feita nos mesmos moldes da sua aplicação nas empresas, uma vez que as especificidades das organizações são distintas, levando assim à implementação de modelos diferentes. Nesse sentido, Hassanien (2017) elabora um conjunto de oito principais diferenças entre o processo estratégico nas empresas e nas IES:

- 1. Período de durabilidade:** o ciclo de duração do plano nas empresas é por norma de dois a três anos, ao passo que nas IES é normalmente de cinco anos.
- 2. Sequência de etapas:** A estratégia empresarial começa pela análise interna e externa, seguida do planejamento e da implementação do plano. Nas IES, por sua vez, o processo inicia-se com a definição da missão, da visão e dos valores, seguido de uma análise interna e externa e, por fim, a definição dos objetivos estratégicos e o plano de ação para alcançar os mesmos.
- 3. Abordagem participativa:** Tendencialmente, o processo de planejamento nas empresas corresponde à lógica *topdown*, enquanto nas IES existe o envolvimento dos *stakeholders* da organização desde o início.
- 4. Ecossistemas de valores:** No Ensino Superior, cada instituição tem os seus próprios princípios educacionais, que se dissemelham da abordagem “*bottom line*” das empresas. Estes princípios tem uma forte influência no plano estratégico e nas etapas ao longo do processo.
- 5. Stakeholders:** No caso das IES, existe uma multiplicidade de *stakeholders* (estudantes, pessoal docente, pessoal não docente, empresas, entres outros), enquanto que nas empresas existe um público-alvo específico bastante definido.

6. **Mudança:** A mudança está fortemente mais associada às empresas por força de diversos fatores quer estes sejam internos ou externos, ao passo que as IES são dotadas de uma maior estabilidade.
7. **Sistema de recompensas:** nas empresas as recompensas estão mais associadas a objetivos, tais como alcançar maiores benefícios e a satisfação dos clientes. Nas IES as recompensas estão mais ligadas ao ensino, à investigação e serviços à comunidade.
8. **Sistema vagamente acoplado:** As IES podem ser consideradas um sistema que agrega várias unidades no qual se inserem várias Faculdades/Departamentos alinhadas com os objetivos da instituição como um todo, tendo algumas, posições opostas.

#### 2.6.4. Benefícios do Planejamento Estratégico nas IES

À adoção de forma eficiente do planejamento estratégico por parte de uma Universidade, Faculdade ou Departamento, está associado um conjunto de potenciais benefícios que podem melhorar o funcionamento da organização. Assim sendo, Paris (2003) refere que existem cinco principais benefícios:

1. Dota a instituição de uma postura pró-ativa e capacidade de moldar o seu destino.
2. O envolvimento dos *stakeholders* no processo fornece à organização *inputs* acerca das áreas onde a sua atuação é positiva, bem como das áreas onde devem ser realizadas melhorias.
3. A participação dos representantes das faculdades, do *staff* académico e do pessoal não-docente provê uma perspetiva única para o processo, bem como potencia a compreensão e compromisso para com o plano.
4. O envolvimento ativo dos *stakeholders* neste processo confere um apoio externo à organização, na medida em que estão predispostos a apoiar uma determinada decisão, caso estejam envolvidos no processo de construção do plano.
5. O planejamento estratégico pode conferir estabilidade à organização, na medida em que no decorrer das mudanças verificadas na liderança de uma IES, o plano é suporte para a manutenção do propósito principal da organização.

Contudo, e apesar dos benefícios explicitados, o processo de desencadeamento do Plano Estratégico pode acarretar consigo alguns pontos negativos. Esses, e como alega a autora, prendem-se sobretudo com o tempo, o orçamento e as mudanças verificadas através da tomada de decisão. O primeiro ponto concerne ao facto de o processo de elaboração do Plano Estratégico demorar meses desde a decisão da sua criação até o mesmo estar completo. Segundo, um Plano Estratégico que possa aferir vantagem competitiva a uma instituição requer que sejam canalizados fundos de apoio ao processo que poderão ser destinados à realização de reuniões, serviços de consultadoria, custos de viagens, aquisição de materiais, entre outros. Por fim, o último ponto prende-se com a ideia de que a adoção do Plano Estratégico é intrínseca à tomada de decisão e, nesse sentido, existem decisões que levam à mudança ou até à extinção de algo na organização com o propósito de esta alcançar a sua visão. Contudo, algumas mudanças realizadas poderão resultar em decisões inadequadas, caso a análise prévia realizada não seja bem executada.

### 3. Entidade de acolhimento

#### 3.1. Universidade de Coimbra

A Universidade de Coimbra (UC) foi fundada em 1290 por D. Dinis, dando origem ao Estudo Geral e merecendo o devido reconhecimento por parte do papa Nicolau IV. Contudo, nem sempre a Universidade funcionou em Coimbra, tendo sido alvo de mudanças de localização entre esta cidade e Lisboa. Em 1537, a Universidade muda-se definitivamente para Coimbra, mais concretamente para o local onde hoje se situa o Paço das Escolas. No presente, os espaços universitários foram ampliados pela cidade, com a inauguração dos polos II e III, respetivamente dedicados às engenharias e tecnologias e às ciências da vida. Com esta ampliação das suas Unidades Orgânicas, a Universidade de Coimbra conta com oito Faculdades (Ciências do Desporto e Educação Física, Ciências e Tecnologias, Direito, Economia, Farmácia, Letras, Medicina, Psicologia e Ciências da Educação) e mais de 23 mil estudantes inscritos<sup>4</sup>.

A missão da universidade encontra-se contemplada nos Estatutos da Universidade de Coimbra, considerando-se que esta “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”<sup>5</sup>. Ainda, segundo o mesmo documento supramencionado, “a universidade tem o dever de contribuir para:

- a) A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e de tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins;

---

<sup>4</sup> Relatório de Gestão e Contas Consolidado da Universidade de Coimbra 2018, disponível em [https://www.uc.pt/dpgd/doc\\_gestao/relatorio\\_gestao\\_contas\\_consolidado\\_UC2018.pdf](https://www.uc.pt/dpgd/doc_gestao/relatorio_gestao_contas_consolidado_UC2018.pdf).

<sup>5</sup> Art. 2.º dos Estatutos da Universidade de Coimbra – Deliberação n.º 8/2018, de 25 de junho.

- b) O desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- c) 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>6</sup>

### 3.2. Administração da Universidade de Coimbra

A Administração da Universidade de Coimbra é um serviço que, segundo a sua missão<sup>7</sup>, presta apoio e suporte à governação da Universidade e à comunidade universitária, de modo a garantir altos níveis de desempenho que sejam conducentes à concretização da visão da UC.

A Administração sofreu, com a publicação no Diário da República do Regulamento n.º 423/2009, uma reestruturação dos seus serviços, que levou à centralização dos mesmos, com vista a atingir os seus objetivos estratégicos a médio prazo. Segundo o artigo 1.º do referido regulamento, a Administração “é o serviço de apoio central à governação da Universidade de Coimbra, integrando um Centro de Serviços Comuns (CSC) que assegura apoio a todas as Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços da Universidade”<sup>8</sup>. O surgimento desta “nova” Administração deu-se também num contexto de diminuição orçamental, o que contribuiu para proceder a uma melhoria da rentabilização dos recursos disponíveis e dos processos, tornando-os mais simplificados, de modo a existir um reflexo na qualidade dos serviços prestados. Com este processo de centralização, assistiu-se a uma mudança na relação Administração–Unidades Orgânicas. Nesse sentido, os Órgãos de Governo, os Serviços, as U.O. e outras Unidades devem alinhar-se com a missão da Universidade, propondo-se a cumprir as metas estabelecidas e procedendo à sua monitorização.

---

<sup>6</sup> Art. 2.º dos Estatutos da Universidade de Coimbra – Deliberação n.º 8/2018, de 25 de junho.

<sup>7</sup> Missão da Administração da Universidade de Coimbra, disponível em <<https://www.uc.pt/administracao/missao>>.

<sup>8</sup> Art. 1.º do Regulamento da Administração da Universidade – Regulamento n.º 423/2009, de 30 de setembro.

Atualmente, a Administração da Universidade de Coimbra, segundo o Regulamento n.º 53/2020 que revoga o Regulamento n.º 423/2009, integra:

1. Gabinete de Apoio ao Administrador
2. Gabinete de Apoio Jurídico
3. Centro de Serviços Comuns”<sup>9</sup>.

### 3.3. Divisão de Planeamento Gestão e Desenvolvimento

A Divisão de Planeamento Gestão e Desenvolvimento (DPGD) foi criada através do Regulamento n.º 423/2009, que respeita ao antigo Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra. Na vigência do mesmo, a DPGD integrava o Centro de Serviços Especializados (CSE), sendo, contudo, integrado mais tarde, com o Regulamento n.º 53/2020, no Centro de Serviços Comuns<sup>10</sup>. Este centro presta serviços de natureza técnica e administrativa, numa ótica de desenvolvimento centralizado de atividades comuns e pretende promover a partilha de métodos e recursos, a orientação para os resultados e otimização dos recursos, com base na lógica da eficiência e da eficácia dos serviços públicos<sup>11</sup>. O funcionamento deste centro, como refere o n.º 3 do artigo 8.º, deve reger-se pelo seguinte conjunto de princípios:

“

- Princípio da manutenção da autonomia institucional
- Princípio da disseminação de boas práticas
- Princípio da normalização de processos
- Princípio da otimização de recursos
- Princípio da desmaterialização
- Princípio da avaliação pelos resultados”<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Art. 4.º do Regulamento da Administração Universidade de Coimbra – Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019.

<sup>10</sup> Preâmbulo do Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra – Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019.

<sup>11</sup> N.º 1 do art. 8.º do Regulamento da Administração Universidade de Coimbra – Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019.

<sup>12</sup> N.º 3 do art. 8.º do Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra – Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019.

O cariz das funções da DPGD cinge-se sobretudo ao apoio à definição de estratégias, do planeamento estratégico e operacional e monitorização, estando assim alinhadas com a missão que pretende cumprir: “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>13</sup>.

No que concerne às competências da DPGD, estas encontram-se atualmente referidas no artigo 37.º, do Regulamento n.º 53/2020. Assim sendo, as suas principais funções são<sup>14</sup>:

- a) Desenvolvimento e suporte ao planeamento estratégico e operacional da UC, ao alinhamento de objetivos, a respetiva monitorização e o reporte de desempenho;
- b) Elaboração do Relatório de Gestão e Contas da UC e o Relatório de Gestão e Contas Consolidado do grupo público UC;
- c) Apoio na preparação do plano de desenvolvimento, do plano plurianual de investimentos e do orçamento;
- d) Desenvolvimento e participação em estudos e projetos para apoio ao desenvolvimento institucional, bem como a realização de estudos de diagnóstico e de situação para apoio à gestão;
- e) Produção e compilação de dados estatísticos fundamentais sobre a atividade da UC, dando resposta aos pedidos realizados neste âmbito.

---

<sup>13</sup> Transcrição da página web da DPGD, disponível em <<https://www.uc.pt/dpgd/missao>>.

<sup>14</sup> Art. 37.º do Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra – Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019.

## 4. Estágio curricular na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento

O estágio curricular na Divisão de Planeamento Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra realizou-se durante o período compreendido entre 1 de outubro de 2019 e 29 de fevereiro de 2020.

Ao longo deste período, as aprendizagens desenvolvidas foram bastantes ricas, sobretudo, e naturalmente, de caráter prático no que concerne à aplicação dos conhecimentos obtidos no decorrer do 1.º ano do mestrado em Administração Público-Privada, nomeadamente na unidade curricular de Análise e Decisão Estratégica. As competências adquiridas na DPGD moldaram de forma bastante significativa não só as minhas competências profissionais, mas também pessoais.

O ano de 2019 foi um ano de crucial importância para a DPGD. Após a conclusão do quadriénio de vigência do Plano Estratégico da Universidade de Coimbra 2015-2019, dava-se lugar à construção de um novo plano, com o objetivo de direcionar o rumo da instituição para o quadriénio 2019-2023. Nesse ano, e com a eleição no novo Reitor para o mandato 2019-2023, coube ao Reitor Amílcar Falcão ser a principal figura de liderança da instituição, e, conseqüentemente, de definição da estratégia a seguir. Nesse sentido, o principal documento que serviu de base para integrar os objetivos para o futuro da UC foi o Programa de Ação da candidatura do Reitor eleito. Ao longo do ano, foram desenvolvidas diversas sessões de auscultação junto da comunidade académica, sob o mote “O Futuro da UC nas Nossas Mãos”, a fim de reunir contributos importantes para a elaboração do Plano Estratégico. Assim, foi possível aferir quais são as prioridades para a organização do ponto de vista quer de docentes e investigadores, de estudantes nacionais e internacionais, de antigos estudantes, de pessoal técnico, de unidades de Investigação e Desenvolvimento, de representantes de empresas, de empregadores e de outras entidades e parceiros externos. Estas sessões revelaram ser um *input* muito importante para a construção do plano, uma vez que com estes contributos foi possível delinear estratégias que fortalecessem a organização,

bem como potenciar o compromisso e o sentido de coletividade de toda a comunidade académica.

Na primeira semana do estágio, o principal objetivo passou por realizar um enquadramento face às competências desenvolvidas pela DPGD. Para tal, foi realizada, sob proposta do Dr. Filipe Rocha, a análise do Plano Estratégico 2015-2019 e das suas monitorizações, permitindo compreender não só os principais componentes presentes num Plano Estratégico, mas também as metodologias seguidas. Este foi um momento importante, dado que ao longo do percurso académico, uma das principais dúvidas que se levanta é saber em que moldes e até que ponto o conhecimento teórico apreendido é aplicado na prática e, nesse sentido, foi possível verificar que inúmeros conceitos e ferramentas estudados se encontravam versados ao longo dos referidos documentos. Ainda no âmbito deste enquadramento, foi realizada a leitura do Relatório de Gestão e Contas de 2018, do *web site* da DPGD, dos documentos enquadradores – como o Regulamento da Administração Universidade de Coimbra (Regulamento n.º 53/2020, de 19 de dezembro de 2019) - e documentos do Sistema de Gestão, como o Manual do Sistema de Gestão e a Política de Qualidade.

No âmbito do estágio curricular na DPGD foi possível realizar duas formações: o Plano Inicial de Integração na Função e a Upgrade UC Team. A formação que respeita ao Plano Inicial de Integração na Função teve uma componente teórica e outra de receção e enquadramento. A primeira consistiu em realizar uma introdução ao Sistema de Gestão e às plataformas informáticas utilizadas pela Administração da Universidade de Coimbra, ao passo que a segunda deu a conhecer os espaços físicos do Pátio da Escolas que fazem parte do circuito turístico da UC. A segunda ação de formação, por sua vez, foi composta por um conjunto de palestras e formações, cabendo ao pessoal técnico atender no mínimo a 3 ações de cada uma da supramencionadas, de modo a garantir o seu certificado de formação. A escolha recaiu sobre as seguintes 3 palestras e 3 formações, respetivamente:

- Formação ao Longo da Vida;
- Inovação Social para Todos;

- Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações Públicas;
- Planeamento Estratégico – papel das pessoas;
- Direitos e Deveres dos Trabalhadores;
- Gestão de Conflitos.

#### 4.1. Sistematização de tarefas no âmbito do estágio na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento

Derivado do facto do estágio curricular se ter iniciado durante o processo de construção do Plano Estratégico da Universidade de Coimbra 2019-2023, as tarefas realizadas prenderam-se sobretudo com conteúdos de suporte à construção do mesmo. Assim sendo, segue-se a enumeração das tarefas realizadas:

- a. Reorganização das medidas propostas no Plano de Candidatura do Reitor por pilar/eixo de missão:** a execução desta tarefa, destinada a todos os membros da DPGD, consistiu em filtrar e reorganizar a informação presente no Plano de Candidatura proposto pelo Reitor Amílcar Falcão, de modo a que os contributos presentes nesse documento fossem incorporados no Plano Estratégico 2019-2023. O Plano de Ação do Reitor encontra-se organizado por quatro pilares de missão (Ensino; Investigação e Inovação; Desafios Societais; e Internacionalização) e cinco eixos de missão (Pessoas; Qualidade; Instalações; Financiamento; Comunicação), cada um com a sua visão estratégica, tendo na sua globalidade 103 objetivos programáticos que, por sua vez, incorporam 330 ações. As informações recolhidas foram posteriormente reorganizadas, eliminando as possíveis duplicações, agrupando possíveis objetivos programáticos e reorganizando os pilares/eixos/áreas<sup>15</sup> nos quais se inserem alguns objetivos programáticos e/ou ações.

---

<sup>15</sup> Pilares de missão: Investigação & Inovação; Ensino; Desafios Societais; Internacionalização. Eixos de missão: Pessoas; Qualidade; Instalações; Financiamento; Comunicação. Áreas de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social: Ambiente e Ação Climática; Cidadania; Igualdade e Inclusão.

- b. Análise e tratamentos das ações propostas recolhidas nas sessões de auscultação:** ao longo do ano de 2019 foram recolhidos inúmeros contributos de 1780 participantes, resultando em 658 ações propostas, das quais 244 foram consideradas de maior importância para a UC. Para realizar a análise dos dados, numa primeira instância cada ação foi categorizada por cada um dos pilares/eixos/áreas, de forma a facilitar a sua análise posterior. De seguida, as ações agrupadas foram analisadas por cada pilar/eixo/área, de forma a atribuir um nível de importância (1-3), hierarquizando as que se apresentam como mais relevantes para a instituição. Este processo seguiu três critérios: o grau de concordância com os conteúdos presentes no Plano de Candidatura do Reitor; a sua frequência de repetições; e uma análise subjetiva.
- c. Elaboração da análise SWOT<sup>16</sup> da UC:** neste processo procedeu-se à identificação e análise dos pontos fortes e fracos da universidade, bem como as oportunidades e ameaças existentes no meio envolvente à instituição. O resultado deste processo compilou vastos contributos dados nas sessões de auscultação realizadas pela equipa da DPGD, a incorporação de aspetos significativos enunciados pelo Reitor da Universidade de Coimbra no seu Plano e através de outras pesquisas de informação relevante. As informações recolhidas neste processo tiveram como guia principal os conteúdos que advinham do Reitor Amílcar Falcão e, como tal, os contributos que fossem contrárias a um determinado objetivo programático do mesmo, não eram consideradas. Assim sendo, reforça-se o peso da visão e a capacidade de liderança do alto cargo de gestão. Numa primeira instância, os contributos recolhidos culminaram na elaboração de uma matriz, detalhadamente explicada num breve texto que faz parte do Plano Estratégico 2019-2023. Na elaboração da matriz fez-se corresponder cada ponto forte ou fraco e oportunidade ou ameaça por pilar/eixo/área proposto no Plano Estratégico e, de forma a facilitar a interpretação da matriz, procedeu-se à explicação de cada um dos conteúdos da mesma na versão integral do Plano Estratégico 2019-2023. A realização desta tarefa permitiu um melhor

---

<sup>16</sup> SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

conhecimento não só da instituição, mas também do meio em que esta atua e dos desafios que o meio envolvente apresenta.

**d. Análise prospetiva, cenários e indicadores precursores:** no seu Plano Estratégico, a Universidade de Coimbra incorpora a análise prospetiva e a construção de cenários, de maneira a poder posicionar-se face a um conjunto de acontecimentos futuros e poder perspetivar as possíveis oportunidades e ameaças, que assegurem suporte à tomada de decisão. Este processo reuniu os contributos dos diretores das Unidades Orgânicas e os representantes de empresas de superior relevância no panorama português. Para tal, numa primeira fase estabeleceram-se cenários de referência, através de uma análise qualitativa, de modo a refletir quais seriam as tendências nas seguintes áreas: estabilidade, financiamento e autonomia; o desafio ambiental; demografia e talento; fatores de sucesso e (contra) informação; e a importância da identidade. Com base nesta informação, definiram-se posteriormente doze forças de mudança a monitorizar. A estas doze forças, mais tarde acrescentou-se outra que diz respeito a uma dimensão humanitária.



Figura 6 - Forças de mudança definidas no Plano Estratégico 2019-2023 da Universidade de Coimbra

Tendo em conta estas forças de mudança perspectivadas, a tarefa proposta passou pela pesquisa de indicadores, que permitissem monitorizar – e antecipar, sempre que possível - a evolução de cada uma. Este foi um processo longo que compreendeu a pesquisa de indicadores já existentes com base nos dados recolhidos por entidades que realizam o acompanhamento da evolução de variados fenómenos.

De maneira a conferir relevância a esta tarefa, a pesquisa passou por recolher a informação presente em páginas *web* de instituições reconhecidas pelo seu rigor e excelência, averiguando ao mesmo tempo a periodicidade dos indicadores, isto é, se se perspetiva a sua consistência de publicação de dados durante o quadriénio do Plano Estratégico 2019-2023. Os indicadores reunidos permitiram acrescentar novos conteúdos a um conjunto de indicadores precursores que poderiam transitar do anterior Plano Estratégico para o atual. A recolha, análise e compilação desta vasta informação, realizada conjuntamente com a Dr<sup>a</sup>. Mariana Correia da DPGD, foi posteriormente apresentada num ficheiro Excel, no qual se encontravam cinquenta e oito indicadores agrupados pelas treze forças de mudança, espelhados na tabela 2.

| <b>Força de Mudança</b>                   | <b>Indicadores</b>                     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Dinâmicas geopolíticas</b>             | Índice de ciberataques                 |
|                                           | Índice de ataques terroristas          |
|                                           | Índice de política latino-americana    |
|                                           | Investimento em gastos militares       |
|                                           | ODA – Official Development Assistance  |
| <b>Evolução geoeconómica</b>              | Índice de tensão China vs. USA         |
|                                           | Índice de tensões comerciais           |
|                                           | Balança Comercial de Portugal          |
|                                           | Peso da UE nas exportações mundiais    |
|                                           | Peso dos EUA nas exportações mundiais  |
|                                           | Peso da China nas exportações mundiais |
| <b>Evolução da economia internacional</b> | Produto interno bruto de Portugal      |
|                                           | Crescimento do Produto Interno Bruto   |

|                                                         |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacidade de adaptação às alterações climáticas</b> | Evolução do aquecimento global do planeta                                            |
|                                                         | N.º de partes/entidades/países que ratificaram o acordo de Paris                     |
|                                                         | Fornecimento de energias renováveis (% no total do fornecimento da energia primária) |
|                                                         | % novos carros elétricos                                                             |
|                                                         | Receita proveniente dos impostos ambientais (milhões de euros)                       |
|                                                         | % de resíduos urbanos reciclados                                                     |
|                                                         | Produção de plástico                                                                 |
| <b>Evolução demográfica</b>                             | Emissões de dióxido de carbono <i>per capita</i>                                     |
|                                                         | Taxa bruta de natalidade                                                             |
|                                                         | Esperança média de vida                                                              |
|                                                         | N.º mundial de refugiados                                                            |
|                                                         | N.º de emigrantes permanentes                                                        |
|                                                         | N.º de imigrantes permanentes                                                        |
| <b>Evolução das políticas de mercado</b>                | N.º de alunos matriculados no ensino secundário                                      |
|                                                         | Impostos sobre os lucros das empresas (% no PIB)                                     |
|                                                         | Impostos sobre bens e serviços (% no PIB)                                            |
|                                                         | Impostos sobre o património (% no PIB)                                               |
| <b>Desenvolvimento da coesão e integração europeia</b>  | Receita fiscal (% no PIB)                                                            |
|                                                         | Índice de fragmentação europeia                                                      |
| <b>Papel do Estado</b>                                  | Eficácia governamental                                                               |
|                                                         | Qualidade regulatória                                                                |
|                                                         | Estabilidade política e abstenção de violência/terrorismo                            |
|                                                         | Controlo da corrupção                                                                |
|                                                         | <i>Voice and accountability</i>                                                      |
|                                                         | <i>Rule of law</i>                                                                   |
|                                                         | Legitimação do estado                                                                |
| <b>Papel da tecnologia</b>                              | Índice de serviços públicos digitais                                                 |
|                                                         | % de empresas, excluindo as do setor financeiro, que empregam especialistas em TIC   |
|                                                         | % de trabalhadores que usam computador                                               |
| <b>Velocidade do desenvolvimento tecnológico</b>        | % uso de internet no índice DESI                                                     |
|                                                         | % integração de tecnologia digital no índice DESI                                    |
|                                                         | Dotações orçamentais públicas para investigação e desenvolvimento                    |
|                                                         | Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (total e por setor)         |
|                                                         | Indivíduos a usar internet (% da população)                                          |

|                                                                                                  |                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evolução da credibilidade das fontes de informação e do conteúdo da informação</b>            | % da confiança nas notícias                                                                      |
|                                                                                                  | % fonte das notícias                                                                             |
| <b>Evolução do que é requerido em relação ao desenvolvimento das capacidades dos/as docentes</b> | Docentes com grau de doutoramento                                                                |
| <b>Humanidade</b>                                                                                | % de mulheres sentadas no parlamento português                                                   |
|                                                                                                  | N.º de países com instituições de defesa dos direitos humanos que cumprem os Princípios de Paris |
|                                                                                                  | Índice de desenvolvimento humano                                                                 |
|                                                                                                  | % pessoas em risco de pobreza ou exclusão social                                                 |
|                                                                                                  | % de posições de altos cargos de gestão ocupadas por mulheres                                    |
|                                                                                                  | % de países livres                                                                               |
|                                                                                                  | Desigualdades económicas (índice de fragilidade dos países)                                      |

*Tabela 2 - Indicadores precursores*

- e. Organização de duas sessões sob o mote “UC o Futuro nas Nossas Mãos”:** realço que durante o período do acordo de estágio foram também realizadas duas sessões de reflexão no âmbito do Plano Estratégico. A primeira sessão, que contou com a presença dos Diretores das Unidades Orgânicas, realizou-se na Sala Broteriana do Departamento de Ciências da Vida, da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra. A segunda sessão, por sua vez, realizou-se no Palácio de São Marcos, tendo esta um grande foco nos contributos dados por CEO’s de várias empresas que assumem uma postura global. Ambas as sessões tiveram como tema a prospetiva de cenários, através das quais se pretendia criar cenários de forma a perspetivar a evolução do contexto, tendo como horizonte temporal o ano de 2030. De forma a criar as condições necessárias para a realização destas sessões, coube à equipa de trabalho da DPGD assegurar toda a logística inerente; assim, tornou-se necessário reorganizar os espaços físicos e preparar todos os documentos de suporte ao debate. Posteriormente, procedeu-se à compilação e análise de toda a informação trabalhada em cada uma das sessões, sendo de destacar que os resultados da primeira sessão constituíram *input* para a segunda; e os resultados das duas permitiram estabelecer os cenários de referência incorporados no Plano Estratégico 2019-2023.

## 5. Análise Crítica

O estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em Administração Público-Privada da FDUC, revelou-se, como esperado, um importante período de aquisição de experiência prática após a componente teórica apreendida ao longo do mestrado, sobretudo na Unidade Curricular de Análise e Decisão Estratégica. Após a conclusão do estágio, existe a sensação de estar preparado para entrar no mercado de trabalho, com a consciência de que os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos são fundamentais para o futuro exercício de funções.

Em matérias de planeamento estratégico, foram consolidados os conhecimentos apreendidos do Doutor Fernando Carvalho e de todo o corpo técnico da DPGD, bem como os que decorreram da pesquisa bibliográfica e da elaboração do presente relatório, o que permitiu uma melhor compreensão da aplicabilidade desta ferramenta nas Instituições de Ensino Superior. Todavia, creio que, e com base no trabalho realizado na análise do meio envolvente da Universidade de Coimbra, este processo encontra-se limitado à análise SWOT e à análise de cenários. Na minha opinião a UC poderia realizar outro tipo de análises ao meio externo, ganhando assim uma melhor compreensão do meio em que está inserida. Nesse sentido, sugere-se a incorporação de uma análise PESTEL<sup>17</sup>, bem como um modelo de análise da concorrência, como por exemplo o modelo das cinco forças de Porter, que lhe aufera uma melhor perceção do mercado e da sua posição e dos seus concorrentes perante o mesmo. Assim sendo, a UC poderá, com base nestas análises, formular estratégias mais sólidas que permitam o reforço da sua posição perante um cenário no qual se assiste ao crescimento de outras instituições de ensino superior que têm vindo a conseguir captar cada vez mais a atenção do público.

É de realçar ainda que a realização deste estágio proporcionou o desenvolvimento de capacidades em contexto laboral, bem como o bom inter-relacionamento não só com os membros da DPGD, mas também com outras pessoas com as quais houve a possibilidade de

---

<sup>17</sup> PESTEL: Política, económica, social, tecnológica, ambiental, legal.

contatar. Ao longo do estágio foi notório o acolhimento e integração excepcional, que permitiram desenvolver espírito crítico e criativo perante as tarefas colocadas e reforçar noções de responsabilidade, não só a nível de trabalho, mas também no que respeita à convivência em equipa.

## 6. Conclusão

A realização do estágio curricular na Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento da Administração da Universidade de Coimbra permitiu desenvolver e aprofundar conhecimentos aprendidos ao longo do percurso académico, sobretudo no que respeita à gestão estratégica e apoio à gestão. Durante elaboração do presente relatório, foram ainda adquiridos e consolidados conhecimentos ao nível do planeamento estratégico, com foco na sua aplicação nas Instituições de Ensino Superior.

Assim, o planeamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta de gestão de elevada importância no setor privado, dado que o aumento da competição força as empresas a reforçarem a sua posição no mercado. Para tal, o planeamento estabelece um sentido de visão de futuro comum, bem como os objetivos e os recursos necessários para os atingir, acrescentando assim vantagem competitiva às empresas.

O setor público, por sua vez, não apresenta um fator competitivo tão forte. Contudo, perante as pressões crescentes do meio, principalmente a diminuição do financiamento público, os organismos públicos necessitam de se reinventar, adotando práticas de gestão características do setor privado. Neste contexto, o planeamento estratégico potencia o bom funcionamento da organização, alinhando-a com o seu meio envolvente, no sentido da prossecução dos seus objetivos

As Instituições de Ensino Superior já não usufruem do contexto estável de outrora. As pressões do meio têm-se feito sentir, sobretudo no que respeita à diminuição do financiamento público, ao aumento da diversidade e exigência por parte do seu público e à crescente capacidade competitiva da concorrência. Face a estas adversidades, e por força da imposição do RJIES, que obriga a que as IES delineiem um plano estratégico, cabe às instituições reinventarem-se no sentido de poderem captar mais e novos públicos, priorizando a eficiente alocação de recursos para atingir os seus propósitos. A este respeito, o planeamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta através da qual as IES

orientam esforços internos, no sentido de cumprir a sua missão perante um contexto altamente mutável e inconstante.

## 7. Referências Bibliográficas

Addie, JP. (2019). Urban(izing) university strategic planning: An Analysis of London and New York City. *Urban Affairs Review*, 55 (6), 1612-1645.

Alford, J. e Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Sciences*, 7 (4), 35.

Alonso, A. e Arriola, J. (2004). *El planteamiento estratégico de las organizaciones públicas: una visión desde la teoría del caos*. Madrid: Dykinson.

Alvarenga, A., Rocha, F., Barros, M., Mano, M. e Gonçalves, T. (2019). Da análise prospetiva à construção da estratégia. In Machado, C. e Davim, J.P. (Eds.), *MBA para Gestores e Engenheiros* (23-70). Lisboa: Sílabo.

Amaral, A. e Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino. *Revista Portuguesa de Educação*, 13 (2), 7-28.

Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy* (3<sup>a</sup> ed.). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21, 73-81.

Bryson, J. M. e Edwards, L. H. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, July, 1–27.

Bigler Jr., W. (2019). A new vista for strategic management: continuously aligning the inside with the outside. *Management Accounting Quarterly*, 20, 10-23.

Bert, G. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 1–6.

Caldeira, J. (2015). *Guidelines para a elaboração do plano estratégico*. Lisboa: Jorge Caldeira.

Carvalho, JC. (2010). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Costa Sousa, J. e Camargo Dias, P. (2017) Integração do Planeamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19, 29-44.

Courtney, H. Kirkland, J. e Viguerie, P. (1997). Strategy under certainty. *Harvard Business Review*, 75, 81-90.

*Decreto-Lei n.º 369/2007 de 5 de novembro do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. Diário da República: I série, N.º 212 (2007). Acedido a 12 de junho de 2020. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/629341>>.

*Despacho normativo n.º 8/2019 de 19 de março do Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. Diário da República: II série, N.º 55. Acedido a 9 de junho de 2020. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/121152045>>.

Esmaeili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4 (2), 118-126.

Fernades, A. (2007) Dimensão integrativa do planeamento estratégico. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (2), 14-19.

Fernandes, A. e Ribeiro (2010). *A necessidade de planeamento estratégico no ensino superior português*. Comunicação apresentada no Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação, (pp. 1-17). Acedido a 14 de março. Disponível em <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2276/1/NPEstrat%c3%a9gico.pdf>>.

Freire, A. (2008). *Estratégia: sucesso em Portugal* (12<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Verbo.

Grant, R. (2015). *Contemporary strategy analysis*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Guyen, B. (2020). The Integration of Strategic Management and Intrapreneurship: Strategic Intrapreneurship from Theory to Practice. *Business and Economics Research Journal*, 11 (1), 229-245.

Hansen, J. e Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18 (1), 1-19.

Hu, J., Liu, H., Chen, Y. e Qin, J. (2018). Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*, 63, 36-43.

Hassanien, M. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 23 (2), 1-11.

Immordino, K., Gigiliotti, R., Ruben, B. e Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning*, 23 (1), 35-47.

Itami, H. e Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.

Johnson, G., Scholes, K. e Wittington, R. (2011). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Kantabutra, S. e Avery, G. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31 (1), 37-45.

Keller, G. (1983). *Academic strategy: The management revolution in American higher education*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Kotler, P. e Murphy, P. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52 (5), 470-489.

*Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro da Assembleia da República*. Diário da República: I série, N.º 174 (2007). Acedido a 13 de junho de 2020. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/640244>>.

Machado, M. (2004). *Strategic planning in portuguese higher education institutions* (Tese de doutoramento). Universidade do Minho, Braga.

Machado, M. e Taylor, J. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Research Higher Education Journal*, 6, 1-20.

Maleka, S. (2015). *Strategic Management and Strategic Planning Process*. Conferência: DTPS Strategic Planning & Monitoring, Pretória, África do Sul. Acedido a 19 de junho de 2020. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process)>.

Mano, M. (2015). *Roteiro do plane(j)amento estratégico: percursos e encruzilhadas do ensino superior no espaço da língua portuguesa*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Manojlović, R. (2017). Strategic Management and Performance Measurement – A Connected or Disconnected Duo? Evidences from Croatian public administration. *International Public Administration Review*, 15 (1), 11-31.

Mansor, M. e Tayib, M. (2012). Strategic planning in public organization: the case of a tax administration in a developing country. *Business Management Dynamics*, 1, 20-33.

Martín, J. e López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Cizur Menor: Aranzadi.

Martins, A. e Pereira, R. (2005). A estratégia e os sistemas de controlo de gestão nas organizações. *Boletim de Ciências Económicas*, 48, 61-122.

Miroiu, A. e Taylor, J. (2002). *Papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management CEPES of Higher Education in South East Europe Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education*. Bucareste: UNESCO: European Centre for Higher Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Nova Iorque: The Free Press.

Mintzberg, H. e Queen, B. (2001). *O processo da estratégia* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Londres: Prentice Hall Europe.

Paris, K. a. (2003). Strategic Planning in the University. Office of Quality Improvement, 1–23.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254.

Porter, M. (1991) *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

*Regulamento n.º 423/2009 de 27 de outubro de 2009 da Universidade de Coimbra.* Diário da República: II série, N.º 208 (2009). Acedido a 12 de junho de 2020. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/3299590>>.

*Regulamento n.º 53/2020 de 21 de janeiro de 2020 da Universidade de Coimbra.* Diário da República: II série, n.º 14 (2020). Acedido a 12 de junho. Disponível em <<https://dre.pt/application/file/a/128326516>>.

Shattock, M. (2000). Strategic management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance. *Tertiary Educations and Management*, 6, 93-104.

Tzu, S. (2014). *The art of war*. Londres: Macmillan Collector's Library.

Teixeira, S. (2020). *Gestão estratégica* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Universidade de Coimbra (2019). *Plano Estratégico 2019-2023*. Acedido a 15 de junho. Disponível em <<https://www.uc.pt/planeamento>>.

Universidade de Coimbra (2019). *Relatório de gestão e contas*. Acedido a 19 de maio. Disponível em <[https://www.uc.pt/dpgd/doc\\_gestao](https://www.uc.pt/dpgd/doc_gestao)>.

Veiga, A., Magalhães, A., Sousa, S., Ribeiro, F. e Amaral, A. (2014). A reconfiguração da gestão universitária em Portugal. *Educação, Sociedade e Culturas*, 41, 7-23.

Wolf, C. e Floyd, S. (2017). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43 (6), 1754-1788.

### 7.1. Websites consultados

*Administração da Universidade de Coimbra*. Acedido a 7 de maio de 2020, disponível em <<https://www.uc.pt/administracao>>.

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Acedido a 7 de maio de 2020, disponível em <<https://www.a3es.pt>>.

*Direção-Geral do Ensino Superior*. Acedido a 7 de maio de 2020, disponível em <<https://www.dges.gov.pt/pt>>.

*Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento*. Acedido a 7 de maio de 2020, disponível em <<https://www.uc.pt/dpgd>>.

História da Universidade de Coimbra. Acedido a 7 de maio de 2020 <<https://www.uc.pt/sobrenos/historia>>.

*Universidade de Coimbra*. Acedido a 7 de maio de 2020, disponível em <<https://www.uc.pt/>>.



## Anexo 2 – Análise SWOT da Universidade de Coimbra

### /análise swot

A definição de uma estratégia para a Universidade de Coimbra exige um conhecimento aprofundado dos aspetos em que é mais forte e das condicionantes da sua atividade que deverão ser ultrapassadas, bem como uma análise da envolvente externa que permita identificar oportunidades que devem ser aproveitadas e antecipar potenciais ameaças a que poderá estar sujeita e que podem condicionar a sua ação.

Com a análise SWOT, um importante instrumento de gestão estratégica que permite analisar o ambiente interno e externo de forma integrada, procedeu-se à identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da Universidade de Coimbra, bem como das principais oportunidades e ameaças do seu meio envolvente.

Ao nível da envolvente interna, foram consideradas para a análise as dinâmicas organizacionais, nomeadamente no que se refere aos recursos, processos, meios e estratégias. No âmbito dos pontos fortes, sublinham-se os aspetos mais positivos da UC comparativamente às organizações concorrentes; nos pontos fracos, apresentam-se as condicionantes da sua atividade que deverão ser, no mínimo, mitigadas ou, idealmente, ultrapassadas.

Através da análise à envolvente externa, identificaram-se oportunidades que devem ser potenciadas no sentido de construir estratégias defensivas contra possíveis ameaças e são apresentadas algumas (potenciais) ameaças que, por terem ligação direta ou indireta à atividade da UC, podem condicioná-la num futuro próximo, sendo importante apostar na sua transformação em oportunidades, através de uma conduta proativa e de antecipação aos problemas.

Consciente das ameaças a que está exposta, a Universidade de Coimbra deverá continuar a desenvolver esforços no sentido de reduzir o seu impacto e de tirar partido dos seus pontos fortes, aproveitando as oportunidades identificadas e apostando fortemente em estratégias que permitam minimizar o impacto dos pontos fracos na sua atividade.