



**SOCIEDADE  
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

# **VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA**

**19 a 22 Junho 2012**

**Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação**

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organização e Profissão

---

## **O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL PARTICIPADA – UM ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO**

---

SAÚDE, Sandra

Doutorada em Sociologia na especialidade Trabalho e Organizações

Instituto Politécnico de Beja

ssaude@ipbeja.pt

---

LOPES, Sandra

Mestre em Demografia Histórica e Social

Instituto Politécnico de Beja

slopes@ipbeja.pt

---



### Resumo

O novo Regime Jurídico de Instituições de Ensino Superior (RJIES) (Lei nº. 62/2007 de 10 de Setembro) enquadró e definiu um novo cenário legal de funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES) em Portugal, dando expressão a valores e a preocupações manifestados nas reflexões sobre o ensino superior a nível europeu e mundial. É neste contexto que a IES em estudo desenvolveu o seu Plano Estratégico (PE), para o período de 2010-2013. A conceção decorreu durante 11 meses (entre Novembro de 2009 e Novembro de 2010) tendo assumido como metas fundamentais para o processo:

- melhorar a lógica de atuação transversal e intersectorial da instituição (apesar da centralização de serviços e da existência de Departamentos transversais desde 2010, a lógica de trabalho por sectores e/ou por unidades orgânicas tendia a imperar, simultâneo à inexistência de práticas de trabalho em equipa e entre diferentes sectores/departamentos);
- coresponsabilizar todos (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e ex-alunos) na definição dos resultados, impactos e metas a alcançar até 2013;
- contribuir para a assunção da missão, visão e objetivos estratégicos organizacionais

O PE resultou de um processo dividido em cinco fases assente numa metodologia de forte implicação e participação de todos os atores internos (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e ex-alunos) e de múltiplos atores-chave locais, nacionais e internacionais. A metodologia adotada, concretizada em estratégias diversas, a saber: apresentações, workshops, fóruns de discussão, reuniões com as equipas responsáveis pelas intervenções do Plano de Ação, entre outras, contribuiu para que o PE tenha sido apropriado por todos na organização. O PE resultou do comprometimento partilhado entre a Presidência e as equipas responsáveis pelas intervenções do Plano de Ação delineado, que se envolveram afincadamente na definição realista dos indicadores de realização, resultados e metas a atingir no horizonte temporal assumido. Como corolário do processo, regista-se a atual elevada taxa de cumprimento das intervenções propostas e/ou o 1º prémio de boas práticas atribuído pelo Observatório Ibero-Americano de Boas Práticas em Direção Estratégica no Ensino Superior.

Através de uma reflexão sobre o percurso empírico que esteve na base da construção do PE e, igualmente, no respetivo processo de monitorização, pretendemos compreender de que forma se 'reconfiguraram' os formatos de intervenção e participação, individuais e coletivos, dos diferentes atores que trabalham na instituição. O nosso objetivo é, assim, o de refletir sobre a forma como, no caso em estudo, o planeamento estratégico permitiu a capacitação dos atores para a inovação e mudança organizacional.

### Abstract

The new Legal Regime of Higher Education Institutions (RJIES) (Law no. 62/2007 of 10th September) framed and defined a new legal landscape for the dynamics of Higher Education Institutions (HEIs) in Portugal, giving expression to the values and concerns expressed in the reflections on higher education in Europe and worldwide.

It was in this context that the studied IES developed its Strategic Plan (SP) for the period 2010-2013. The process ran for 11 months (between November 2009 and November 2010). Some key targets were defined with the SP:

- Improve the logic of cross-sectoral action and inter-institution (despite the centralization of services and the existence of transverse Departments since 2010, the logic of action by sector and / or units tended to prevail, simultaneous to the lack of practice teamwork and between different sectors / departments);
- Co-responsability (teachers, *non* teaching personnel, students and alumni) in the definition of the results, impacts and targets by 2013;
- Contribute to the assumption of the mission, vision and strategic organizational goals.

The SP was the result of a process divided into five stages, based on a methodology of strong involvement and participation of all internal stakeholders (staff, non-teaching staff, students and alumni) and multiple key players in local, national and international context. This methodology, was composed by several strategies, including: presentations, workshops, discussion forums, meetings with the teams responsible for the interventions of the action plan. Among other, this methodology aspects, contributed to the collective appropriation of the SP. Also, the SP resulted from a shared commitment among the Presidency and the teams responsible for the interventions, who engaged realistic performance indicators, outcomes and targets within the timeframe given. As a corollary of the process, two things happened: the current high rate of compliance of the proposed interventions and a prize for best practices issued by the Ibero-American Observatory of Best Practices in Strategic Management in Higher Education. Through an empirical reflection about the construction of the SP and also about the his assessment, we want to understand the 'reconfigured' formats of, individual and collective, of the intervention and participation of different actors from the institution. Our aim is therefore to reflect how, in our case, strategic planning has enabled the training for innovation and organizational change.

Palavras-chave: Estratégia; Participação; Planeamento; Mudança Organizacional

Keywords: Strategy; Participation; Planning; Organizational Change

PAP1517



## O Planeamento Estratégico e a mudança organizacional participada – um estudo de caso numa instituição de Ensino Superior

Apresentamos neste trabalho uma reflexão sobre o processo de construção, execução e monitorização do Plano Estratégico, que se iniciou no Instituto Politécnico de Beja (IPBeja), em 2010. Descrevemos o processo a partir de alguns indicadores recolhidos, de modo naturalista e sistemático, de forma a compreender se a dinâmica, imposta e emergente, resultou efetivamente numa reorganização das práticas dos atores. Configura-se assim, este objeto como uma descrição de um ‘caso’ para reflexão, entendível como um *work in progress*, dado que o Plano Estratégico será um documento orientador da ação do IPBeja até 2013.

De referir, igualmente, que o propósito deste artigo, é sobretudo descrever, refletir e apresentar o processo e, igualmente, levantar questões que possam suscitar diálogo entre os eventuais leitores da nossa proposta. Esse foi o modelo que nos pareceu mais apropriado para o formato solicitado (artigo para leitura e discussão). Em nosso entender, justifica-se, assim, a ausência de formalização em ponto separado, de apresentação da componente teórica de suporte / apresentação da revisão bibliográfica, que surge dissipada no decorrer do texto.

Começaremos por enquadrar este percurso -de que instituição falamos? e qual o contexto em que atua? De seguida descreveremos a metodologia desenvolvida e os resultados obtidos.

### Caraterização sucinta do IPBeja e do contexto

#### O contexto de atuação

O IPBeja tem uma existência de 32 anos sendo, atualmente, a única instituição de ensino superior público localizada na NUT Baixo Alentejo e Alentejo Litoral (BAAL). Apresentamos de seguida alguns indicadores que situam a região.

Neste território, residem, segundo os censos de 2011, **224.587 habitantes** (44% do total da população residente na NUT III Alentejo, 2001), repartidos por uma **área geográfica imensa de 13.852 Km<sup>2</sup>** (15% da superfície de Portugal), o que equivale, em média, a uma densidade populacional de 16 hab/km<sup>2</sup> (a média nacional é de 115,49)<sup>i</sup>. Nas últimas décadas, tem vindo a constatar-se um decréscimo populacional que varia dos 2 (Alentejo Litoral) aos 6 indivíduos (Baixo Alentejo) por cada 100 residentes (entre 1991 e 2011), e níveis de duplo envelhecimento demográfico elevados:

- a proporção média de jovens corresponde a 13,5% (15,8% para Portugal) e o peso relativo dos velhos perfaz quase o dobro (24% para o BAAL e 19% para Portugal)<sup>ii</sup>,
- o que contribui para um índice de envelhecimento (IE) de cerca de 190 velhos por cada 100 jovens residentes, em termos médios.

**Quadro 1. Evolução da População Residente NUT II e NUT III (valores absolutos, taxa de variação, densidade populacional e IE), 2001 e 2011**

| NUT II              | 2011       | Variação populacional<br>2001-2011 |        | Densidade<br>Populacional | Envelhecimento<br>Populacional (%) |
|---------------------|------------|------------------------------------|--------|---------------------------|------------------------------------|
|                     |            | Absoluta                           | Tx (%) |                           |                                    |
| Baixo<br>Alentejo   | 97.895     | -2081                              | -2,0   | 17,8                      | 190,1                              |
| Alentejo<br>Litoral | 126.692    | -8413                              | -6,2   | 14,5                      | 189,6                              |
| Portugal            | 10.561.614 | 205.790                            | 2,0    | 115,4                     | 128,6                              |

Fonte: Censos de 2010 e Resultados Provisórios dos Censos 2011, INE, 2011, [www.ine.pt](http://www.ine.pt).

Ao analisar a particularidade de cada NUT, verificamos que existem ritmos diferenciados de duplo envelhecimento demográfico, por exemplo: Sines apresenta uma estrutura populacional mais jovem, com uma percentagem mais elevada de jovens e com níveis de envelhecimento no topo menos pesados – o índice de envelhecimento é de 122 velhos por cada 100 jovens o que contrasta substancialmente com a média regional do BAAL. As questões de “stock” e de falta de vitalidade demográfica, que caracterizam este território, associam-se à débil dinâmica de qualificações, onde é visível um menor peso (face à média do país) da proporção de indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados - o peso relativo de população registada com habilitação académica superior, situa-se entre os 8% e 9%, face a uma média nacional de 12%.

Os alunos matriculados nos vários níveis de ensino no BAAL aumentaram ligeiramente nos dois últimos anos letivos (2010-11 e 2011-12) com exceção do total de matrículas no ensino secundário onde se verificou uma ligeira diminuição em ambas as sub-regiões (menos 249 alunos no total). No que se refere ao ensino superior, no último ano letivo, o número de alunos inscritos no ensino superior, residente nesta região, perfazia um total de 2.930 alunos, mantendo-se estável face ao ano letivo anterior. A taxa bruta de escolarização no ensino superior<sup>iii</sup> é consideravelmente inferior à média nacional, a rondar os 20% (sendo a média nacional de 53%), aspeto que evidencia uma clara necessidade de intervir ao nível das qualificações da população residente.

## **O Instituto Politécnico de Beja (IPBeja)**

O IPBeja caracteriza-se:

a) ao nível da sua estrutura

- 4 Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação (Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão e Escola Superior de Saúde) que apresentam oferta formativa nas áreas afins;

- 1 Unidade Funcional corresponde aos Serviços de Ação Social;
- 3 Unidades de Apoio à Formação e ao Desenvolvimento ( Biblioteca, Museu Botânico e Centro de Transferência do Conhecimento) e por atividades de apoio ao ensino, experimentação e demonstração que são desenvolvidas na Exploração Agrícola;
- 8 departamentos, transversais a todas as unidades orgânicas, que correspondem a estruturas permanentes de criação, transmissão de conhecimento e de apoio científico;
- 17 laboratórios, cuja ação se enquadra nas áreas de atuação estratégica onde se desenvolve investigação aplicada e/ou prestação de serviço à comunidade.

b) ao nível dos seus recursos

- 249 docentes, sendo que destes 18% são doutorados, 50% mestres e 31% possuem uma licenciatura. Atualmente 99 docentes (46% do total) encontram-se em processo de formação – 88 doutorandos e 11 mestrandos;
- 128 funcionários não docentes.

c) ensino e formação – oferta formativa e alunos

- o nº de alunos matriculados no presente ano letivo corresponde a um total de 3152 estudantes (menos 112 alunos relativamente a 2010/11). Estes encontram-se distribuídos pelos vários tipos de formação: 2568 alunos matriculados em cursos do 1ºciclo; 258 em formações do 2ºciclo; 73 em pós-graduações e 253 em Cursos de Especialização Tecnológica,
- o nº de diplomados (2011) foi de 539 indivíduos;
- a oferta formativa reparte-se entre 16 cursos de 1ºciclo, 4 pós-graduações, 7 mestrados e 11 cursos de especialização tecnológica.

O Instituto Politécnico de Beja (IPBeja) iniciou, em Setembro de 2008, uma dinâmica de adaptação aos seus novos estatutos imposta pelo enquadramento legal. Houve nesse sentido, necessidade de, para além de uma reconfiguração da estrutura organizacional, encontrar respostas aos desafios de tornar o IPBeja numa instituição educativa mais ágil, flexível e pró-activa no quadro da sua missão de *“produção e difusão do conhecimento, de criação, de transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional e da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida”* (Diário da República, 2008: 38465).

### **Apresentação do processo de construção do Plano Estratégico– pressupostos e procedimentos**

O novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) (Lei nº. 62/2007 de 10 de Setembro) enquadrou e definiu um novo cenário legal de funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES) em Portugal, dando expressão a valores e a preocupações manifestados nas reflexões acerca do ensino superior a nível europeu e mundial. O diploma introduz exigências adicionais ao nível do corpo docente e aumenta as responsabilidades das IES no que se refere à sua missão e objetivos estratégicos.

Estes pressupostos de gestão organizacional surgem reforçados pelo preconizado pela *European University Association*<sup>iv</sup>, responsável pela avaliação externa realizada a várias IES, e ao IPBeja em 2009. Acresceu, ainda, o imposto pela *Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior*<sup>v</sup> que determina como um das suas principais exigências às IES de todo o país, uma medida de foro estratégico: um Projeto Educativo, Cultural e Científico atualizado e coerente com a nova realidade das IES e de cada IES em particular. Foi nesse contexto que o IPBeja considerou prioritário o desenvolvimento de um *Plano Estratégico (PE)*, para o período de 2010-2013. A conceção deste instrumento, fundamental na política e ação da instituição, foi iniciada em Novembro de 2009, sob a coordenação dos Serviços de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico (SPDE), coadjuvados por dois consultores externos contratados para o efeito. Concebeu-se o

Plano Estratégico (PE), ao longo da sua construção, como um documento político mas, simultaneamente, como instrumento técnico e orientador da prática coletiva.

Numa primeira fase, tornou-se obrigatório determinar qual o percurso metodológico a seguir, quais as estratégias que: i. permitissem que este plano, fosse na sua essência, algo que *emergisse* e não resultasse somente como algo totalmente imposto; ii. que fomentassem uma capacidade de ‘descentramento’ enriquecida (e legitimada, como veremos adiante) por um ‘olhar não comprometido’ com a estrutura organizacional; iii. que permitissem construir um plano com base na participação efetiva de todos, com o intuito de que o resultado dessa participação se configurasse numa efetiva mobilização para a ação.

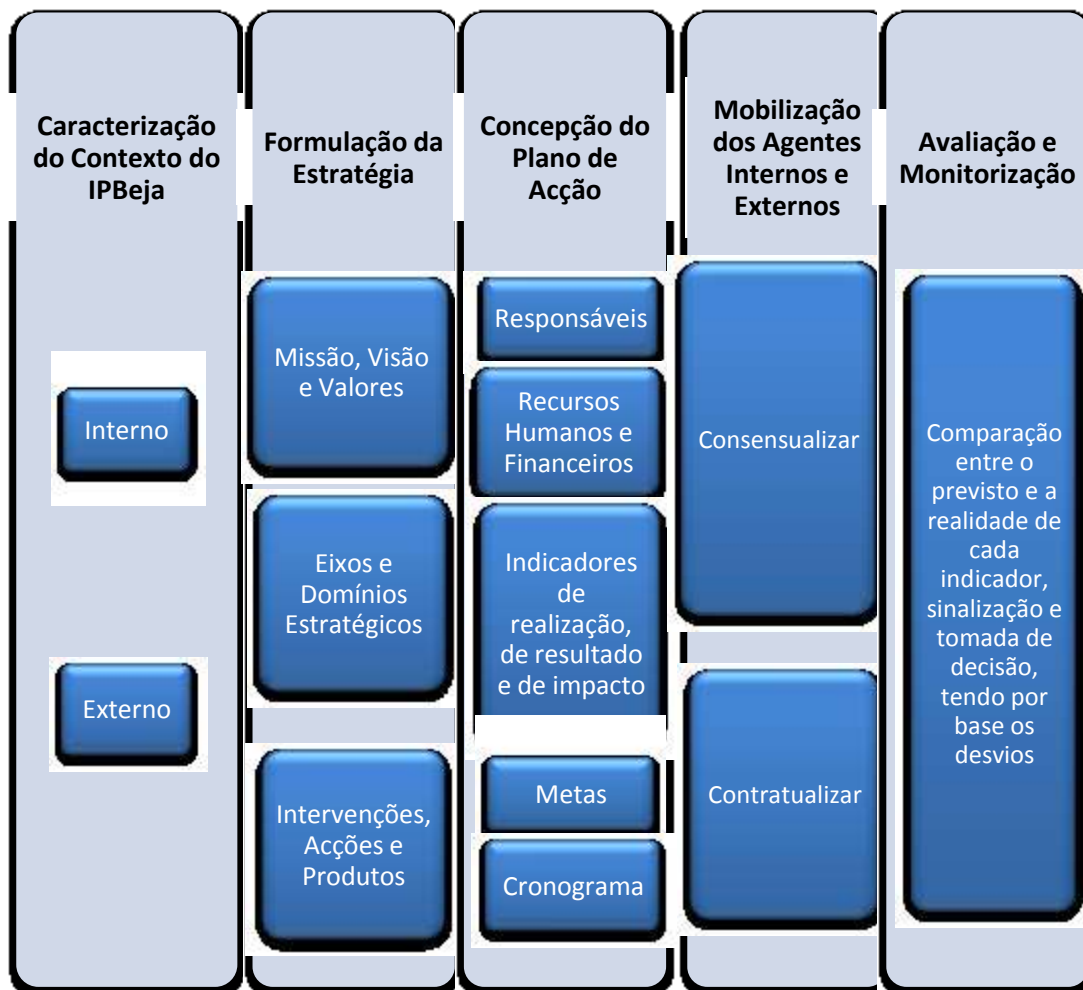
Das várias configurações possíveis, decidiu-se que a metodologia orientadora do trabalho fosse baseada na abordagem *Balanced Scorecard* definida por Robert S. Kaplan e David P. Norton<sup>vi</sup>, sendo composta pelas seguintes etapas:

1. apresentação dos pressupostos de conceção do Plano Estratégico a toda a Comunidade, onde se reflete sobre a sua necessidade e as preocupações e motivações que lhe subjazem;
2. caracterização do atual contexto de ação do IPBeja (externo e interno) que culminou numa análise *swot* que sumariou os principais pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças consideradas pelos atores internos e externos;
3. identificação das áreas de atuação estratégica do IPBeja, devidamente justificadas e com referência a algumas possibilidades de ação que lhes estão associadas;
4. explicitação da missão e da visão institucionais, elementos-chave da ação estratégica do conjunto do instituto;
5. apresentação da matriz de *eixos, domínios, intervenções e ações*, corolário da análise do potencial de ação do momento e da necessidade de inverter os pontos fracos identificados, capitalizando as oportunidades e minimizando as ameaças que possam desestruturar a ação do IPBeja;
6. Concretização do Plano de Ação com identificação, para cada intervenção estratégica, dos resultados e metas definidos por cada equipa responsável;
7. Contratualização entre equipas responsáveis pelas ações e Presidência da concretização dos resultados de acordo com o cronograma indicado.

Todos estes passos, assumidos como orientadores, foram intercalados com *espaços* de apresentação e participação dos vários intervenientes da estrutura organizacional, de forma a que garantir uma maior eficácia na circulação de informação e uma representatividade de todos. Estes *espaços de partilha* decorreram em vários formatos – workshops, fóruns de discussão, apresentações, reuniões de trabalho e disseminação de suportes com divulgação de resultados e descrição do estado de desenvolvimento do referido plano –, e acompanharam todo o processo ao nível da construção e validação do PE. Procurou-se assim, uma dimensão política/decisória, reforçada, ao nível interno (técnico) e ao nível externo, que situasse o IPBeja com o contexto que o envolve e o justifica.



Fig. 1. Fases do Plano Estratégico do IPBeja



Fonte: Plano Estratégico do IPBeja, 2011, IPBeja.

Estes momentos de trabalho coletivo colocaram sempre a Presidência do IPBeja e os vários intervenientes em contextos de discussão e de aferição, procurando-se um compromisso entre uma apresentação, discussão e vinculação aos resultados atingidos/partilhados. Depois de feita a aferição, os resultados, foram, na generalidade, disponibilizados aos participantes e reunidos os contributos de todos, de modo, a tornar a proposta o mais consensual possível. Na prática, estes espaços trouxeram morosidade ao processo mas objetivaram-se como fóruns importantíssimos de consensualização e de comprometimento em torno da formulação da estratégia. A dimensão política assume neste âmbito um importante valor *simbólico*, ao fazer com que *o que tecnicamente faz sentido desenvolver-se torne em algo que se espera/sonha alcançar* e por isso, ganha uma eficácia mobilizadora, quer a nível interno quer a nível externo. Para uma maior agilização das ações a desenvolve rhouve a necessidade de se constituírem grupos de trabalho diferenciados ( ver fig. 2).

**Fig.2 Constituição dos Grupos de trabalho do PE**

| <b>Grupos criados</b>                                              | <b>Composição</b>                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grupo I – Grupo de Coordenação Principal                           | Presidência do IPBeja<br>SPDE<br>Consultores Externos                                                                                                                                                                                                         |
| Grupo II – Grupo de Gestão Geral                                   | Pró – Presidentes<br>Diretores das Unidades Orgânicas<br>Administrador Geral e Administrador da Ação Social<br>Presidentes dos órgãos do IPBeja (pedagógico, científico, conselho geral)<br>Provedor do Estudante                                             |
| Grupo III – Grupo de Entidades Externas                            | Direções de Agrupamentos, Direções das Escolas Profissionais<br>Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo<br>Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região do Alentejo<br><i>Stakeholders</i> regionais<br>Associações locais/regionais<br>... |
| Grupo IV – Grupo de trabalho a constituir em cada unidade orgânica | Diretor de Unidade Orgânicas<br>Diretores das Áreas Departamentais e Departamentos<br>Diretores de Curso (CET'S, 1º ciclo e formação pós-graduada )<br>Representante dos Serviços afetos a cada Unidade Orgânica<br>Representante da Associação de Estudantes |
| Grupo V – Grupo de trabalho do pessoal não docente/ Serviços       | Coordenadores dos Serviços<br>Representantes de Pessoal não Docente                                                                                                                                                                                           |

As responsabilidades/tarefas associadas a cada grupo foram definidas pelo *Grupo I*, grupo principal coordenador do processo, e partilhadas e aceites por com cada um dos grupos indicados. A dinâmica de trabalho configurou-se como próxima de uma metodologia de *projeto*, coordenada pelo *Grupo I*. Indicadores como: nível de participação nas reuniões de trabalho, nº de solicitações (nº de intervenções) e solicitações de informação a disponibilizar na plataforma *online* (ou a contabilização das consultas efetuadas após disponibilização da informação *online* de cada um dos *deliverables*) serviram de referência para a necessidade de manter estes fóruns ao longo do processo dada a elevada participação registada<sup>vii</sup>. Todos os contributos foram objeto de reflexão e considerados no processo. Os *indicadores de realização* são exemplificativos da desmultiplicação referida anteriormente, vejamos:

- Nº de reuniões com o grupo de coordenação principal: **16**
- Nº de reuniões/workshops com o grupo de gestão geral: **3**
- Nº de reuniões/workshops com o grupo IV: **3**
- Nº de reuniões/workshops com o grupo V: **3**
- Nº de reuniões/workshops com os interlocutores externos: **3**
- Nº de relatórios produzidos: **4**
- Nº de projetos identificados como estratégicos: **41**
- Nº de ações com vista à operacionalização dos projetos estratégicos: **95**
- % média de docentes participantes nas reuniões/workshops: 61%
- % média de coordenadores de serviço participantes nas reuniões/workshops: 78%

Resultaram como mais valias deste percurso metodológico, as seguintes:

- uma consciência coletiva da necessidade de uma estratégia para o IPBeja, ponto de partida unanimemente aceite e considerado como prioritário por todos ;
- elevada participação dos elementos dos grupos de trabalho nos espaços de partilha e de trabalho. A construção visou rentabilizar trabalho já realizado por algumas equipas cujos resultados passaram ter outra expressão/visibilidade ao serem enquadrados no âmbito da ação do plano estratégico, o que se tornou motivador para as equipas;
- mecanismos de transmissão e partilha de informação gerador de espaços de discussão e de envolvimento;
- disponibilização de tempo e envolvimento sistemático em reuniões de trabalho e momentos de apresentação de resultados pela equipa de Gestão;
- existência na equipa principal (Grupo I) de elementos externos à estrutura do IPBeja (consultores), que assumiram um papel construtivo de permanente questionamento, tendo feito apresentações de resultados em alguns momentos públicos e, ainda, conduzido reuniões de trabalho importantes (por ex. com as entidades externas);
- reforço da avaliação externa pela participação da equipa dos SPDE no Observatório Ibero-Americano de Boas Práticas em Direção Estratégica<sup>viii</sup>;
- e por fim, a consciência partilhada e reforçada nos fóruns que este PE incluiria um plano onde a ação seria operacionalizada e objetivada – cada um saberia o que teria de fazer. Ou seja, este PE seria composto por um plano de ação construído com o contributo dos vários intervenientes/clientes.

## **Os resultados**

### **Plano Estratégico construído**

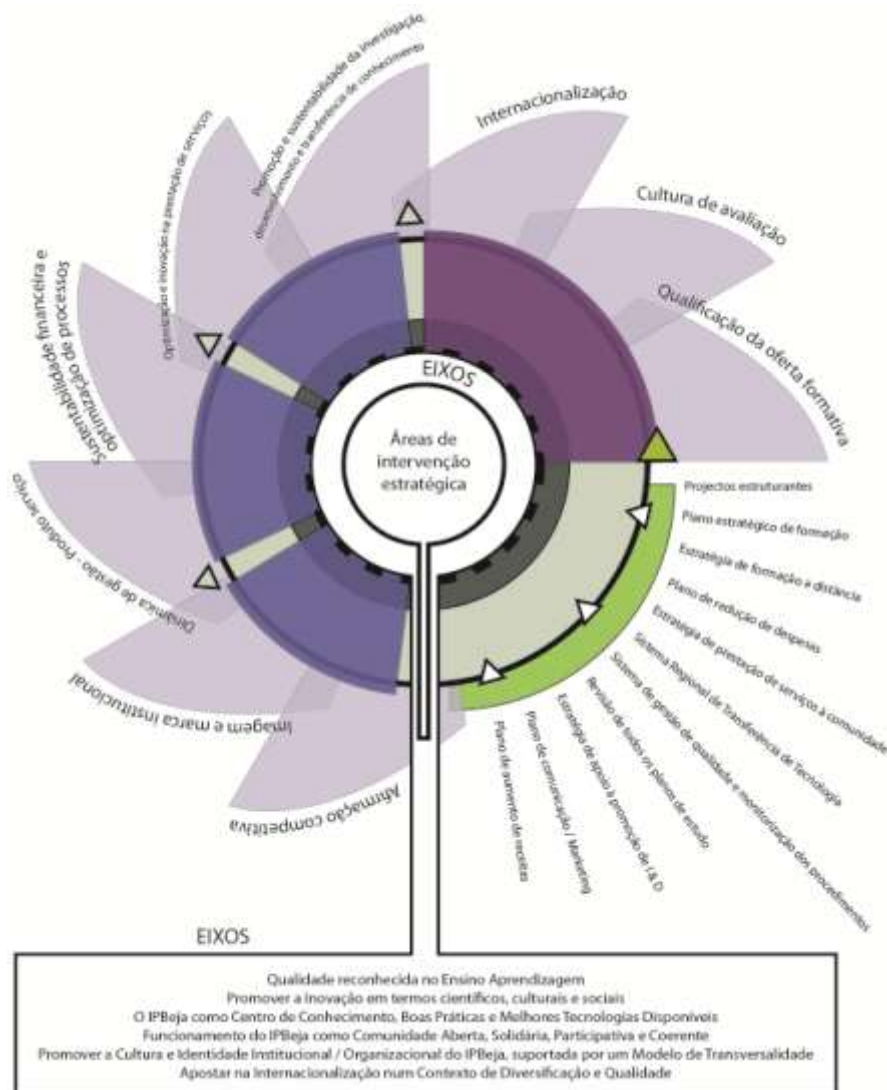
O PE que se obteve resultou, como foi anteriormente exposto, de um percurso pautado pelo comprometimento político da Presidência e um elevado esforço de participação e de consensualização dos vários intervenientes. Estes processos de reflexão, desenvolvidos ao longo do processo de construção, foram de facto fulcrais para a consensualização dos objetivos, vetores e indicadores estruturantes de operacionalização do PE, assim como, fundamentais para a definição da matriz de gestão de responsabilidades e respetiva estratégia de contratualização e de monitorização das ações realizadas posteriormente.

A matriz de atuação foi equacionada tendo por base as quatro perspetivas de impacto organizacional definidas por Kaplan e Norton ( 1996), nomeadamente: Estudantes/clientes, Financeira, Processos Internos e

Aprendizagem e Desenvolvimento, tendo sido identificadas as ligações de causa-efeito estabelecidas entre os eixos e os domínios estratégicos<sup>ix</sup> consensualizados. O PE, finalizado em Dezembro de 2010, com apresentação pública final em Março de 2011, foi composto sumariamente por:

a) **6 eixos subdivididos em 19 domínios.** Estes eixos partiram da caracterização da realidade atual do IPBeja e do que consensualmente foi considerado como fulcral (de acordo com várias dimensões/indicadores: diagnóstico subjacente ao programa de candidatura da atual Presidência, recursos humanos, projetos em cursos, estado de *arte* da investigação, oportunidades do contexto; etc.)

**Fig.3 Matriz Estruturante do Plano Estratégico do IPBeja**



Fonte: Plano Estratégico do IPBeja, 2011, IPBeja

## Eixos

- I. Qualidade Reconhecida no Ensino e Aprendizagem
- II. Promover a Inovação em termos Culturais e Sociais
- III. Centro de Conhecimento, Boas Práticas e melhores Tecnologias disponíveis
- IV. Comunidade Aberta, Solidária, Participativa e Coerente
- V. Promover a Cultura e Identidade Institucional/Organizacional suportada por um Modelo de Transversalidade
- VI. Apostar na Internacionalização num contexto de Diversificação e Qualidade

Estes eixos remetem para horizontes ambiciosos a atingir, que só poderão fazer sentido se devidamente operacionalizados em metas realistas definidas por quem se envolve no processo e que determina, igualmente, as tarefas (indicadores de realização) que poderão levar a essa concretização. A consciência efetiva da capacidade de concretização – o quê e de que modo-, partilhada em equipa, despoleta um efeito positivo e motivador, obviamente com resultados diferenciados em função do perfil das equipas e da emergência/ imposição da intervenção à equipa.

b) identificadas **7 áreas estratégicas de atuação**, consensualizadas, que remetem para o atual contexto de ação do IPBeja (oferta formativa, perfil do corpo docente/departamentos, estruturas e serviços de apoio, capacidade atual de ID&T, dinâmica organizativa, entre outros aspetos), e a sua capacidade de atuação no território e, ainda, para o inscrito como desígnios regionais e nacionais. Foram compreendidas, nos vários fóruns de partilha de informação, como áreas de forte orientação estratégica, que permitirão a validação e o reconhecimento dos projetos considerados de interesse institucional e, servirão, igualmente, para clarificar, junto dos atores implicados, quais as linhas de investigação que estão na base do trabalho a desenvolver.

c) **30 intervenções consideradas estratégicas**, com definição das equipas responsáveis e cronograma de execução adaptado ao perfil de prioridade das intervenções e ao contexto de oportunidades e de constrangimentos resultantes do cenário socioeconómico na altura (existiam fortes vinculações à ação colocadas pelo então *Contrato de Confiança*, estabelecido entre IES e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior em Setembro de 2010). O perfil da equipa resultou da existência de um grupo já associado a um projeto em curso ou, então, pela sua criação após identificada a necessidade de desenvolver determinada ação. Em ambos os casos houve uma formalização imposta no que respeita à planificação do trabalho que as equipas iriam desenvolver, nomeadamente: para cada caso foi exigido que fossem definidos objetivos, indicadores de realização, resultados e de impacto, assim como metas e o cronograma (acertado em função do reconhecimento da prioridade da intervenção, face a outras propostas, pela Presidência e pelo Grupo I).

As intervenções desenvolvidas são extensíveis a todas as valências de atuação institucional e procuram envolver toda a estrutura. Houve a preocupação intrínseca à constituição das equipas de garantir a máxima participação ao nível dos serviços e dos recursos.

- Nº de projetos estratégicos em parceria com entidades externas: **8**
- Nº de equipas coordenadoras de projetos: **25**
- Nº de ações de operacionalização dos projetos estratégicos: **95**
- % média de docentes membros das equipas coordenadoras de projetos estratégicos: **42%**
- % média de pessoal não docente membros das equipas coordenadoras de projetos estratégicos: **48%**
- % média de estudantes membros das equipas coordenadoras de projetos estratégicos: **7%**

Repartem-se entre **intervenções que implicam a criação de uma estrutura**, sendo previsível a sua continuidade para além do horizonte temporal do plano estratégico (ex. criação do Centro de Línguas e Culturas, projeto de criação de plataforma para formação a distância *Educa em Rede*, projetos estruturantes como o IPBeja Editorial, IPBejaCasa, IPBejaCultura, entre outras); e **intervenções que visam dar continuidade a ações dos serviços e gabinetes e/ou uniformizar procedimentos internos e/ou as relações com entidades externas** (ex. Plano de Comunicação, Reforço da capacidade competitiva dos laboratórios, Sistema de Gestão da qualidade e normalização dos procedimentos, entre outras).

### **Contratualização versus responsabilidade partilhada**

Às equipas associadas a cada uma das intervenções foi solicitada uma planificação do trabalho com indicadores de realização e de resultados (com capacidade mensurável), metas e cronograma<sup>x</sup>. Este trabalho foi moroso, significou um esforço acrescido aos membros de cada uma das equipas (dada a acumulação de outras tarefas a desenvolver docência, coordenação de serviços, etc.) e foi muito acompanhada e aferida pelos elementos do *Grupo I* (sobretudo equipa dos SPDE). Uns dos genuínos interesses desta *exigência* foi o ter possibilitado momentos de reflexão em torno do que efetivamente seria possível realizar por cada uma das equipas. Nesse sentido, permitiu a construção exata, e rigorosa, do projeto/ação e, consequente, visualização ‘virtual’ de resultados, com efeito catalisadores ao nível da implicação dos elementos que compunham a equipa em torno do projeto.

Este processo culminou com a contratualização feita, em momento próprio, entre todas as equipas e a Presidência do IPBeja. Este ato de contratualização significou a assunção da importância estratégica da intervenção por parte da Presidência e, também, o comprometimento por parte da equipa responsável da execução do trabalho no cronograma estabelecido, permitindo clarificar o processo para ambas as partes.

A esta fase, seguiu-se, passado um ano do PE, a etapa de monitorização<sup>xi</sup> que visou a *comparação entre o previsto e a realidade de cada indicador, sinalização e tomada de decisão, tendo por base os desvios*. Resultam como vantagens do processo de monitorização<sup>xii</sup>, o apuramento de desvios e respetivas causas, a identificação de constrangimentos futuros, assim como, o ajuste de metas com uma consequente melhoria dos processos. Neste âmbito, a monitorização das Intervenções do Plano Estratégico do IPBeja, constituiu um processo que permitiu a identificação do *estado de arte* dos projetos institucionais contratualizados até 2013.

O formato de recolha de informação teve por base os indicadores/metapas definidos no momento da contratualização e que orientaram a aferição feita pelas equipas responsáveis sobre o estado do trabalho realizado (2011). Acresceu a esta avaliação, a identificação de eventuais necessidades de ajustamento impostas por condicionalismos e/ou oportunidades emergentes durante a execução da intervenção. Os dados foram recolhidos junto de cada equipa em Dezembro de 2011. Do processo de monitorização aferiu-se, respetivamente:

- o estado atual do projeto - se em curso ou concluído;
- os indicadores de resultado/metapas atingidos em 2011 em função do que estava definido;
- o cronograma de ações cumprido em 2011;
- o cronograma previsto para 2012, nos casos de atividades que se prologarão nesse horizonte temporal ou de ações que implicaram ajustes ao cronograma inicial definido;
- informação complementar que melhor enquadre o estado atual de desenvolvimento do projeto.

Do total das 30 intervenções estratégicas assumidas em PE:

- 7 intervenções (23% do total) foram já concluídas e decorreram de acordo com o cronograma inicialmente previsto.
- 23 intervenções (77% do total) encontram-se em curso. Do total destas:

- 15 intervenções (65%) decorrem de acordo com o cronograma inicialmente previsto;
- 8 das intervenções (35%) foram sujeitas a alteração do cronograma inicialmente definido com adiamento previsto para 2012.

A fase da monitorização congrega mais uma vez os atores à reflexão/responsabilização. A comparação entre as metas e o ‘alcançado’, pressupõe uma análise da capacidade da equipa e da importância dos desvios (quando existentes) e, simultaneamente a porta «*efetiva funcionalidade*» ao PE (Caldeira, 2009, pag.31), pela manutenção da ligação da estratégia com os atores. Tal premissa, é reveladora de ‘*maturidade organizacional*’ com *mais valias* ao nível da gestão (por ex. determinação de margens elevadas de incerteza de algumas intervenções), da *motivação* dos colaboradores e à da própria *imagem* institucional (Caldeira, 2009).

## Contributos para a dinâmica organizacional

Ressalta no final desta apresentação de ‘caso’ equacionar eventuais alterações impostas pelo PE ao nível da dinâmica organizacional:

- será efetivamente um processo mobilizador dos atores que contribui para o cumprimento da missão institucional?;
- reforçará efetivamente a imagem institucional com efeitos ao nível da predisposição para a mudança?;
- servirá para criar redes e esforços colaborativos entre elementos da estrutura;
- reforçará a proximidade da equipa de gestão aos seus colaboradores internos,

De acordo com vários autores existe uma forte relação entre a *capacidade de planificar* e a « (...) *eficácia organizacional*. Segundo Fernandes *et. al.* (2009), «(...) se houver empenhamento organizacional no sentido de se disponibilizarem recursos para que o processo de planeamento estratégico possa decorrer com normalidade, a eficácia organizacional pode ser aumentada para níveis mais condizentes com a excelência que se pretende para o ensino superior (...)» (Fernandes, et al., 2009, p.109). Esta ligação será objeto de análise e de acompanhamento neste processo, sobretudo, interessa compreender qual o *posicionamento* dos atores sobre a sua própria realização e quais os desvios que possam existir entre o efetivamente planeado e o realizado. De uma forma geral, o trabalho docente que apesar de se caracterizar por um elevado nível de *autonomia* e de *autocontrolo* (Fernandes *et al.*, 2009), é também *alvo* de processos morosos ao nível da dinâmica organizacional que criam constrangimentos à ação individual/grupal e que podem ter um efeito desmobilizador - ex. a existência de relações/procedimentos hierárquicos que criam tempos/momentos de real *inércia*, os ‘tempos e modos’ regulamentados de circulação de informação/documentos para aprovação que criam *vazios* temporais aos proponentes; ausência de ‘planos de comunicação’ bem definidos, a incapacidade de se medirem institucionalmente os tempos médios das solicitações/ requisições/, de circulação das informações, etc.- e que, eventualmente, podem ser contrariados com dinâmicas de trabalho em rede, colaborativas e de coresponsabilização.

A noção operatória de ‘mundo’ (Becker, 2008), entendida como: « um conjunto de pessoas que agem coletivamente» cuja ação não é determinada por *constrangimentos estruturais* mas pelas «*motivações específicas de cada um dos participantes, e do modo como anseiam fazer algo diferente, criar novas respostas para novas situações*» e o resultado das negociações entre os participantes é o é tido em conta no processo, sendo que «*cada um deles agirá de acordo com a forma como os outros respondem às suas ações*» (Becker, 2008, p.379)<sup>xiii</sup>. A relação que foi possível observar na dinâmica de trabalho desenvolvida por algumas equipas sobretudo pela efetiva capacidade de operacionalizar o trabalho conjunto avaliado por: grau de detalhe e de operacionalização das metas das intervenções; nº de reuniões realizadas; apresentação de relatórios de atividades por algumas equipas à Presidência por livre iniciativa, grau de execução do planificado, solicitações de ajuda, demonstrações espontâneas de trabalho com envio de resultados ao longo

do processo para a equipa dos SPDE – permite-nos avançar para a conclusão (que necessita obviamente de maior consistência empírica) de *maior implicação* dos atores nessas tarefas.

Verificou-se, ainda, que na produção de diversos documentos institucionais, demonstrativos da dinâmica organizacional – planos de atividades, relatórios de atividades, etc.- houve a assunção do modelo de operacionalização seguido no PE. Este fluxo comunicacional e unanimidade em termos de suporte, base do ‘*modus operandi*’ e concretização do trabalho coletivo trouxe, igualmente, vantagens ao nível da operacionalização das tarefas dada a *partilha* ser feita com prévia assunção de um modelo legítimo, aceite, e considerado vantajoso, para todos.

### **Bibliografia citada:**

Becker, Howard (2008). *Art worlds* (updated and expanded). Berkeley: university of California Press

Caldeira, Jorge, 2009. *Monitorização da Performance Organizacional*, Coimbra: Editora Almedina

Fernandes, António e Ribeiro, Maria (2009). «O planeamento estratégico e a eficácia organizacional no ensino superior agrário». *Contabilidade e Gestão- Revista Científica dos Técnicos Oficiais de Contas*, nº7, pp.97-128

Mano, Margarida *et al.* (2009). *Modelos de Gestão e Governação do Ensino Superior. Uma perspetiva global*. Porto: Vida Económica

Pinto, Francisco, 2007, *Balanced Scorecard, Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Editora Sílabo.

Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Beja, 2010-2013, *Estratégia e Plano de Ação*, 2010, Beja: IPBeja.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Kaplan, R. e Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Boston, Harvard Business School Press

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible outcomes into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

---

<sup>i</sup> Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), dados para 2010.

<sup>ii</sup> Fonte: resultados provisórios dos Censos 2011, INE, 2011.

<sup>iii</sup> Por Taxa de escolarização do ensino superior entende-se a relação percentual entre os alunos inscritos em cursos de formação inicial no ensino superior (entre os 18 e os 22 anos) e a população total residente dos 18 aos 22 anos (INE:2011. Anuário Estatístico da Região Alentejo 2010.)

<sup>iv</sup> É uma [associação](#) que representa e apoia mais de 750 instituições de [ensino superior](#) em 46 países, e com a qual o Ministério de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior definiu um programa de colaboração no domínio da avaliação externa das Instituições de Ensino Superior portuguesas.

<sup>v</sup> Entidade responsável pela acreditação dos cursos superiores no nosso país.



---

<sup>vi</sup>Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, entre outras referências.

<sup>vii</sup>No decorrer do processo, foram controlados os acessos ao documento *online*, no espaço de um ano a página foi consultada 1863 vezes, com distribuições do nº de visitas com variações em função dos momentos de disponibilização de informação.

<sup>viii</sup>Tendo recebido o PE do IPBeja, o 1º prémio de boas práticas atribuído pelo Observatório Ibero-Americano de Boas Práticas em Direção Estratégica no Ensino Superior, em 2011.

<sup>ix</sup>Para maior detalhe de análise, sugere-se a consulta do documento Plano Estratégico do IPBeja para 2010-23, disponível em [www.ipbeja.pt](https://www.ipbeja.pt/servicos/spde/planoestr/Documents/Resumo%20Plano%20Estrategico%202010-2013_Servicos%20de%20Planeamento%20e%20Des.%20Estrategico.pdf), no link [https://www.ipbeja.pt/servicos/spde/planoestr/Documents/Resumo%20Plano%20Estrategico%202010-2013\\_Servicos%20de%20Planeamento%20e%20Des.%20Estrategico.pdf](https://www.ipbeja.pt/servicos/spde/planoestr/Documents/Resumo%20Plano%20Estrategico%202010-2013_Servicos%20de%20Planeamento%20e%20Des.%20Estrategico.pdf)

<sup>x</sup>Adoptada a metodologia proposta por Caldeira, Jorge (2009). *BalancedScorecard no Estado. Gerir a performance estratégica para a criação de valor público*. Coimbra: Almedina (pp.43-67).

<sup>xi</sup>Esta constituiu a primeira monitorização do estado de realização do Plano Estratégico do IPBeja, sendo que, seguindo uma periodicidade anual, o processo será repetido em finais de 2012 e de 2013.

<sup>xii</sup>Pinto, Francisco (2007), *BalancedScorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Edições Sílabo (p.90).