

Planeamento Estratégico das Instituições Portuguesas com Ensino Superior Agrário. Uma Análise Descritiva

Fernandes, A.

www.esa.ipb.pt/~antonio

toze@ipb.pt

Departamento de Ciências Sociais e Exactas

Escola Superior Agrária

Instituto Politécnico de Bragança

Objectivos

- Definir o perfil dos gestores de topo
- Perceber como funcionam as instituições em estudo
- Caracterizar o Processo de Planeamento Estratégico

Estrutura

- Introdução
- Enquadramento teórico
- Metodologia
 - Objecto do estudo
 - Recolha dos dados
 - Tratamento dos dados
- Apresentação e Análise dos Resultados
 - Perfil dos respondentes
 - Características das organizações
 - Processo de Planeamento Estratégico
- Considerações Finais
- Bibliografia

Ensino Superior

Deve abraçar o Planeamento por várias razões:

- Diminuição da procura.
- Diminuição dos fundos governamentais.
- Mudança demográfica.
- Convenção de Bolonha.

Ensino Superior Agrário

MODELO TEÓRICO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



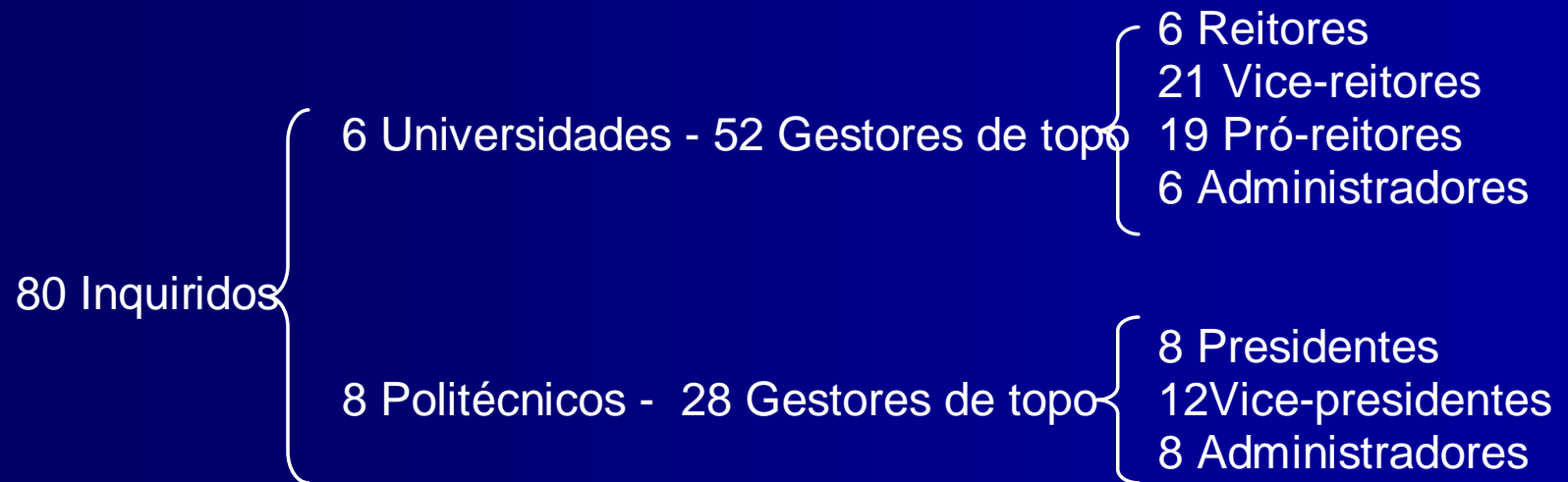
Metodologia

- Objecto do estudo
- Universo do estudo
- Recolha dos dados
- Tratamento dos dados

Objecto do estudo

Instituição	Unidade orgânica
Instituto Politécnico de Beja	Escola Superior Agrária de Beja
Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior Agrária de Bragança
Instituto Politécnico de Castelo Branco	Escola Superior Agrária de Castelo Branco
Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior Agrária de Coimbra
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior Agrária de Elvas
Instituto Politécnico de Santarém	Escola Superior Agrária de Santarém
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior Agrária de Ponte de Lima
Instituto Superior Politécnico de Viseu	Escola Superior Agrária de Viseu
Universidade de Évora	Área Departamental de Ciências Agrárias
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Área de Ciências Agrária
Universidade do Algarve	Faculdade de Engenharia de Recursos Naturais
Universidade do Porto	Faculdade de Ciências
Universidade dos Açores	Departamento de Ciências Agrárias
Universidade Técnica de Lisboa	Instituto Superior de Agronomia

Universo do Estudo



Recolha dos dados Inquérito

Grupos de perguntas

Dados pessoais do inquirido

Caracterização das organizações

Planeamento Estratégico



27 variáveis

44 respostas = taxa de resposta de 55%

Tratamento dos dados

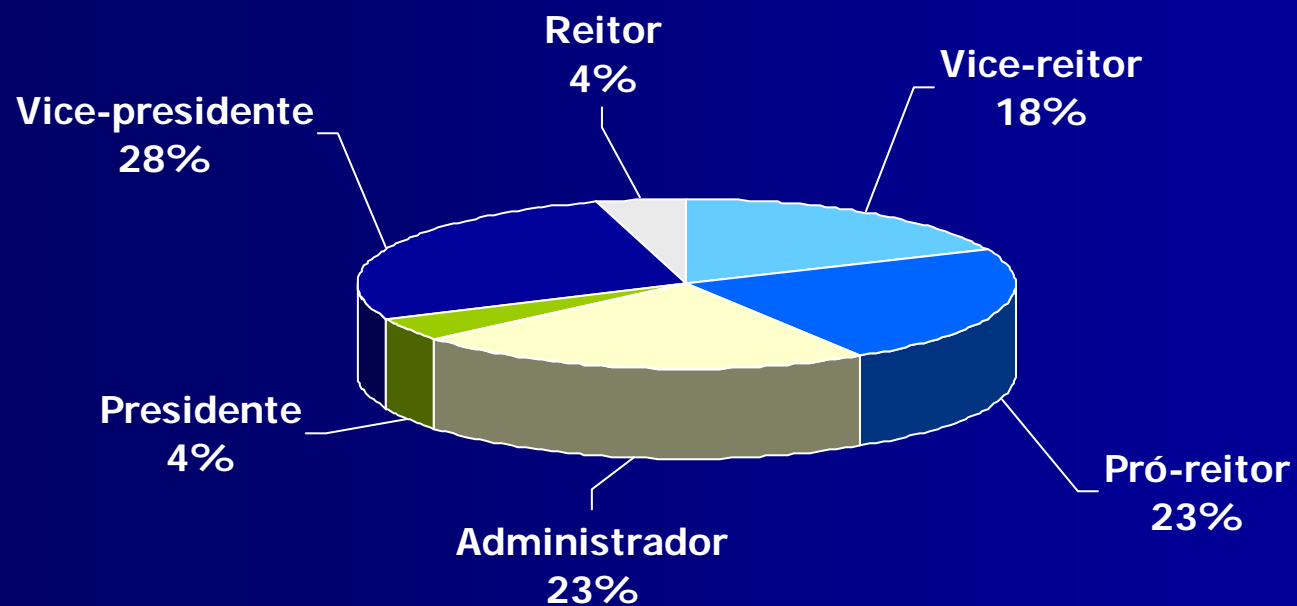
Questões	Variáveis	Técnica estatística
1. Dados pessoais	1.1. Nome	Não aplicável
	1.2. Grau académico	Frequências relativas
	1.3. Categoria profissional	
	1.4. Idade	Média, desvio-padrão, coeficiente de variação
	1.5. Género	Frequências relativas
	1.6. Cargo desempenhado	
2. Características das organizações	2.1. Tipo de organização	Frequências relativas
	2.2. Dimensão e antiguidade	
	2.3. Atributos dominantes, vinculação, estrutura orgânica, orientação, estilo de liderança, ênfase estratégica, cultura e distribuição do poder	
3. Percepção do inquirido acerca de...	3.1. Definição da missão	Frequências relativas
	3.2. Definição de objectivos	
	3.2.1. Medidas quantitativas	
	3.2.2. Elementos temporais	
	3.3. Análise interna	
	3.4. Análise externa	
	3.5. Alternativas estratégicas	
	3.6. Padrão de referência	
	3.7. Processo de orçamentação	
	3.8. Planeamento da acção	
3.9. Controlo		

Apresentação e Análise dos Resultados

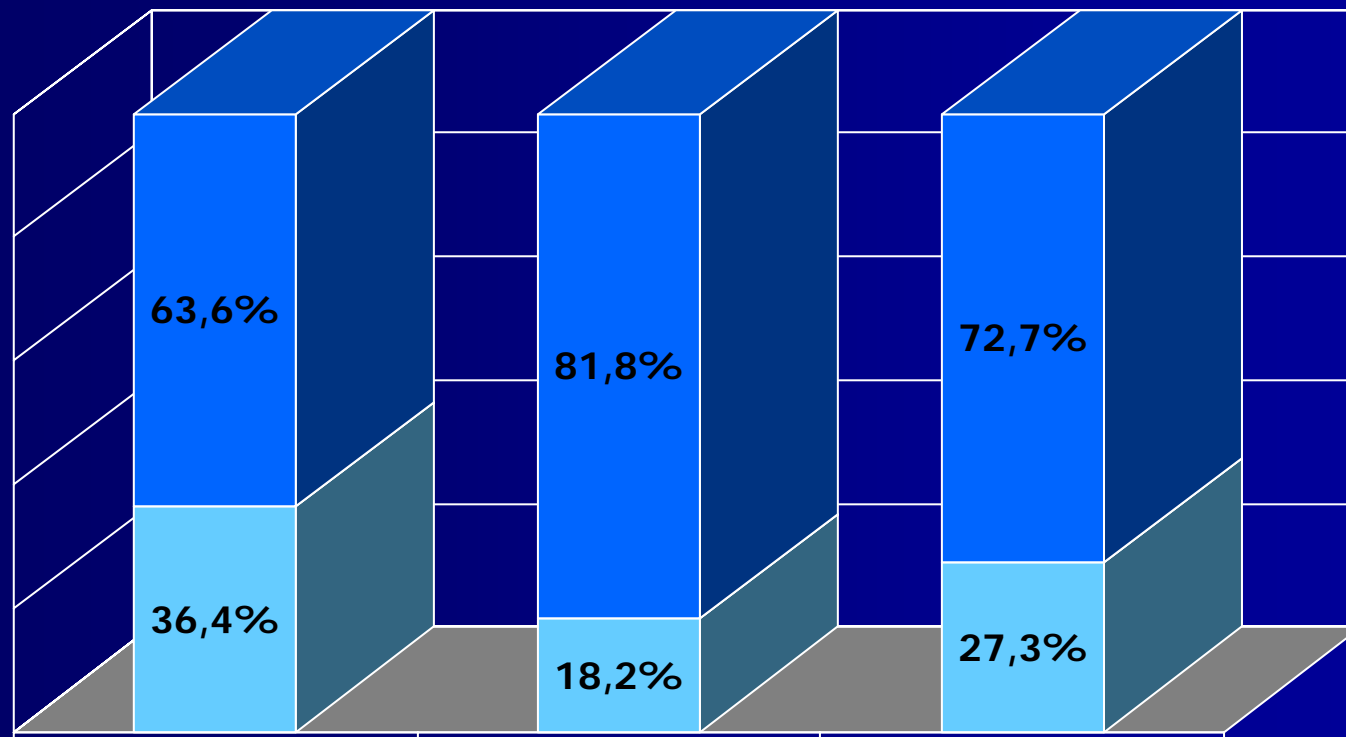
- Perfil dos respondentes
- Características das organizações
- Características do Processo de Planeamento Estratégico

Perfil dos Respondentes

Cargo desempenhado



Género



Ensino politécnico

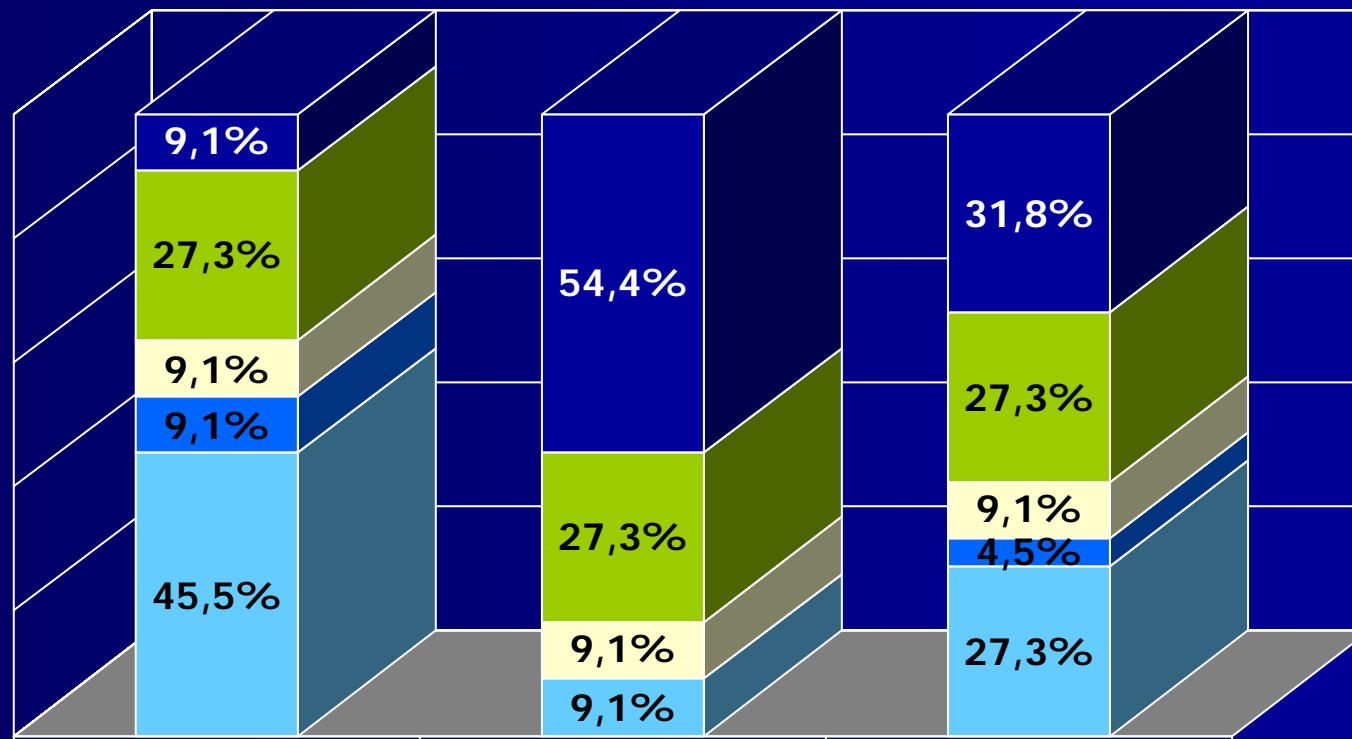
Ensino Universitário

Global

■ Feminino

■ Masculino

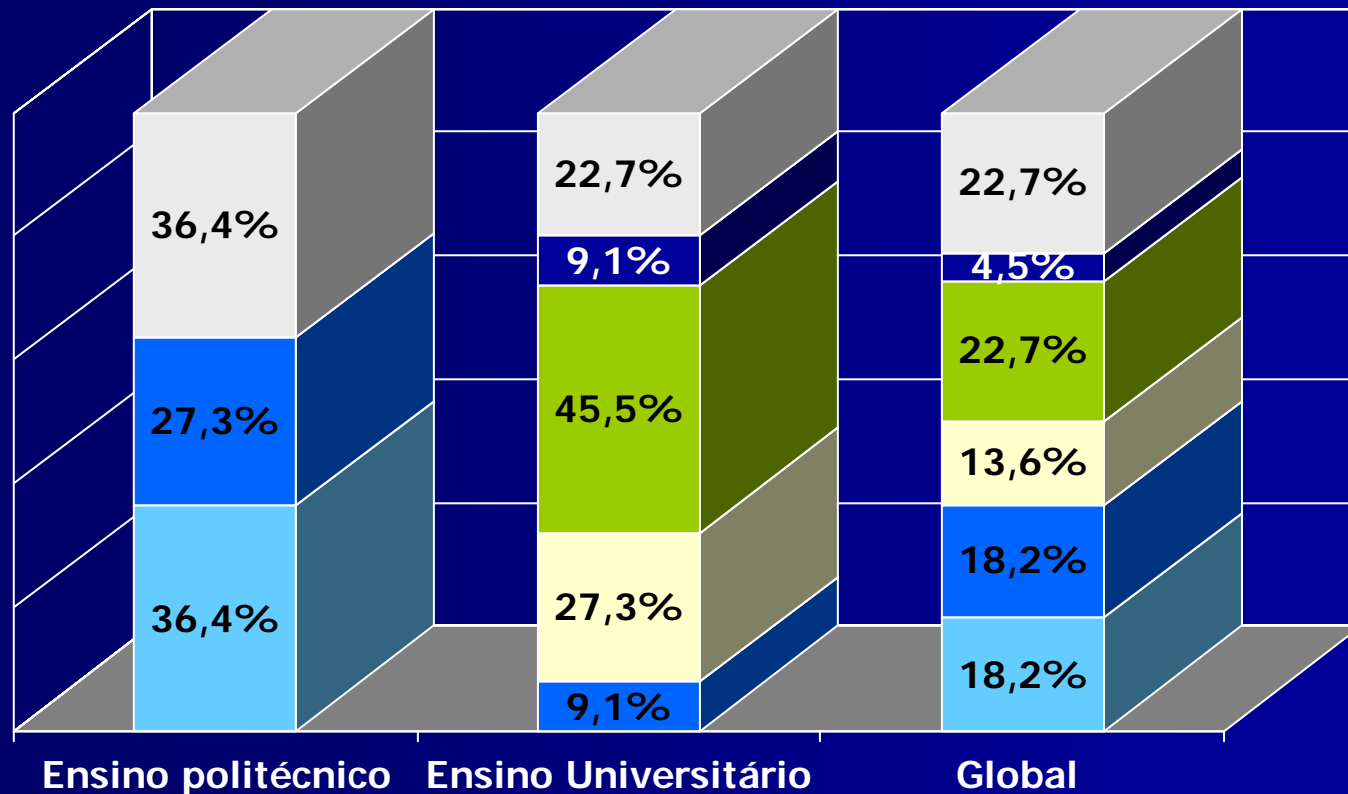
Grau acadêmico



Ensino politécnico Ensino Universitário Global

■ Licenciado ■ Licenciado c/ provas públicas ■ Mestre ■ Doutor □ Agregação

Categoria profissional



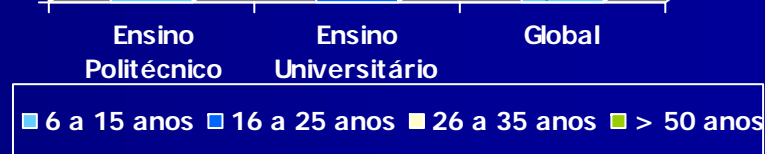
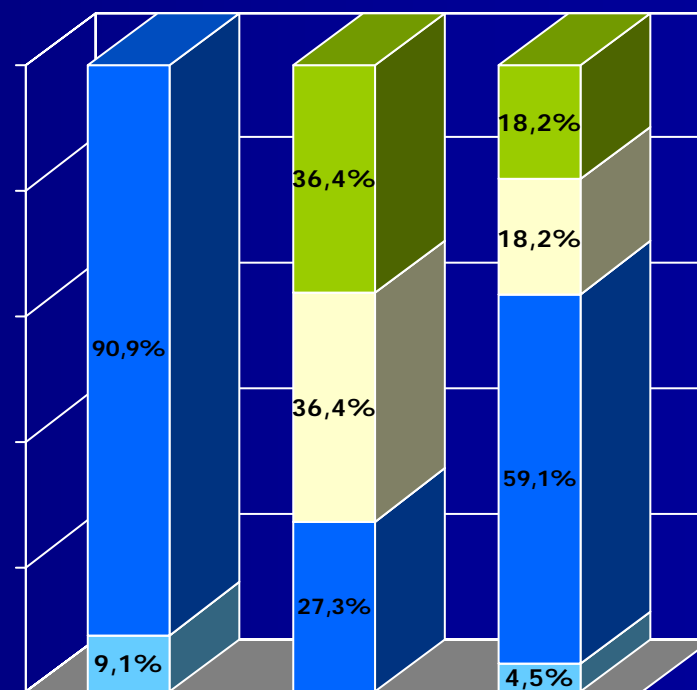
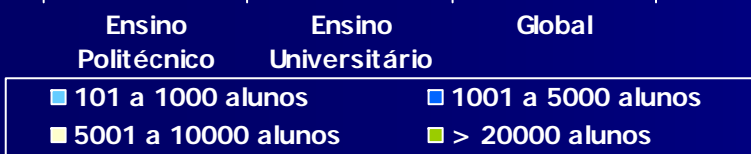
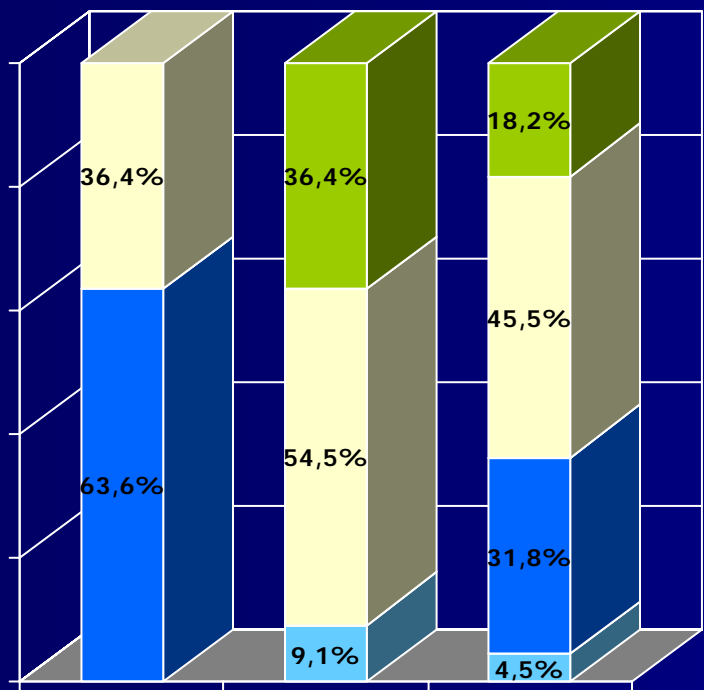
■ Adjunto ■ Coordenador ■ Associado ■ Catedrático □ Auxiliar ■ Administrador

Idade

	Ensino Universitário	Ensino Politécnico	Global
Média	52,3	51,44	51,9
Desvio- padrão	8,66	6,83	7,75
Coeficiente de variação	16,56%	13,28%	14,9%

Características das organizações

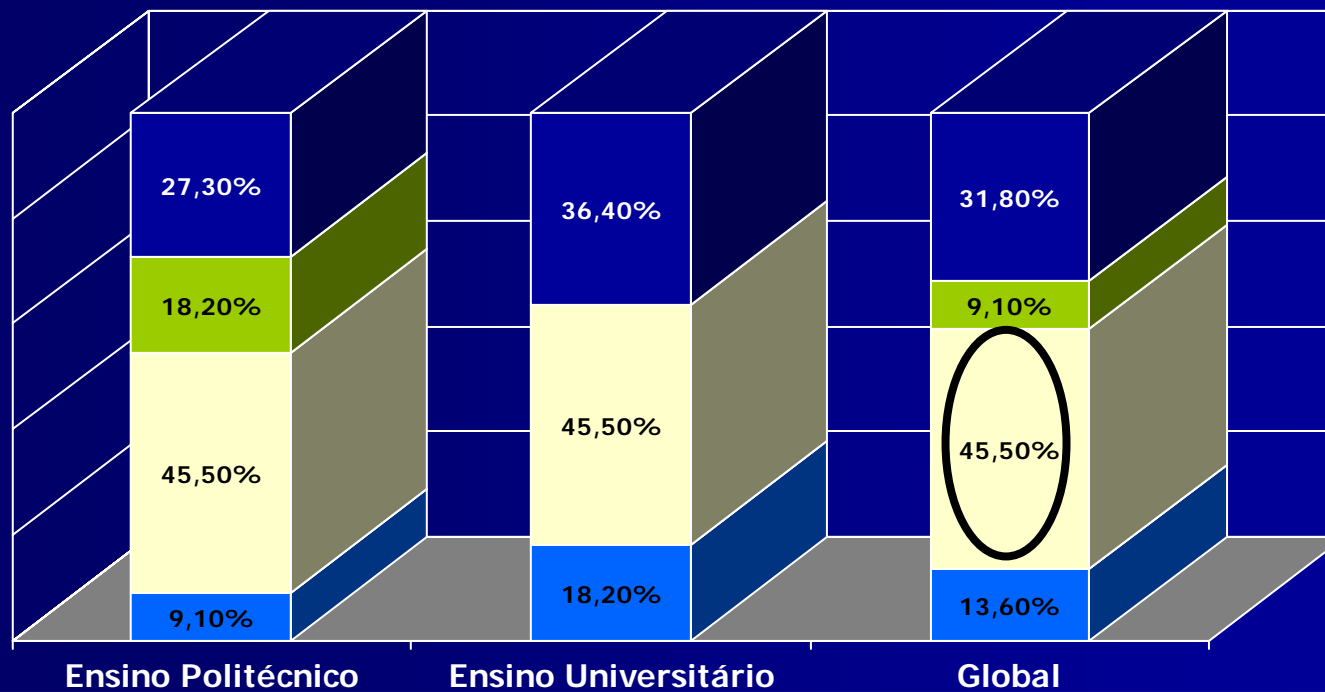
Dimensão e Antiguidade



Características	Descrição	Ensino Politécnico	Ensino Universitário	Global
Atributos dominantes	Ordem, regras e regulamentos	27,3%	63,6%	45,5%
	Coesão, participação, trabalho de equipa	45,5%	9,1%	27,3%
	Competitividade, prossecução de objectivos	9,1%	18,2%	13,6%
	Empreendedorismo, criatividade	18,2%	9,1%	13,6%
Vinculação	Regras, políticas e procedimentos	36,4%	54,5%	45,5%
	Lealdade, tradição, coesão interpessoal	45,5%	9,1%	27,3%
	Orientação para os objectivos, competição	9,1%	27,3%	18,2%
	Empreendedorismo, flexibilidade	9,1%	9,1%	9,1%
Estrutura organizacional	Centralizada e burocrática	9,1%	27,3%	18,2%
	Centralizada e orgânica	45,5%	18,2%	31,8%
	Descentralizada e burocrática		18,2%	9,1%
	Descentralizada e orgânica	45,5%	36,4%	40,9%
Orientação	Processos internos	18,2%	54,5%	36,4%
	Pessoas	27,3%	18,2%	22,7%
	Realização de objectivos	54,5%	27,3%	40,9%
Estilo de liderança	Coordenador, administrador	36,4%	54,5%	45,5%
	Mentor, facilitador, figura paternal	18,2%	9,1%	13,6%
	Decisor, orientado para a realização	9,1%	27,3%	18,2%
	Empreendedor, inovador, arrojado	36,4%	9,1%	22,7%
Ênfase estratégica	Estabilidade, produtividade, operações	18,2%	27,3%	22,7%
	Desenvolvimento dos recursos humanos	45,5%	54,5%	50,0%
	Vantagem competitiva	9,1%	9,1%	9,1%
	Inovação, crescimento, novos recursos	27,3%	9,1%	18,2%
Cultura organizacional	Baseada na hierarquia	18,2%	27,3%	22,7%
	Baseada no grupo	18,2%	18,2%	18,2%
	Baseada na racionalidade	27,3%	27,3%	27,3%
	Baseada no desenvolvimento	36,4%	27,3%	31,8%
Distribuição do poder	Órgãos formais	100%	72,7%	86,4%
	Discentes, outro pessoal		18,2%	9,1%
	Docentes		9,1%	4,5%

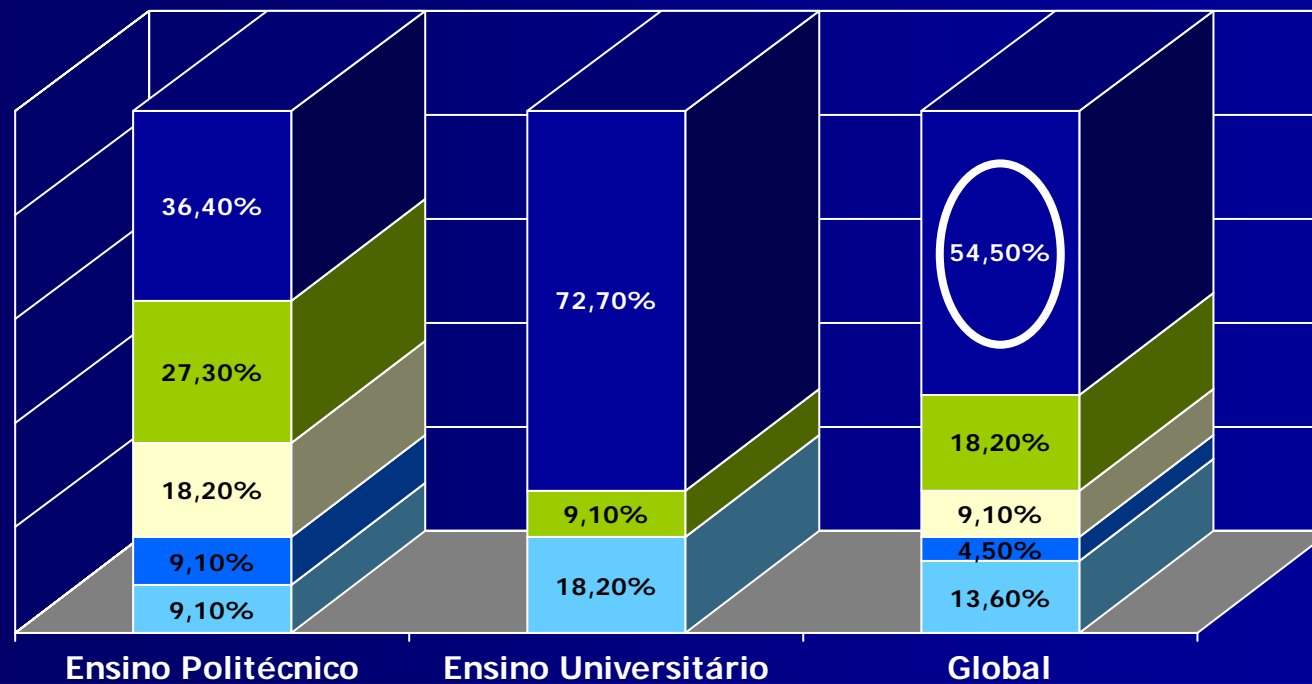
O Processo de Planeamento Estratégico

Formulação da Missão



- A missão inclui, explicitamente, valores ideológicos.
- A missão inclui, implicitamente, valores ideológicos.
- ■ A missão foi importada da legislação e encontra-se na forma explícita.
- A missão foi importada da legislação e encontra-se na forma implícita.
- A missão não foi definida

Definição dos Objectivos



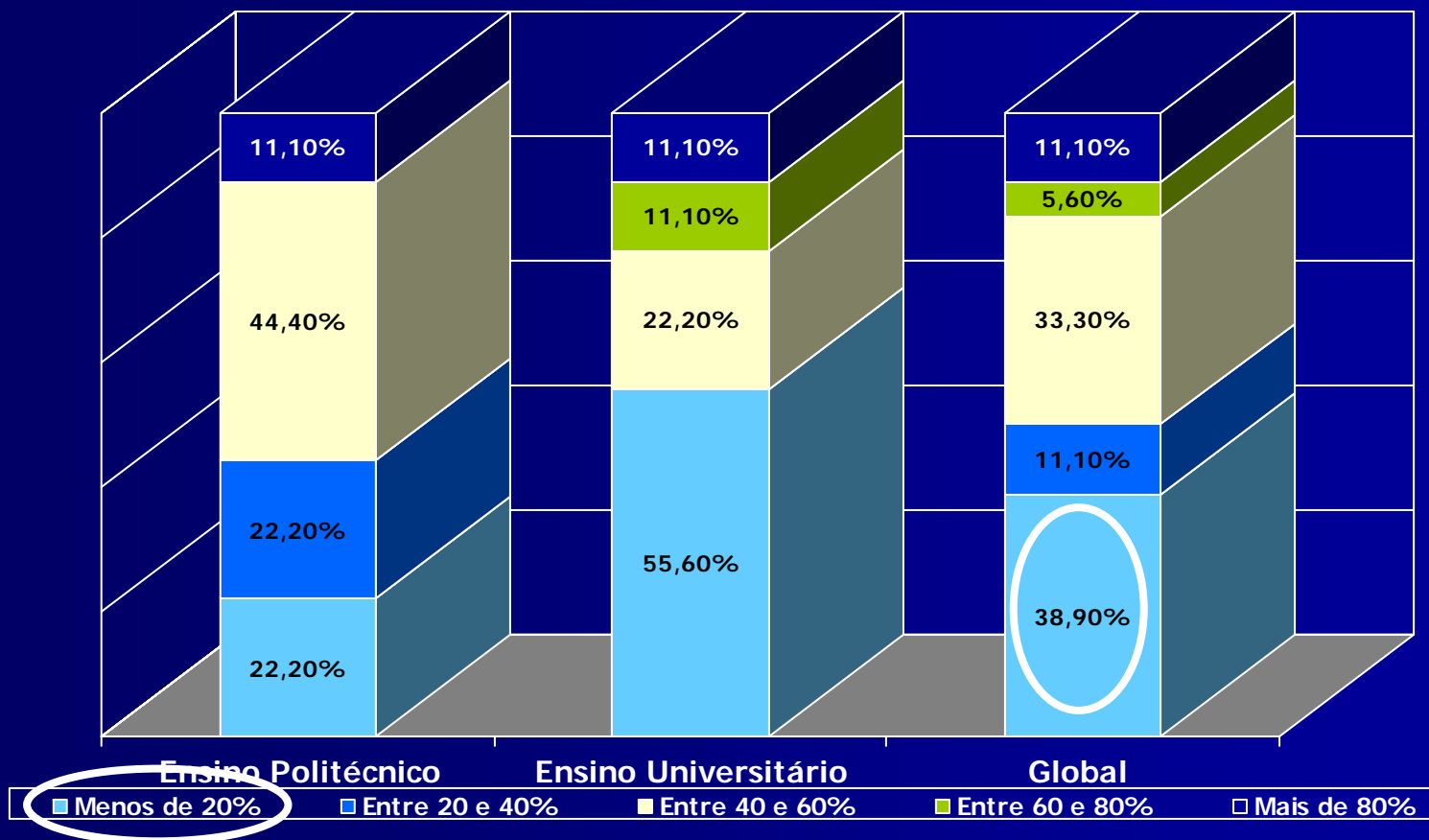
Ensino Politécnico

Ensino Universitário

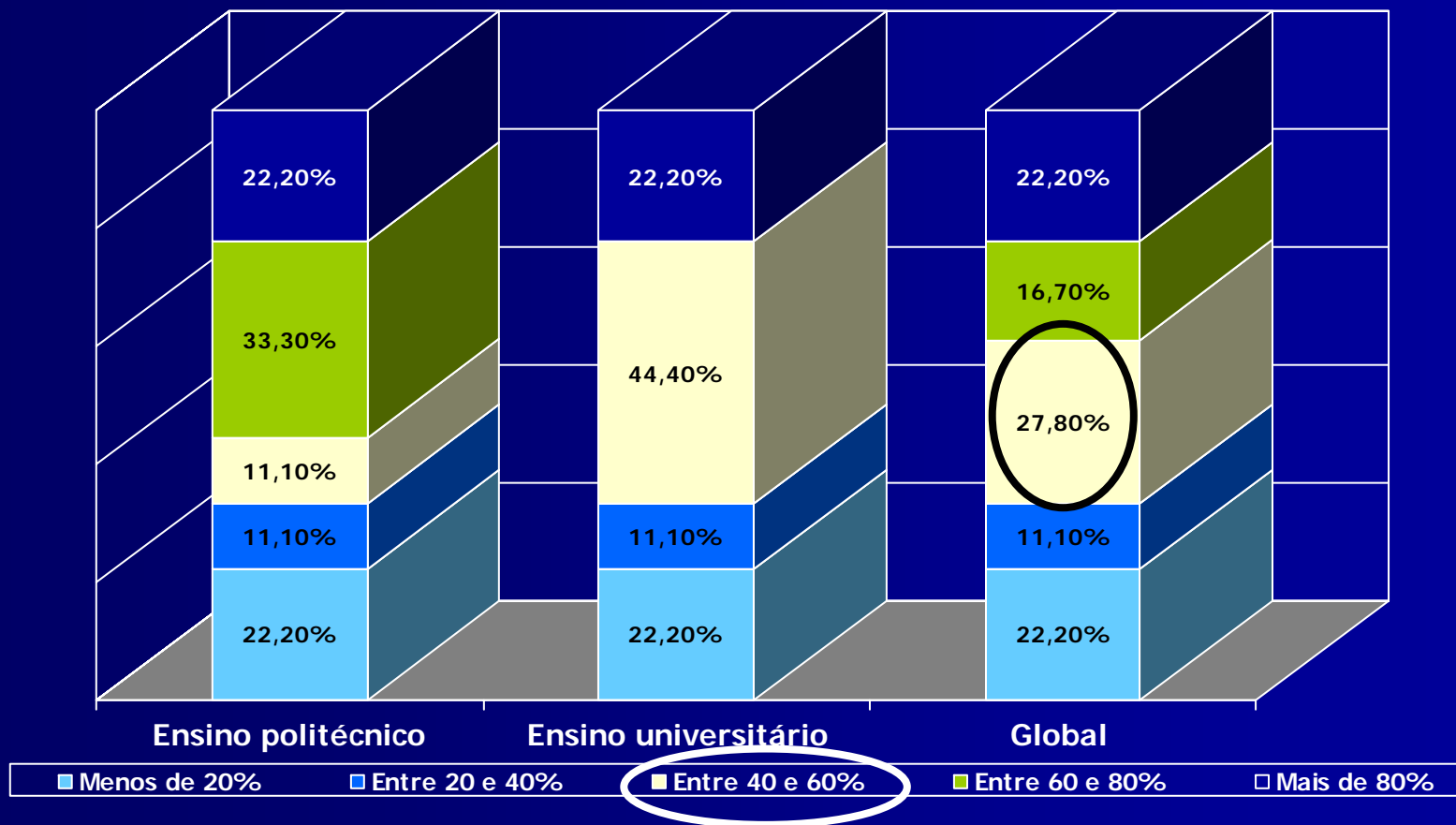
Global

- Foram definidos objectivos devidamente articulados com a missão
- Foram definidos muitos objectivos e foram formalizados
- Foram definidos poucos objectivos e foram formalizados
- Foram definidos muitos objectivos e não foram formalizados
- Não foram definidos quaisquer objectivos

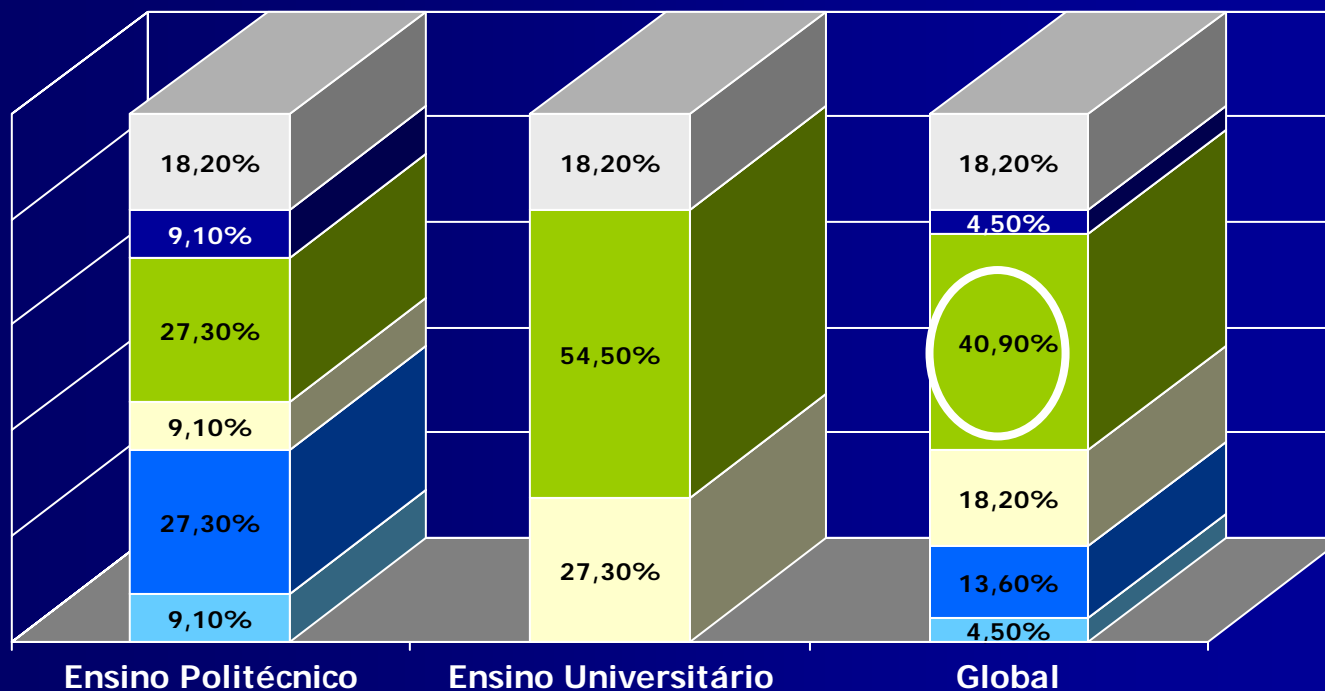
Objectivos quantificados



Objectivos calendarizados

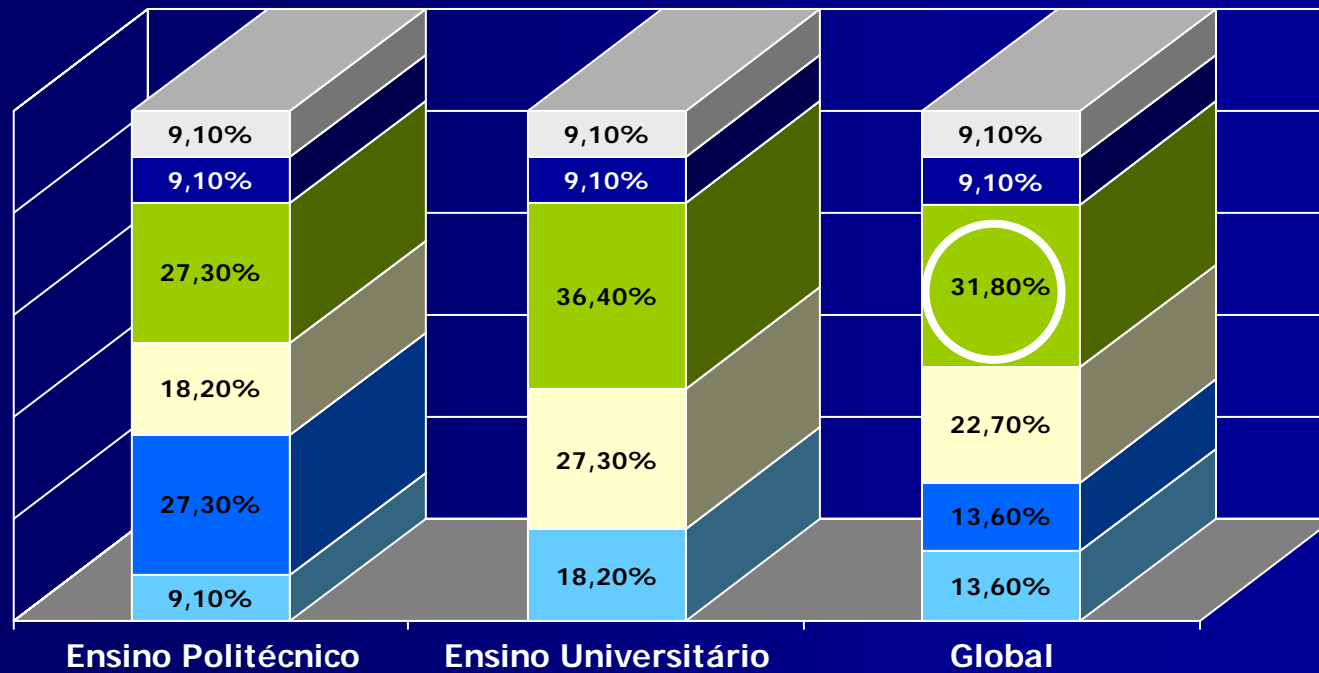


Análise Interna



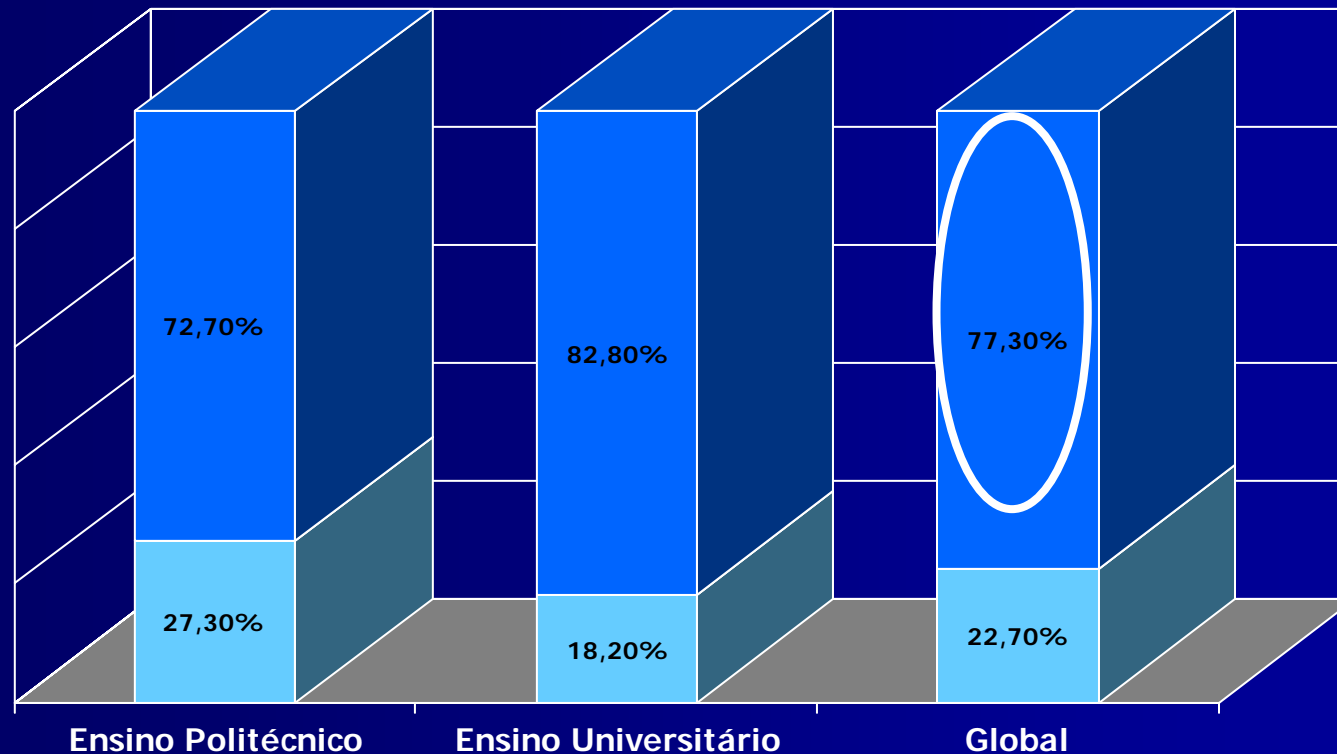
- Avaliam-se os recursos e capacidades colectivos das unidades orgânicas
- Faz-se com recurso a ferramentas específicas
- Faz-se uma listagem de pontos fortes e pontos fracos
- Faz-se a partir de dados não recolhidos para este fim
- Faz-se a partir do conhecimento dos planeadores
- Não se faz

Análise Externa



- Usam-se modelos formais para avaliação da posição competitiva
- Faz-se a avaliação do poder relativo dos agentes externos
- ■ Faz-se uma listagem de oportunidades e ameaças
- Faz-se a partir de dados estatísticos acerca do ambiente externo
- Faz-se a partir da experiência de quem elabora o plano estratégico
- Não se faz

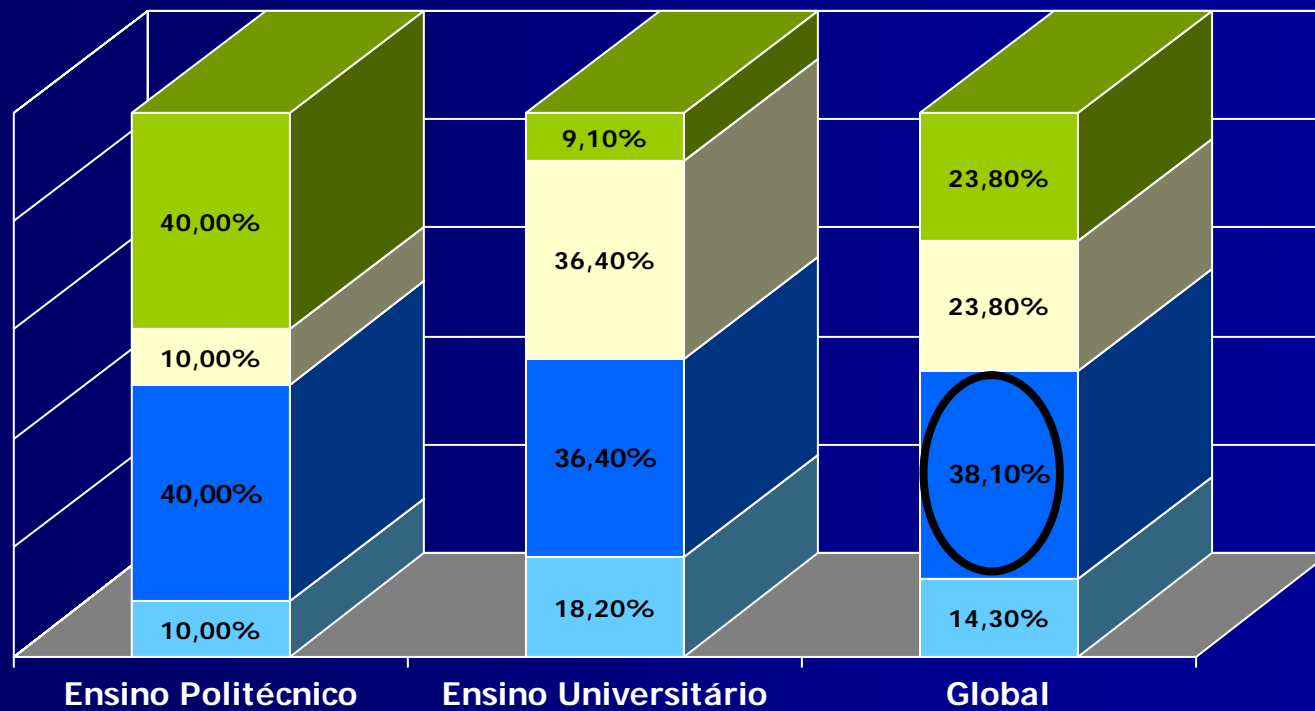
Alternativas Estratégicas



■ Não se concretizam quaisquer alternativas

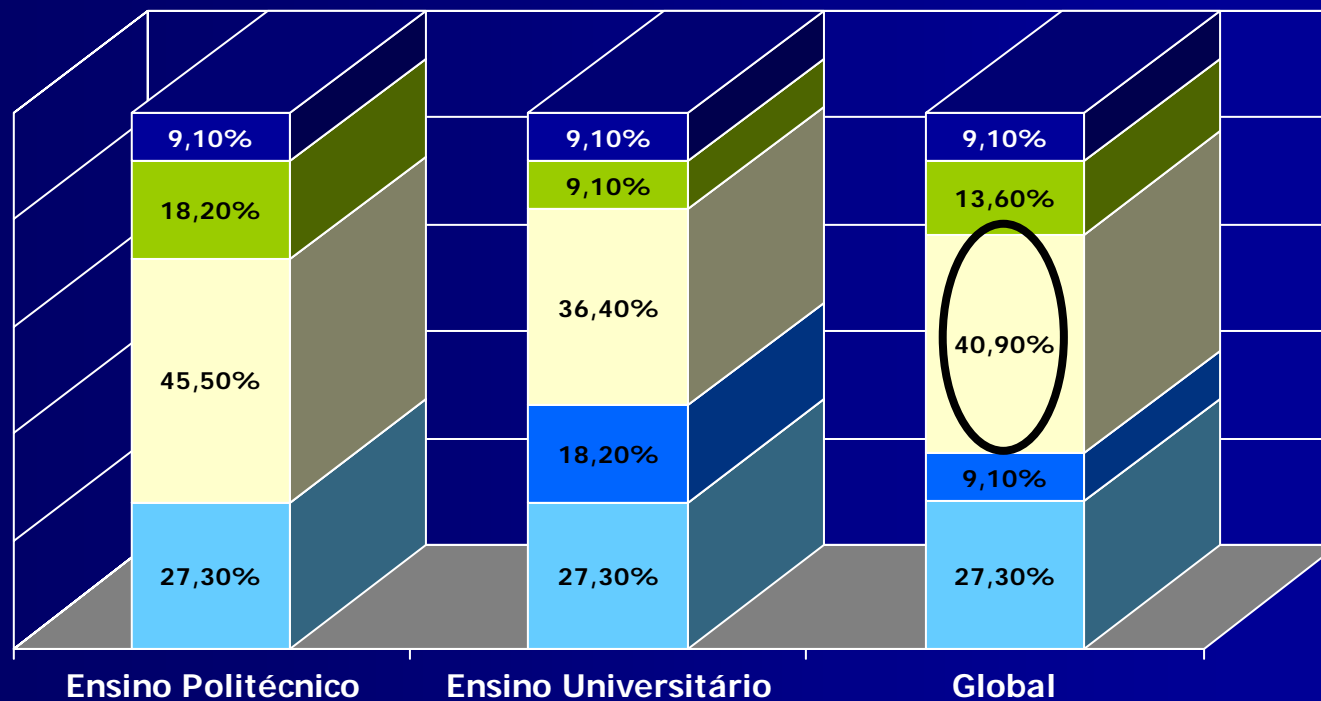
■ Costumam cumprir-se na medida do possível

Padrões de Referência



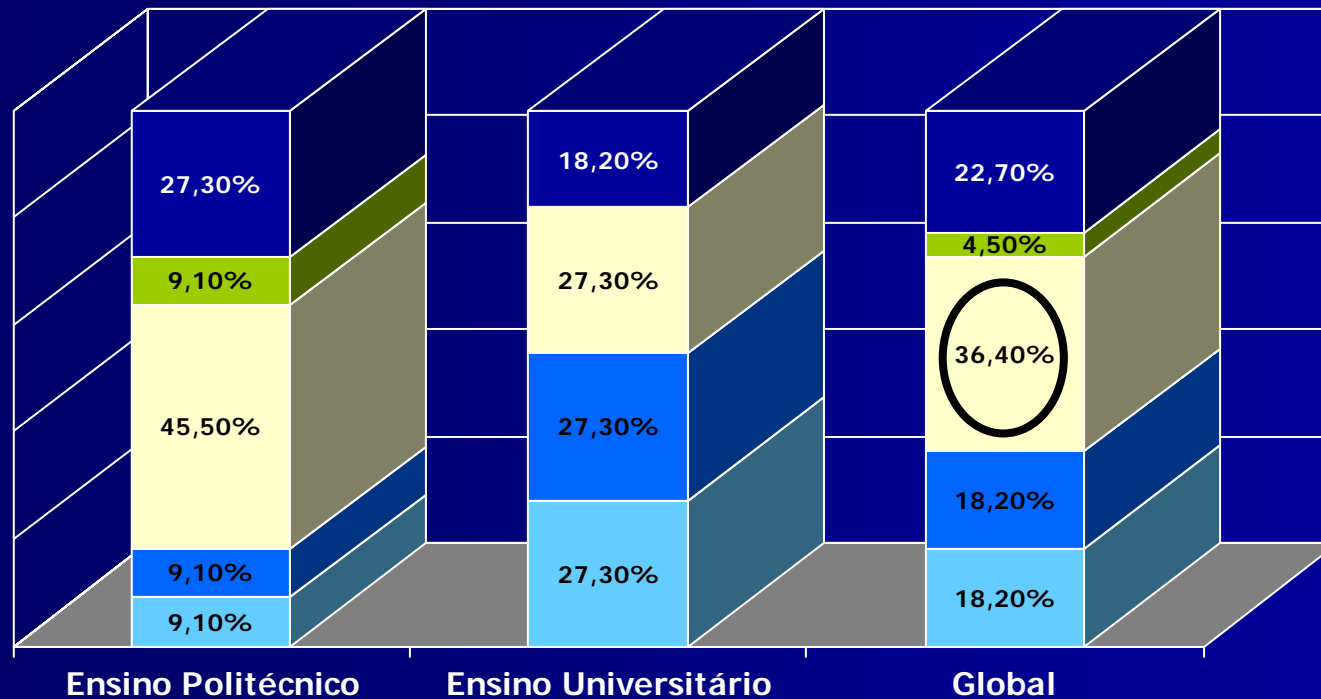
- Análises interna e externa e outras fontes de informação
- Dedução lógica a partir das análises interna e externa
- Análises interna e externa
- Plano mestre a aprovar pelos agentes externos

Conteúdo do Plano Orçamentos



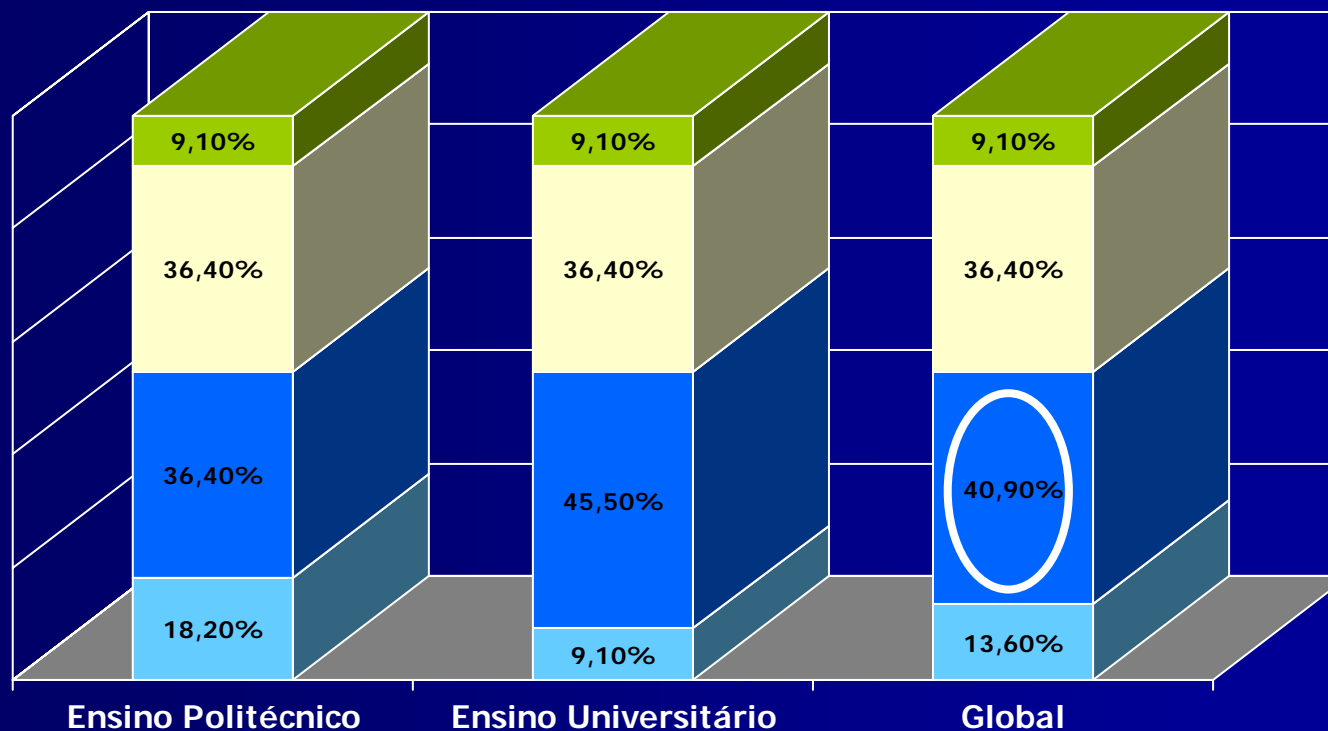
- Baseia-se na estratégia definida no processo de planeamento
- Baseia-se numa quantidade total incremental
- Baseia-se na forma incremental e na alocação de recursos
- Baseia-se em modelos objectivos de afectação de recursos
- Baseia-se em acréscimos ou decréscimos

Conteúdo do Plano Programas de Acção



- Encontra-se na estratégia para o conjunto da organização
- Encontra-se em programas para assegurar a coerência do plano
- Encontra-se em programas que pretendem implementar-se
- Encontra-se em linhas genéricas de actuação para o futuro
- Não existem propostas

Ferramenta de Controlo



- Existem e servem para introduzir acções correctivas
- Existem e são consistentes com a avaliação das acções
- Existem mas estão separados do planeamento estratégico
- Não existem procedmentos de controlo

Considerações Finais

Modelo de Planeamento Estratégico

