

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
(variante ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR)

ESTRATÉGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Dissertação de Mestrado apresentada por
Maria Madalena Cupertino Osório de Barros N° 280

sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Zorrinho

Évora, 1998

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
(variante ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR)

ESTRATÉGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Dissertação de Mestrado apresentada por
Maria Madalena Cupertino Osório de Barros N° 280

sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Zorrinho

Évora, 1998

99199

**«O progresso não é senão
a realização das utopias»
*(Oscar Wilde)***

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	6
RESUMO (Abstract)	6
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - O Problema	
1.1 O enunciado do problema	12
1.2 Objectivo geral do estudo	12
1.3 Questões metodológicas	13
1.3.1. Método de investigação	13
1.3.2. Metodologia	14
1.4 Principais questões da investigação	15
CAPÍTULO II - O contexto sistémico das Universidades Públicas em Portugal	
2.1 Sistema Educativo	18
2.1.1. O Ensino Superior em Portugal	24
2.1.1.1. Evolução histórica	25
2.1.1.2. Alguns dados quantitativos	34
2.2 Organização escolar	42
2.3 Cultura organizacional e liderança	49
CAPÍTULO III - Determinantes estratégicas e gestão da informação nas Universidades Públicas	
3.1 Conceitos fundamentais	60
3.1.1. Estratégia	60
3.1.1.1. Visão	69
3.1.1.2. Missão	70

3.1.1.3. Vantagem competitiva	72
3.1.2. Informação	76
3.1.3. Decisão	92
3.2 Determinantes estratégicas na gestão	99
3.3 Vectores estratégicos	105
3.4 Desenho do sistema de informação para posicionar/negociar/conceber/decidir	112
 CAPÍTULO IV - Universidade de Évora - Estudo de caso	
4.1 Breve descrição da organização	114
4.1.1. Evolução histórica	114
4.1.2. Localização e meio	118
4.1.3. Edifícios escolares	119
4.1.4. População escolar	120
4.1.4.1. Alunos	120
4.1.4.2. Pessoal docente e não docente	121
4.2 Investigação empírica	121
4.2.1 Investigação prévia	121
4.2.2 Tratamento e análise dos dados	122
4.3 Contributos para a reflexão sobre a estratégia da Universidade de Évora	144
4.4 Levantamento de vectores de estratégia	145
4.4.1 Oportunidades/Ameaças/Pontos fortes/Pontos fracos	145
4.5 Avaliação da capacidade de resposta do sistema de informação	152
 CONCLUSÃO	 155
 BIBLIOGRAFIA	 158
 ANEXO 1 : Guião de entrevista	 176
ANEXO 2 : Quadros de registo da análise de conteúdo	178
ANEXO 3 : Quadros de categorização dos registos da análise de conteúdo	221
ANEXO 4 : Contributos para uma análise SWOT	237

ANEXO 5 : Organigrama do Ministério da Educação	246
ANEXO 6 : Public sector self assessment guidelines for the Education sector..	247
ANEXO 7 : Indicadores	249
ANEXO 8 : Alguns elementos estatísticos sobre a Universidade de Évora	252

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste trabalho contei sempre com a ajuda e o estímulo do Professor Carlos Zorrinho, que desde a primeira hora se disponibilizou para ser orientador desta dissertação.

Quero também agradecer a amizade e o precioso estímulo, de todos quantos contribuíram para que esta dissertação fosse uma realidade, bem como a todas as pessoas que me ajudaram ao longo do trabalho de concepção e pesquisa, permitindo-me encontrar algumas pistas para o caminho a seguir.

Para que este trabalho pudesse ser desenvolvido, foi fundamental o apoio da minha Família, que desde muito cedo me proporcionou as condições e o equilíbrio essenciais e me incutiu a noção do valor do trabalho e da persistência, em tudo aquilo que fazemos com convicção.

RESUMO

Para além da existência de diversas publicações e normativos relacionados com a Qualidade no Ensino Superior, parece verificar-se actualmente uma tendência irreversível para a contratualização efectiva de Planos de Desenvolvimento, apresentados pelas Universidades Públicas ao Ministério da Educação, em torno de vectores estratégicos definidos e assumidos para cada Universidade. Essa foi uma das motivações que nos levou a desenvolver a dissertação sob o tema - Estratégia e Gestão da Informação em Universidades Públicas - .

Esta tendência levou-nos igualmente a realçar a importância do recurso Informação, definindo para objectivo geral do estudo - verificar se a existência e circulação da informação, decorre ou influencia a estratégia e, através dela, a promoção da imagem e da capacidade negocial da Universidade junto dos principais decisores (vidé 1.2).

Enquadrado no objectivo geral do estudo, o problema consubstancia-se nas principais questões de investigação colocadas (vidé 1.4).

Para obter elementos para a análise, elaborámos entrevistas, que são o suporte empírico da investigação agora apresentada.

A revisão de literatura efectuada no Capítulo III incide sobre os conceitos fundamentais que atravessam toda a análise:

- Estratégia;
- Informação;
- Decisão.

Da análise efectuada ao resultado transcrito das entrevistas, ressalta a importância de uma reflexão conjunta, que permita o surgir de futuras propostas concretas de actuação futura.

Foram também levantados alguns vectores estratégicos, que são um contributo para a reflexão sobre a estratégia em Universidades públicas.

Em síntese, este trabalho pode também contribuir para realçar a importância de as Universidades desenvolverem acções de índole estratégica, evidenciando assim e informando outras Universidades e a comunidade em geral, de quais as actividades que consubstanciam essa estratégia, bem como dos objectivos que perseguem.

ABSTRACT

Besides several existing publications and guidelines related with quality in Higher Education, it seems there is nowadays an irreversible trend to the effective contractualization of development Plans presented to the Ministry of Education by Public Universities, around strategic vectors defined and assumed for each University.

This was one of the motivations which led us to develop this dissertation about the subject - Strategy and management of the information in public Universities.

Such a realization led us to emphasize the importance of the Information resource, defining as the general aim of the study: checking whether the existence and circulation of the information, result from or influence the strategy and, through it, the promotion of the image and the bargaining power of the University towards the main decision-makers (cf. Section 1.2).

Framed by the general aim of the study, the problem unfolds in the main research questions raised (cf. Section 1.4).

The data analysed in this thesis are based on interviews, which are the empirical support of the presented research.

The literature review carried out in Chapter III is focused on the basic concepts that are present throughout the analysis:

- Strategy;
- Information;
- Decision.

Analysing the transcribed interviews, we realized the importance of the joint reflection aimed at rising real proposals for future action. Some strategic vectors were also raised, which are a contribution to reflecting about the strategy in public Universities.

In synthesis, this work can also contribute to underline the importance of Universities developing actions of strategic nature. In so doing, it stresses which activities bring about such strategy, as well as the aimed goals, and informing other Universities and the community in general.

INTRODUÇÃO

Estando a frequentar o Mestrado em Educação (Variante Administração Escolar) e existindo no Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora uma linha de investigação denominada Administração e Gestão do Sistema Educativo, sabíamos que queríamos elaborar a tese na área da Administração educacional; sabíamos também, que era uma área temática extensíssima. Reflectindo sobre um tema específico, que permitisse desenvolver um trabalho de investigação em tempo útil, surgiu-nos a ideia de aliar a temática da Estratégia à da Gestão da Informação. Era um tema desafiante, sem dúvida, e cuja delimitação não era fácil, nem estava ainda claramente definida.

Para além de uma certa *tradição* em estudos na área da Estratégia, que existia no ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - (escola onde a mestranda concluiu a licenciatura em Organização e Gestão de Empresas), sabíamos também da existência, no Departamento de Gestão de Empresas da Universidade de Évora, de uma linha de investigação denominada IDOR - Informação e Desenvolvimento Organizacional e Regional.

Assim, à medida que fomos fazendo a pesquisa documental e a revisão de alguma literatura temática, foi amadurecendo a ideia de elaborar um trabalho relacionado com Escolas de Ensino Superior Público, mais concretamente, Universidades Públicas. Por forma a restringir o universo de análise, o estudo de caso foi desenvolvido na Universidade de Évora, tendo sido, para o efeito, realizadas entrevistas de suporte ao estudo empírico agora apresentado.

A par da pesquisa documental que foi sendo efectuada e tendo em conta o âmbito em que pretendíamos desenvolver este trabalho, elaborámos o guião de entrevista. Esse guião foi posto à consideração prévia da Reitoria da Universidade de Évora, por forma a poder existir uma anuência que nos permitisse realizar este trabalho.

A escolha do problema de investigação foi feita tendo em conta diversos aspectos relacionados com a exequibilidade, o interesse, o valor teórico e o valor prático da questão, não esquecendo também que “*uma tese serve sempre para a nossa vida futura*”.¹

O problema enunciado em 1.1 surgiu da necessidade sentida de aprofundar o conhecimento sobre a forma de organização e circulação da informação, em escolas de Ensino Superior Público. Sendo este um trabalho eminentemente qualitativo, pretende, no entanto, evidenciar a importância da existência de informação não só qualitativa, mas também quantitativa (tratada, disponível e actualizada) que permita apoiar e orientar a tomada de decisão, a vários níveis. Não se trata de propôr a criação de uma estrutura orgânica responsável pela recolha de dados, mas tão só de criar, chamar a atenção e/ou desenvolver a consciência, da importância da sistematização de dados, nos vários níveis hierárquicos da organização. De facto, a informação não deve ser para a detenção por indivíduos, mas por pessoas nas organizações que, conscientemente, a produzem e difundem.

Já em 1993, no Parecer nº 1/93 do Conselho Nacional da Educação, intitulado “Documento de orientação sobre o Ensino Superior em Portugal”², são recomendadas algumas acções estratégicas para o ensino superior. No capítulo designado *valorizar e dar a conhecer o Ensino Superior*, refere-se explicitamente: “*Hoje quase inexistentes no Ensino Superior como actividades profissionalizadas de qualidade, a produção e difusão de informação para o público será doravante pedida de forma crescentemente exigente*”. Verificamos também que, não raras vezes, as organizações com mais estatísticas disponíveis são aquelas que mais vezes são referenciadas.

A importância dada pelo Ministério da Educação ao planeamento estratégico e ao desenvolvimento dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação, é reforçada com a publicação do Decreto-Lei nº 47/97³, no qual se definem a natureza e competências do Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento (DAPP):

¹ ECO. Umberto: *Como se faz uma tese em ciências humanas ?*, Editorial Presença, Lisboa, 1980, Pág.57

² D.R., II série, nº 75, de 30 de Março de 1993

³ D.R., I série-A, de 25 de Fevereiro de 1997

"vocado para o estudo, a análise prospectiva e o planeamento estratégico do desenvolvimento do sistema educativo". Também a Lei nº 113/97 - Bases do Financiamento do Ensino Superior⁴ tem várias referências ao planeamento e desenvolvimento estratégicos.

Ao longo deste trabalho, iremos reflectir sobre aquelas questões, procurando desenvolver as de investigação apresentadas em 1.4.

Este trabalho pode ser encarado como um contributo para futuros trabalhos neste domínio.

⁴ D.R., I série-A, nº 214, de 16 de Setembro de 1997

CAP. I : O Problema

*“Queres que te ensine o que é conhecimento ?
Quando sabemos uma coisa reconhecer que a sabemos,
e, quando não sabemos, saber que não sabemos - isso é conhecimento”*
(Confúcio)

1.1 O enunciado do problema

A dissertação que se apresenta, teve como ponto de partida a seguinte questão: Em que medida a administração, capacidade de negociação e de argumentação das Universidades Públicas são potenciadas pela imagem que explicitam e pela forma como, em função dos seus objectivos, apresentam/não apresentam, *tanto para o interior, como para o exterior da própria instituição*, informação (dados¹ retrospectivos/históricos e prospectivos) consolidada e estruturada das suas actividades ?

1.2 Objectivo geral do estudo

O objectivo geral definido, que suportou o desenvolvimento deste estudo, foi «verificar se a existência e circulação de informação, decorre ou influencia a estratégia e através dela, a promoção da imagem e da capacidade negocial da Universidade junto dos principais decisores».

Uma análise deste tipo exige alguma isenção por parte do observador, exigindo também que ele se consiga distanciar o suficiente do objecto em análise, por forma a poder “vê-lo de longe” e tirar daí algumas ilações.

¹ Percepções, documentos, acontecimentos, eventos, estados, situações, ...

1.3 Questões metodológicas

A metodologia seguida, privilegiou a investigação qualitativa. Esta abordagem de investigação procura dar conta da realidade, tal como a vivem os sujeitos do estudo. Esforça-se por compreender a realidade, procurando penetrar no interior do universo observado, em busca de causas e explicações. Não tem como principal objectivo quantificar os fenómenos nem estabelecer correlações, mas sim descrevê-los, no sentido de encontrar elementos fiáveis para descrever a realidade estudada.

Com efeito, *“a abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo”*.²

Procura-se *“estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos - e é esta a finalidade de qualquer investigação - que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto”*.³

1.3.1. Método de investigação

O grupo alvo deste trabalho são as Universidades Públicas. O estudo de caso desenvolveu-se em torno da Universidade de Évora. Para validar a análise, efectuaram-se também contactos na Universidade do Minho.

O estudo de caso, pela especificidade de cada uma das situações, não permite generalizações estatísticas, mas permite inferir, induzir. Abordámos o estudo de caso, na acepção traduzida pelas seguintes definições:

- *“O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, (...) de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico (Merriam, 1988).”*⁴

² BOGDAN, Robert C. e BIKLEN, Sari Knopp: *Investigação qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*, Colecção Ciências da Educação, Porto Editora, 1994, Pág. 49

³ BARDIN, Laurence: *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995, Pág. 69

- *“Los estudios de casos son «un paso para la acción». Empiezan en un mundo de acción y contribuyen a ella. Sus intuiciones pueden interpretarse directamente y ponerse en práctica; para el autodesarrollo individual o del personal, para realimentación dentro de las instituciones; para evaluación formativa y para el desarrollo de la política educativa.”*⁵

1.3.2. Metodologia

Relativamente ao enquadramento teórico, a Revisão de Literatura foi o método base. Esta revisão centrou-se essencialmente nos aspectos relacionados com as principais questões de investigação (vidé 1.4):

- Sistemas de *informação*;
- *Estratégia* e organização;
- Níveis de *decisão*.

Para a obtenção de elementos necessários para o desenvolvimento do trabalho, recorreremos a entrevistas semi-estruturadas na Universidade de Évora, a pessoas que se encontram em órgãos de gestão e decisão, de governo, da instituição, desempenhando funções estratégicas.

Segundo Albano Estrela, *“a finalidade das entrevistas (...) consiste, em última instância, na recolha de dados de opinião que permitam não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspectos, os intervenientes do processo. Isto é, se, por um lado, se procura uma informação sobre o real, por outro, pretende-se conhecer algo dos quadros conceptuais dos dadores dessa informação, enquanto elementos constituintes desse processo”*.⁶ Salientamos, no entanto, que a entrevista nos dá a conhecer a percepção que os actores têm daquilo que fazem e não aquilo que fazem realmente; isso poderá ser complementado, através da observação.

⁴ BOGDAN, Robert C. e BIKLEN, Sari Knopp; *Investigação qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*, Coleção Ciências da Educação, Porto Editora, 1994, Pág. 89

⁵ COHEN, Louis e MANION, Lawrence; *Métodos de Investigación Educativa*, Editorial la Muralla, SA, Madrid, 1990, Pág. 194

Atendendo a que os responsáveis entrevistados pertencem todos à carreira docente, não se considera nesta análise, a perspectiva do pessoal não docente e dos alunos, sobre esta questão.

1.4 Principais questões da investigação

De acordo com o objectivo geral do estudo, enunciado em 1.2, as principais questões de investigação que se nos levantaram e a que procuraremos dar resposta, são:

♦ **A) Existe um sistema de informação (SI) subjacente a qualquer organização.** Esta inclui pessoas actuando sobre informação e informação actuando sobre pessoas:

Hipótese A.1) A estratégia da **organização**/unidade de negócio, contempla a gestão da informação ?

Hipótese A.2) Os diversos **níveis de decisão**, têm informação sobre a estratégia e dispõem de informação estruturada e consolidada para poder responder/discutir/negociar adequadamente ?

Para obter contributos para a análise destas questões, foi elaborado um guião de entrevista, conforme **Anexo 1**, o qual serviu de suporte às entrevistas realizadas na Universidade de Évora. O percurso da investigação empírica efectuada, encontra-se detalhado no Capítulo IV.

⁶ ESTRELA, Albano; *Teoria e prática de observação de classes - uma estratégia de formação de professores*. Instituto Nacional de Investigação Científica (INIC), 3ª edição. Lisboa, 1990, Pág. 354

CAP. II : O contexto sistémico das Universidades Públicas em Portugal

Em 1993, a Direcção-Geral do Ensino Superior edita o Memorando sobre o Ensino Superior na Comunidade Europeia - contribuição Portuguesa para o debate. Nesse documento se afirma, que a inclusão da Educação no texto do Tratado de Maastricht, lhe veio possibilitar um importante papel na construção da Europa, estatuto que, até então, não lhe era reconhecido. Questões relacionadas com o Ensino Superior, tais como acesso, mobilidade, reconhecimento académico de habilitações, investigação, ensino aberto e à distância, formação permanente, avaliação das instituições de ensino superior, são focadas nesse memorando. Podemos ler na introdução daquele documento: *“é hoje quase unanimemente reconhecido que o desenvolvimento sócio-económico e a competitividade das sociedades dependerão, cada vez mais, do conhecimento, o que transforma a educação num dos recursos económicos e sociais mais importantes”*.

Também no documento “A Europa e a sociedade global da informação” - Recomendações ao Conselho - é focada a necessidade de preparar os europeus para a sociedade da informação, ao afirmar que essa preparação constitui *“uma tarefa prioritária, na qual a educação, a formação profissional e a formação contínua desempenharão necessariamente um papel fundamental”*.

Sem esquecermos que o desenvolvimento não começa pelos bens materiais, mas pelas pessoas e pela sua educação, organização e disciplina¹, não podemos alhear-nos da realidade concreta em que nos inserimos, nomeadamente o facto de que vivemos num mundo que se globalizou e onde, portanto, as interdependências são múltiplas, cada vez mais intensas e por vezes de consequências imprevisíveis. Nesse sentido, foi muito recentemente publicado o estudo QUALITY AND RELEVANCE, com os sugestivos subtítulos de «O desafio para a Educação Europeia» e «Desbloquear o Potencial Humano da Europa», promovido pelo IRDAC (Industrial Research and Development Advisory Committee of the European Commission). Representa um contributo da

¹ No seu livro *Small is beautiful*, E. F. Schumacher afirma inclusivé que, “sem estas três coisas, todos os recursos permanecem latentes, inexplorados e meramente potenciais”

indústria europeia para o debate sobre o futuro dos sistemas de educação e de formação e foi elaborado por um Grupo de Trabalho constituído por 29 administradores de empresas da Alemanha, Bélgica, França, Espanha, Itália, Inglaterra, Dinamarca, Irlanda, Portugal e Holanda. As conclusões principais do trabalho, baseadas na análise das raízes subjacentes ao processo de mudança (tecnológicas, demográficas, sócio-culturais e conseqüentes alterações da procura), são claras e mesmo acutilantes:

- identificam a **Inovação e Qualidade** como as únicas respostas válidas da Europa, com vista a continuar competitiva e a manter a prosperidade dos seus cidadãos;

- salientam a **importância e responsabilidade da Educação** na obtenção deste objectivo, através de permanente compatibilização com as mudanças do contexto, em termos de conteúdo, flexibilidade e rapidez de resposta;

- apontam como condição vital da indispensável adaptação à mudança, uma **intensa colaboração da indústria com a educação**.

Em resumo, afirmam que os novos problemas exigem novas, rápidas e flexíveis respostas, articuladas, da indústria e da educação; que a ameaça de perda de competitividade é largamente subestimada (nomeadamente pela Educação, que tem uma quota-parte na responsabilidade desta situação); que só com uma força de trabalho com elevada e generalista qualificação, será possível a inovação e qualidade indispensáveis; que a rapidez de adaptação da Europa é insuficiente, muito em especial na Educação, cuja alta qualidade existente será um recurso de valor incalculável, desde que seja capaz de se adaptar, à mesma velocidade e com a mesma extensão, às drásticas mudanças da actividade económica.²

Estarão as nossas Escolas preparadas para se adaptar a estas eventuais sinergias futuras?

² Adaptado de *Revista Portuguesa de Gestão*, 1/94, edição do Departamento de Gestão do ISCTE, Pág. 3

2.1 Sistema Educativo

O Tratado da União Europeia (também conhecido por **Tratado de Maastricht**), assinado em 7 de Fevereiro de 1992, na Parte III-As políticas da comunidade, Capítulo III-A educação, a formação profissional e a juventude, artº126, nº 1, refere que:

“1. A Comunidade contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, incentivando a cooperação entre Estados-membros e, se necessário, apoiando e complementando a sua acção, respeitando integralmente a responsabilidade dos Estados-membros pelo conteúdo do ensino e pela organização do sistema educativo, bem como a sua diversidade cultural e linguística.”

Traduzido na frase “apoiando e complementando a sua acção” está subjacente o Princípio da subsidiariedade, conforme Artº 3.º-B do Tratado da União Europeia, no qual se refere expressamente que: *“A Comunidade actuará nos limites das atribuições que lhe são conferidas e dos objectivos que lhe são cometidos pelo presente Tratado. Nos domínios que não sejam das suas atribuições exclusivas, a Comunidade intervém apenas, de acordo com o princípio da subsidiariedade, se e na medida em que os objectivos da acção encarada não possam ser suficientemente realizados pelos Estados-membros, e possam, pois, devido à dimensão ou aos efeitos da acção prevista, ser melhor alcançados ao nível comunitário.”*

De facto, a Administração dos Sistemas Educativos é um assunto delicado, pois tem especificidades ao nível de cada Estado-membro; é uma matéria que é claramente da competência de cada Estado-membro, conforme se pode depreender da leitura de diversos documentos, nomeadamente Constituição da República Portuguesa e Lei de Bases do Sistema Educativo. A Comunidade deverá intervir, apenas, se os objectivos não puderem ser assegurados ao nível do próprio Estado-membro e/ou se a acção da Comunidade puder ser um complemento da do próprio Estado-membro.

Nesse sentido, assistimos nos últimos anos ao aparecimento de diversos programas comunitários destinados a financiar a Educação, alguns dos quais têm enquadramento legal no próprio Tratado de Maastricht (ver a este respeito Artº 126, nº 2 e 3).

Conforme nos refere António Nóvoa, *“1986 é um ano-charneira na educação portuguesa. A adesão à CEE e a aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo criam as condições para o lançamento de uma reforma educativa. Desde então, a Comunidade Europeia tem constituído, através da concertação política e dos diversos programas comunitários de apoio, uma referência essencial para a política educativa portuguesa. Particularmente significativa - nomeadamente pelo carácter inédito de que se revestiu no contexto europeu - é a negociação de um programa específico de financiamento comunitário para o desenvolvimento da educação em Portugal (PRODEP).”*

Na Parte I, Título III, Capítulo III - Direitos e deveres fundamentais, artº73 da **Constituição da República Portuguesa** (3ª revisão, 1992), estabelece-se que:

“1. Todos têm direito à educação e à cultura.

2. O Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para o desenvolvimento da personalidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida colectiva.

3. O Estado promove a democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural, em colaboração com os órgãos de comunicação social, as associações e fundações de fins culturais, as colectividades de cultura e recreio, as associações de defesa do património cultural, as organizações de moradores e outros agentes culturais.

4. A criação e a investigação científicas, são incentivadas e apoiadas pelo Estado.”

Enquadrada pela Constituição da República Portuguesa e após amplo debate, surge em 1986 a **Lei de Bases do Sistema Educativo** (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro). Nesta Lei é expressamente estabelecido um capítulo dedicado à Administração do Sistema Educativo (Cap. VI), o qual inclui diversos artigos que nos remetem para este assunto.³

³ - Artº 43 - Princípios gerais;

- Artº 44 - Níveis de Administração;

- Artº 45 - Administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino;

- Artº 46 - Conselho Nacional de Educação.

Uma das principais funções daquela Lei de Bases é a de, através de uma convergência e consenso alargados, permitir o enquadramento das políticas sectoriais dos sucessivos governos. Como nos refere Bártolo Paiva Campos, “a Lei de Bases estabelece, para um horizonte temporal alargado, os parâmetros gerais e consensuais que devem presidir à procura das soluções orientadoras da reforma educativa a prosseguir no terreno”.⁴

Poderemos afirmar que a Lei de Bases fornece as grandes linhas de orientação estratégica do Sistema Educativo ?

Para que melhor se visualizem as ligações entre as diversas estruturas que compõem o Sistema Educativo e atendendo a que os contactos que as Escolas estabelecem com estruturas hierarquicamente superiores se revelam de especial importância para a compreensão do sistema de informação existente, apresenta-se em **Anexo 5** o organograma do Ministério da Educação.

Considerando o Sistema Educativo como uma estrutura organizacional que concretiza as normas, leis e regras definidas pelo campo político, parece-nos relevante observar, numa óptica mais detalhada, a forma como se organiza o Sistema Educativo Português, conforme organograma que se apresenta na página seguinte.

⁴ CAMPOS, Bártolo Paiva, *Questões de Política Educativa*, Edições ASA, Porto, 1989, Colecção em FOCO, Clube do Professor, Pág. 13

IDADES	ORGANOGRAMA DO SISTEMA EDUCATIVO			ESCOLARIDADE	
		DOUTORAMENTO			
		MESTRADO			
		ENSINO UNIVERSITÁRIO	LICENCIATURA BACHARELATO	ENSINO POLITÉCNICO	
		DIPLOMA			
15, 16, 17		CURSOS COMPLEMENTARES	ENSINO TÉCNICO PROFISSIONAL	ENSINO PROFISSIONAL	
		DIPLOMA			
12, 13, 14		3º CICLO			7, 8, 9
10, 11		2º CICLO			5, 6
6, 7, 8, 9		1º CICLO			1, 2, 3, 4
3, 4, 5		EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR			

FONTE: Ministério da Educação

A visão sistémica demonstra que qualquer organização, tal como um organismo, não vive isolada, mas insere-se numa relação de interdependência com o ambiente.⁵

Há muito que o Estado deixou de poder assegurar aos cidadãos, o regular funcionamento dos dispositivos de protecção social. Efectivamente, *“a partir do momento em que a recessão económica do princípio dos anos 70 se instalou para ficar e se transformou, com o andar dos tempos, numa crise de amplitude desconhecida, a partir desse momento, dizíamos, as dificuldades de financiamento dos dispositivos de protecção social e redistribuição dos rendimentos acabaram por trazer de novo à superfície o elo subjacente às relações entre o Cidadão e aquilo a que damos o nome de «Estado-Providência»; isto é, o elo, por assim dizer recalcado, que preside às relações entre o económico e o político nas nossas sociedades democráticas modernas. Pode pois dizer-se, (...), que a crise fiscal do Estado se coloca, doravante, em termos de crise de legitimação”*.⁶

As dificuldades a que Manuel Villaverde Cabral alude, “alastraram” igualmente para o sector da Educação, o qual tem vindo a ser pressionado de diversas formas. Verificamos que, nos últimos anos, o financiamento para a Área da Educação tem tido tendência a diminuir. As políticas sociais são normalmente as primeiras a sofrer cortes orçamentais. Se analisarmos essa tendência, e de acordo com dados da OCDE, vemos que, *“desde 1960 até ao início da década 1970-1980, os países membros atribuíram ao ensino uma parcela sempre crescente da sua riqueza e dos seus recursos em expansão constante, mas que esta parcela diminuiu a partir de então. Se se calcularem as quantias afectas ao ensino, em percentagem das despesas sociais, verifica-se que, agora, a sua proporção é muito inferior à das despesas atribuídas à saúde”*.⁷ Ainda segundo o mesmo estudo da OCDE, *“numa época em que os poderes públicos têm cada vez mais dificuldade em obter receitas fiscais gerais, todo o*

⁵ ZIEMER, Roberto; *Mitos organizacionais - O poder invisível na vida das empresas*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1996, Pág. 17

⁶ CABRAL, Manuel Villaverde; *O «Estado-Providência» e o cidadão*

⁷ OCDE, *O Ensino na sociedade moderna*, Biblioteca básica de Educação e Ensino, Edições ASA, 1989, 1ª Edição, Pág. 174

*sistema, muito dependente dos subsídios da administração central, entra, fatalmente, num período de dificuldades financeiras”.*⁸

Perante esta constatação, podemos afirmar que, em relação a despesas e financiamento do Ensino, uma das questões mais importantes no futuro, será concertar a diversificação das fontes de financiamento. Essa diversificação de fontes de financiamento alternativas (às quais já se recorre nos nossos dias), permitirá minorizar o risco associado à existência de uma única forma de financiamento, normalmente atribuído pelo Estado.

Constatamos assim que, na medida em que o Estado Providência “falhou” para os dispositivos de protecção social, os Ministérios da Educação de diversos países têm “falhado” para as Escolas. Ou seja, a níveis diferentes, o Sistema Educativo tem vindo a ser sujeito a diversas provas. Aliás, a esta situação não é estranho o facto de a Administração Pública, em geral, ter sido concebida para adequação a normas e procedimentos, tendo alguma dificuldade em adoptar, dentro dos limites estabelecidos, formas criativas e inovadoras de actuação. Como nos refere Licínio Lima, *“o sector da educação é actualmente terreno privilegiado das medidas de racionalização. A fase de expansão quantitativa do sistema terá chegado ao seu termo (precocemente, face aos problemas com que se continua a debater a este nível), sabendo-se que os cortes nas despesas públicas serão certos, já anunciados e admitidos, e que face a essa orientação o aumento da qualidade da educação terá de ser conseguido não à custa de maiores investimentos, mas precisamente através de políticas de racionalização e de reestruturação que garantam uma maior eficácia e uma maior eficiência interna”.*⁹

⁸ OCDE, *O Ensino na sociedade moderna*, Biblioteca básica de Educação e Ensino, Edições ASA, 1989, 1ª edição, Pág. 183

⁹ LIMA, Licínio; *Modernização, Racionalização e Optimização em Educação*, Cadernos de Ciências Sociais, Número 14, Janeiro 1994, Edições Afrontamento

2.1.1. O Ensino Superior em Portugal

Na Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 76º (Universidade e acesso ao Ensino Superior), nº 2, se refere que *"as Universidades gozam, nos termos da lei, de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira"*.

Num artigo de reflexão sobre a Investigação Educacional em Portugal, referindo-se ao sector do Ensino Superior, Marçal Grilo afirma que *"embora a autonomia do sector e das instituições aconselhe a que se tomem certas cautelas, parece importante que se aprofunde, em Portugal, um debate sobre algumas das questões mais relevantes que envolvem este sector do sistema educativo. Sem esquecer domínios da maior actualidade como o sistema de financiamento e os esquemas institucionais de acompanhamento e avaliação das instituições, parece-nos importante que se analisem e investiguem temas como: i) a articulação dos actuais graus e diplomas existentes no ensino universitário e no ensino politécnico; ii) os modelos institucionais; iii) os sistemas de certificação e de reconhecimento de habilitações e períodos de estudo obtidos no país ou no estrangeiro; ou iv) o papel das instituições de ensino superior na formação contínua dos cidadãos"*.¹⁰

Também em jeito de reflexão, João Filipe Queiró considera que *"a questão da universidade é, em Portugal, uma questão de Estado"*. E acrescenta: *"o Estado deve reconhecer (...) que o desenvolvimento da universidade não é matéria (como muitas outras são) que possa ser deixada ao sabor do mercado e do livre jogo da iniciativa. O Estado não deve, portanto, demitir-se de um papel central na organização e funcionamento das universidades"*.¹¹ E continua nesta linha de ideias, referindo que *"o Estado tem interesse estratégico no aproveitamento e desenvolvimento de todos os seus valores potenciais. Mas o Estado tem também o dever de não delapidar recursos, e a comunidade nacional o direito de ser exigente em relação aos universitários"*.¹²

¹⁰ GRILO, Eduardo Marçal; artigo: "Uma reflexão sobre alguns temas educativos em Portugal", in *A Investigação Educacional em Portugal*, Instituto de Inovação Educacional, 1ª edição, Agosto 1995

¹¹ QUEIRÓ, João Filipe; *A Universidade Portuguesa - uma reflexão*, Gradiva, 1ª edição, Agosto de 1995, Pág. 23

¹² op. Cit., Pág. 24

2.1.1.1. Evolução histórica

O final da década de 60 marca as primeiras tentativas de romper o isolamento internacional de Portugal e de aumentar, cautelosamente, o grau de escolaridade, acompanhando algumas alterações económicas marcadas pelo desenvolvimento, também ele prudente, da indústria e dos serviços.

A Reforma Veiga Simão veio, a partir de 1970, lançar bases para uma escolaridade obrigatória, consolidada numa perspectiva que poderá ser considerada moderna e humanista.

Introduzem-se alterações profundas na estrutura do Sistema Educativo, definindo-se objectivos claramente inovadores, numa tentativa de aumentar o nível educacional dos portugueses.

O ensino superior português manteve a sua estrutura institucional praticamente inalterada entre 1930 e 1973, período durante o qual o sistema incluía: i) um sector universitário, que integrava a Universidade Clássica de Lisboa, Técnica de Lisboa, Coimbra e Porto e a que se juntou a Universidade Católica, em 1971; e ii) um sector não universitário, sem grande expressão, onde se inseriram sobretudo as escolas do ensino artístico (Escola Superior de Belas-Artes e Conservatórios de Lisboa e Porto) e algumas instituições privadas de índole técnico-profissional. No início dos anos 70 o ensino superior era frequentado por uma reduzida percentagem da população. Em 1973 o sistema conheceu o primeiro grande impulso no sentido da sua expansão e diversificação, através de uma nova orientação política que se consubstanciou, nomeadamente, no Decreto-Lei nº 402/73, de 11 de Agosto, que criou as novas Universidades, os Institutos politécnicos e as Escolas normais superiores. O 25 de Abril de 1974 veio alterar o curso dos acontecimentos que a Lei 5/73 (também conhecida por Reforma Veiga Simão) procurava implementar no âmbito do Ensino

Superior. Com o 25 de Abril de 1974, o novo poder político realiza alterações a todos os níveis do Sistema Educativo.

Após 1974 (Lei constitucional nº 1/82, de 30 de Setembro), a democratização do ensino figurou em lugar de destaque na **Constituição da República Portuguesa** (Artº 73). Entre 1974 e 1986, a rede do ensino superior público sofreu um acentuado crescimento, passando-se, em cerca de 12 anos, de sete Universidades (Aveiro, Coimbra, Lisboa, Minho, Nova de Lisboa, Porto e Técnica de Lisboa) e um Instituto universitário (Évora) para doze Universidades (Açores, Algarve, Aveiro, Beira Interior, Coimbra, Évora, Lisboa, Minho, Nova de Lisboa, Porto, Técnica de Lisboa e Trás-os-Montes e Alto Douro) e um Instituto universitário (Madeira). Posteriormente, foi alargada a rede de Universidades, que hoje inclui igualmente a Universidade da Madeira, e a Universidade Aberta, resultante da reconversão do Instituto Português de Ensino à Distância, que, em 1979, havia sido criado na sequência da experiência realizada com o ano propedêutico entre 1977 e 1979.

O período pós-1986 tem como marco inicial de referência a aprovação da **Lei de Bases do Sistema Educativo** (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro), que, como foi sublinhado, constitui o quadro jurídico que consagra a grande maioria das orientações, que, em termos de política sectorial, enformaram as modificações introduzidas no sistema entre 1976 e 1986. Trata-se de uma lei aprovada por larga maioria na Assembleia da República, podendo mesmo considerar-se um documento cujo conteúdo foi consensual, entre as principais forças políticas que integraram o Parlamento, entre 1974 e 1991.

Com a estabilização conseguida a partir de 1976, verifica-se que logo em 1980 se inicia, na Universidade portuguesa, um movimento de opinião no sentido de se estabelecerem as bases e o enquadramento jurídico que permitissem a outorga às Universidades de um estatuto que as definisse como pessoas colectivas de direito público e gozando de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar. Tratou-se de um processo longo e de difícil negociação ao

nível político, mas que terminou em 1988 com a aprovação da Lei da **Autonomia das Universidades** (Lei nº 108/88, de 24 de Setembro).¹³

Para Sedas Nunes, *"autonomia não significa independência absoluta, pois que as escolas, apesar de autónomas, carecem de recursos financeiros e de instrumentos legais a que só por via do poder público lhes é possível ter acesso"*.¹⁴

O termo autonomia significa, etimologicamente, autogoverno. Citando o então deputado Jorge Sampaio - *"Penso que não poderia a Assembleia da República deixar à Universidade melhor presente legislativo do que este instrumento importante que foi aprovado. Esta não é a reforma da Universidade, é, sim, uma reforma que remete para as universidades as suas grandes responsabilidades para as futuras modernizações, democraticidade, desenvolvimento de excelência e maior ligação com a comunidade"*.¹⁵

Na opinião de João Filipe Queiró, a leitura a fazer da aprovação por unanimidade na Assembleia da República, da lei da autonomia universitária, é a de que esse facto *"traduz, no fundo, objectivamente, indiferença e desvalorização da matéria em causa: o parlamento não vota por unanimidade leis que considera verdadeiramente importantes e substanciais. Eis aqui mais uma (...) manifestação da ausência de uma genuína opinião pública em Portugal sobre assuntos universitários"*.¹⁶

A sociedade reclama eficácia à escola, em função do que nela investe (inteligência, juventude, expectativas, formação, dinheiro, ...). Neste sentido, surge a Avaliação do Ensino Superior. Segundo Licínio Lima, *"esta prestação de contas não é mais do que novos instrumentos de controlo recentralizado"*.¹⁷

¹³ Texto elaborado com base em - *Portugal, 20 anos de Democracia*, Coordenação António Reis, Círculo de Leitores, Fevereiro de 1994, Pág. 414, 415, 416, 426

¹⁴ NUNES, A. Sedas; ARTIGO: *Propostas para uma política universitária - contribuição para um debate*; *Análise Social*; Revista trimestral do Gabinete de Investigações Sociais, Instituto Superior de Economia, nº 44, Volume XI, 1975 - 4º

¹⁵ *Portugal, 20 anos de Democracia*, Coordenação António Reis, Círculo de Leitores, Fevereiro de 1994, Pág. 430

¹⁶ QUEIRÓ, João Filipe; *A Universidade Portuguesa - uma reflexão*, Gradiva, 1ª edição, Agosto de 1995, Pág. 45

¹⁷ *Inovação, Administração Escolar*, Vol. 8, nº 1 e 2, 1995, *A Administração escolar reflexões em confronto (mesa Redonda)*, Pág. 21

Administrar passa também por avaliar, fazer uma escolha entre alternativas. Mas só se avalia, o que se conhece ! Daí que esteja hoje na ordem do dia, o processo de avaliação das Universidades. No ensino superior as discussões em torno dos sistemas de avaliação da qualidade do ensino e da investigação foram iniciadas, com visível atraso face a diversos países da Comunidade Europeia. Não obstante, as exigências de avaliação da qualidade são apresentadas frontalmente pelos responsáveis políticos e também pelos estudantes, no decurso das movimentações desencadeadas pela legislação sobre propinas, chegando mesmo a constituir matéria negociável entre o ministro e as associações académicas.

A avaliação da qualidade do ensino superior constitui, de resto, uma preocupação partilhada por todos os ministros da educação dos países comunitários, conforme se lê logo na primeira frase do documento de conclusões da reunião do conselho de ministros da CE, de 25 de Novembro de 1991 (JO nº C321 de 12.12.1991). O estudo de alguns sistemas de avaliação em vigor, por exemplo na Holanda (VSNU, 1990) e em França (CNE, 1988), permite confirmar genericamente as orientações acima referidas, evidenciando a sua filiação funcionalista e sistémica e a adopção de um modo de racionalidade *a priori*.¹⁸

Do Brasil chegam-nos também alguns contributos: *"a avaliação não é um processo técnico e neutro: ela favorece alguns pontos e prejudica outros, e por isso suscita apoios entusiásticos e rejeições fortes; ela implica uma revolução profunda na maneira de entender o papel do Estado na gestão das instituições públicas, e o próprio papel dessas instituições em relação à sociedade; ela implica reexaminar, com outros olhos, temas difíceis e tabus, como o do papel do setor privado, mecanismos alternativos de financiamento, o papel da competição e do «mercado» académico"*¹⁹.

¹⁸ Adaptado de LIMA, Licínio, *Modernização, Racionalização e Optimização em Educação*, Cadernos de Ciências Sociais, Número 14, Janeiro de 1994, Edições Afrontamento, Porto, Pág. 129

¹⁹ DURHAM, Eunice R.; SCHWARTZMAN, Simon; *Avaliação do Ensino Superior*, Editora da Universidade de São Paulo, 1992, Pág. 10

O conceito de avaliação é normalmente entendido com um forte sentido pejorativo. Isto sucede, pensamos nós, porque a avaliação é entendida como uma forma de “punição”, quando na realidade o que está em causa é todo um processo, que se pretende de evolução e aperfeiçoamento do sistema educativo em geral, e das organizações escolares em particular. *“De acordo com a tradição, o conceito de avaliação das escolas surge muito próximo dos designios de controlo. É claro que é precisamente este o caso quando se trata da avaliação externa. A avaliação interna, pelo contrário, é normalmente encarada como um dos métodos que as escolas podem utilizar ao pretender melhorar as suas realizações enquanto instituições educativas”*.²⁰

A Avaliação pode ser entendida como um instrumento de desenvolvimento estratégico. Se o Estado é, em última análise, responsável pelo equilíbrio e tensão do sistema educativo, deve avaliá-lo (no sentido de averiguar o que foi previsto e o que se realizou realmente). Nesse sentido, foi publicada em 21 de Novembro de 1994 a Lei nº 38/94, relativa à **Avaliação do Ensino Superior**. No artº 3 daquela Lei refere-se que: *“o sistema de avaliação e acompanhamento incide sobre a qualidade do desempenho científico e pedagógico das instituições de ensino superior, de acordo com a natureza e a tipologia do ensino, a preparação académica do corpo docente e as condições de funcionamento.”*

Com referência à avaliação das universidades, aos instrumentos de afectação de recursos do Estado e à autonomia das instituições de ensino superior, transcrevem-se de seguida excertos representativos:

- Lei nº 108/88, de 24 de Setembro - artº 32 - sobre a Avaliação das Universidades - *“Para efeitos do disposto no artigo 49º da Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, e tendo em conta o disposto na presente lei, o Governo deve apresentar na Assembleia da República uma proposta de lei sobre o regime de avaliação e acompanhamento da actividade das universidades”*;

²⁰ in *Estruturas de Administração e Avaliação das Escolas Primárias e Secundárias, nos doze Estados Membros da Comunidade Europeia, Unidades Portuguesa e Dinamarquesa de EURYDICE, GEP-ME, 1ª edição, Julho de 1991*

- Decreto-lei nº 155/89, de 11 de Maio - sobre o registo de novos Cursos - “o financiamento das actividades a desenvolver pelas universidades cabe neste momento essencialmente ao Estado, o qual deverá afectar os recursos disponíveis de acordo com as necessidades da comunidade. Para este efeito, desempenham um papel fundamental os planos de desenvolvimento e os relatórios de actividades, instrumentos a partir dos quais irão ser seguidos os modos de afectação dos recursos estaduais”;

- Decreto-lei nº 421/93, de 28 de Dezembro - sobre o Conselho do Ensino Superior - “A autonomia que é reconhecida às instituições públicas de ensino superior é indissociável da tutela do Estado, exercida através do Governo, com vista, designadamente, à garantia da sua eficácia e unidade de acção”;

- Decreto-lei nº 205/98, de 11 de Julho - sobre o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior - Artº 8º, nº 4 - “Em função dos resultados da avaliação, as instituições devem elaborar um plano, susceptível de ser convertido num contrato-programa apoiado pelo Governo, designadamente no que respeita à qualificação de pessoal docente, às metodologias e equipamento de ensino, ao acompanhamento dos alunos e à interacção da investigação científica com o ensino”.

Para o Professor Veiga Simão, a Avaliação desempenhará, cada vez mais, um papel decisivo na reorganização e racionalização do Ensino Superior em Portugal. Para além de nos obrigar a reflectir sobre os modelos de gestão, o equilíbrio entre o saber científico e o saber pedagógico, o relacionamento das instituições com o universo cultural e do trabalho, a avaliação vai conduzir ao desenvolvimento de Círculos de Qualidade nas Universidades²¹.

Referindo-se ao relatório de análise dos resultados obtidos na primeira fase de avaliação do ensino superior universitário público português, produzido pelo Conselho de Avaliação (1997), Margarida Saraiva²² indica-nos que a maioria das

²¹ Jornal “Público”, 24 de Junho de 1997, *A Fundação das Universidades Portuguesas e a avaliação do Ensino Superior*

²² SARAIVA, Maria Margarida Serra Marques Martins de Moura; *A Avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal - Para uma Educação de Qualidade*, Dissertação para a obtenção do

Universidades sentiram, por um lado, notórias dificuldades na recolha de dados, requeridos pelo Guião de Auto-estudo, «*com um grau de fiabilidade que permitisse o seu tratamento com profundidade e rigor*»; por outro, notou-se a «*inexistência intra-Universidade de critérios globais de identificação e cálculo de parâmetros académicos, científicos, e financeiros e a conseqüente impossibilidade de harmonização de dados inter-Universidades*», tornando difícil qualquer análise comparativa.

O crescimento do Ensino Superior não deverá ser visto apenas como uma forma de aumentar o financiamento disponível, pois subjacente a este crescimento está, certamente, uma lógica de investimento. É que, a partir do momento em que a Educação é vista como um investimento, ela deve ser planificada.

Embora saibamos que ao termo investimento está normalmente associado o conceito de risco, parece relativamente pacífica a constatação da necessidade do investimento na melhoria da Qualidade do Ensino Superior. Esse investimento poderá ser feito de diversas formas e não necessariamente apenas com recurso a um aumento da dotação financeira anual a transferir para as escolas de Ensino Superior público. Segundo Hélio Barros, o investimento consiste em "*toda a afectação de recursos (humanos ou materiais) feita na esperança de alcançar benefícios num período de tempo mais ou menos longo*"²³.

Como as transferências para as Escolas de Ensino Superior Público, via Orçamento de Estado, também são limitadas, deverá existir subjacente a estas negociações uma lógica de compromisso. Isto é, o Estado, ao transferir verbas para o funcionamento normal e para investimentos, deverá poder ter o retorno da forma como aqueles dinheiros foram aplicados pelas diversas escolas de Ensino Superior Público (ou outras) beneficiárias.

grau de mestre em Ciências Empresariais, orientada pela Prof. Doutora Elizabeth Reis, Texto policopiado, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 1997

²³ BARROS, Hélio; *Análise de investimentos*, Coleção Estudos II, GEG, ISCTE, s/d

Na lógica do Estado financiador e da sociedade em geral, essa "prestação de contas" é importantíssima, pois a forma como os dinheiros públicos são utilizados e a forma como são justificados e apresentados os planos de actividades, condiciona não só a viabilidade, como também a visibilidade que a instituição acaba por ter no conjunto de todas aquelas que se apresentam a concorrer para o mesmo objectivo.

Na lógica das instituições beneficiárias (no caso das Universidades, com uma importante responsabilidade social), deverá existir a preocupação de se situarem, no conjunto do sistema em que se inserem, procurando, através de uma *análise e desenvolvimento estratégicos*, definir, com coerência, objectivos quantitativos e qualitativos que permitam prosseguir etapas para o seu crescimento.

Com um claro sentido de definição de regras e critérios de gestão racional que permitissem fundamentar as dotações orçamentais atribuídas anualmente a cada instituição universitária, foi publicada em 15 de Dezembro de 1986 a Resolução do Conselho de Ministros nº 87/86 (Fórmula de cálculo do financiamento das Universidades). Sendo de cariz essencialmente quantitativo²⁴, esta Resolução poderia ser tendencialmente ajustada e melhorada, tomando em conta a realidade dos modelos organizacionais diferenciados (e que são muitos !) e do desenvolvimento das diversas instituições Universitárias.

Em documento do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) de Agosto de 1993, encontramos um interessante estudo alusivo ao Financiamento do Ensino Superior. Neste documento, sem abandonar as fórmulas de cálculo do financiamento a atribuir a cada instituição, procurava-se conjugar outros aspectos de natureza qualitativa e de orientação estratégica. Transcreveremos, a seguir, alguns excertos representativos:

"É reconhecido que a perspectiva de futuro com que necessariamente deve ser encarada a actividade das instituições de ensino superior não se compadece com a lógica do financiamento anual, por parte do Estado, que tem vigorado.

²⁴ É ainda com base em muitos aspectos desta Resolução, nomeadamente na sua fórmula de financiamento que actualmente o Ministério da Educação calcula a dotação anual do Orçamento de Estado a atribuir às instituições de Ensino Superior.

Há pois que dar início a um processo em que as instituições enquadrem as suas actividades em **planos de desenvolvimento** cuja execução uma vez aprovados, tenha **financiamento plurianual** assegurado.

À natureza plurianual dos planos de desenvolvimento, com objectivos e metas definidos em função do interesse social, tem assim de corresponder uma lógica de financiamento plurianual, a exprimir em **contratos-programa**.

Simultaneamente, porque orientados por indicadores comuns, os contratos-programa hão-de contribuir para o reforço da equidade institucional e, também, para a aproximação responsável da gestão no conjunto das instituições. (...)

Fica bem evidenciado que a elaboração dos contratos passará, previamente, pela aprovação dos planos de desenvolvimento de cada instituição de ensino superior; o que **pressupõe o conhecimento claro das orientações de política educativa** que tais planos devem ter em conta ao serem submetidos para aprovação".

Existe, subjacente a este excerto, uma lógica de **análise estratégica** que as instituições de Ensino Superior, no âmbito da Lei da Autonomia das Universidades (Lei nº 108/88, de 24 de Setembro, publicada em Diário da República, I Série, nº 222) deverão aproveitar, promover, dinamizar e desenvolver.

Com a actualidade que o tema do financiamento continua a ter, é publicada em 16 de Setembro de 1997 a Lei nº 113/97 (Diário da República, I Série - A, nº 214), que define as bases do financiamento do ensino superior público. Verifica-se contudo, que, sem negligenciar o seu conteúdo estratégico, há naquela Lei de Bases, diversos aspectos vagos e susceptíveis de posterior regulamentação. A Resolução nº 87/86 do Conselho de Ministros, é revogada (artº 40º, nº 2 c) e a referência a fórmulas e orçamento de funcionamento apenas é referenciada no artº 6º daquela Lei. Por outro lado, a lógica de **análise e desenvolvimento estratégicos** consolida-se, sendo referenciada em diversos artigos:

- artº 2º: "Constituem objectivos do financiamento do ensino superior público:

(...) c) Promover a adequação entre o nível de financiamento concedido, numa **base plurianual**, e os **planos de desenvolvimento** das instituições";

- artº 8º (**Contratos de desenvolvimento**): " 1 - Os investimentos (...) constarão dos planos de desenvolvimento das instituições e serão formalizados mediante a celebração de contratos de desenvolvimento, os quais terão um horizonte temporal de médio prazo, com a duração mínima de cinco anos.

2. Os contratos de desenvolvimento reportam-se a áreas de intervenção ou objectivos estratégicos em relação aos quais haja entendimento entre o Estado e as instituições."

- artº 9º (**Contratos-programa**): "1 - Serão celebrados contratos-programa com as instituições de ensino superior para a prossecução, em horizonte temporal inferior a cinco anos, de objectivos concretos, nomeadamente dos seguintes:

- a) Programas para melhoria da qualidade do ensino;
- b) Apoio a projectos de investigação;
- c) Apoio a cursos novos em fase de arranque em áreas científicas não prosseguidas anteriormente na instituição;
- d) Apoio ao encerramento de cursos;
- e) Apoio a instituições em crise.

2 - Será privilegiada a celebração dos contratos a que se refere o número anterior que sejam susceptíveis de contribuir para a correcção de assimetrias de natureza regional".

Em termos de evolução histórica, é importante também referir que, tendo fundado duas novas Universidades na década de sessenta, no que eram então os territórios portugueses de África, Portugal veio a utilizar parte da experiência assim obtida para lançar nas duas décadas seguintes as chamadas "universidades novas".

Assim, temos actualmente 15 Escolas de Ensino Superior Público, das quais nove²⁵ são as que são normalmente designadas por "universidades novas". Esta realidade, para além de contrariar a tendência de localização das Universidades no litoral e a macrocefalia da capital (Lisboa), constitui uma alteração radical em relação às quatro Universidades que até 1973 existiam nos três centros tradicionais de Ensino Superior Universitário de Lisboa, Porto e Coimbra.

2.1.1.2. Alguns dados quantitativos

A população escolar da Comunidade Europeia (CE) é actualmente menos numerosa do que em meados dos anos 70: em 1977-1978, atingiu-se o número máximo de jovens frequentando estabelecimentos de ensino, incluindo todos os níveis (do ensino pré-primário ao ensino superior); eram nessa altura 73 milhões. Em 1988-1989, já só eram 68 milhões. Em parte, a diminuição da população escolar deve-se ao declínio da natalidade na CE a partir dos anos 60. Em contrapartida, actualmente os jovens frequentam a escola durante mais tempo. De facto, o declínio da população escolar

total teria sido ainda maior, se a duração dos estudos não tivesse tendência para aumentar. Em 1985-1986, mais de um quarto (26,6 %) de todos os jovens de 19 anos frequentavam estabelecimentos de ensino, ao passo que a sua percentagem em 1970-1971, era apenas de 19 %.

O crescimento dos efectivos a tempo inteiro no ensino superior é um facto deveras assinalável: em 1970-1971, havia 3,5 milhões de estudantes; em 1980-1981, o seu número tinha passado para 5,5 milhões; em 1988-1989, eles são 7,2 milhões.²⁶

Em Portugal, até 1973, a população universitária repartia-se essencialmente pelas 4 Universidades "tradicionais", cujos centros se situavam em Lisboa, Porto e Coimbra. A repartição percentual da população estudantil nos anos lectivos de 1946/47, 1956/57 e 1966/67, pelos três «complexos universitários» do Continente²⁷ era a seguinte:

Centros universitários	Anos lectivos	1966/67		1956/57		1946/47	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%
TOTAL	31 042	100,0	16 536	100,0	12 038	100,0
COIMBRA	7 646	24,6	4 494	27,2	2 717	22,6
LISBOA	17 654	56,9	9 053	54,7	6 794	56,4
Universidade de Lisboa	11 131	35,9	5 560	33,5	3 605	29,9
Universidade Técnica	5 911	19,0	2 953	17,9	2 949	24,5
Belas-Artes	612	2,0	540	3,3	240	2,0
PORTO	5 742	18,5	2 989	18,1	2 527	21,0
Universidade do Porto	5 368	17,3	2 708	16,4	2 246	18,6
Belas-Artes	374	1,2	281	1,7	281	2,4

FONTE: *Estatística da Educação*, I.N.E., 1946/47, 1956/57 e 1966/67

²⁵ Universidades dos Açores, Algarve, Aveiro, Beira Interior (Covilhã), Évora, Madeira, Minho, Nova de Lisboa, Trás-os-montes e Alto Douro (Vila Real). (FONTE: Anuário do Ministério da Educação, 1995/1996)

²⁶ Elaborado a partir de - *A Europa em Números*, Eurostat, terceira edição, Bruxelas, 1992

²⁷ NUNES, A. Sedas; ARTIGO: *A população universitária portuguesa: uma análise preliminar*; *Análise Social*; Revista do Gabinete de Investigações Sociais do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, nºs 22-23-24, Volume VI, 1968, Pág. 306

Verificava-se a necessidade de "aliviar a pressão quantitativa da procura estudiantil"²⁸ a que as universidades tradicionais se encontravam sujeitas. Em toda a Europa, necessidades crescentes de mão-de-obra altamente qualificada e as opções de natureza social e política, no sentido de alargar o acesso ao Ensino Superior para responder às expectativas sociais, transformaram as universidades das elites num ensino superior "massificado", onde as frequências sofreram multiplicações sucessivas no decorrer das últimas décadas²⁹. Posteriormente criaram-se novas escolas de Ensino Superior Público Universitário, existindo actualmente, no nosso País, 15 estabelecimentos³⁰:

- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa;
- Universidade Aberta;
- Universidade dos Açores (com 3 pólos);
- Universidade do Algarve;
- Universidade de Aveiro;
- Universidade da Beira Interior;
- Universidade de Coimbra (com 7 Faculdades e 1 Curso de Ciências do Desporto e Educação Física);
- Universidade de Évora (com 2 pólos);
- Universidade de Lisboa (com 8 Faculdades e 1 Instituto de Ciências Sociais);
- Universidade da Madeira;
- Universidade do Minho (com 2 pólos);
- Universidade Nova de Lisboa (com 4 Faculdades, 4 Institutos e 1 Escola Nacional de Saúde Pública);
- Universidade do Porto (com 12 Faculdades, 2 Institutos e 1 Curso de Ciências da Nutrição);
- Universidade Técnica de Lisboa (com 3 Faculdades e 4 Institutos);
- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (com 2 pólos).

²⁸ NUNES, A. Sedas; ARTIGO: *Propostas para uma política universitária - contribuição para um debate*; *Análise Social*; Revista trimestral do Gabinete de Investigações Sociais, Instituto Superior de Economia, nº 44, Volume XI, 1975 - 4º

²⁹ *Conclusões da 1ª Conferência Anual ASA/Educação*, Colecção Cadernos Pedagógicos, Porto, 1993

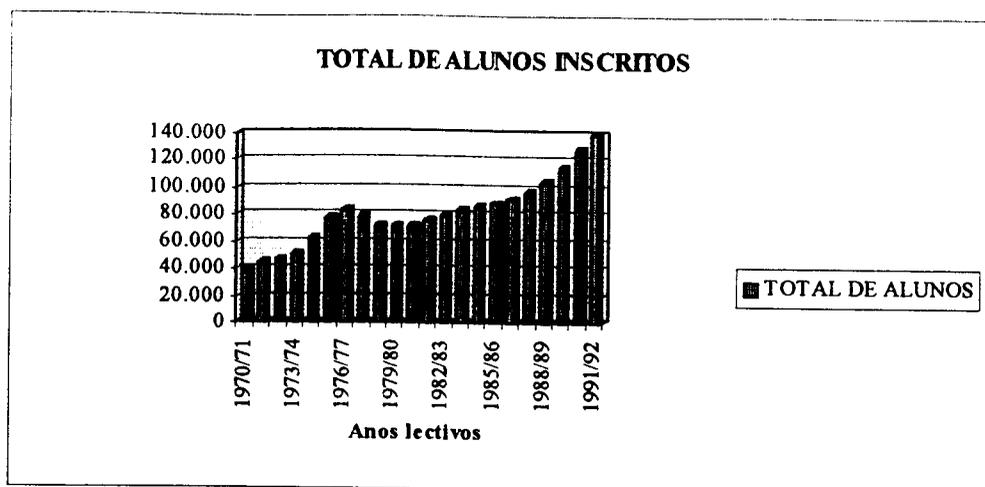
³⁰ *Anuário do Ministério da Educação*, 1995/1996

Ao analisarmos a evolução do número total de alunos inscritos no Ensino Superior Público entre os anos lectivos de 1970/71 e 1991/92, deparamos com o quadro e gráficos seguintes:

*EVOLUÇÃO DO TOTAL DE ALUNOS INSCRITOS NO ENSINO SUPERIOR
PÚBLICO TUTELADO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
(Universitário + Politécnico)*

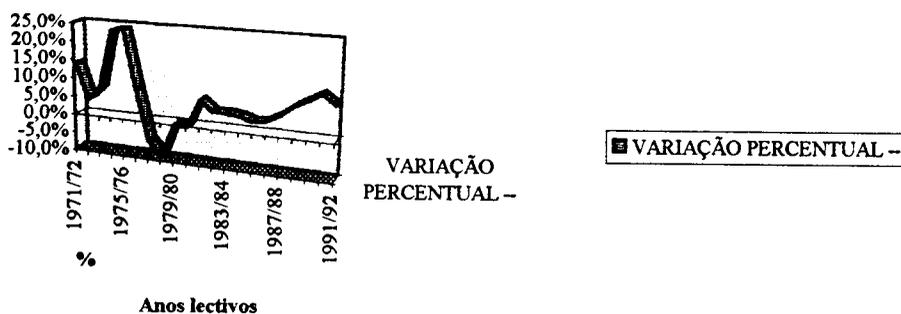
ANOS LECTIVOS	TOTAL DE ALUNOS	VARIAÇÃO PERCENTUAL
1970/71	39.662	--
1971/72	45.055	13,6%
1972/73	46.948	4,2%
1973/74	50.519	7,6%
1974/75	62.276	23,3%
1975/76	77.196	24,0%
1976/77	83.540	8,2%
1977/78	78.957	-5,5%
1978/79	71.787	-9,1%
1979/80	71.558	-0,3%
1980/81	71.133	-0,6%
1981/82	76.153	7,1%
1982/83	79.494	4,4%
1983/84	82.924	4,3%
1984/85	86.209	4,0%
1985/86	88.619	2,8%
1986/87	91.622	3,4%
1987/88	96.342	5,2%
1988/89	103.911	7,9%
1989/90	114.058	9,8%
1990/91	127.466	11,8%
1991/92	139.237	9,2%

FONTE: Ministério da Educação, Departamento do Ensino Superior



Em termos globais (total do País), verificamos um crescimento muito acentuado, nomeadamente nos anos lectivos de 1974/75 e 1975/76, no número de alunos inscritos em cursos de Bacharelato e Licenciatura. Esse crescimento atenua e, inclusivé, diminui até 1981/82, tornando a progredir, sem grandes sobressaltos, até 1991/92.

EVOLUÇÃO DA VARIAÇÃO PERCENTUAL



Esta realidade, que é visível a partir de uma análise global, contrasta, no entanto, com a análise da distribuição do número de alunos inscritos no Ensino Superior Público dependente do Ministério da Educação, pelas grandes zonas do País:

	1970/71		1987/88		1996/97		Var %	Var %	Var %
	Nº de alunos	% do total	Nº de alunos	% do total	Nº de alunos	% do total	70/71 a 87/88	87/88 a 96/97	70/71 a 96/97
Norte	7.955	20%	25.696	27%			223%		
Centro	7.957	20%	20.502	21%			158%		
Grande Lisboa	23.562	59%	45.546	47%			93%		
Sul	148	0%	3.737	4%			2425%		
Madeira e Açores	0	0%	1.238	1%					
TOTAL	39.622	100%	96.719	100%	191.359	100,0%	144%	98%	383%

FONTE: Ministério da Educação, Direcção-Geral do Ensino Superior, *Encontro Internacional sobre regras e indicadores de gestão no Ensino Superior*, 25 e 26 de Novembro de 1988, Lisboa, Edição Provisória

Se atentarmos no quadro anterior, verificamos que, analisando comparativamente e em termos regionais, a variação percentual verificada no aumento do nº de alunos, entre 1970/71 e 1987/88, na região Sul, é claramente superior à verificada nas restantes regiões do País, onde se encontram instaladas as Universidades mais antigas.

Nos últimos anos, as Universidades deparam-se com o crescimento do número de alunos inscritos e com a consolidação de um outro grau académico, que não aparece integrado nos dados quantitativos que aqui apresentámos - o Mestrado. É um grau com características distintas dos graus de Bacharelato e Licenciatura, se mais não fosse, pelas características e expectativas das pessoas que constituem o público-alvo que procura obter aquele grau. São normalmente pessoas que se encontram, naturalmente em progressão na sua carreira académica, ou pessoas que, possuidoras já de uma licenciatura, procuram aprofundar os seus conhecimentos e qualificações para o mercado de trabalho.

Como tentaremos demonstrar ao longo deste trabalho, somos em crer que a existência de dados quantitativos (números e indicadores) e qualitativos, consolidados, bem como a manutenção de informação estruturada, relativamente a questões relacionadas com o Ensino Superior Público, ajudam as Universidades a compreender a situação do momento em que se desenvolve a análise (normalmente, esses dados, são estudos de apoio e suporte para a decisão), podendo fornecer algumas pistas, que naturalmente decorrem da evolução previsional que, a partir daí, podemos prefigurar. É também neste contexto, que os cenários prospectivos têm a sua importância.

Na sessão de encerramento do *Encontro internacional sobre regras e indicadores de gestão no ensino superior*, que se realizou em Lisboa, em Novembro de 1988, a intervenção feita por Alberto Ralha, então Secretário de Estado do Ensino Superior, demonstra bem a importância do recurso aos dados quantitativos, enquanto elementos de suporte à decisão: *“As trocas de experiências aqui feitas, as várias leituras dos fenómenos em causa e as diferentes perspectivas com que os assuntos foram tratados, constituem um manancial de pontos de referência que espero venham a ser utilizados pelas universidades, no uso da autonomia que recentemente lhes foi outorgada, bem como pelos responsáveis que, na Administração Central, terão que definir o quadro de indicadores para o financiamento público e os critérios a ter em conta na avaliação das instituições de ensino superior”*.³¹

Também em 1994, no âmbito do Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública, no capítulo dedicado à Educação se afirma que *“a recolha dos indicadores de desempenho educativo mostra que nem sempre a informação sobre o sistema educativo está disponível ou organizada e tratada de forma coerente, sentindo-se a necessidade de, de uma forma regular e sistemática, serem produzidos indicadores de desempenho quer ao nível do sistema, quer ao nível das escolas públicas e privadas, que permitam obter uma imagem rápida da sua condição”*.

³¹ Intervenção do Secretário de Estado do Ensino Superior, Prof. Doutor Alberto Ralha, na sessão de encerramento do “Encontro internacional sobre regras e indicadores de gestão no ensino superior”, Ministério da Educação, Direcção-Geral do Ensino Superior, Lisboa, Novembro de 1988

Fala-se cada vez mais da necessidade de as organizações aparecerem, se mostrarem. Actualmente, atendendo à influência crescente da sociedade da informação em que nos inserimos, não basta saber fazer, é preciso mostrar e comunicar que se sabe fazer. Esta forma de actuação deverá permitir aumentar os graus de satisfação, confiança e credibilidade da organização (tanto interna como externamente). Será que as Universidades se preocupam em tornar visíveis os seus indicadores sobre alunos, docentes, não docentes, etc. ? Ou seja, em se tornarem visíveis elas próprias ?

Ser A	Não ser B
Parecer C	Não parecer D

A + C = Verdade

B + C = Mentira

A + D = D + A = Segredo

(FONTE: Construído a partir de uma comunicação apresentada no Seminário “Marketing e Comunicação para a Administração Pública”, ISCTE, Março de 1996)

2.2 Organização escolar

Não estaremos muito longe da verdade, se afirmarmos que, no plano da administração educacional, parece desenhar-se já com alguma nitidez a dificuldade sentida para conjugar os aspectos pedagógicos e científicos com os aspectos administrativos e financeiros. Esta aparente dicotomia é sentida com tanto mais acuidade, quanto a escola se sente (e é vista) como uma organização.

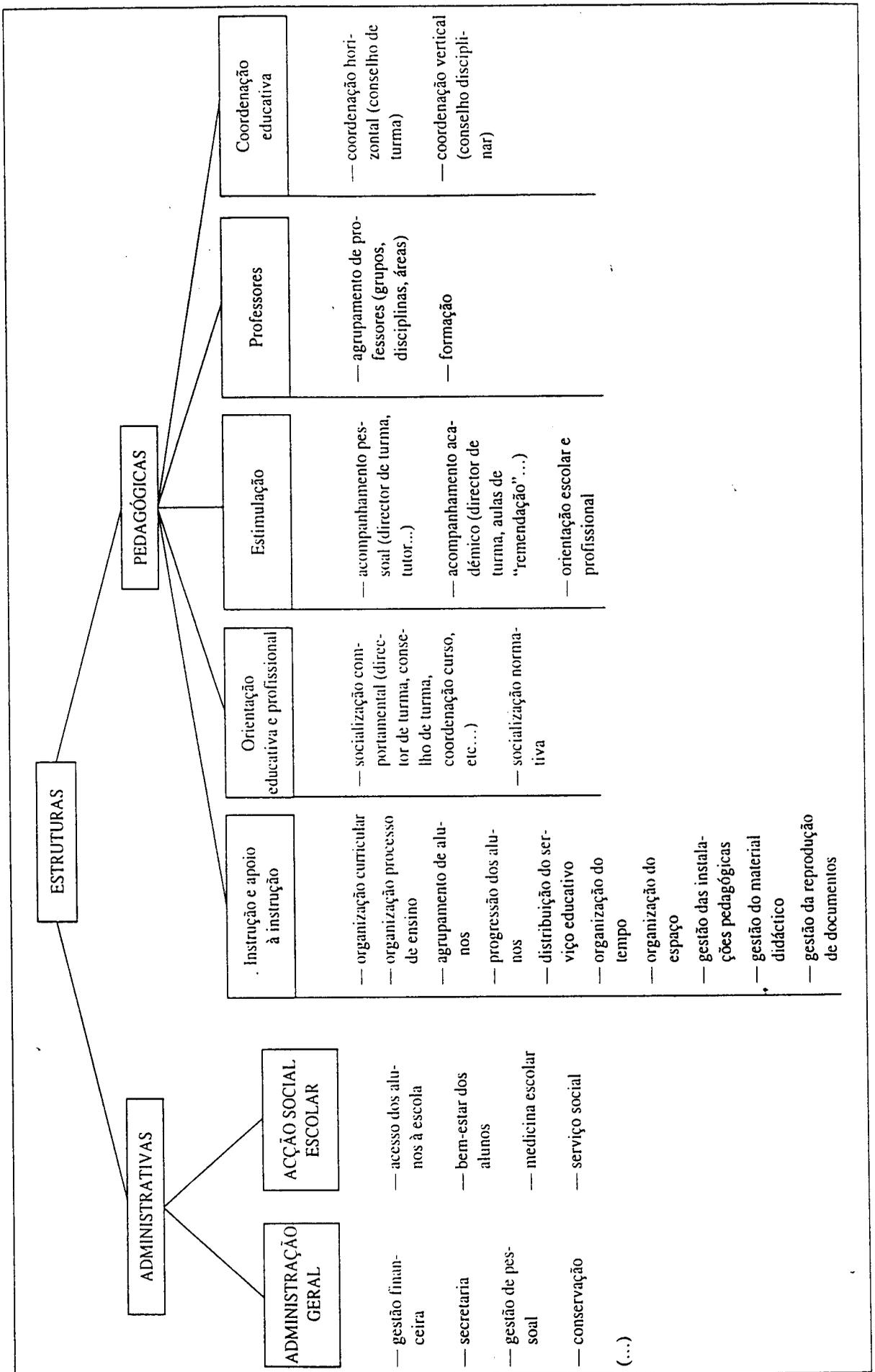
No nº 3 do artº 45º da Lei de Bases do Sistema Educativo, é referido que “na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa.” Segundo José Matias Alves, “na escola podemos distinguir dois

*tipos básicos de estruturas: estruturas administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram, basicamente, a alocação e gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. As segundas, que teoricamente determinam a acção das primeiras, organizam as funções educativas para que a escola atinja de forma eficiente e eficaz as suas finalidades”.*³²

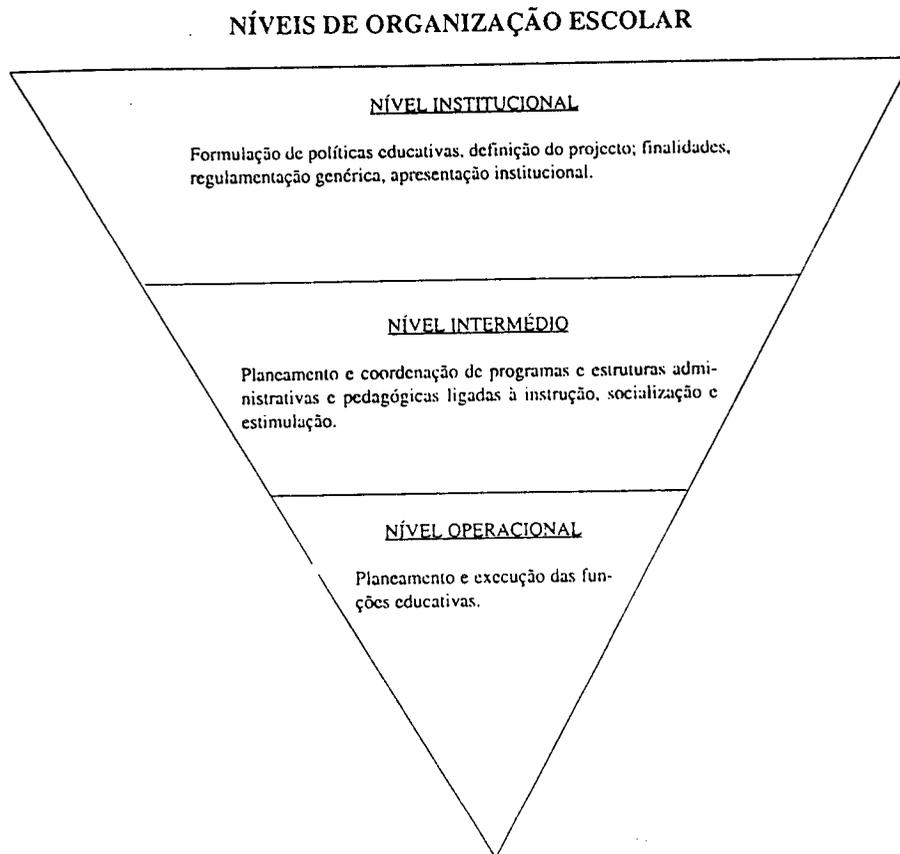
O esquema que a seguir se apresenta, elucida-nos sobre as principais funções desenvolvidas no âmbito das estruturas referidas.

³² ALVES, José Matias, *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*, Coleção cadernos pedagógicos, Edições ASA, 1995, 3ª edição

ESTRUTURAS FUNCIONAIS POSSÍVEIS NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR



Segundo Sergiovanni, a escola organiza-se segundo os níveis **institucional, administrativo/organizacional e pedagógico**.³³



Para desempenhar as tarefas inerentes ao desenvolvimento de actividades pelas diferentes estruturas, são necessárias pessoas com diferentes aptidões e conhecimentos de base. A este respeito, Charles Handy e Robert Aitken³⁴ trazem-nos uma curiosa reflexão: *"Teachers are teachers first and managers when they have to be, because managing is clearly a disruptive occupation if you have something else to do"*; e terminam, questionando: *"Does management come naturally to a professional teacher?"*.

Na mesma linha de ideias, *"muitas pessoas consideram que é estranho e perigoso aplicar o conceito de gestão à educação: uns vêem a gestão como uma forma de*

³³ SERGIOVANNI, in ALVES, José Matias; *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*, Colecção cadernos pedagógicos, Edições ASA, 1995, 3ª edição, Pág. 25

³⁴ HANDY, Charles; AITKEN, Robert; *Understanding schools as organizations*, Penguin Books, 1986, Pág.s 36 e 41

tratar os alunos e as suas necessidades como sistemas artificiais, burocracias e rotinas (Osborne, 1986); outros consideram-na sinónimo de manipulação (Inglis, 1986); outros ainda pensam que é uma capa que esconde a verdadeira realidade da vida escolar (Ball, 1989). (...)

Apesar do rótulo gestão não ser bem acolhido em educação, há provas cada vez mais evidentes de que os professores gostam de trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, constituindo a gestão uma componente decisiva da eficácia escolar. Estudos levados a cabo em escolas inglesas mostram que os professores defendem uma atitude aberta e participativa, mas pretendem que a direcção defina orientações claras".³⁵

Ao longo deste trabalho, e atendendo à existência de semelhanças entre algumas organizações escolares e organizações empresariais, para além de referências a livros que nos retratam as organizações públicas, várias vezes se faz referência a excertos de livros que nos elucidam sobre a realidade empresarial e cuja análise é necessariamente voltada para as empresas. Ainda que a filosofia subjacente ao funcionamento de uma organização escolar seja diferente da que está subjacente ao funcionamento de uma organização empresarial, têm em comum o facto de ambas poderem ser prestadoras de serviços e terem uma função social insubstituível. Neste sentido, Virgínia Estrócio afirma que *"de facto, as escolas são organizações semelhantes aos hospitais, às instituições de solidariedade social, aos bancos ... às empresas. Todas elas procuram hoje ser competitivas, isto é, procuram prestar com qualidade os serviços para que foram criadas, muito embora se verifique que a natureza do produto/serviço seja, nas escolas, imaterial"*.³⁶ Nesta linha de ideias, as Universidades públicas, enquanto escolas de Ensino Superior que são, poderão também, sob determinados aspectos, ser analisadas como organizações empresariais. Opinião diferente têm Erhard Friedberg e Christine Musselin, quando afirmam que *"l'université ne peut être assimilée à une entreprise et sa direction ne peut être réduite ni à de l'administration ni à de la technique de gestion. Sa position à l'intersection des différentes logiques d'action qui s'enracinent dans les*

³⁵ NÓVOA, António (Coord.); *As organizações escolares em análise* - Para uma análise das instituições escolares, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995, Pág. 147

³⁶ Semanário EXPRESSO, 29 de Junho de 1996, Artigo: Escola 'competitiva'; Virgínia Estrócio

administrations de tutelle, les disciplines et les établissements la soumettent à un faisceau de responsabilités et de champ de forces qui induisent une réflexion plus proprement politique sur les conditions de sa gouvernabilité en tant qu'institution".³⁷ Se considerarmos que a mesma organização pode ser analisada de prismas diferentes, a perspectiva de A. Ch. Martinet fornece-nos uma síntese curiosa: «se os economistas nos habituaram a ver a empresa como uma “unidade técnica de produção”(M. Glais, 1975), os teóricos da gestão também no-la apresentaram como uma organização social (J. C. Scheid, 1980), enquanto que os sociólogos a estudam também, hoje em dia, como sistema político (P. Jarniou, 1981)».³⁸

Charles Handy e Robert Aitken, no entanto, afirmam-nos que *"a school is not a business, but is important for a school to work out what kind of a business it is in order to make the complexity manageable"*.³⁹

Enquanto estrutura organizada, a escola persegue e transmite determinados valores e finalidades. Para Formosinho (1986), existem: “a **finalidade cultural**, ao transmitir todo o património de conhecimentos, técnicas e crenças; a **finalidade socializadora**, ao integrar os indivíduos na comunidade, através da transmissão e construção de normas e valores; a **finalidade produtiva**, ao proporcionar ao sistema económico e demais sistemas sociais o pessoal qualificado de que necessitam; a **finalidade personalizadora**, ao promover o desenvolvimento integral da pessoa; e a **finalidade igualizadora**, ao procurar corrigir as desigualdades sociais.”⁴⁰

O funcionamento de uma organização escolar envolve um processo complexo, resultante de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu interior, nomeadamente entre grupos com interesses distintos. Segundo António Nóvoa, *“os estudos centrados nas características organizacionais das escolas tendem a construir-se com base em três grandes áreas:*

³⁷ FRIEDBERG, Erhard; MUSSELIN, Christine; *Le gouvernement des universités- Perspectives comparatives*, Collection “Logiques Politiques”, Editions L’Harmattan, Paris, 1992, Pág. 17

³⁸ MARTINET, A. Ch; *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa, Maio 1989

³⁹ HANDY, Charles; AITKEN, Robert; *Understanding schools as organizations*, Penguin Books, 1986, Pág. 45

⁴⁰ FORMOSINHO, in ALVES, José Matias; *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*, Colecção cadernos pedagógicos, Edições ASA, 1995, 3ª edição, Pág. 19

- *a estrutura física da escola: dimensão da escola, recursos materiais, número de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc.;*

- *a estrutura administrativa da escola: gestão, direcção, controlo, inspecção, tomada de decisão, pessoal docente, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais e locais, etc.;*

- *a estrutura social da escola: relação entre alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional da escola, clima social, etc.*”⁴¹

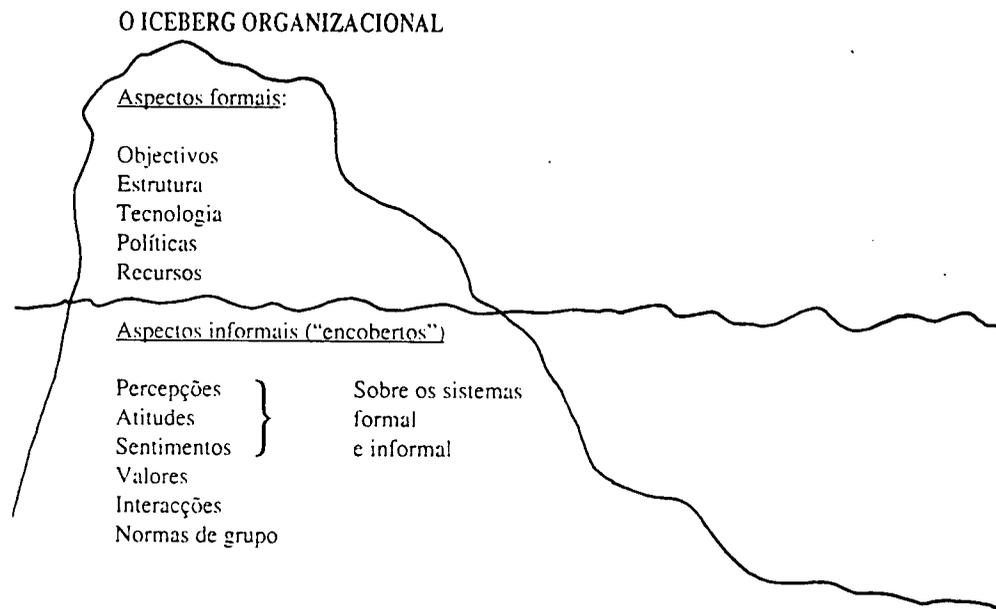
O funcionamento das estruturas que suportam o funcionamento das escolas é outro dos processos que envolve alguma complexidade e que merece uma leitura atenta.

Ao analisarem-se as organizações, há que ter em consideração duas dimensões caracterizadoras: a **organização formal** e a **organização informal**.⁴² A *organização formal* inclui todos os órgãos e funções, bem como o sistema hierárquico, a política administrativa, os regulamentos e as regras de funcionamento. A este nível se forjam as *relações sociais* dos indivíduos e grupos para com a organização, bem como as inter-relações de indivíduos e grupos. Por outro lado, a *organização informal* inclui todas as manifestações “naturais”, não impostas pela estrutura. Trata-se, portanto, do sistema de interacções sociais dos indivíduos, suas crenças, atitudes, expectativas, tradições e normas sociais, objectivos pessoais. Desvios à situação formal dão origem às *relações sociais informais*.

No âmbito da organização informal, pode considerar-se ainda a existência de *grupos informais*, que podem ser definidos pela interacção espontânea de um número (geralmente pequeno) de indivíduos, por um período de tempo relativamente longo. Estes grupos podem ter variadas funções: influenciar a gestão da organização; aliviar a monotonia, o tédio e a fadiga que as tarefas podem originar; provocar um fluxo constante de respostas emocionais, oportunidade de independência, segurança e

⁴¹ NÓVOA, António (Coord.); *As organizações escolares em análise* - Para uma análise das instituições escolares, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995, Pág. 25

oportunidade de um *status* superior àquele que é conferido pela organização formal. Organização formal e informal não são duas realidades independentes. Na realidade, a organização informal promove relações e realiza acções, que apenas têm significado no contexto da organização formal, da sua política e do seu programa de acção. A organização formal, por seu lado, vê influenciado o seu poder, a sua capacidade de decisão e a concepção formal da organização, por parte deste sistema informal de relações.



FONTE: *Organização, gestão e Projecto educativo das escolas*, Edições ASA, 1995

2.3 Cultura organizacional e liderança

Nos nossos dias, as mudanças sucedem-se a um ritmo vertiginoso. As organizações educativas não escapam a esta onda de mudança e de equilíbrios permanentemente procurados e, por vezes, conseguidos. A complexidade aumenta e a chave do sucesso passará, cada vez mais, pela manutenção de uma elevada capacidade de adaptação à mudança e inovação. Para que esta aconteça, não pode ser apenas incumbência de Órgãos ou pessoas de cúpula da organização. É necessário que a colaboração possa ser também apanágio dos seus membros, aos mais variados níveis e, nomeadamente, do recurso humano organizacional de base, que mais imediatamente se confronta com

⁴² Karla Moura in PESSOALMENTE (Boletim mensal da Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos) - Adaptado de SCHNEIDER, V. Eugene, *Sociologia Industrial*, 2ª

os problemas. Assim, e sobretudo porque a inovação não se decreta, mas é fruto de, entre outros factores, uma fertilização intelectual cruzada e de uma participação tão informal quanto possível, livre e interessada, importa criar as condições para que se passe, como diz François Guiraud, «da lógica da obediência à lógica da responsabilidade», isto é, do governo através de regras e ordens, para o governo pela **cultura**; de uma cultura que se apoia na escuta, na liberdade dos actores, no consenso que não é necessariamente prévio à acção mas se constrói nela e por ela.⁴³

Esta capacidade de adaptação à mudança, passa também pela participação empenhada e responsável de todos os actores da organização. Mas, para que isso possa acontecer, o poder da informação tem que ser disseminado por toda a organização, porque senão, não há colaboração. As pessoas assumirão responsabilidades, se estiverem informadas. Cada vez mais se verifica a necessidade de partilhar o empenhamento e a responsabilidade com outros actores da organização.

O responsável deve conseguir criar um espírito de corpo que permita que, mesmo quando ele está ausente, os seus subordinados possam resolver os problemas. É esse um dos desafios da motivação.

Para além dos grupos formais que surgem, directamente relacionados com a estrutura da organização, não raras vezes, numa organização, as pessoas criam os seus próprios papéis e posições, levando à formação de grupos informais.

Ao falarmos de cultura organizacional, identificamos sentimentos de pertença, envolvimento das pessoas e dos grupos no projecto comum, estilos de liderança, motivações diferentes.

Os conceitos que a seguir se transcrevem, identificam algumas destas características subjectivas que normalmente, nas organizações, estão associadas às noções de cultura e liderança.

edição, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1980

⁴³ Adaptado de ROCHA, Abel Paiva da; *Projecto Educativo de Escola - Administração participada e inovadora*, Edições ASA, Coleção em Foco, 1ª edição, 1996

Uma organização, como ente social estável que é, não é só definida pelos seus elementos e a forma como eles se relacionam; há aspectos quase nunca claramente explicitados, que têm uma grande influência no resultado e na eficácia da actividade organizativa - é o que vem expresso na designação de “cultura”.

Segundo Schein (1985)⁴⁴, os valores são as componentes fundamentais da cultura, constituindo a base de sustentação de uma organização.

Segundo Ramantsoa e Reitter⁴⁵, *“a cultura da empresa aparece como o universo graças ao qual e através do qual as pessoas podem comunicar entre si, reconhecem que têm ligações, implicações e interesses comuns, têm divergências ou mesmo oposições, embora tanto individual como colectivamente se sintam membros de uma mesma entidade que os ultrapassa”*.

A característica mais importante da organização já não é a sua estrutura organizacional, mas a sua cultura. De facto, a estrutura faz parte do mito da máquina empresarial, com as suas tarefas fragmentadas e repetitivas, os seus mecanismos de comando e controlo. Num mundo instável (porque orientado para o cliente), as empresas precisam de uma cultura que valorize o esforço contínuo, a imaginação e o espírito de equipa. Não é tanto o conceito de hierarquia que é posto em causa, mas a sua rigidez e o afastamento das preocupações do cliente.⁴⁶

Partindo da noção de **cultura de empresa** como um conjunto de valores partilhados pelos actores nas organizações, a reflexão sobre a complexidade dos processos organizacionais conduz ao reconhecimento de inevitabilidade da existência de subculturas internas, resultantes do grau de diferenciação de actividades, da diversidade de categorias, da existência de unidades autónomas de descentralização,

⁴⁴ SCHEIN, in LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Colecção Economia & Negócios, Lisboa, 1990

⁴⁵ RAMANTSOA E REITTER, in LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Colecção Economia & Negócios, Lisboa, 1990, Pág. 39

⁴⁶ CHAMPY, James; *Executive Digest*, Revista Mensal, nº 6, Abril 95, Pág. 35, ARTIGO: *A Reengenharia ataca outra vez*

do surgimento de elites de técnicos especializados, em suma, sub-culturas resultantes do próprio ciclo de vida das organizações.⁴⁷

Referindo-se à noção de cultura de empresa, Albino Lopes e Luis Reto recordam-nos que, *"cabe ao líder um papel decisivo no estabelecimento dos parâmetros dessa negociação e na sua condução. Este papel de líder como criador de valores é particularmente importante neste momento de renovação brusca de mentalidades e de desvalorização do sentido de autoridade, inerente ao processo de escolarização acelerada e de difusão permanente da informação. Não basta ao líder gerir apenas pela estrutura. Está condenado a gerir também pela cultura. Nesta perspectiva, o líder pela cultura seria alguém que não teria apenas por missão prever as consequências técnicas dos seus programas estratégicos, mas também as consequências dos cerimoniais e dos ritos internos da empresa"*.⁴⁸

Verificamos assim, que vários elementos confluem para a criação de uma cultura e condicionam tanto a sua configuração interna, como o estilo de interações que estabelece com a comunidade.

Nas Universidades, como em outras instituições, existe uma grande variedade de estruturas de governo, quer formais quer informais, resultantes precisamente da forma como as interações se estabelecem e que condicionam também a tomada de decisão.

Como afirma Ralph Stacey, *"as Universidades tendem a não ter grande coisa em matéria de visões globais, nem têm culturas muito fortemente partilhadas. Uma pessoa tem tendência para encontrar algumas normas geralmente partilhadas sobre liberdade e probidade académica, mas à parte disso, há muitas culturas diferentes conforme a Disciplina e a Faculdade. Além disso, as tarefas levadas a cabo nas universidades têm o que poderia chamar-se uma tecnologia incerta. Por exemplo, não é de todo claro o que é que constitui um bom ensino. Os peritos que realizam estas tarefas têm, por isso, que dispor de um nível considerável de liberdade pessoal*

⁴⁷ Adaptado de LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Coleção Economia & Negócios, Lisboa, 1990, Pág. 11

⁴⁸ LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Coleção Economia & Negócios, Lisboa, 1990, Pág. 91

de julgamento. O resultado desta combinação de estrutura flexível, falta de visão e de cultura partilhada acompanhada por uma tecnologia incerta de tarefa, é que se forma muito pouca estratégia organizacional".⁴⁹

Tendo realizado diversas investigações nesta área, Jorge Vala, M^a Benedicta Monteiro e Luisa Lima⁵⁰ constataam que, após terem sido vistas como *máquinas*, como *organismos* e como *cérebros*, as organizações tendem a ser consideradas como *culturas*. No fundo, trata-se de aplicar às organizações, conceitos desenvolvidos pela antropologia, com o objectivo de separar o campo das estruturas organizacionais do campo da cultura organizacional.

As questões relacionadas com a cultura organizacional surgiram inicialmente muito ligadas a aspectos da realidade empresarial. Na senda desses estudos, a análise da realidade organizacional da escola levou também à valorização dos seus aspectos simbólicos. A noção de cultura organizacional tem vindo a ser um dos objectos de estudo da realidade escolar, aparecendo geralmente associada às questões da eficácia, da qualidade e da excelência escolar. Este conceito foi transportado para a área da educação na década de 70. Brunet (1988)⁵¹ afirma que: *«as organizações escolares, ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores (ou os ideais sociais) e as crenças que os membros da organização partilham»*.

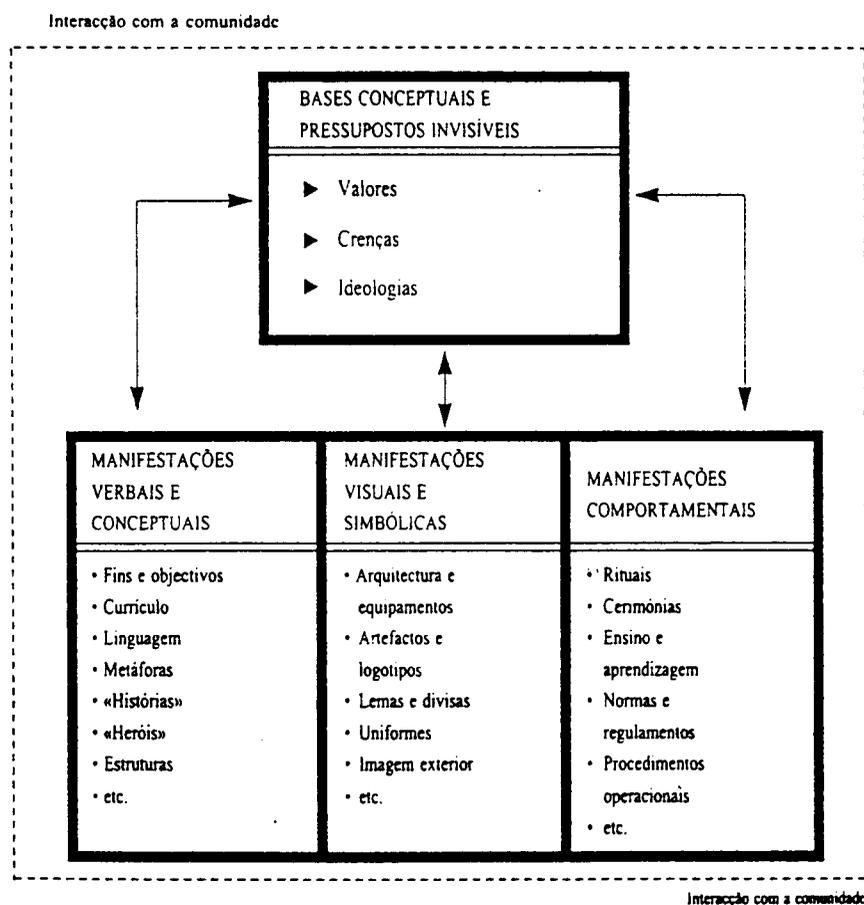
⁴⁹ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1^a edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág. 207

⁵⁰ Adaptado de VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Luísa; CAETANO, António (1994), *Psicologia social das organizações - Estudos em empresas portuguesas*, CELTA Editora, Oeiras

⁵¹ BRUNET, in NÓVOA, António (Coord.); *As organizações escolares em análise - Para uma análise das instituições escolares*, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995, Pág.s 29

António Nóvoa acrescenta um contributo à reflexão, adaptando um esquema de Hedley Beare (1989): “é possível visualizar alguns elementos da cultura organizacional da escola, sistematizados numa zona de invisibilidade (bases conceptuais e pressupostos invisíveis) e numa zona de visibilidade (manifestações verbais e conceptuais; manifestações visuais e simbólicas; manifestações comportamentais)”⁵²

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Ralph Stacey considera que "uma cultura é um conjunto de crenças ou pressupostos que um grupo de pessoas partilha sobre a maneira de ver as coisas, de interpretar acontecimentos, sobre o que é válido questionar, sobre as respostas que são

⁵² NÓVOA, António (Coord.); *As organizações escolares em análise - Para uma análise das instituições escolares*, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995, Pág.s 28 a 30

aceitáveis, sobre a maneira de se comportar com os outros e sobre a maneira de fazer as coisas".⁵³

A noção de cultura organizacional, "transposta" para a área da Educação, encontra-se curiosamente retratada numa reflexão de Roger Garaudy⁵⁴: *"A Educação tem precisamente por objecto dar a cada um a consciência de estar ao «serviço» de uma comunidade que o ultrapassa e que, ao mesmo tempo, cria as condições do seu livre desenvolvimento, crítico e criador. Uma tal comunidade, que já não é um conglomerado de indivíduos em que cada um não está amadurecido senão por um interesse particular e em concorrência com todos os outros, é uma comunidade invulnerável porque cada um tem consciência da estreita relação entre a coesão desta comunidade e o seu florescimento pessoal".*

O conceito de liderança encontra-se muito ligado ao de cultura organizacional, pois o papel do líder aparece cada vez mais ligado às questões culturais e simbólicas e aos processos de influência.

Para Schein (1985)⁵⁵, *«a liderança é o processo fundamental através do qual a cultura organizacional se forma e é mudada»*.

Normalmente, é o líder a única pessoa que na organização tem possibilidade de ir introduzindo novos valores, ritos e cerimónias, sem quebrar os antigos, sempre que constate que a cultura tradicional já não responde às necessidades de adaptabilidade exigidas à organização.⁵⁶ Os líderes devem saber distinguir o essencial do acessório e ter capacidade de delegar, providenciando para que outros desenvolvam as actividades decorrentes dos fins da organização e responsabilizando-os por isso.

⁵³ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág. 172

⁵⁴ GARAUDY, Roger; *Ainda é tempo de viver*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1981, Pág. 118

⁵⁵ SCHEIN, in LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Colecção Economia & Negócios, Lisboa, 1990, Pág. 89

⁵⁶ LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Colecção Economia & Negócios, Lisboa, 1990, Pág. 91

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho. A liderança organizacional deve ser legitimada por uma tomada de decisão e participação colegiais, envolvendo o conjunto da comunidade educativa na definição e salvaguarda dos objectivos próprios do estabelecimento de ensino.⁵⁷

Delegar responsabilidades é uma das tarefas que um líder eficaz deve fazer permanentemente: *"management develops the capacity to achieve its plan by organizing and staffing - creating an organizational structure and set of jobs for accomplishing plan requirements, staffing the jobs with qualified individuals, communicating the plan to those people, delegating responsibility for carrying out the plan, and devising systems to monitor implementation"*.⁵⁸ Um bom líder não é aquele que "faz", mas aquele que "faz fazer".

No famoso livro de Peters e Waterman⁵⁹, refere-se que um **líder eficaz** tem de exercer a sua autoridade a dois níveis: ao nível das ideias mais abstractas e ao nível das acções mais concretas e particulares. A única forma de incutir entusiasmo é através dos resultados de acontecimentos diários, em que o gestor, que é o garante de certos valores da instituição, se torna igualmente um prático por excelência. Neste seu papel, o líder é um perfeccionista em relação aos mais pequenos detalhes e incute directamente valores, mais através dos actos do que através das palavras: qualquer oportunidade é uma boa oportunidade. Deste modo trata-se de dar simultaneamente atenção às ideias e ao pormenor.

⁵⁷ Adaptado de NÓVOA, António (Coord.); *As organizações escolares em análise - Para uma análise das instituições escolares*, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995, Pág. 26

⁵⁸ KOTTER, John P.; ARTIGO: *What Leaders Really Do* ; Harvard Business Review, Number 3, May-June 1990, Pág. 104

⁵⁹ Adaptado de PETERS, Tom; WATERMAN, Robert; *Na senda da excelência*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1987

Kenneth Blanchard afirma que a coisa mais importante sobre ser um líder eficaz, é que as coisas importantes acontecem quando não se está lá, e não quando se está.⁶⁰

Uma forma curiosa de definir liderança, encontra-se na afirmação de um chefe executivo da British Aerospace⁶¹: «a liderança é a arte de conseguir das pessoas mais do que o que elas julgam ser capazes de dar».

Segundo Colin Chase, podemos enumerar cinco fases-chave, no processo que nos pode levar a conduzir uma equipa com êxito⁶²:

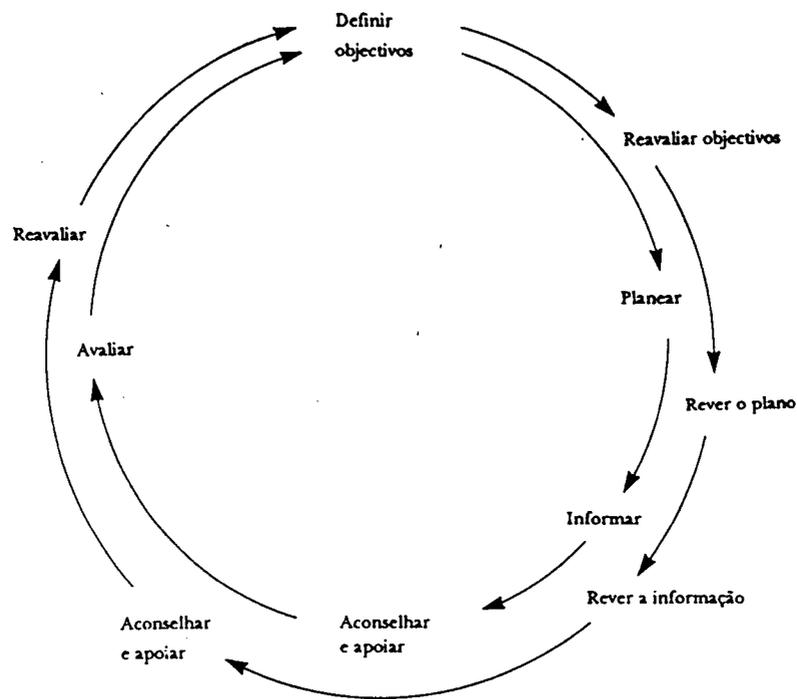
- *Definir os objectivos* » clarificar o que é necessário em termos qualitativos e quantitativos;
- *Planear* » recolher informação para a tomada de decisão;
- *Informar* » para que a equipa seja chamada a colaborar, o plano tem que ser percebido;
- *Orientar e apoiar* » motivar as pessoas para a obtenção de resultados;
- *Avaliar* » detectar os problemas e perceber que decisões tomar a seguir.

⁶⁰ Kenneth Blanchard em conferência na FIL, *Liderança no Século XXI*, Janeiro de 1994

⁶¹ CHASE, Colin; *O gestor como líder*, cadernos de gestão, Gradiva, 1ª edição, Janeiro de 1992

⁶² Adaptado de CHASE, Colin; *O gestor como líder*, cadernos de gestão, Gradiva, 1ª edição, Janeiro de 1992, Pág. 22

Estas fases-chave podem ser analisadas no âmbito de um ciclo de acção:



(Adaptado de *O gestor como líder*)

Em muitas organizações, a liderança tornou-se numa mera orquestração de melhorias operacionais e de negociações. Mas o líder tem de ser muito mais do que isso. Tem de criar a disciplina na decisão, tem que saber dizer não. O líder deve promover a organização no seio dela própria (Marketing interno), o conhecimento da organização, a discussão e troca de ideias, a gestão dos conflitos e a exposição de linhas orientadoras, por forma a que as diversas unidades estruturantes da organização enquadrem a sua actuação na estratégia e nos objectivos da empresa. Uma das funções do líder é ensinar estratégia aos outros. *“O papel do líder deixou de ser o de dar ordens para o de atribuir os meios adequados aos subordinados. A competência torna-se então a única forma de autoridade”*.⁶³

⁶³ CHAMPY, James; Executive Digest, Revista Mensal, nº 6, Abril 95, Pág. 39, ARTIGO: *A Reengenharia ataca outra vez*

Ao analisarmos os conceitos de cultura organizacional e de liderança, emergem questões relacionadas com o nível de conflito existente numa organização. Pfeffer recorda-nos que nem todo o conflito é prejudicial⁶⁴: “*As diferenças de opinião são úteis e importantes para a formação de juízos que tenham em conta toda a informação e todos os pontos de vista disponíveis*”.

Beare⁶⁵ defende que, analogamente ao que se passa com as *empresas excelentes* (Peters & Waterman) ou com as *culturas fortes* (Deal & Kennedy), também as escolas excelentes são aquelas que dispõem de líderes sobressalientes.

Sobressai, na questão da participação, a existência de um líder visto “*como aquele que, possuindo uma visão do futuro, deve indicar a direcção a seguir e levar ao desenvolvimento do projecto que enformará (e informará) a acção colectiva*”⁶⁶. O líder polariza os interesses e é normalmente aceite consensualmente por todos.

O líder deve facilitar a concepção de estratégias que enquadrem o meio envolvente (concorrentes, clientes, ...) com as competências da organização. Deve também permitir que a diversidade se exprima.

Nenhuma posição de liderança perdura eternamente, pelo que o sucesso ou insucesso de uma organização pode ser muito efémero. É necessário acompanhar, antecipar, reagir ao meio envolvente.

⁶⁴ PFEFFER, Jeffrey, *Gerir com poder - Política e influência nas organizações*, Bertrand Editora, Venda Nova, Março de 1994, Pág. 363

⁶⁵ BEARE, in COSTA, Jorge Adelino; *Imagens organizacionais da Escola*, Edições ASA, Colecção perspectivas actuais/Educação, 1ª edição, 1996, Pág. 133

⁶⁶ COSTA, Jorge Adelino; *Imagens organizacionais da Escola*, Edições ASA, Colecção perspectivas actuais/Educação, 1ª edição, 1996, Pág. 134

CAP. III : Determinantes estratégicas e gestão da informação nas Universidades Públicas

3.1 Conceitos fundamentais

3.1.1 Estratégia

*“Estratégia é quando você está sem munição,
mas continua atirando para que seu inimigo não saiba !”*
(Autor desconhecido)¹

Se o termo *planeamento* tem caído em desuso, na medida em que é considerado *demodé*, pelo facto de hoje ser quase impossível traçar cenários prospectivos e planejar com alguma certeza o que quer que seja, o termo *estratégia* tem vindo a provocar cada vez mais simpatias. No entanto, o facto de o planeamento ter caído um pouco em "desuso", não significa que não se deva fazer qualquer planeamento. Referindo-se ao Planeamento Estratégico, Gary Hamel (Professor da London Business School) afirma: *“planejar não é criar algo de novo”*. E acrescenta: *“o princípio fundador da estratégia é a capacidade e a vontade de pôr em causa as convicções existentes sobre um dado negócio. A reengenharia força-nos a pôr em causa os processos, mas não necessariamente as convicções sobre a natureza desse negócio”*.²

De facto, a palavra estratégia, no sentido lato, *“engloba todas as acções que podem ser empreendidas para atingir os objectivos fixados pela política, utilizando os meios de que dispõe para esse fim”*³.

Noutra perspectiva, Hampton refere que *“de um modo geral, a estratégia inclui a colocação de um exército numa posição vantajosa em relação ao inimigo; para o*

¹ ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977, Pág. 87

² Semanário «Expresso», 19 Outubro 1996

³ VERBO/Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura, Vol. 7, Lisboa, Maio de 1968

executivo comercial, a estratégia inclui a colocação da firma numa relação vantajosa quanto ao meio ambiente"⁴.

Também Ansoff nos recorda que a origem histórica do conceito de estratégia "*pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis.*"⁵

Para Martinet, a noção de estratégia copiada da arte militar revela já uma evolução de conceitos⁶: *«não se tratava já somente de sintetizar e arbitrar "em cada ocasião", mas também de delinear trajectórias de evolução, suficientemente firmes e duradouras, em torno das quais se poderiam ordenar as decisões e acções pontuais da empresa. (...) Durante muito tempo a estratégia restringiu-se às relações empresa-meio envolvente, entendendo-a somente como a trajectória escolhida. (...) Hoje em dia a maioria dos autores considera que a estratégia também diz respeito ao interior da empresa e que a coerência entre os dois aspectos é essencial.»* Para este autor, a capacidade dos estrategas é "*a capacidade de identificar o essencial no seio de uma quantidade de factos, a intuição que permite distinguir, de entre várias hipóteses igualmente plausíveis, aquela que se revelará como certa no futuro*".

Para Adriano Freire, estratégia é o caminho seguido para chegar ao objectivo.⁷ "*A estratégia de uma empresa assenta pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado, superior à da concorrência*"⁸.

⁴ HAMPTON, David R.; *Administração contemporânea*, 2ª edição, McGraw-Hill, São Paulo, 1983

⁵ ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977, Pág. 99

⁶ MARTINET, A. Ch.; *Estratégia*, Edições Sílabo, Maio 1983, Pág. 17

⁷ FREIRE, Adriano; *Executive Digest*, Revista Mensal, nº 27, Janeiro 97, Pág. 106, ARTIGO: *Estratégia é acção*

⁸ FREIRE, Adriano; *Estratégia-sucesso em Portugal*, VERBO, Braga, Agosto 1997, Pág. 17

Na opinião de Vitor Gonçalves, capacidade estratégica é *“a capacidade da organização para pensar e executar com êxito as acções que influenciarão, de forma determinante, o seu desenvolvimento a longo prazo”*.⁹

Esta é também a ideia defendida por Eduardo Cruz: *“Planeamento Estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo.”*¹⁰

Na linha de pensamento de Michael Porter, Francisco Lopes dos Santos¹¹, refere que *“Estratégia é cada vez mais saber decidir o que não fazer, de forma a que todos os recursos e energias venham reforçar o que traz identidade e posicionamento único”*.

Para Luis Cardoso, *“a gestão estratégica enfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objectivos e estratégia, em contexto dinâmico e incerto”*.¹²

Mais recentemente, Kees Van Der Heijden defende a criação de cenários, enquanto múltiplos futuros igualmente plausíveis, a partir dos quais se pode formular o futuro. Afirma igualmente, que vale mais um bom processo de reflexão e aprendizagem estratégica do que uma boa estratégia. Num mundo tão complexo, com tantas interdependências e em mudança tão rápida, a melhor estratégia de hoje pode ser um desastre amanhã. Neste novo ambiente, o sucesso está mais relacionado com um bom processo, do que com a descoberta de uma “estratégia óptima”.¹³

⁹ GONÇALVES, Vitor; Semanário “Expresso”, 9 Novembro 1996

¹⁰ CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág. 15

¹¹ SANTOS, Francisco Lopes dos; Semanário “Expresso”, Maio 1996

¹² CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 42

¹³ Executive Digest, nº 27, Janeiro 1997, Pág. 62

Ralph Stacey afirma que *"as novas orientações estratégicas emergem de processos políticos, de aprendizagem e de grupos instáveis mas potencialmente criativos"* e acrescenta¹⁴:

- nova orientação estratégica não é a realização de um intento anterior. Novas orientações estratégicas emergem espontaneamente do caos do desafio e da contradição, através de um processo de aprendizagem e de interacção política em tempo real.

- o modo da estratégia emergente é um processo de descoberta: de aprendizagem a partir do que se faz; de decisão do que se há-de fazer através de um processo de aprendizagem em tempo real e de interacção política.

- as questões estratégicas, por definição, ameaçam os padrões de trabalho, as estruturas organizacionais e as posições de poder existentes. As questões estratégicas incidem em maneiras novas de fazer coisas e em coisas diferentes a fazer.

Atendendo às mudanças tão rápidas e por vezes imprevisíveis, Ralph Stacey invoca a gestão do caos. *"Caos é o nome que os cientistas deram a esta área de fronteira e ao comportamento a ela associado. Também é conhecido como «estranho» ou «fractal». Caos, em sentido científico, não é total confusão. Não é instabilidade explosiva. É instabilidade contida; uma combinação de ordem e desordem em que padrões de comportamento se desenrolam continuamente de formas imprevisíveis, embora similares e familiares, embora irregulares"*.¹⁵ Desta forma, a instabilidade desempenha, efectivamente, um papel importante na geração de novas perspectivas e inovações. A gestão estratégica, na prática, é um processo de auto-organização espontânea que pode produzir a nova ordem de inovação e nova orientação estratégica. Mas em vários pontos deste processo (de detecção de questões estratégicas), largamente espontâneo e auto-organizativo, são necessários os órgãos e procedimentos formais para legitimarem as opções que estão a ser feitas e para atribuírem os recursos destinados à exploração e à experimentação das questões. O apoio e o interesse dos órgãos formais na organização é vital para a efectiva construção de questões estratégicas e para o seu progresso.

¹⁴ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág.s 11, 29, 104 e 155

¹⁵ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág. 73

Por forma a podermos operacionalizar os circuitos de informação, utilizando sistemas globais interligados, em vez de partes separadas, Ralph Stacey afirma que o resultado do pensamento estratégico deve ser incorporado em hierarquias de planos de unidades de negócio e das respectivas funções, agregadas num plano global.

As pessoas que estão no topo fixam os objectivos e estabelecem as regras e hierarquias, ou formulam a visão e definem a cultura, ou fazem as duas coisas. Deste ponto de vista, os sistemas para controlo a curto prazo e controlo estratégico devem, de alguma forma, ser instalados a nível central.¹⁶

Neste sentido, os responsáveis de qualquer instituição necessitam de se antecipar às mudanças, prevendo o sentido e a intensidade das mesmas, de forma a ajustarem o planeamento e desenvolvimento das estratégias a essas mudanças.

Deve haver coerência entre a estratégia perseguida e a estrutura organizacional subjacente.

O planeamento estratégico possui um certo número de características distintivas:

- "1. Exige uma visão externa à empresa, de oportunidades e ameaças;*
- 2. Exige que se olhe dentro da empresa à procura de pontos fracos e fortes;*
- 3. Exige uma visão demorada;*
- 4. Tende a ser uma responsabilidade da alta administração, porém reflecte uma mentalidade útil em todos os níveis.*

A determinação de uma posição vantajosa para uma empresa exige o exame de seu ambiente em busca de condições que possam impôr ameaças ou dar oportunidades.

A determinação do modo como uma firma pode garantir uma posição vantajosa também exige que se olhe para dentro para ver os pontos fracos e fortes da mesma."¹⁷

¹⁶ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág.s 98, 106, 130 e 180

¹⁷ HAMPTON, David R.; *Administração contemporânea*, 2ª edição, McGraw-Hill, São Paulo, 1983, Pág.s 165-166

Um procedimento de planeamento estratégico envolve um processo intelectual codificado, um certo número de serviços funcionais e operacionais levando-nos pouco a pouco a colocar, preparar e responder às questões seguintes:

- Perante as Ameaças e Oportunidades do Meio envolvente - Que convirá fazer ?
- Perante as Forças e Fraquezas da Organização - Que podemos fazer ?
- Atendendo aos Valores e aspirações dos dirigentes - Que queremos fazer ?
- Para desenvolver Estratégias e Planos de acção - Que vamos fazer ?

Eduardo Cruz recorda-nos que, a empresa está perante um negócio, ou uma Área Estratégica de Negócio, sempre que vende um conjunto específico de produtos ou serviços para um grupo específico de clientes e que concorre com um conjunto bem definido de concorrentes.¹⁸

Ao nível da Área Estratégica de Negócio, como se define a estratégia ?¹⁹

- 1º - Qual é o produto/mercado em que a empresa vai competir ?
- 2º - Quais são as opções de investimento ?
- 3º - Qual é, ou qual vai ser, a nossa vantagem concorrencial sustentável ?
- 4º - Qual é a competência distintiva da sua empresa ?
- 5º - Quais são as finalidades estratégicas da empresa ?
- 6º - Quais são as políticas funcionais da empresa ?
- 7º - Como dividir os recursos pelas unidades de negócio de empresa ?
- 8º - Como vamos conseguir desenvolver sinergias ?.

Não existe procedimento aplicável universalmente porque é essencial que cada empresa o adapte à sua estrutura e à sua organização.²⁰ Significa pois, que é através da identificação de oportunidades e ameaças do contexto e do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização que se conclui sobre a estratégia a seguir. Haverá que procurar oportunidades de mercado em que os factores críticos ao êxito

¹⁸ CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág. 17

¹⁹ CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág. 19 e ss.

²⁰ Adaptado de MARTINET, A. Ch.; *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa, Maio 1989, Pág. 232

sejam pontos fortes da organização, de forma a assim ela assegurar **vantagens competitivas** sobre os concorrentes.²¹

Ao apresentar a metodologia conhecida por Análise SWOT («Strenghts and weaknesses, opportunities and threats»),

	Strenghts: Pontos Fortes	Weaknesses: Pontos Fracos
Opportunities: Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Threats: Ameaças	Sugestões	Sugestões

Adriano Freire²² recorda-nos que, *"para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes"*. E acrescenta que, com a introdução do factor tempo, *"as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no timing certo, tirar o máximo de proveito possível das janelas de oportunidade"*.

Como já vimos, o **MEIO AMBIENTE EXTERNO** é composto por Oportunidades e Ameaças. Por **OPORTUNIDADES**, podem considerar-se as situações ou ocorrências exteriores àquilo que é o nosso objecto de estudo e que podem vir a potenciar os pontos fortes, em detrimento dos pontos fracos, permitindo tirar partido de situações vantajosas que o meio ambiente (externo) proporciona.

As **AMEAÇAS**, ao contrário das oportunidades, são todos aqueles factores e situações, também exteriores ao nosso objecto de estudo, que podem vir a comprometer o sucesso do projecto, potenciando essencialmente os pontos fracos, sem que os pontos fortes sejam suficientes para os neutralizar.

No **MEIO AMBIENTE INTERNO** encontramos Pontos Fortes e Pontos fracos.

Entendemos por **PONTOS FORTES (=FORÇAS)**, os atributos que o objecto de estudo possui intrinsecamente e que, se forem correctamente utilizados, podem potenciar o aproveitamento das oportunidades que o meio ambiente (exterior) proporciona. Se se souber tirar partido deles, os pontos fortes concorrem positivamente para o sucesso do objecto de análise.

²¹ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 48

²² FREIRE, Adriano; *Estratégia-sucesso em Portugal*, VERBO, Braga, Agosto 1997, Pág.s 143 e 145

Contrariamente aos Pontos Fortes, os **PONTOS FRACOS (=FRAQUEZAS)**, são atributos que o objecto de estudo possui intrinsecamente e que em geral concorrem negativamente para a análise que estamos a efectuar. Regra geral, os pontos fracos “potenciam” o “aproveitamento” das ameaças, o que pode trazer ainda mais problemas à situação concreta que se analisa (nosso objecto de estudo); daí a necessidade de serem rapidamente detectados e eliminados.

Partimos do pressuposto de que, sob a influência das oportunidades e ameaças, o meio ambiente interno pode transformar-se, mas nunca o meio ambiente externo pode ser transformado pelo ambiente interno.

O esquema que a seguir se apresenta²³, sintetiza algumas das ideias expostas:

²³ Adaptado do Trabalho apresentado em Abril de 1996, no âmbito da disciplina de *Sistemas de Informação e Informática*, do Mestrado em Educação (variante Administração Escolar), na Universidade de Évora, por Maria Madalena Osório de Barros e Guilhermina Rebocho.

		<i>MEIO</i>	<i>AMBIENTE</i>	<i>EXTERNO</i>
		OPORTUNIDADES +		AMEAÇAS -
<i>MEIO</i>	PONTOS FORTES (FORÇAS) +	AS FORÇAS PODEM SER POTENCIADAS/ /MAXIMIZADAS, FACE ÀS OPORTUNIDADES		As forças podem deixar de o ser, sob a influência de uma ameaça
	PONTOS FRACOS (FRAQUEZAS) -	As fraquezas podem deixar de o ser, quando se aproveita a oportunidade		AS FRAQUEZAS PODEM AGUDIZAR-SE/ /MAXIMIZAR-SE, EM FACE DAS AMEAÇAS

Note-se que há factores, que podem ser oportunidades ou ameaças, forças ou fraquezas, consoante a análise que se pretende fazer; daí que alguns dos elementos que a seguir enunciamos, possam aparecer, ora no campo das Oportunidades, ora no das Ameaças. Mais, os factores que à partida se apresentam como ameaças não poderão, se devidamente aproveitados, transformar-se em oportunidades ? Julgamos que sim, porém num nível de análise, não já estática, mas dinâmica.

Compreende-se também que a organização deva atenuar ou mesmo eliminar os pontos fracos, uma vez que são normalmente esses os pontos invocados negativamente pelos clientes da organização, por serem as questões que mais os prejudicam.

De uma forma consciente ou mesmo, por vezes, inconsciente, tudo o que realizamos, quer no dia-a-dia (curto prazo), quer a longo prazo, passa por processos permanentes de administração e de gestão. Gerir significa administrar os recursos (meios) disponíveis, de forma a que estes possam ser combinados e utilizados da melhor

maneira, para alcançar os objectivos (fins) pretendidos. Por outras palavras, gerir é combinar da melhor forma os recursos disponíveis, com os objectivos que se pretendem atingir.

O interesse da aplicação de conceitos estratégicos a organizações públicas tem aumentado nos últimos anos. Segundo Bryson²⁴, isso verifica-se, por um lado, porque os líderes políticos e os gestores em organizações daquele tipo enfrentam desafios cada vez mais difíceis, por outro, porque existe uma crescente dificuldade de controlo dos seus contextos.

3.1.1.1 Visão

Vejamos a opinião de diversos autores, sobre o conceito:

- *"What's crucial about a vision is not its originality but how well it serves the interests of important constituencies - customers, stockholders, employees - and how easily it can be translated into a realistic competitive strategy"*²⁵.

- *"a palavra «visão» implica uma capacidade de ver algo sobre a forma de um futuro mercado"*²⁶.

- *"O conselho de formar uma visão nem é suficientemente concreto para ser útil, nem é possível quando o futuro é incognoscível"*²⁷.

- *"A visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidos"*²⁸.

Adriano Freire considera que a Visão enquadra a Missão → Objectivos → Estratégia.

²⁴ BRYSON, John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1988

²⁵ KOTTER, John P.; ARTIGO: *What Leaders Really Do* ; Harvard Business Review, Number 3, May-June 1990, Pág. 105

²⁶ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág. 43

²⁷ STACEY, Ralph; *A gestão do caos - Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994, Pág. 50

²⁸ FREIRE, Adriano; *Estratégia-sucesso em Portugal*, VERBO, Braga, Agosto 1997, Pág. 170

Os passos que, na opinião de Eduardo Cruz²⁹ deverão ser dados para definir os objectivos e alvos da empresa, obrigam a reflectir sobre as seguintes questões:

- Quais são os objectivos da sua empresa ?
- Podemos marcar outros objectivos ?
- Quais são os resultados da empresa nos últimos anos ?
- Quais são os resultados da concorrência ?
- Quais foram os resultados da sua empresa ?
- Fixe os seus alvos.

3.1.1.2 Missão

Através de um processo de negociação e de equilíbrio conseguido a vários níveis, a organização escolar, como qualquer organização que existe para desempenhar funções específicas, necessita de definir objectivos e de problematizar e definir a sua missão³⁰. Embebida do passado da organização, a missão deve transmitir, em poucas palavras, a ideia daquilo que a Universidade é e daquilo que quer ser no futuro.

A Estratégia não é mais do que a elaboração, em termos concretos, da Missão da organização.

Segundo Peter Drucker, para se chegar à ideia de missão, a organização/empresa tem de responder a 5 questões básicas³¹:

- a) *Qual é a nossa actividade/negócio ?*

O único ponto de partida para a formulação de opiniões, é o cliente; ele vai definir a actividade/negócio e a Missão da organização/empresa. O que ele pensa e acredita é um objectivo para a organização/empresa;

- b) *Quem é o consumidor ?*

²⁹ CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág. 35

³⁰ A organização só pode sobreviver quando comprometida com certos objectivos impostos pela sociedade e que legitimam as suas actividades (Chiavenato, 1988)

³¹ Apontamentos da Disciplina de *Estratégia e Planeamento da Empresa*, ISCTE, 4º ano, Ano lectivo 1988/89

- c) *Qual é o valor para o consumidor ?*

Aspecto muito importante, mas pouco questionado. Existem escalas de valores próprias para diversos tipos de clientes. É assim importante saber-se, a que é que o consumidor dá valor, já que o consumidor não compra um produto, mas a satisfação duma necessidade;

- d) *Qual vai ser a nossa actividade/negócio ?*

As organizações/empresas que conseguem ver hoje como antecipar certas mudanças, conseguem uma missão mais adaptada às condições futuras;

- e) *Qual deveria ser a nossa actividade/negócio ?*

A organização/empresa deve saber quais as necessidades não satisfeitas, para que possa aproveitar oportunidades que se vão criando.

Para que a declaração de missão preencha os seus objectivos, o presidente e os gestores de topo devem pegar neste passaporte e “concretizá-lo” - ou seja, devem traduzir os elementos-chave da declaração de missão em objectivos de desempenho relevantes para todos os colaboradores. Estes devem saber que o seu desempenho se reflectirá em recompensas adequadas.

Para Eduardo Cruz³², a missão da empresa pode ser determinada por cinco elementos:

1. A sua história.
2. As preferências dos donos e gestores.
3. O ambiente do mercado.
4. Os recursos da organização.
5. As competências distintivas próprias.

É uma tarefa de definição da sua cultura, dos seus heróis, dos seus valores. Visa-se dar uma identidade, conceder uma personalidade própria, distinta, àquilo que a empresa faz, em relação aos seus parceiros sociais.

Luis Cardoso recorda-nos que, *“como referem Bartlett e Ghoshal, a missão, o propósito de uma organização é que lhe dá sentido, não a sua estratégia. Se é*

³² CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág.s 17 e 31

verdade que os objectivos financeiros são importantes à sobrevivência das organizações, raramente são capazes de galvanizar para a acção. Cada vez mais é necessário conseguir das pessoas um enorme esforço, e tal só é possível se se identificarem com os resultados que se pretendem atingir."³³

Em suma, para definir a missão de uma organização, deve ser dada resposta à pergunta: "Em que negócio estamos?". A legitimação de uma organização (com ou sem fins lucrativos), baseia-se no desempenho de qualquer actividade a que a sociedade atribui valor e prioridades. A missão pode ser encarada como uma forma de articulação entre a realização de uma função social e as metas e objectivos específicos da organização. A missão deverá centrar-se preferencialmente em torno das necessidades dos clientes e sua evolução, identificar-se com o meio envolvente e ser consonante com os recursos de que a organização dispõe ou pode vir a dispôr.

3.1.1.3 Vantagem competitiva

O trabalho de reflexão e análise cuidada atrás referido, é determinante para uma organização, pois a competitividade consegue-se através do alcance de uma **vantagem competitiva**, que terá de ser real, percebida no mercado, defensável contra fácil imitação e sustentável pela organização que a domina.

Vejamos o que diversos autores pensam sobre o conceito de vantagem competitiva:

- As organizações têm "*vantagem(s) competitiva(s) sustentada(s) quando, de uma forma continuada e consistente, proporcionam produtos ou serviços com características (preço, funcionalidade, imagem, qualidade, etc.) que correspondem aos principais critérios de compra da maioria dos consumidores, nos mercados a que se dirigem*".³⁴

- "*Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial*".³⁵

³³ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 196

³⁴ GONÇALVES, Vitor; *Semanário "Expresso"*, 9 Novembro 1996

³⁵ ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977, Pág. 93

Para que se detectem vantagens competitivas sustentáveis³⁶ é importante que, na organização, se criem ocasiões para reflectir cuidadosamente sobre as seguintes dimensões:

- Factores de sucesso » são aquelas actividades que é necessário fazer excepcionalmente bem para que a organização possa triunfar³⁷;

- Competências distintivas » significa a organização fazer bem, aquilo que sabe fazer melhor.

Henry Mintzberg³⁸ apresenta-nos as principais limitações do planeamento estratégico. Desde logo, refere, este caminho envolve a separação entre a teoria e a prática, e a criação de uma nova função desempenhada por especialistas: os planeadores estratégicos. Espera-se que os sistemas de planeamento formulem as melhores estratégias, assim como instruções detalhadas para as concretizar, de modo que os gestores não possam errar.

Mas, o **planeamento estratégico não é pensamento estratégico**. Planear é um exercício analítico por natureza, enquanto a criação de uma estratégia é uma disciplina baseada na síntese. Daí a impossibilidade de juntá-las. Só a análise é susceptível de ser encaixada num modelo. A intuição e a criatividade continuam a ser um mistério para as ciências cognitivas. *"A noção de que a estratégia é algo que deve acontecer, independentemente dos pormenores do quotidiano da organização, é, segundo Mintzberg, uma das maiores falácias da gestão convencional e explica uma boa parte dos mais dramáticos fracassos nos negócios e na política"*.³⁹

Luis Cardoso considera que um gestor que se apoiasse completamente no planeamento perderia o contacto com a realidade. Na verdade, nem o planeamento nem a execução são responsáveis pelos insucessos, pois o problema está na sua

³⁶ Elementos que a organização integra e que nem todas as suas concorrentes integram, podendo, portanto, daí tirar partido.

³⁷ CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição, Pág. 78

³⁸ MINTZBERG, Henry; *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1993

separação. A reflexão deve preceder a acção, mas também a deve acompanhar em tempo real. No entanto, normalmente o planeamento estratégico encontra-se separado do operacional, pelo que, ao separar-se a coordenação da execução, tira-se autonomia ao nível operacional. Estes vêem-se obrigados a executar um plano, em cuja elaboração não participam. Ao tornarem-se simples executantes, a motivação diminui.⁴⁰

Em síntese, enquanto o planeamento estratégico se baseia essencialmente em métodos analíticos (matrizes), o pensamento estratégico suporta-se em métodos criativos (sintetizar ideias).

Luis Cardoso resume alguns **aspectos a ter em conta para que o processo seja bem sucedido**⁴¹:

- assegurar o envolvimento dos gestores de topo;
- preparar as pessoas que estarão envolvidas;
- fazer participar os principais níveis de chefia;
- obter boa informação de base, com o apoio de órgãos de *staff*;
- manter o processo simples, só introduzindo mais complexidade se necessário e quando a organização estiver preparada para tal. Numa pequena organização, o processo pode ser informal e irregular. À medida que a dimensão e a complexidade aumentam, o sistema torna-se mais complexo, pois é necessário envolver as pessoas que serão afectadas pelas decisões tomadas e desenvolver uma compreensão alargada da missão da organização;
- ter presente que planear não é um fim em si mesmo, antes um meio para se tomarem boas decisões (preocupação de eficácia);
- definir um calendário;
- dar tempo suficiente para reflexão;

³⁹ MINTZBERG, in ROBERTO, José Afonso; CARVALHO, Maria do Rosário; SILVA, Paulo Resende; *Pensamento estratégico de Mintzberg*, revista Economia e Sociologia, nº 63, Évora, 1997, Pág. 177

⁴⁰ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 44, 45 e 46

⁴¹ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 47

- ajustar o sistema de recompensas valorizando uma perspectiva de longo prazo, e não apenas metas de curto prazo.

Em Maio de 1996 é divulgado o **Pacto Educativo** para o Futuro, uma Mensagem do Ministro da Educação “a todos quantos colaboram e se interessam pela vida nas escolas e pelo futuro da educação em Portugal”. É um documento que possui claramente uma vertente de estratégia para a Educação. Da análise efectuada, destacamos os seguintes excertos:

“1. BASES GERAIS DO ACORDO

1.3. A política educativa deve ser orientada por princípios, deve identificar objectivos estratégicos e deve definir áreas prioritárias de intervenção.

2. PRINCÍPIOS GERAIS DO PACTO

2.7. A gestão estratégica da qualidade educativa implica o desenvolvimento de processos de informação e comunicação e o aumento da visibilidade do sistema, reconhecendo-se, assim, a necessidade de serem criados sistemas alargados de informação entre instituições, serviços e públicos no domínio das políticas educativas, por forma a criar as condições que permitam a mobilização da opinião pública para a importância da educação.

3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

3.3. Desenvolver processos de informação estratégica e alargar as redes de comunicação, o que pressupõe, entre outros aspectos:

- 3.3.1. Definir uma política e montar dispositivos de informação que aumentem a visibilidade do sistema e mobilizem a opinião pública para as questões educativas;
- 3.3.2. Contribuir para a especialização da comunicação social no domínio da educação;
- 3.3.3. Melhorar a imagem pública da Escola e da função educativa.”

No mesmo sentido, Sérgio Machado dos Santos afirma que *“o processo de adaptação e modernização que se impõe não pode, contudo, ser levado a cabo de forma isolada*

*da Sociedade considerada como um todo, já que o sistema educativo tem relações estreitas com o sistema social, do qual é, aliás, parte integrante”.*⁴²

Nos dias de hoje, a concepção da estratégia é fundamental; as organizações têm que conhecer bem as condições da envolvente (que se altera, com uma velocidade incrível) e as suas próprias limitações (fraquezas) e forças, para se poderem desenvolver, competir e sobreviver no seio da comunidade em que se inserem e/ou à qual pertencem.

3.1.2 Informação

*“A informação chega, sempre e de todos os lados, acessível, imposta, inescapável, explícita ou velada, (...) a todo o momento, obsessivamente - mas não chega a converter-se em conhecimento (para já não falar em sabedoria...)”*⁴³

A Informação é um dos instrumentos fundamentais do sucesso das Organizações, públicas ou privadas. Constitui uma necessidade básica para decisão, realização e controlo das actividades e é importante para o reforço da capacidade de resposta da Escola.

O Sistema de Informação recolhe, armazena, processa e distribui a informação necessária ao funcionamento da organização. Compreende um conjunto de recursos, constituído por dados⁴⁴, processos, equipamentos e pessoas que satisfazem as necessidades de informação da Organização.

Os processos da sua produção, armazenamento e utilização, condicionam a competitividade e a eficácia das Organizações. Para garantir a eficiência destes

⁴² SANTOS, Sérgio Machado dos; *Pacto Educativo - Aspirações e controvérsias*, Texto Editora, Lisboa, 1996, Pág. 62

⁴³ BARATA, J. P.; *Sociedade da Informação, Sociedade de Educação*, Revista Colóquio Educação e Sociedade, nº 1, Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação, Lisboa, Outubro de 1992, Pág. 30

⁴⁴ Dados são bens intangíveis, que embora constituam um recurso como qualquer outro das organizações, nem sempre têm sido tratados como tal

processos, é indispensável a utilização disciplinada das tecnologias da informação, a definição de formas de controlo e harmonização das estruturas de dados, e a gestão da informação.⁴⁵

Segundo Auroux e Weil⁴⁶ **informar** alguém de alguma coisa é comunicar-lhe um qualquer conteúdo de conhecimento (um facto, um dado, um conhecimento científico, um acontecimento, etc.). *A informação distingue-se da comunicação* pelo facto de não estar ligada (no seu conceito) a uma interacção subjectiva. O conceito de informação exclui o comentário e a intrusão do sujeito na mensagem. A sua importância moderna liga-se a dois elementos: por um lado, a complexificação social ligada à revolução industrial; por outro, o aparecimento, a meados deste século, de uma teoria matemática da informação.

A teoria matemática da informação parte de um modelo estilizado da comunicação: uma fonte de informação expede uma mensagem graças a um emissor que a codifica, através de um canal, para um destinatário para quem um receptor a descodifica, considerando-se que, entre os dois extremos, há fontes de ruído vindo perturbar a mensagem. O modelo provém, evidentemente, de um desejo de construir uma teoria, permitindo otimizar os novos canais de transmissão da informação (telefone, rádio, etc.). Todo o processo de matematização assenta na definição da informação.

É incontestável que o conceito matemático de informação desempenhou um papel fundamental no actual desenvolvimento da noção. Todavia, muitas vezes, estamos não perante esse conceito, mas perante algo mais intuitivo e mais trivial, correspondendo à definição que de início apresentámos. É nesse sentido que se observa, por exemplo, que a imprensa moderna já não é de opinião, mas de informação. Uma parte importante da psicologia moderna considera o ser humano como um sistema de tratamento da informação (o que se liga a outra analogia, ver

⁴⁵ CARVALHO, Fernando; ARTIGO: *Qualidade nos Sistemas de Informação - o contributo da função "administração de dados"*, Informação & Informática, Revista das Tecnologias de informação na Administração Pública, nº 16, Ano IX, Dezembro 1995, Pág. 46

⁴⁶ AUROUX, Sylvain; WEIL, Yvonne; *Dicionário de Filosofia*, Edições ASA, 1ª edição, Lisboa, Dezembro de 1993

informática). A informação é alguma coisa que se adquire, que se esconde, que se armazena, que se utiliza.⁴⁷

Num sentido um pouco diferente está o seguinte conceito de informação, adoptado de Le Moigne: “*objecto formatado, criado artificialmente pelo Homem, que tem por finalidade a representação de um tipo de acontecimento percebido por ele no mundo real*”.⁴⁸

A fim de estar actualizada sobre a evolução científico-tecnológica e o lançamento de inovações, é vital que os gestores de topo da organização promovam a constituição, manutenção e desenvolvimento de, como lhe chamou Le Moigne, um **sistema de informação organizacional**.⁴⁹

O conceito de informação pressupõe normalmente um esforço de carácter intelectual. Isto porque, ao trabalhar um conjunto de dados, pretendemos interpretá-los, para os transformar em informação que, naturalmente, irá interessar a um "cliente" final a quem a mesma se destina. Na perspectiva de Almiro de Oliveira, a Informação pode ser encarada como tudo o que trazendo conhecimento adicional, permite ou potencializa o reequilíbrio da Instituição ou a diminuição da incerteza do decisor⁵⁰.

É necessário procurar sistematizar a informação disponível. No entanto,

» Temos que ser selectivos » **PORQUÊ ? A informação que temos** não é a que queremos

» Temos que filtrar a informação » **COMO ? a informação que queremos**, não é a que *necessitamos*

» Temos que procurar a informação » **AONDE ? a informação de que necessitamos** não está ao nosso alcance

⁴⁷ Adaptado de AUROUX, Sylvain; WEIL, Yvonne; *Dicionário de Filosofia*, Edições ASA, 1ª edição, Lisboa, Dezembro de 1993, Pág. 213 e 214

⁴⁸ ALMEIDA, Fernandes de; SERRANO, António; VENTURA, José; ZORRINHO, Carlos; *Sistemas de Informação nas Organizações*, Publicações Universidade de Évora, Série Ciências Económicas e Empresariais, nº 2, 1993, Pág. 17

⁴⁹ CARNEIRO, Alberto; *Inovação - estratégia e competitividade*, Texto Editora, 1ª edição, Lisboa, 1995

⁵⁰ OLIVEIRA, Almiro de; *O Valor da Informação*, artigo publicado na revista *Sistemas de Informação - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação*, 1994, Pág. 45

O Ministério da Educação considera a informação estatística fundamental para o conhecimento da situação e da evolução da realidade económica e social de um país e portanto um auxiliar precioso para a tomada de decisões ao mais elevado nível (bem como para avaliar a justeza das decisões tomadas); é também um elemento essencial a todas as actividades de planeamento e ao trabalho de investigação, nos mais variados domínios: economia, demografia, outras ciências sociais e humanas, ciências naturais, etc. Nesta ordem de ideias (e além da necessidade de garantir que a Informação estatística publicada respeite as imposições legais pertinentes, designadamente as que se referem à não publicação de dados individuais ou susceptíveis de individualização) parece, sem dúvida, de exigir que sejam satisfeitas as condições seguintes:

1º que na recolha e preparação da informação estatística sejam utilizados métodos de legitimidade científica reconhecida;

2º que os conceitos e definições adoptados sejam claros e precisos;

3º que, sem prejuízo das alterações indispensáveis ao aperfeiçoamento progressivo da informação estatística recolhida, se procure assegurar a comparabilidade das séries estatísticas no decurso do tempo e também no espaço;

4º que a informação estatística seja divulgada em tempo útil.⁵¹

A esse propósito, Veiga Simão questiona: *“Se eu perguntar onde existe uma utilização intensiva das tecnologias de informação na gestão moderna das Universidades, eu diria que praticamente ainda é incipiente. Se perguntasse por um banco de dados académicos, sociais e económicos numa Universidade sempre em permanente actualização; se eu dissesse se era possível (...) tocar num computador e chamar algo para me responder a perguntas fundamentais da Universidade, se realmente isso é possível. Eu diria que não. Essas lições nós temos de aprender. A Universidade para poder ser avaliada tem de apresentar um conjunto de dados creíveis e que não sejam resultado de esforços singulares dos seus professores que são sacrificados em fazer muitos relatórios, mas que antes pelo contrário deviam ter esses dados de uma forma leve de maneira a poderem raciocinar sobre eles e*

⁵¹ Adaptado de GEP/ME, *Um sistema estatístico no sector educativo*, documento elaborado no âmbito das actividades da Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Ministério da Educação, Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, Lisboa, Janeiro de 1988

*poderem de alguma maneira tornar mais eficaz esse seu trabalho. Vamos condenar as Universidades por isso ? Não. Vamos fazer um desafio para que isso seja possível, porque o próprio Ministério da Educação, que muitas vezes pretende fiscalizar as Universidades em termos de dados estatísticos, é uma total confusão, porque os dados do Instituto Nacional de Estatística não são os mesmos dos Gabinetes de Planeamento do Ministério da Educação, nem são os mesmos da Secretaria de Estado do Ensino Superior, nem tão pouco os do Departamento do Ensino Superior, havendo erros imensos nos dados apresentados. Não há avaliação, se não estabelecermos esse processo e um banco de dados coerente”.*⁵²

Também J. R. Chaves García considera que *"la tecnología de la información ha irrumpido como un huracán en todas las Administraciones Públicas y de forma muy especial en las Universidades, ocupadas en su incesante tarea de generar, desarrollar e intercambiar información, al servicio de la docencia y la investigación fiable, rápida y accesible. (El alumno quiere conocer con certeza los requisitos de matriculación, los planes de estudio, las asignaturas a cursar y las circunstancias de su expediente académico. El profesorado desea acceder a las fuentes documentales precisas para su investigación, así como tener conocimiento del desarrollo de las actividades de gobierno y administración de su Universidad. El personal de administración y servicios se responsabiliza normalmente del control, seguimiento y manejo de la totalidad de la información que genera la Universidad.)"*⁵³.

É comum, hoje em dia, afirmar-se que a informação se tornou num dos capitais mais importantes que deveremos deter nos alvares do 3º milénio. É que, sem o seu conhecimento, há oportunidades que se perdem (normalmente por inexistência ou deficiente forma de circulação da mesma). Apesar das dificuldades com que actualmente ainda nos deparamos a este nível, vivemos hoje, paradoxalmente, numa sociedade apelidada de *sociedade da informação* !

⁵² VÁRIOS (1996), *Seminário sobre Avaliação do desempenho das Universidades*, Fundação das Universidades Portuguesas, Auditório da Universidade de Coimbra, Fevereiro de 1995, Pág.s 19 e 20

⁵³ GARCÍA, José Ramón Chaves, *Organización y gestión de las Universidades públicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Primera edición, Barcelona, 1993, Pág. 234

A Comissão Europeia⁵⁴ considera que a sociedade da informação é *“um desafio capital para a competitividade da Europa”*, tendo-se tornado também *um formidável vector de educação, de formação e de cultura”*.

No seu livro "Os novos poderes", Alvin Toffler alerta-nos para o facto de estarmos a assistir a um novo sistema criador de riqueza, baseado não na força humana, mas na mente - o objecto do trabalho deixou de se basear em "coisas" para passar a ser "informação" ou "conhecimento". Na era da sociedade da informação, para não serem submergidas pelas torrentes da mudança acelerada, as pessoas têm vantagens em planificar a longo prazo, criando visões de futuro e desenvolvendo perspectivas estratégicas⁵⁵. Assim, e se anteriormente eram considerados instrumentos puramente administrativos, os sistemas de informação são agora vistos como instrumentos estratégicos ao serviço da organização. A detenção de informação passa a significar detenção de poder, no entanto a interpretação é ainda mais importante que a recolha; e, para o sucesso da organização, é importante partilhar e criar valor acrescentado à informação.

Para Roberto Carneiro, mais do que deter e apreender muita informação, interessa seleccioná-la. Se é certo que, hoje em dia, se tem acesso a um volume cada vez maior de informação (a qual é difundida por variadíssimos meios e se multiplica a um “ritmo exponencial”), também é certo que nesta sociedade da informação em que nos inserimos, *“a vantagem já não reside tanto no acesso, na propriedade ou na titularidade pessoal dessa informação como, em alternativa, na capacidade de a seleccionar, processar e comunicar com inteligibilidade”*.⁵⁶ Na mesma linha de orientação, Carlos Zorrinho defende que *“o que hoje distingue os especialistas dos diversos domínios do saber, num contexto de acesso à informação cada vez mais*

⁵⁴ COMISSÃO EUROPEIA, *Agenda 2000 - Para uma União Reforçada e Alargada*, Boletim da União Europeia, Suplemento 5/97, Comissão Europeia, 1997, Pág. 19

⁵⁵ "o futuro (...) apresenta-se com uma variedade de alternativas que exigem (...) a capacidade de fazer escolhas. Tentando identificar tendências, compreender as previsões e cenários futuros, podemos intervir no presente tanto para realizar o que nessas tendências é desejável como para tentar mudar o que surge como ameaçador. (...) Justifica-se, pois, a preocupação com o que há-de vir, com o planeamento a longo prazo, com a estratégia".

(OLIVEIRA, Maria Aurora de Carvalho; *Contributos para a construção da Universidade do futuro*; Tese de Mestrado em Ciências da Educação, Texto Policopiado, Universidade do Minho, Instituto de Educação, Braga, 1995)

⁵⁶ CARNEIRO, Roberto; *Educação: conservação ou mudança ?*, Colóquio Educação e Sociedade, 7, Fundação Calouste Gulbenkian - Serviço de Educação, Dezembro de 1994, Pág. 118

fácil e global, é sobretudo o padrão específico de análise da realidade, ou seja, a sua capacidade de relacionar dados e experiências e estabelecer relações relevantes para os objectivos das actividades que desempenham".⁵⁷

De facto, em qualquer organização podemos encontrar pessoas actuando sobre informação e informação actuando sobre pessoas. Mas, segundo Carlos Zorrinho, *"ou há confiança e toda a informação que circula gera decisões e sinergias e em consequência riqueza, ou não há confiança e toda a informação gera indecisão, bloqueio e pobreza".⁵⁸*

A circulação (ou não) da informação passa necessariamente pelas formas de comunicação e de articulação que se estabelecem entre os diversos grupos (formais e informais) na organização e pela importância que esses mesmos grupos dão à informação que têm disponível para fazer circular e ser transmitida. A circulação da informação é um processo sistémico e relacional, pois que se vai subdividindo à medida que determinado indivíduo (ou grupo) informa outro da existência de determinada informação - à medida que se processa a delegação de tarefas. Verificamos, portanto, que as relações pessoais e interdepartamentais se apresentam como um factor chave para que não haja ruptura nos fluxos de informação.

Nesta ordem de ideias, Luis Cardoso afirma que *"o novo sistema acelerado de criação de riqueza, depende cada vez mais da troca de dados, informação e conhecimento. Sem troca de conhecimentos não se cria riqueza".⁵⁹*

Para Pfeffer, *"há poucas dúvidas de que a informação, e a certeza que ela pode proporcionar, é uma fonte de poder".⁶⁰* Nesse sentido, quando obtém uma informação, cada pessoa tende a valorizar de formas diferentes (segundo os seus interesses profissionais, pessoais e/ou necessidades) o conteúdo da informação que

⁵⁷ ZORRINHO, Carlos; *Formar em gestão: algumas reflexões* in *Revista Economia e Sociologia*, nº 53, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora, Julho de 1992, Pág. 151

⁵⁸ ZORRINHO, Carlos; *Visto do Alentejo* nº 133, "Diário do Sul", 21 Outubro 1996

⁵⁹ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 193

tem na sua posse. De acordo com a "grelha" de valores por que cada pessoa se orienta, assim a forma de "ler" (interpretar) a informação é diferente, pois cada pessoa (utilizador final) tirará partido da informação, de forma diferente. Perante novas concepções organizacionais, baseadas não no controlo hierárquico, mas na responsabilização pessoal, a utilização que cada pessoa faz da informação, vai condicionar a forma como ela circula na organização. No caso de se tratar de informação escrita, podem detectar-se dificuldades e estrangulamentos vários. Se essa informação não circula, quais serão os principais motivos ?

- * As pessoas não se apercebem da importância da informação externa (proveniente do exterior da organização) que se lhes destinou e nem sequer se preocupam em divulgá-la ?
- * A informação externa que chegou não interessa ao indivíduo que foi o principal destinatário, pelo que ele nem sequer se preocupa em passá-la a quem esteja interessado nessa informação ?
- * As pessoas não se apercebem da importância da informação interna (gerada/trabalhada no interior da própria organização) que se lhes destinou e nem sequer se preocupam em divulgá-la ?
- * As pessoas pensam que a informação interna que lhes chegou, foi igualmente divulgada (naquele nível) junto dos outros elementos da organização, e por isso nem sequer se preocupam em divulgá-la ?
- * A informação interna que chegou não interessa ao indivíduo que foi o principal destinatário, pelo que ele nem sequer se preocupa em passá-la a quem esteja interessado nessa informação ?
- * As pessoas pensam que a divulgação da informação, quer interna quer externa, não é da sua competência e que existe um órgão que se encarregará de fazer circular toda a informação, e por isso nem sequer se preocupam em divulgá-la ?
- * Deliberadamente, a informação interna ou externa que chega a determinada pessoa, não é posta a circular, sendo divulgada apenas a um número restrito de pessoas das suas relações ?

⁶⁰ PFEFFER, Jeffrey, *Gerir com poder - Política e influência nas organizações*, Bertrand Editora, Venda Nova, Março de 1994, Pág. 279

- * Quando envia determinada informação, a pessoa certifica-se de que aquela chegou ao destinatário pretendido ?
- * Quando sentem necessidade de obter informação sobre um assunto específico as pessoas procuram-na, ainda que ela não lhes chegue ?

Mesmo que não seja formalizado, nem suportado em computadores, a maior parte das pessoas numa organização estão dedicadas a algum tipo de tratamento de informação, pelo que são manipuladores de informação. Sabemos, no entanto, que normalmente para uma pessoa ascender numa organização, não lhe é exigida uma preocupação com a forma como transmite, nem sobre a qualidade dos dados que transmite. Provavelmente, e não obstante a tomada de consciência da importância da informação, pelos dirigentes da organizações, a informação (e a qualidade dos dados e da sua apresentação) nem sempre é encarada como um recurso estratégico de enorme importância.

James Emery afirma que o valor da informação advém do efeito, do aumento que provoca no rendimento da organização. *"Supongamos que tenemos un medio de expresar el rendimiento - por ejemplo, la rentabilidad - en forma tangible monetaria, tal como una reducción en costes o un aumento en beneficios. El valor de una porción dada de información, tal como un informe, resulta igual al aumento en rendimientos que la organización obtiene del uso de esa información. Es decir,*

$$\text{Valor de información} = \text{resultado con la información} - \text{resultado sin la información}$$

*El valor de la información definido como el incremento en resultado es un concepto importante y práctico. Sin embargo, y por desgracia es difícil calcular el valor en la práctica, porque los problemas reales se hacen rápidamente muy complejos".*⁶¹

Existem diferentes suportes para a informação, os quais estão acessíveis em diferentes formas - papel, televisão, rádio, vídeo, slides, computadores, redes, ... - e se destinam a diferentes públicos. No entanto, a informação só é recebida e percebida por quem tem possibilidade de aceder aos diferentes suportes para a informação. Durante a

⁶¹ EMERY, James C, *Sistemas de información para la dirección - el recurso estratégico crítico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, Pág.s 161 e 162

primeira era das tecnologias de informação, os sistemas eram tão complicados, que só os especialistas conseguiam manipulá-los. A microinformática mudou as regras do jogo, reduzindo o poder da organização em prol do utilizador. Actualmente, as tecnologias de informação proporcionam maneiras alternativas de realizar a tarefa sem depender da unidade central que, antigamente, controlava a função. Na actual conjuntura de reestruturação organizacional, as tecnologias de informação têm um papel de relevo. Com a *"informática distribuída e repartida, desenvolvidas com base nas redes de telecomunicações e na introdução, em larga escala, dos mini e microcomputadores, a tendência é para a interpenetração cada vez maior do subsistema de informática com os outros subsistemas (ex: Recursos humanos, financiamento, ...)* , tendo em vista melhorar a produção de informação nesses subsistemas, isto é, as recolhas, o armazenamento, o tratamento e a difusão da informação".⁶²

O «Livro branco» sobre a educação e formação⁶³ alerta-nos para alguns efeitos que a introdução das novas tecnologias e a sua interpenetração naturalmente provocam:

- As tecnologias de informação, ao facilitarem a descentralização das tarefas, coordenam-nas em redes interactivas de comunicação, em tempo real. Daqui resulta um aumento do papel do factor humano, na medida em que se requer mais trabalho em equipa e simultaneamente uma maior autonomia individual do trabalhador na organização da sua actividade;
- As novas tecnologias tornam o trabalhador mais vulnerável às transformações da organização do trabalho, pois passa a ser um simples indivíduo confrontado com uma rede complexa.

Algumas pessoas têm aversão e oferecem resistências de diversa ordem às novas tecnologias, na medida em que não sabem utilizá-las e/ou têm pouco conhecimento das potencialidades que elas podem oferecer. Outras pessoas, sentem que as tecnologias vão libertar mão-de-obra, gerando mais desemprego. Outra situação,

⁶² LAVADO, J. Alves; ARTIGO: *A informatização dos sistemas de informação*; Revista da Administração Pública, Publicação trimestral do Ministério da Reforma Administrativa, Lisboa, Ano VI, nº 19, Jan/Mar 83, Pág. 101

prende-se com a substituição de uma tecnologia antiga por outra mais moderna, que satisfaça as exigências actuais da organização; neste caso, as pessoas que utilizavam a tecnologia antiga, terão tendência a resistir à mais moderna, porque sentem que a não dominam e que poderão deixar de controlar e de ter acesso a determinada informação privilegiada.

Por outro lado, e conforme nos afirma Henrique Marcelino, em muitos organismos ainda não estão criadas as novas estruturas e funções que a nova óptica de gerir o Sistema de Informação e as Tecnologias de Informação exige⁶⁴.

A *Internet* facilitará certamente os contactos e o conhecimento de novas realidades, mas não vai, pelo menos nos primeiros tempos, facilitar as tarefas administrativas. Pode ser útil para consultas acessórias e de âmbito mais genérico.

Também é verdade que, geralmente, a partilha de informação gera um clima de confiança, desejável para o bom sucesso dos objectivos organizacionais, facilitando assim a democraticidade e responsabilidades recíprocas.

Os Ministérios compreenderam que, para assegurar uma mudança, seria necessário fazer a comunidade participar nela, pelo que propõem agora modelos de participação mais baseados na negociação.

⁶³ COMISSÃO EUROPEIA, *Livro branco sobre a educação e a formação - Ensinar e aprender - Rumo à sociedade cognitiva*, Direcção-Geral XXII - Educação, formação e juventude e Direcção-Geral V - Emprego, relações laborais e assuntos sociais, Bruxelas, Luxemburgo, 1995, Pág. 23

⁶⁴ "A cultura organizacional dominante na Administração Pública, em que realça a visão parcelizada das estruturas, seu funcionamento e problemas, afecta seriamente a **identificação das actividades** da organização - porque as confunde com as estruturas, e o **diagnóstico dos seus problemas** - porque tende a reduzir as suas causas à falta de meios ou a razões externas.

Por outro lado, o modelo de gestão caracterizado por uma forte centralização das decisões e pelo predomínio, definitivo, do ritual em detrimento dos resultados, **dificulta a compreensão da arquitectura decisional** - sem identificação clara dos níveis estratégico, tático e operacional - e **complica o diagnóstico** - pelas frequentes sobreposições de atribuições e competências, e pelo repetido equívoco de responsabilidades - o que acaba por condicionar a capacidade das equipas proporem um modelo de gestão alternativo, com uma rede de decisões clara e coerente que garanta a possibilidade de conduzir a organização como sistema viável face aos recursos efectivamente disponíveis".

(MARCELINO, Henrique; ARTIGO: *Planeamento estratégico para a renovação organizacional através das tecnologias de informação*; "Informação & Informática", Revista das Tecnologias da Informação na Administração Pública, nº 7, Ano IV, Dezembro 1990)

Na opinião de Pfeffer, *“da mesma forma que há responsabilidade colectiva nas decisões, há uma indisponibilidade colectiva para determinar as causas de fracassos passados. As organizações caracterizam-se por evitarem a avaliação e por evitarem olhar para trás. São incrivelmente não-introspectivas, se se pode usar a expressão. Só sob extrema pressão pública, por exemplo, é que escolas ou hospitais começaram a publicar recentemente medidas de resultados - no caso das escolas, os resultados dos alunos em testes padronizados e, no caso dos hospitais, dados sobre custos e resultados de morbilidade e mortalidade. Durante anos, estes dois tipos de instituições resistiram não só a publicar esses dados, mas até a recolhê-los para uso interno”*.⁶⁵

Continua a ser importante (e actual), reforçar que:

- Indicadores não servem só para controlar (no sentido de controlar/policiar a acção das escolas), mas também para controlo (desvios=planeado-real) não só externo, como inclusivé interno;

- Auditorias⁶⁶ não servem só para penalizar, mas também para a organização se consciencializar das suas fraquezas.

O Livro Verde para a Sociedade da Informação⁶⁷ alerta-nos também para várias questões que vão emergindo à medida que as tecnologias de informação vão tomando um lugar cada vez mais preponderante na sociedade em que vivemos.

De entre as questões aí abordadas, salientamos as relacionadas com:

» **A democraticidade da Sociedade da Informação**

“A Sociedade da informação é o novo paradigma da organização humana. Na próxima década a sociedade da informação vai inexoravelmente continuar a revolucionar muitos aspectos da

⁶⁵ PFEFFER, Jeffrey, *Gerir com poder - Política e influência nas organizações*, Bertrand Editora, Venda Nova, Março de 1994, Pág. 297

⁶⁶ “A auditoria é vulgarmente associada à ideia de prova e certificação. Todavia, porque uma auditoria deve ser analítica e investigadora, ao objectivo de controlo de uma determinada situação deve-se associar objectivos a médio e longo prazos que permitam orientações futuras para a empresa/organização. (...) Definida como acção de levantamento das situações que afectam a estrutura social e organizacional da empresa, a auditoria sócio-organizacional contribui para delimitar e estruturar os diversos recursos organizacionais numa perspectiva de aumento da competitividade por acréscimo da produtividade e melhoria da qualidade. Tal acção permite o controlo da componente organizacional e o estabelecimento de orientações futuras.”

(MOURA, Rui; Artigo: “Auditoria sócio-organizacional instrumento de gestão”; DIRIGIR, revista do IEFP, Nov/Dez 1992)

sociedade portuguesa. Se quisermos retirar o melhor dessa revolução não é possível deixarmos o seu desenvolvimento exclusivamente às forças de mercado, nem pressupor que esses objectivos são alcançados pela via legislativa ou pelo controlo político e administrativo. (...)

A criação de empregos qualificados é uma consequência natural do desenvolvimento de novos serviços numa sociedade baseada no conhecimento e na informação. A racionalização dos sistemas produtivos e das estruturas organizacionais das empresas e da administração pública irá implicar a eliminação ou a reconversão de actividades obsoletas. Os trabalhadores libertados dessas actividades devem ser ajudados a obterem qualificações para outras actividades inseridas na nova estrutura da sociedade. Se houver pensamento estratégico na sociedade portuguesa para não deixar escapar as oportunidades criadas pelas transformações em curso no âmbito da sociedade da informação, o saldo final será certamente positivo em volume de emprego, aumento da produtividade e das qualificações necessárias, com os correspondentes benefícios reflectidos no nível de rendimento médio. (...)

A aquisição de conhecimento está a transformar-se, partindo de um estágio em que se privilegiava a memorização de informação com carácter estático, para a pesquisa dinâmica de informação nos suportes digitais em apoio à construção de componentes de conhecimento em permanente evolução. (...)

A sociedade de informação encerra em si uma contradição - valoriza o factor humano no processo produtivo, ao transformar o conhecimento e a informação em capital, mas, simultaneamente, desqualifica os novos analfabetos das TI, podendo dar origem a uma nova classe de excluídos. (...)

As tecnologias da informação e da comunicação abrem novas perspectivas à sociedade do futuro. Já hoje a informação, uma vez produzida, circula instantaneamente, pode ser recebida, tratada, incorporada em esquemas lógicos, científicos, transformada por cada um de nós em conhecimento pessoal, em acréscimo de compreensão, de sabedoria, de auto-formação, na condição básica de conseguirmos permanecer numa atitude constante de "Aprendizagem". Vivemos todos, hoje, numa sociedade onde para além das Escolas, das Bibliotecas, dos Laboratórios que se multiplicam, abundam "novas fontes" onde ir buscar conhecimento e encontram-se quer nas Empresas, quer nos centros de experimentação, de estudo, de inovação e desenvolvimento de consultoria. A informação acumula-se em Bancos de dados acessíveis. O seu tratamento rápido e sofisticado torna-se possível. A digitalização das bibliotecas, dos centros de documentação, arquivos, museus, possibilita a difusão rápida, através de novas tecnologias, da informação, do conhecimento acumulado, anteriormente só acessível a elites. É esta a sociedade cognitiva a cuja construção assistimos."⁶⁸

» O saber disponível

⁶⁷ *Livro Verde da Sociedade da Informação*; Versão Zero, 2º Forum Penha Longa, 14 - 15 Dezembro 1996, MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia e MSI - Missão para a Sociedade da Informação

⁶⁸ *Idem*, Pág.s 3-6

“As Universidades podem ter um elevado contributo como entidades dinamizadoras da rede, quer usando-a como um dos meios privilegiados de transmissão do seu conhecimento científico e cultural para a sociedade, beneficiando assim toda a população, quer prestando apoio e formação nas novas tecnologias aos professores e escolas da sua área de intervenção.”⁶⁹

» **A Escola informada**

“Assiste-se a uma mudança do papel tradicional do professor como instrutor e transmissor de conhecimento para o papel de organizador e orientador. A formação inicial do professor tem de passar a contemplar uma componente formativa em tecnologias da informação e das comunicações. O Ministério da Educação deverá, em conjunto com as Universidades e Escolas Superiores de Educação, produzir as recomendações no sentido de se contemplarem nos currícula esta componente na formação dos professores.”⁷⁰

» **A Empresa na sociedade de informação**

“Reconhece-se hoje que a área chave de sucesso de uma indústria de informação é a área dos conteúdos. Segundo um modelo comumente aceite, a dominância terá cronologicamente passado dos fornecedores de equipamentos informáticos, para os de suportes lógicos e, destes, para os detentores de conteúdos, já no contexto da sociedade de informação. Contexto onde os operadores dos meios de distribuição têm um papel económico de relevância inegável. (...) As Tecnologias de Informação estão, pois, a imprimir uma nova forma à vida profissional, à organização das empresas e a toda a sociedade”⁷¹

» **O Emprego**

“Como a própria designação indica, a informação é o recurso estruturante da nova sociedade emergente. Este facto tem consequências consideráveis, inerentes à própria natureza do recurso informação. Sendo um recurso tendencialmente não escasso no plano quantitativo, o seu valor decorre mais da capacidade de uso que da mera disponibilidade. A criatividade é assim uma das características marcantes da sociedade da informação, tanto a nível individual como colectivo. (...)”

A introdução das tecnologias da informação e comunicações produz efeitos consideráveis nas exigências em matéria de qualificações profissionais e a política de emprego deve passar a ser mais orientada para o investimento nos recursos humanos. Este facto é sublinhado pela já existente inadequação entre a oferta de pessoal qualificado e a procura de novas competências: o chamado mercado de trabalho a duas velocidades. (...)”

A vida nas sociedades de hoje exige de todos e de cada um em particular, uma capacidade de captar, transmitir e processar dados, disseminados num espaço cada vez mais global e mais facilmente acessível, transformando-os em informação e em saberes pertinentes para tornar inteligíveis os diversos cenários e trajectórias de evolução possíveis nos percursos pessoais e colectivos.”⁷²

⁶⁹ Idem, Pág. 17

⁷⁰ Idem, Pág. 24

⁷¹ Idem, Pág. 29

⁷² Idem

» Infra-estrutura nacional de informação

“Com efeito, a I&D requerida pela sociedade da informação, mais do que recursos tecnológicos muito dispendiosos, ou investimentos muito exigentes em termos de instalações e equipamentos, exige antes o investimento em pessoas que pensem e desenvolvam o *software*, as aplicações e os estudos referentes à relação homem-máquina, ao papel da tecnologia no seio dos grupos, dos processos, das actividades, em que as pessoas são o agente central.”⁷³

Se numa organização existe uma séria preocupação em gerir a informação e o sistema de informação, então é importante que sejam claras as interacções entre as actividades de planeamento e desenvolvimento de sistemas de informação⁷⁴. Deverá processar-se também e há necessidade de que gradualmente isso aconteça, uma crescente integração das estratégias organizacionais com as estratégias para os sistemas e tecnologias de informação (SI/TI) - *"el sistema de información ayuda a la organización a trabajar más inteligentemente, no más duramente"*.⁷⁵ No entanto e apesar dos enormes investimentos realizados em sistemas de informação ao longo das últimas décadas, *"la mayoría de las organizaciones han dedicado sorprendentemente una reflexión muy escassa a desarrollar un fundamento racional para su sistema de información para la dirección"*.⁷⁶

Em sistemas demasiado hierárquicos, uma melhoria da gestão da informação poderá passar pela descentralização, procurando dar maior importância às colocações no campo, de modo a que um maior número de decisões que afectam os clientes, possam ser tomadas em locais mais próximos deles⁷⁷.

José Fernando Ventura afirma que, *"ao ser processada por uma organização, a informação assume uma importância que antes não tinha e apresenta-se,*

⁷³ Idem, Pág. 78

⁷⁴ CARVALHO, João Álvaro; AMARAL, Luis; *Matriz de Actividades: Um enquadramento Conceptual para as Actividades de Planeamento e Desenvolvimento de Sistemas de Informação*, artigo publicado na revista Sistemas de Informação - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação, 1993, Pág. 46

⁷⁵ EMERY, James C, *Sistemas de información para la dirección - el recurso estrategico critico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, Pág. 5

⁷⁶ EMERY, James C, *Sistemas de información para la dirección - el recurso estrategico critico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, Pág. 181

⁷⁷ MILNE, R. S.; *Burocracia e administração do desenvolvimento in Revista da Administração Pública*, nº 3, ano II, Secretaria de Estado da Administração Pública, Jan/Mar 1979, Pág. 175

normalmente, mais perceptível, qualitativamente adequada, fiável e, acima de tudo, capaz de influenciar decisões".⁷⁸

⁷⁸ VENTURA, José Fernando; *A Sociedade da Informação*, artigo publicado na revista *Sistemas de Informação - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação*, 1996, Pág. 39

3.1.3 Decisão

*“Os problemas que temos de enfrentar
não podem ser superados no quadro do nível
de pensamento com que foram gerados.”
(Einstein)*

Na sequência das abordagens feitas nos pontos 3.1.1 e 3.1.2, percebemos que a capacidade de fundamentadamente formular estratégias e elaborar políticas, por forma a preparar decisões, exige comunicação. Esta, por seu turno, depende da forma como a informação se encontra armazenada e trabalhada.

Percebemos também que, por vezes, é mais prejudicial a inércia na decisão do que uma má decisão. É preciso, por vezes, correr riscos controlados. Como afirma Carlos Zorrinho, numa realidade complexa, caracterizada por uma elevada variabilidade dos sistemas, consubstanciada no imprevisível, no incerto e no incontrolável, a decisão é cada vez mais um compromisso entre níveis de risco e limites de "timing", num quadro de elevada concorrência⁷⁹.

Sendo assim, entendemos que o conceito de decisão, é o “acto ou efeito de decidir ou de decidir-se; resolução; deliberação; sentença; coragem”.

A tomada de decisão na gestão é o processo de escolha de alternativas, opções que se deparam ao decisor e conduzem a um resultado. Esta tomada de decisão é constituída por três elementos: definição de objectivos, estudo de alternativas e escolha de opções.⁸⁰

Para tomar determinadas resoluções, quem decide deve possuir informação suficiente sobre a matéria em questão, bem como conhecer as linhas de orientação estratégicas da organização onde trabalha.

⁷⁹ ZORRINHO, Carlos; *Information Based Management (IBM): Um Paradigma Actual*, artigo publicado na revista *Sistemas de Informação - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação*, 1993, Pág. 33

O processo de tomada de decisão está sempre associado à informação disponível (entendida como recurso). Ao percebermos a informação como recurso, não podemos esquecer-nos de que, como afirma James Emery, *"la información ha sido un bien escaso durante la mayor parte de la historia de la humanidad"*.⁸¹

Num cargo de administração, *"o decisivo é a capacidade de fixar objectivos, avaliar os meios disponíveis e adoptar decisões e sobretudo, a habilidade para rodear-se de colaboradores eficazes que proporcionem o conhecimento especializado preciso na hora de tomar uma decisão"*.⁸²

O processo de tomada de decisão acaba, assim, por estar directamente relacionado e condicionado não só pelas convicções pessoais de quem decide, como também pelo tratamento e uso que é dado ao recurso informação, pelos diversos níveis da organização.

Para fornecer informação ao cliente final, é determinante perceber quais as suas necessidades, por forma a, se possível, satisfazê-lo, fornecendo-lhe informação pertinente e útil. A automatização do tratamento de dados constitui assim um dos mais importantes instrumentos de apoio à gestão, facilitando o acesso oportuno à *"informação mais fiável e exhaustiva e permitindo minimizar a incerteza associada à tomada de decisão"*.⁸³

A sociedade da informação em que actualmente vivemos, cada vez será menos condescendente com erros nas tomadas de decisão, devidos a informações pouco rigorosas ou irrelevantes para os objectivos organizacionais. Nesse sentido, as tecnologias de informação tendem a assumir, nos nossos dias, um papel cada vez mais importante no apoio à tomada de decisão.

⁸⁰ Adaptado de ROBERTO, José Afonso; CARVALHO, Maria do Rosário; SILVA, Paulo Resende; *Pensamento estratégico de Mintzberg*, artigo publicado na revista *Economia e Sociologia*, nº 63, Évora, 1997, Pág. 165

⁸¹ EMERY, James C, *Sistemas de informacion para la direccion - el recurso estrategico critico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, Pág. 1

⁸² GARCÍA, José Ramón Chaves, *Organización y gestión de las Universidades públicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Primera edición, Barcelona, 1993, Pág. 93

Quando o ritmo de mudança é elevado, as organizações já não podem manter uma gestão centralizada, sob pena de se atrasarem nas respostas às evoluções dos mercados e das tecnologias. Então, torna-se necessário aproximar os gestores dos operacionais, já não é possível manter estruturas fortemente hierarquizadas como as que herdámos da Civilização Industrial. A própria evolução dos sistemas de informação, cada vez melhores e mais baratos, desvaloriza a utilidade dos níveis intermédios das estruturas, que no essencial são meros transmissores de informação ascendente e descendente.

Tal como James Emery, poderemos questionar-nos: aonde nos conduzirá a era da informação ? Para além de variáveis tecnológicas importantes, *"la parte difícil de predecir son los efectos organizativos, de comportamiento y políticos"*.⁸⁴

É necessário ter confiança nas pessoas, facultando-lhes abertamente a informação para poderem tomar melhores decisões. Como refere Luis Cardoso: *"Sem confiança não se pode esperar que a imaginação humana se liberte e crie valor acrescentado"*.⁸⁵ Na mesma linha de ideias, James Champy considera: *"deve apostar-se na capacidade dos indivíduos em experimentar e inovar, conferindo-lhes o direito ao erro, e também introduzir elementos de uma gestão qualitativa"*.⁸⁶

As decisões podem classificar-se em operacionais, estratégicas e administrativas.⁸⁷

⁸³ ZORRINHO, José Carlos, *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Lisboa, 1991, Pág. 18

⁸⁴ EMERY, James C, *Sistemas de informacion para la direccion - el recurso estrategico critico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, Pág. 4

⁸⁵ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 199

⁸⁶ CHAMPY, James; *Executive Digest*, Revista Mensal, nº 6, Abril 95, Pág. 35, ARTIGO: *A Reengenharia ataca outra vez*

⁸⁷ **As decisões operacionais** normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa. Visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa, ou, em linguagem mais convencional, maximizar a rentabilidade das operações correntes. (...) **As decisões estratégicas** preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da empresa, (...) consiste no problema da identificação do ramo em que a empresa opera e dos ramos em que procurará ingressar.

As questões específicas respondidas nesta categoria de decisões são: quais são os objectivos e metas da empresa; deve a empresa diversificar-se e até que ponto; e como deve a empresa desenvolver e tirar proveito da sua actual posição em termos de produtos e mercados. (...)

As decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados. Uma parte do problema administrativo

Martinet considera que, “enquanto que uma decisão tática não tem senão um efeito local sobre um sector da empresa, uma decisão estratégica provoca normalmente consequências sobre o conjunto da empresa. (...) Consequentemente, a duração dos efeitos é também diferente, tal como a reversibilidade da decisão. (...) Quem quer que tenha tomado uma decisão estratégica sabe que ela não tem uma etiqueta bem determinada. Possui normalmente as dimensões financeira, comercial, técnica, social, e mesmo política. As decisões estratégicas põem em jogo variados objectivos: rentabilidade, crescimento, segurança (...) Quanto mais importante é a decisão, menos informação disponível será suficiente. Tendo em conta o número de variáveis postas em jogo, uma decisão estratégica torna-se a maior parte das vezes numa situação de informação parcial, global (agregada) e incerta, enquanto que a decisão tática pode mais frequentemente apoiar-se em informações bastante concretas e relativamente fiáveis. Vê-se imediatamente que qualquer decisão estratégica, mesmo bem preparada, comporta inegavelmente uma certa dose de risco ... e portanto de aposta (...)”

Os problemas táticos atraem muito generalizadamente a atenção dos órgãos de decisão pois têm efeitos directos e perceptíveis sobre a empresa. (...) Muitas vezes passa-se exactamente o contrário quanto às decisões estratégicas; podem decorrer vários meses, vários anos até, sem que os dirigentes se apercebam verdadeiramente da necessidade de uma reorientação fundamental da empresa.

Os problemas táticos renovam-se periodicamente, nunca se repetem automaticamente, mas reaparecem sempre. Os problemas estratégicos não têm este carácter regenerador, e os órgãos de decisão devem esforçar-se por se abstrair da situação para poderem analisar a origem real das dificuldades encontradas.”⁸⁸

Os diferentes prismas que se colocam entre os decisores e a realidade, e deformam as suas percepções, são em grande medida gerados pelas estruturas, repartição do poder,

diz respeito à organização: estruturação das relações de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho, fluxos de informação, canais de distribuição e localização das instalações. A outra parte relaciona-se com a obtenção e o desenvolvimento de recursos: desenvolvimento de fontes de matéria-prima, treinamento e desenvolvimento de pessoal, financiamento e aquisição de instalações, máquinas e equipamentos.”

⁸⁸ MARTINET, A. Ch., *Estratégia*, Edições Sílabo, Maio 1983, Pág.s 15, 16 e 17

jogo mais ou menos amplo na organização, recursos ocultos, qualidade do sistema e da circulação da informação, composição do grupo dirigente.⁸⁹

De uma coisa podemos ter a certeza: *“A tomada de decisão de forma intuitiva e irregular tende a não conduzir a um bom desempenho à medida que as organizações crescem, as actividades e mercados se alargam bem como os níveis de gestão, e o ambiente se altera a ritmo cada vez mais acelerado”*.⁹⁰

Na opinião de Ansoff, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupada por um processo diário de tomada de decisões numerosas e variadas. As exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisões sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisões de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Esta diversidade geralmente tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa. Num único dia, ele pode ser forçado a tomar decisões sobre a trajectória futura das operações da empresa, mediar um conflito organizacional entre dois executivos, e resolver uma série de problemas operacionais corriqueiros. Os **problemas estratégicos** exigem atenção especial porque é mais difícil identificá-los.⁹¹

Na maioria das empresas, todos os membros da organização estão preocupados com uma enorme variedade de problemas operacionais repetitivos. De alto a baixo, a administração está permanentemente procurando encontrar maneiras de aumentar a eficiência, reduzir custos, vender mais, fazer melhor publicidade. Os problemas são automaticamente gerados a todos os níveis da administração, e os que se situam além do alcance da autoridade de níveis administrativos inferiores tornam-se motivo da atenção da alta administração. O volume dessas decisões é bastante grande e constante, particularmente devido à necessidade de acompanhamento e controle diário. Na verdade, uma das principais preocupações da alta administração é evitar

⁸⁹ Adaptado de MARTINET, A. Ch.; *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa, Maio 1983, Pág. 146

⁹⁰ CARDOSO, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995, Pág. 42

⁹¹ ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977, Pág.s 1 e 9

uma carga excessiva de trabalho, por meio do estabelecimento de prioridades e da maior delegação possível aos administradores de níveis mais baixos.⁹²

Em muito do nosso pensamento sobre decisões e opções nas organizações, estamos obcecados com a importância de fazer bem, de tomar a decisão correcta. Jeffrey Pfeffer⁹³ alerta-nos para que há três coisas importantes a recordar, relativamente ao processo de tomada de decisão:

- Uma decisão, por si só, não muda nada;
- No momento em que a decisão é tomada, talvez não possamos saber se ela é boa ou má (as consequências);
- Passamos mais tempo a viver com as consequências das nossas decisões do que a tomá-las.

No seu livro *Scenarios*, Kees Van Der Heijden foca a importância de institucionalizar a conversação informal sobre estratégia, dentro de uma organização. Segundo aquele autor, a conversação informal existe, não sendo, portanto, nenhuma criação recente da gestão. Ela é importante, porque a percepção das pessoas em relação à organização é moldada por essa conversação informal. Até mesmo a rede de quem fala a quem, determina a forma como o saber circula dentro da organização, determinando que tipo de conhecimento está realmente na mesa quando se tomam decisões. Em defesa da conversação informal, Der Heijden afirma ainda que ela é uma parcela decisiva da formulação estratégica, porque todas as pessoas passam a estar livres para dizer o que pensam, sem a pressão da tomada de decisões.

Ao observar as tarefas do gestor cimeiro, Mintzberg identificou e classificou um conjunto de mitos e de papéis que são característicos da função do gestor. Um dos mitos *"diz que o director-geral necessita de informação integrada que só um sistema formal de informação de gestão está em condições de proporcionar. Pelo contrário, os gestores preferem os meios de comunicação verbais. (...) Na realidade os gestores*

⁹² ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977, Pág. 8

⁹³ PFEFFER, Jeffrey; *Gerir com poder - Política e influência nas organizações*, Bertrand Editora, Venda Nova, Março de 1994

gastam mais tempo com a comunicação verbal do que com a comunicação escrita".⁹⁴

Nas Universidades, existem um conjunto de variáveis a considerar, quando se trata de tomar decisões. Senão, vejamos a opinião de J. García: *"Si algo es característico de las Gerencias universitarias es justamente la necesidad de una tremenda dosis de diplomacia, prudencia y vista de pájaro. En efecto, la complejidad de la estructura universitaria ha determinado que antes de adoptar una decisión, la gerencia deba considerar numerosos puntos de vista, especular sobre la reacción de infinidad de destinatarios, valorar el impacto del precedente y forzar la memoria sobre la solución adoptada en casos anteriores de corte similar. No es tan fácil decidir como sospechan los miembros de la comunidad universitaria. La realidad universitaria es mucho más compleja que como se revela en apariencia. Para un observador ajeno a la Universidad, el entorno académico se le antoja un remanso de paz donde investigadores, colaboradores y alumnos participan en la noble y pacífica tarea de la ciencia, el estudio y la investigación. Y la verdad es que las Universidades se asemejan a las colmenas en el sentido de la laboriosidad que apretadamente despliegan en su interior los miembros de la comunidad universitaria: pero también se asemejan en la existencia de numerosos problemas organizativos y de coordinación que deben ser resueltos para garantizar la obtención de su meloso fin".⁹⁵*

Verificamos, portanto, que as decisões estratégicas são sempre políticas, na medida em que é necessário conceber, escolher e implementar alguma ou algumas das estratégias alternativas.

⁹⁴ MINTZBERG, in ROBERTO, José Afonso; CARVALHO, Maria do Rosário; SILVA, Paulo Resende; *Pensamento estratégico de Mintzberg*, artigo publicado na revista *Economia e Sociologia*, nº 63, Évora, 1997, Pág. 169

⁹⁵ GARCÍA, José Ramón Chaves, *Organización y gestión de las Universidades públicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Primera edición, Barcelona, 1993, Pág.s 100 e 101

3.2 Determinantes estratégicas na gestão

Pressionadas por todos os lados, as Universidades terão dificuldades em atender às expectativas de uma população em crescimento, que continuará a procurá-la em busca de caminhos e respostas que ela nem sempre terá. Cada vez mais, a Universidade terá que ter capacidade de criar saber e conhecimento e de formar para a incerteza.

Por outro lado, tal como outras organizações, para sobreviver, as Universidades deverão reorganizar-se, por forma a serem competitivas.

A reorganização passará também pelo repensar da sua função social, pela definição de objectivos e estratégias que lhe permitam ter capacidade de antecipação por forma a poder dar resposta às variadas solicitações a que é permanentemente sujeita.

Para que os objectivos definidos para a organização possam ser cumpridos, é necessário que os órgãos de topo delineiem metas e promovam a sua difusão por toda a organização, a diferentes níveis.

Ainda que saibamos que, regra geral, os problemas operacionais e de curto prazo, permanentemente emergentes, dificultam a análise, é precisamente neste contexto, que importa detectar algumas das grandes linhas de orientação estratégica (de longo prazo), para o Ensino Superior.

O diagnóstico ao sub-sistema de educação universitária, levado a cabo pela Monitor Company, aponta a falta de um objectivo, ou uma missão claramente definida para cada uma das instituições, como razão de alguns dos desajustamentos actualmente existentes ao nível do ensino universitário⁹⁶.

Ainda que algumas delas tenham sido já referenciadas, há inúmeras questões que merecem uma análise mais detalhada, tais como:

- Autonomia, gestão e financiamento;
- Os esquemas institucionais de acompanhamento e avaliação das instituições;
- Acesso ao ensino superior;
- Ensino, relação pedagógica e sucesso escolar;
- A articulação dos actuais graus e diplomas existentes no ensino universitário

e no ensino politécnico;

⁹⁶ Citado por OLIVEIRA, Maria Aurora de Carvalho; *Contributos para a construção da Universidade do futuro*, Tese de Mestrado em Ciências da Educação, Texto policopiado, Universidade do Minho, Instituto de Educação, Braga, 1995

- Os modelos institucionais, inovação e adequação curricular;
- Os sistemas de certificação e de reconhecimento de habilitações e períodos de estudo obtidos no país ou no estrangeiro;
- Papel das instituições de ensino superior na formação contínua dos cidadãos;
- Investigação científica e tecnológica.

São, sem dúvida, questões importantes e muitas delas acompanham diariamente a gestão das instituições universitárias. Todas elas condicionam e são condicionadas pelo sistema de informação da organização.

No sentido de permitir o levantamento de vectores estratégicos e porque entendemos que *“grande parte da resolução dos nossos problemas passa pela procura de alternativas viáveis ou pela melhoria das alternativas já nossas conhecidas”*⁹⁷, sem a preocupação de os ordenar por áreas prioritárias, iremos debruçar-nos sobre vários temas, que suscitam questões estratégicas.

TEMA	PONTOS-CHAVE
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> * Aquisição de conhecimentos e competências * Principais destinatários do Ensino Superior * Crescimento do número de alunos * Colocação dos diplomados no mercado de trabalho
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> * Responsabilização * Para que as Universidades justifiquem a sua Autonomia têm que dar conta, perante os órgãos políticos e a sociedade em geral, do seu exercício * Autonomia em relação ao Estado, redonda em dependência em relação a novos financiadores * Maneira como se pensa o estabelecimento de ensino * Lugar do estabelecimento de ensino no Sistema Educativo * Modo de organização interna do estabelecimento de ensino * A organização do trabalho, a partilha das tarefas e das responsabilidades, a atribuição dos Recursos Humanos e materiais, as estratégias de avaliação e as formas de regulação das relações de trabalho, no estabelecimento de

⁹⁷ SIMON, Herbert; *A razão nas coisas humanas*, Gradiva, Lisboa, 1ª edição, Setembro de 1989, Pág. 32

	<p>ensino</p> <ul style="list-style-type: none">* Nas Universidades apela-se cada vez mais para um pensamento interdisciplinar, no entanto persistem barreiras departamentais a bloquear a fecundação cruzada de ideias e a integração da informação
Avaliação do Ensino Superior	<ul style="list-style-type: none">* Auto-avaliação (carácter obrigatório e cíclico; realiza-se de acordo com um Guião aprovado pela Fundação das Universidades Portuguesas)* Avaliação externa (o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas submete anualmente à aprovação do Ministério da Educação a calendarização dos cursos que deverão ser objecto de avaliação)* Experiência-piloto pois as instituições não estavam preparadas* Dificuldade de acesso aos dados, não há observatórios sistemáticos de dados* Não há estruturas montadas para avaliação sistemática dentro das instituições* Melhoria da qualidade do ensino* Melhoria, através de uma mudança de atitudes* Implica uma revolução profunda na maneira de entender o papel do Estado na gestão das instituições públicas e o próprio papel dessas instituições em relação à sociedade* Linhas de orientação para a auto-avaliação do sector da Educação (EFQM) - (ver Anexo 6)* Formulação, implementação e defesa de escolhas estratégicas* Detecção de áreas que podem ser melhoradas e aperfeiçoadas* Profissionalizar o sistema de administração
Cooperação	<ul style="list-style-type: none">* Prestação de serviços* Ligação formal estabelecida/a estabelecer com o sector produtivo e/ou empregador* Com parceiros do ensino particular e cooperativo a operar no mesmo terreno

Crescimento	<ul style="list-style-type: none">* Crescimento sem precedentes na procura de Educação* Multiplicação de novos centros de Ensino* Recrutamento maciço de professores* Substancial aumento do orçamento dos governos para a Educação* Qualidade e racionalização* Deverá ser deixado exclusivamente ao dinamismo próprio do mercado de trabalho ?* Massificação do Ensino Superior põe em causa os seus meios pedagógicos ?* Qual o efeito do envelhecimento da população Portuguesa (decréscimo de natalidade, portanto) no crescimento/desenvolvimento das Universidades Públicas ?* As pressões a que a instituição universitária se encontra sujeita, obrigam os seus membros a desviar energias das tarefas intelectuais e sociais da universidade para as tarefas organizativas e institucionais.
Educação e Formação	<ul style="list-style-type: none">* Ligação da Universidade à comunidade envolvente* Ligação em rede, entre organizações de formação (ex: Estabelecimentos de ensino, Associações profissionais) e organizações de acreditação (ex: Ordens)* Finalidades e objectivos* Formar cidadãos realizados, responsáveis, críticos e criativos* Qualificar profissionais capazes de aprender, comunicar, trabalhar em grupo, analisar, formular diagnósticos e propor soluções* Formação permanente* Educação ao longo da vida* Formação contínua* A Comunidade recorrerá à Universidade para resolver problemas de vária ordem, realizar análises de vários tipos
Ensino	<ul style="list-style-type: none">* Disciplinariedade/multidisciplinariedade* Pouca relação entre a organização curricular da Universidade e as problemáticas multidisciplinares da vida

	<p>real</p> <ul style="list-style-type: none">* Qualificação académica (grau) e estabilidade dos docentes* Progressão na carreira docente* Identificação do docente com a Universidade que o emprega* Tempo que o docente dedica às actividades que desenvolve na Universidade* Universidades não têm um corpo próprio de Professores* A maneira tradicional de ensinar tem que ser revista* Reorganização curricular
Financiamento	<ul style="list-style-type: none">* Cortes nas despesas públicas obrigam a que o aumento da qualidade da Educação tenha que ser conseguido não à custa de maiores investimentos, mas precisamente através de políticas de racionalização e de reestruturação* Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior* Necessidade de fazer poupanças no sistema* Recurso crescente a fontes de financiamento privado para sustentar as Universidades* Custos crescentes dos equipamentos científicos e didácticos
Informação	<ul style="list-style-type: none">* Sistematização e consolidação de dados* Sistema de recolha, tratamento e difusão da informação* Banco de dados académicos, sociais e económicos duma Universidade, em permanente actualização* Informação fiável, rápida e acessível, ao serviço da docência e da investigação* Utilização das tecnologias de informação e comunicação* Estatísticas da Educação
Investigação	<ul style="list-style-type: none">* Conservar, aumentar e produzir conhecimento* O docente é um investigador que ensina* Publicação de artigos científicos em revistas conceituadas, comanda as admissões e promoções de académicos nas grandes universidades* Debilidade do sistema científico e tecnológico Português* Sector empresarial Português avesso a acções de I&D e

	<p>com interesses e objectivos nem sempre coincidentes com os das Universidades</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definição das grandes linhas de investigação dos Departamentos, permitem promover e conjugar esforços num mesmo sentido
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> * Pensar o futuro e agir em função dele * Avaliação do desempenho das Universidades * Aspectos quantitativos * Aspectos qualitativos * Fixados e aceites, com base naquilo que as Escolas formularam * Desenvolver objectivos à luz dos objectivos globais * Estruturas organizacionais e modelos de gestão
Planos de desenvolvimento /contratualização	<ul style="list-style-type: none"> * Instrumento importante para os decisores da organização (a todos os níveis) - "tableau de bord" * Atenuação significativa das assimetrias existentes * Negociação com a entidade que vai ser avaliada * Acompanhamento da implementação dos objectivos definidos de uma forma contratual * Parâmetros bem definidos * Funções da Universidade * Modelos organizacionais e de funcionamento diferenciados (das Universidades) * Permitirão a definição de Planos estratégicos de desenvolvimento * Podem fazer surgir os pontos sensíveis das mudanças a longo prazo * Pressupõe capacidade de avaliação * Prepara as Universidades para reflectir sobre as suas práticas e apresentar resultados dessas mesmas reflexões * Mostrar actividades desenvolvidas * Pensar o futuro * Pensar a longo prazo e agir em função dele
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> * Análise e desenvolvimento estratégicos * Da instituição perante a sociedade

	<ul style="list-style-type: none">* Dos alunos que frequentam o Ensino Superior* Avaliação interna ou auto-avaliação* Avaliação externa* Modernização da Administração Pública poderá induzir uma mudança efectiva na qualidade das prestações e dos desempenhos
Visibilidade	<ul style="list-style-type: none">* Indicadores (ver Anexo 7)* Poucos dados consolidados e divulgados, relativamente ao trabalho desenvolvido pelas Universidades

3.3 Vectores estratégicos

Questões muito específicas afectam, hoje em dia o Ensino Superior Universitário:

" The University has lost its community both inside and out.*

** It no longer seems grounded with the real world or the world of ideals.*

** It is no longer serving intellectual progress adequately.*

** It is not serving students adequately.*

** It is not serving its employees, faculty, students, or staff.*

** It does not work well for its consumers: students, employees, other institutions, the public has a hole.*

** It seems to cost too much for too little, and no one can pay for its research and teaching services.*

** The networks of information and cultural institution are now more global but the university is not." ⁹⁸*

Para além de visualizar o futuro, a partir de cenários e em evolução continuada do presente, toma relevância compreender quais os vectores que hoje existem que gerarão os contextos do futuro, sabendo que, mesmo não se conhecendo exactamente como será esse contexto, se se acompanhar e influenciar esses vectores, a posição estratégica conseguida será certamente favorável, independentemente da forma a que se chegar.

Um Plano de Desenvolvimento que possa ser actualizado permanentemente, uma espécie de “tableau de bord”, é um instrumento importante para os decisores da organização (a todos os níveis) e importante também para a organização se “compreender” melhor a si própria.

A elaboração de contratos-programa a médio prazo, estabelecidos entre as Universidades e o Ministério da Educação, que sejam verdadeiros planos deslizantes e não derrapantes e que se ajustem ao desenvolvimento previsível das instituições, pode permitir a atenuação significativa ou eliminação de assimetrias existentes.

Para Pedro Lourtie, *"deve haver uma separação entre uma avaliação que se pretende de identificação dos problemas e outra que tem de ser, de facto, negociada com a entidade que vai ser avaliada e que permite o acompanhamento da implementação dos objectivos que foram definidos de uma forma contratual, seja ele no plano do desenvolvimento, seja um contrato programa, seja o que fôr, eu entendo que a Lei ainda hoje tem do ponto de vista da primeira operação que eu disse da identificação dos problemas, de compreensão da realidade, não devia ter, rigorosamente, nenhuns efeitos, o único efeito que deveria ter era, após a compreensão dos problemas, poder discutir com a entidade avaliada planos de desenvolvimento que permitissem, então sim, haver uma avaliação continuada e com parâmetros bem definidos."*⁹⁹

Existe também a dimensão organizacional, que não pode ser descurada quando se fala no funcionamento da Universidade, enquanto organização. E esse conhecimento da dimensão organizacional das Universidades *"est de plus en plus problématique au moment où elle est sollicitée par le développement et l'adaptation du secteur universitaire et par la tendance à la contractualisation que poursuivent actuellement les politiques d'enseignement supérieur. Et s'il est vrai que les universités constituent des organisations particulières, il n'en reste pas moins qu'elles existent en tant que cadre institutionnel et que le construit organisationnel et politique qui les*

⁹⁸ SINNOTT, Jan; JOHNSON, Lynn; *Reinventing the University: a radical proposal for a problem-focused university*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1996, Pág.s 39 e 40

⁹⁹ VÁRIOS (1996), *Seminário sobre Avaliação do desempenho das Universidades*, Fundação das Universidades Portuguesas, Auditório da Universidade de Coimbra, Fevereiro de 1995, Pág. 59

*sous-tend a un impact sur leurs capacités de décision, d'action et de changement.
(...)*

L'objet du colloque que nous avons organisé dans le cadre de l'Association Française de Science Politique était par conséquent de présenter et de confronter des travaux menés dans différents pays sur la structuration, les conditions de fonctionnement et les modes de gouvernement des universités, à partir de l'étude des champs de forces à l'intersection desquels se trouvent les établissements universitaires.(...)

Ainsi, une des spécificités des universités est d'être à l'intersection de plusieurs pouvoirs: le pouvoir étatique, le pouvoir des disciplines et le pouvoir financier. Le premier est lié à l'exercice de la tutelle par l'Etat. Le second provient de l'appartenance des universitaires à la fois à un établissement dont ils sont membres et à une discipline qui a ses propres règles de fonctionnement et qui joue un rôle notamment dans l'allocation de la reconnaissance scientifique. Enfin, le troisième est exercé par les acteurs (régions, entreprises, institutions de financement...) qui participent à l'allocation de ressources matérielles sur la base de contrats passés avec des universitaires.(...)

Cette notion permet en particulier de dépasser l'apparente diversité que nous avons pu constater entre les modes de fonctionnement des universités. S'il n'est pas exclu de trouver une typologie entre les établissements, il est manifeste que, même quand il y a identité structurelle, on observe une grande variété de configurations relationnelles, normatives et de coopération, ce qui tend à confirmer à quel point les organisations dont les résultats sont difficiles à mesurer sont capables de résister fortement aux tentatives d'homogénéisation ou d'harmonisation.(...)

La pratique contractuelle permettra-t-elle d'aller au-delà de la forme d'engagements quantitatifs que prennent actuellement les contrats, pour aboutir à la définition de plans stratégiques négociés avec les différentes composantes de chaque établissement et servant de base au développement d'une capacité de gouvernement pour l'établissement.(...)"¹⁰⁰

¹⁰⁰ FRIEDBERG, Erhard; MUSSELIN, Christine; *Le gouvernement des universités- Perspectives comparatives*, Collection "Logiques politiques", Editions L'Harmattan, Paris, 1992

P. Tabatoni sublinha a necessidade da elaboração urgente, por cada estabelecimento de ensino, de um plano estratégico que faça surgir os pontos sensíveis das mudanças a longo prazo, relacionadas com a comunidade. É um processo longo e que pressupõe capacidade de avaliação.

As Universidades têm que estar preparadas para reflectir sobre as suas práticas e apresentar resultados dessas mesmas reflexões. É também aqui nesta demonstração de actividades desenvolvidas, que se joga a capacidade de negociação das Universidades com o poder central.

Na opinião de Pedro Lourtie e também de P. Tabatoni, já expressas anteriormente, uma das formas de as Universidades resistirem às diversas pressões da envolvente (tanto interna, como externa à instituição), é através de um programa estratégico de desenvolvimento que lhes permita definir claramente e legitimar quais os programas a apoiar e quais devem ser recusados.

Também as organizações de ensino superior público se vêm, hoje em dia, confrontadas com a necessidade de delinear e apontar estratégias de actuação que enformem (orientem) a sua própria actuação, bem como a actuação da comunidade universitária. A obrigatoriedade da elaboração, pelas Universidades, de Relatórios anuais circunstanciados das respectivas actividades, encontra-se prevista no artº 14 da Lei nº 108/88 (Autonomia das Universidades). Mais tarde, foi publicado o Decreto-Lei nº 183/96, o qual prevê a elaboração de plano e relatórios de actividades, por todos os serviços e organismos da administração pública central. No preâmbulo, explicita-se que **o plano é útil para definir a estratégia, hierarquizar opções, programar acções e afectar e mobilizar os recursos**. Os relatórios de actividades destinam-se a relatar o percurso efectuado, apontar os desvios, avaliar os resultados e estruturar informação relevante para o futuro próximo.

Sendo organizações hierárquicas e com estruturas orgânicas de cariz Departamental ou organizadas por Faculdades, parece-nos que o Modelo de Harvard é um modelo que se adequa à análise SWOT em Universidades Públicas.

Se analisarmos o gráfico da página seguinte, (Modelo de Harvard), percebemos que diversas *questões e determinantes estratégicas* se colocam à gestão das Universidades Públicas. Tais questões podem levar a uma reflexão interna nas próprias Universidades, por forma a detectar Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos fracos (I e II) e a desenhar um sistema de informação que permita reflectir e lançar hipóteses sustentadas de actuações futuras, que concorram para a execução das estratégias. Dessa reflexão, surgirão Factores-chave de sucesso e Competências distintivas que permitirão, aos responsáveis das organizações universitárias, delinear um conjunto de cenários e possibilidades de acção (III), traduzidos em Planos anuais de actividade.

Outros factores concorrem para a escolha do Modelo:

- O órgão máximo da instituição (o Reitor) é democraticamente eleito, de entre os Professores Catedráticos;
- A responsabilidade social da organização (IV) decorre da Missão da própria Universidade - Ensino, Investigação e Prestação de serviços à sociedade;
- Os valores pessoais dos dirigentes (V) consubstanciam-se no próprio estilo de liderança e na forma como a Universidade é gerida.

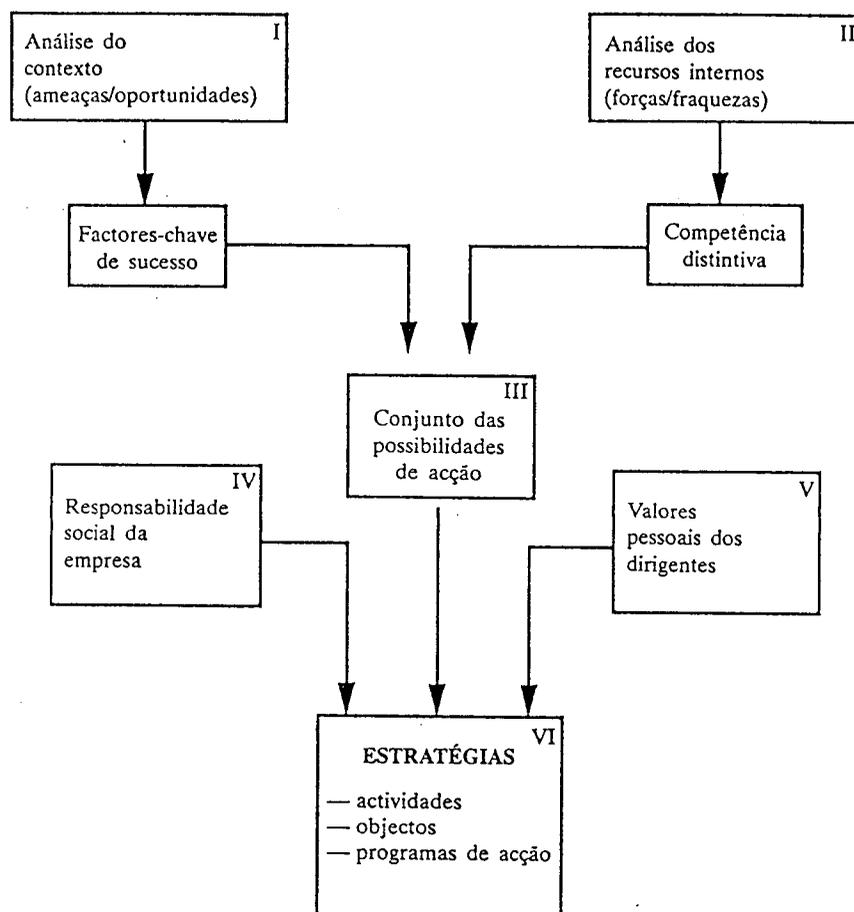


Figura 14-2. Um modelo estratégico mono-racional: o modelo de Harvard

(Adaptado de STRATEGOR)

De uma coisa podemos estar seguros: *“dando por adquirida a escolha de uma estratégia, a sua aplicação prática nada tem de evidente, porque passa por uma repartição das tarefas no interior da empresa, da cúpula à base”*.¹⁰¹

¹⁰¹ VÁRIOS (1993), *Strategor - Política global da empresa: estratégia, estrutura, decisão e identidade*, Colecção Gestão & Inovação, Série Ciências de Gestão, nº 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa

As relações sociais nos locais de trabalho devem privilegiar a comunicação, cooperação, confiança e atenção. No entanto, a concorrência existente e a azáfama e correrias dos nossos tempos, levam a que por vezes as pessoas não comuniquem, nem sejam informadas atempadamente, gerando-se assim dissabores e debilidades que, muitas vezes, podiam ser evitados. Nas palavras de Peter Drucker, *“como Mary Parker Follett viu, há quarenta anos atrás, uma divergência ou um conflito provavelmente não ocorre devido às respostas ou a qualquer acto ostensivo. Na maior parte das vezes, resulta de incongruência nas percepções. Aquilo que A vê tão nitidamente, B não vê de modo nenhum. (...) Ambos, dizia Follett, provavelmente estão vendo a realidade. Porém, provavelmente, cada um está vendo um aspecto diferente da realidade. O mundo, se não apenas o mundo material, é multidimensional. Todavia, os homens só vêem uma dimensão de cada vez. Raramente nos damos conta de que podem existir outras dimensões, e de que alguma coisa tão óbvia para nós e tão claramente válida pela nossa experiência emocional, possa ter outras dimensões, as quais, por isso, podem levar a uma percepção totalmente diferente”*.

Nunca é demais referir que os elementos mais importantes, em todo este processo, deverão ser as pessoas.

Sem pessoas empenhadas, qualquer estratégia que se pretenda implementar falhará decerto. Se as pessoas percebem para o que estão a contribuir, sentir-se-ão participantes. E participar, não é apenas fazer coisas; participar implica encontrar a raiz da acção - a motivação e a sua finalidade - ou seja, o seu porquê. Quando a vertente de Recursos Humanos é descurada, ou tratada em segundo plano, qualquer processo de mudança encontra resistências que as pessoas naturalmente vão criando. Facilite-se a comunicação entre as pessoas, criando-lhes ambiente e condições de segurança (subentenda-se, confiança) que elas contribuirão, decerto, para o Projecto Global da Organização. Desde que compreendam para o que foram chamadas. E, quando as pessoas dão ideias e sugestões, é porque gostariam de as ver implementadas.

3.4 Desenho do sistema de informação para posicionar /negociar /conceber /decidir

Para a concretização da estratégia, é necessário homogeneizar dados, pois é necessário ter dados fiáveis que nos permitam tirar conclusões para decidir. Do exposto, percebe-se qual a importância da informatização em todo este processo; entenda-se por informatização, a constituição de “*sistemas de informação com suporte informático, que reflectem e projectam o modelo de funcionamento da organização subjacente*”¹⁰² ou seja, a constituição de sistemas físicos e lógicos de suporte de informação que possam ser permanentemente actualizados, para servir as necessidades de informação da organização.

Outro factor a ter em conta é o da “*adequação do nosso conhecimento e da nossa informação de modo a permitir que as instituições tomem decisões racionais nas grandes questões políticas*”.¹⁰³ Esta análise, para além de quantitativa, é essencialmente qualitativa e balizada por opções entre alternativas.

Adaptámos o Modelo de Harvard (análise do contexto e dos recursos internos) à análise de comunicações efectuadas no Congresso do Ensino Superior¹⁰⁴, e obtivemos os quadros modelizados em **Anexo 4**.

Tendo identificado algumas Oportunidades e Ameaças do contexto, a fase seguinte seria a organização (Universidade X) posicionar-se, reflectindo sobre quais os recursos internos (pontos fortes e fracos) que possui para aproveitar as Oportunidades e/ou evitar as Ameaças.

Em qualquer organização, a formulação de políticas implica que exista um conhecimento do “negócio”¹⁰⁵, pelo que cabe também à Universidade detectar se tem

¹⁰² “Novos desafios e oportunidades” in *Sistemas de informação nas organizações*, Carlos Zorrinho, Publicações Universidade de Évora, Setembro de 1994, Pág. 72

¹⁰³ SIMON, Herbert; *A razão nas coisas humanas*, Gradiva, Lisboa, 1ª edição, Setembro de 1989, Pág. 111

¹⁰⁴ *Congresso do Ensino Superior*, Lisboa, Instituto Superior Técnico, 8, 9 e 10 de Dezembro de 1995

recursos internos que permitam avançar para uma determinada área de intervenção, ou se, pelo contrário, é melhor abandoná-la.

Esta análise é dinâmica, pois as condições do ambiente (quer interno, quer externo à própria organização) vão sofrendo alterações. Os temas podem entrecruzar-se e, naturalmente, podem ter outra denominação. Parece-nos, contudo, que a sistematização é útil e ajuda na análise.

¹⁰⁵ "«domínio de actividade», «segmento estratégico» e «negócio». Se são sinónimos, eles não deixam de fazer incidir uma luz diferente sobre o ponto de partida de toda a análise estratégica.

O segmento estratégico é a unidade de análise que resulta de uma operação de segmentação. O domínio de actividade é uma noção mais intuitiva e mais imediata da empresa; o segmento estratégico é um conceito mais «científico» do que a noção de domínio de actividade. (...) A definição de negócio deve sempre fundar-se, em primeiro lugar, numa análise interna visando identificar as competências específicas e, em segundo lugar, numa análise externa permitindo determinar os factores-chave de sucesso" (VÁRIOS (1993), *Strategor - Política global da empresa: estratégia, estrutura, decisão e identidade*, Colecção Gestão & Inovação, Série Ciências de Gestão, nº 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa, Pág. 173)

CAP. IV : Universidade de Évora - Estudo de caso

4.1 Breve descrição da organização

4.1.1 - Evolução histórica

A Universidade de Évora foi inaugurada solenemente em 1 de Novembro de 1559. Surgiu da necessidade de haver uma segunda Universidade em Portugal. A escolha de Évora teve em conta vários aspectos:

- Era a segunda cidade do reino, desde que a corte aí passara a viver temporariamente, a partir do reinado de D. Afonso V;
- Fora elevada a metrópole eclesiástica, em 1540;
- A sua situação geográfica e histórica transformara-a no principal centro cultural do sul.

Em 1520, devido à envergadura eclesial, política e cultural do Cardeal-Rei D. Henrique, foi possível vencer todos os obstáculos e criar a Universidade do Espírito Santo. Esta foi precedida pelo Colégio do Espírito Santo, confiado aos Jesuítas, para nele leccionarem latim, grego e casos de consciência aos cerca de 200 alunos com que arrancou, em 1553. O Cardeal D. Henrique viu os seus esforços recompensados quando, em 15 de Abril de 1559, o Papa Paulo IV, com a bula *cum a nobis* confirmou a passagem do Colégio a Universidade. Esta foi dotada de rendas abastadas, dos direitos civis e eclesiásticos das suas congéneres europeias e da faculdade de ensinar todas as ciências, excepto Medicina e Direito.

Com 600 alunos em 1559, passava para 1000 em 1571 e para 1600, em 1592. O seu número não parou de crescer até 1759, ano em que foi encerrada pelo Marquês de Pombal, aquando da expulsão dos Jesuítas de Portugal.¹

¹ Texto elaborado com base numa nota histórica da autoria de Joaquim C. Lavajo, no Anuário da Universidade de Évora (1990/1991) e nos Estatutos da Universidade de Évora

A reabertura da Universidade de Évora é um processo que começa a dar passos em 1957, dois anos antes de se assinalar o 4º centenário da abertura da mesma Universidade (1557) e o 2º centenário do seu encerramento (1757), processo protagonizado por uma boa parte da elite eborense de então, que defendia a concessão do ensino superior aos Jesuítas.

Em 1964 foi autorizado, pelo então Ministro da Educação Nacional, a criação do Instituto Económico e Social de Évora (IESE), patrocinado pela Fundação Eugénio d'Almeida, sob orientação da Companhia de Jesus. O IESE começou as suas actividades com 50 alunos matriculados no primeiro ano, e outros tantos no segundo, nos cursos de Economia (Gestão e Administração de Empresas) e Sociologia (Ciências Sociais).

Em 1971, Veiga Simão apresenta as Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior e a cidade de Évora apresenta a proposta de criação da Universidade de Évora, com base no IESE, que contava então com 200 alunos.

Em 1972, o Ministro da Educação deliberou criar o Instituto Universitário de Évora que passaria a conferir os graus de bacharel e licenciado, tal como as Universidades, em Ciências Económicas e Sociais, por oficialização do Instituto Superior existente, e ainda em agricultura, pecuária e gestão agrícola, a criar na Escola de Regentes Agrícolas.

O ensino superior público em Évora recomeçou em 1973, com a abertura do Instituto Universitário de Évora - IUE - (criado pelo Decreto Lei nº 402/73 de 11 de Agosto, assinado pelo então Ministro da Educação, Veiga Simão). Neste decreto (artigo 9º, nº4) dizia-se claramente que o “Instituto Superior Económico de Évora será associado ao respectivo Instituto Universitário”. Nesta altura, os alunos do IESE, instituição de ensino particular, foram transferidos para o IUE, por via da Escola Bento de Jesus Caraça (instituição criada apenas com a finalidade de permitir o acesso dos alunos do IESE ao IUE).

Os primeiros cursos criados no IUE foram de bacharelato nas áreas de Planeamento Biofísico, Produção Animal, Produção Vegetal*, Extensão Rural, Gestão de Empresas Agrícolas, Ciências Sociais (com as variantes de Sociologia e Economia) e Tecnologia de Materiais*. (*Estes cursos nunca funcionaram)

Em 1978, são criados os primeiros cursos de licenciatura do IUE nas áreas de Ciências Agrárias, Planeamento Biofísico, Ciências Sociais, Extensão Rural, Tecnologia de Materiais e Ensino de Matemática e Desenho, Física e Química e Biologia e Geologia. No ano seguinte é criada a licenciatura em Sociologia e o curso de Ciências Sociais desdobra-se em Economia e Gestão de Empresas. Em 1980, são criadas as licenciaturas em Ensino de História e Ciências Sociais, Português/Francês e Português/Inglês; em 1981, o curso de Planeamento Biofísico deu origem às licenciaturas em Arquitectura Paisagista e Engenharia Biofísica.

A constituição formal da Universidade de Évora data de 14 de Dezembro de 1979 (Decreto-Lei nº 482/79, publicado no D.R. - I Série, nº 287, de 14/12/79). Enformado e inspirado na Lei nº 108/88, de 24 de Setembro (Lei de Autonomia das Universidades) e dez anos volvidos sobre a criação da “nova” Universidade de Évora (Decreto-Lei nº 482/79, de 14 de Dezembro), surge o Despacho Normativo nº 84/89, de 31 de Agosto - Estatutos da Universidade de Évora.

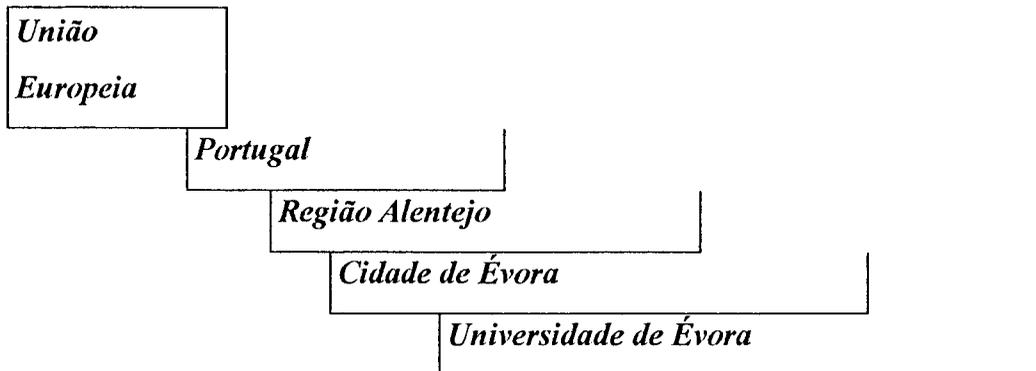
Os Estatutos são a fonte normativa primordial do regime jurídico de cada Universidade. Esta Universidade, goza de autonomia estatutária (bem como de autonomia científica, pedagógica, disciplinar, administrativa e financeira) e depende do Ministério da Educação.

À semelhança da grande maioria das Instituições de Ensino Superior, a Universidade de Évora reparte a sua actividade pelo Ensino, Investigação e Prestação de Serviços.

Na Universidade de Évora, as unidades fundamentais são os Departamentos que estão agregados em Áreas Departamentais. Estas são as unidades orgânicas que resultam do agrupamento de Departamentos afins e correspondem a grandes domínios do saber,

tradicionalmente organizados em Faculdades. A distinção entre estes dois tipos de unidades orgânicas reside no facto de as Áreas Departamentais não terem uma correspondência directa com os ensinos relativos a um determinado curso. Ao contrário da organização tradicional (faculdades), as disciplinas curriculares de um qualquer curso de bacharelato, licenciatura ou pós-graduação são leccionadas pelas várias Áreas Departamentais. Neste tipo de estrutura, os Departamentos são as unidades de base responsáveis pelo ensino, investigação e extensão na respectiva área científica, no que se refere à organização pedagógica dos cursos, verificando-se a distinção entre organização dos docentes (dependentes de um Departamento) e o enquadramento dos ensinos (através da Comissão de Curso, em estreita ligação com os Conselhos Científico e Pedagógico). A vantagem do tipo de estrutura departamental atrás referida, no que se refere ao ensino, é a sua maior flexibilidade, já que torna mais fácil organizar cursos com características interdisciplinares.

4.1.2 - Localização e meio



A região em que a *Universidade de Évora* se insere é uma região vasta, pouco densa e pobre, tanto no contexto *européu*, como no *nacional*. Embora não se assumindo como Universidade Regional, a Universidade de Évora tem procurado responder às necessidades da sua envolvente e inserir-se em iniciativas tendentes a promover o quadro económico e social da região. Este quadro provoca níveis acrescidos de dificuldades a esta Universidade, na procura de receitas próprias e financiamento directo das suas actividades, ao mesmo tempo que torna mais importante o seu papel de motor de desenvolvimento integrado.

Desde logo, a Universidade de Évora tem constituído e continuará a constituir um importante pólo de dinamização do desenvolvimento da *Cidade de Évora*, na vertente cultural e também na vertente dos serviços múltiplos, cuja procura é induzida pela população universitária. Esta forte ligação à cidade impõe obrigações qualitativas ao desenvolvimento da Universidade, que se pretende complementar e integrar no desenvolvimento da cidade, classificada pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) como Património Mundial.

4.1.3 - Edifícios escolares

O documento relativo ao Plano Geral de Desenvolvimento Físico da Universidade de Évora² foi aprovado pelo Senado em 14 de Julho de 1989 e superiormente homologado por despacho do Secretário de Estado do Ensino Superior, de 22.XII.89. O objectivo nele explícito foi o de criar condições materiais que permitissem que no ano de 2000 a Universidade de Évora viesse a ter cerca de 8600 alunos.

A opção de disseminar a Universidade pelo espaço da cidade, aproxima-se de uma tentativa de criar um “Campus” universitário dentro da própria cidade. A opção assumida, ainda durante o período de instalação, de disseminar a Universidade na cidade de Évora, por vários edifícios antigos e de elevado valor patrimonial e arquitectónico, traduz um visível equilíbrio. No entanto, este equilíbrio entre a tradição e a modernidade traz, por outro lado, responsabilidades e encargos acrescidos.

Os diversos edifícios onde a Universidade de Évora desenvolve as suas actividades, encontram-se repartidos por:

- PÓLO DE ÉVORA: Edifício do Espírito Santo, Casa Cordovil, Palácio do Vimioso, Colégio Luis António Verney, Edifício Santo Agostinho, Palácio da

² “apesar da qualidade do património físico das instalações, estas não correspondem às exigências actuais das actividades pedagógicas e de investigação da Universidade, nascendo assim a necessidade da elaboração de um Plano Geral de Desenvolvimento, que permita a remodelação e ampliação dos espaços existentes.

As soluções encontradas reflectem a grande preocupação em compatibilizar a carga histórica recebida com as modernas técnicas de ensino.

A estratégia de desenvolvimento adoptado pela Universidade de Évora assenta na implementação de dois polos: cidade de Évora e Núcleo da Mitra.

O polo Cidade de Évora pretende dar réplica às mais avançadas ideias de “campus Universitário” através da total integração do tecido e na urbanidade da cidade bem como da máxima abertura das instalações aos meios envolventes.

Nesta linha a Universidade de Évora dispõe de edifícios no centro histórico da cidade para os quais está a desenvolver projectos de remodelação devidamente integrados na política de recuperação da cidade de Évora - Património Mundial - proporcionando uma acção pedagógica junto dos seus alunos e de uma forma geral, junto de toda a população: local, turística, etc.

O polo da Mitra vocacionado para o ensino das Ciências Agrárias terá um crescimento programado, por forma a que não se torne num “gueto” mas progressivamente se venha a transformar num núcleo universitário integrado no espaço rural circundante.” (UNIVERSIDADE DE ÉVORA - Destacável produzido pela Publímédia para distribuição com o EXPRESSO - 28 Outubro 1989)

Inquirição, Antiga cadeia / Hospital de estudantes, Serviços de Acção social (Sede e refeitório, Pavilhão desportivo, 8 Residências de estudantes), Convento do Carmo, Edifício da antiga Fábrica dos Leões;

- PÓLO DA MITRA (Herdade da Mitra - Valverde): Edifício das "Novas instalações", Edifício do "Anel e anexos" (Zona alta), Edifício da antiga escola de regentes agrícolas de Évora (Zona baixa), Pátio Matos Rosa, Antigas residências, Convento do Bom Jesus de Valverde;

- PÓLO DE ALTER DO CHÃO;

- PÓLO DE ESTREMOZ;

- PÓLO DE MARVÃO;

- PÓLO DE SINES;

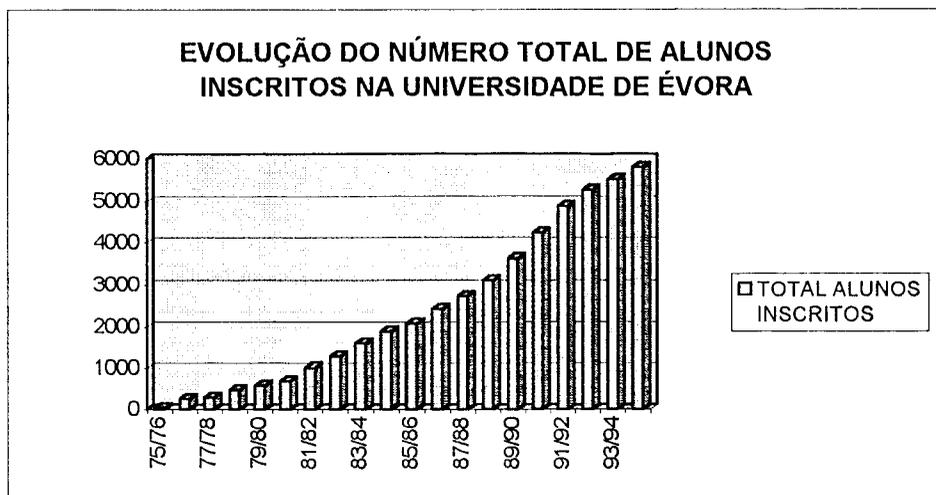
- CASA DE MONSARAZ.

4.1.4 - População escolar

4.1.4.1 - Alunos

A Universidade de Évora ministrava, em 1996/97, ensinos de graduação e pós-graduação a cerca de 7000 alunos. Esta instituição fornecia **46 Cursos**, sendo 30 de Formação Inicial (28 Licenciaturas e 2 Bacharelatos) e 16 de Formação Avançada (1 Curso de Doutoramento, 12 Cursos de Mestrado e 3 de Pós-Graduação) - conforme **Anexo 8**

O gráfico que a seguir se apresenta, elucida-nos sobre o crescimento verificado:



4.1.4.2 - Pessoal docente e não docente

Em Dezembro de 1995, os cursos ministrados na Universidade de Évora contavam com a participação e colaboração do corpo docente apresentado em **Anexo 8**. Também na mesma ocasião (1995), o pessoal não docente existente era o que consta do referido Anexo.

4.2 Investigação empírica

4.2.1 Investigação prévia

O processo de investigação conducente à elaboração do guião de entrevista na Universidade de Évora (apresentado em Anexo 1), iniciou-se com o levantamento e enumeração de uma série de questões derivadas do problema referido em 1.1 e das principais questões de investigação referidas em 1.4.

Posteriormente, foram gizadas as classes de informação consideradas mais importantes para a análise:

CLASSES DE INFORMAÇÃO		DIMENSÕES DE ANÁLISE QUE ORGANIZAM O SISTEMA CATEGORIAL (Dimensões de análise que abrangem as Questões e as Categorias)
1) O Sistema Educativo	Oportunidades e ameaças externas	
2) A Estratégia	Posicionamento da instituição/unidade	A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA
3) A Organização	Modelo funcional de resposta	
4) O Sistema de informação	Necessidade/disponibilidade de informação	B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO
5) A tomada de decisão	Uso da informação aos diversos níveis	C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO

Foi solicitada entrevista a 9 pessoas (Senhor Reitor, 3 Vice-Reitores, 5 Presidentes de Conselho Directivo da Área Departamental) na Universidade de Évora. Só puderam ser realizadas 6 entrevistas (3 Vice-reitores e 3 Presidentes do Conselho Directivo de Áreas Departamentais) que constituem, portanto, a amostra. Como já foi referido no início deste trabalho, as entrevistas foram efectuadas a elementos de Órgãos de gestão e decisão, de governo, da instituição. Só foram realizadas e gravadas entrevistas a Pessoal docente, excluindo-se portanto a perspectiva do Pessoal não docente e Alunos sobre a questão.

4.2.2 Tratamento e análise dos dados

Foi utilizada para análise das entrevistas, a técnica da análise de conteúdo, que Albano Estrela considera *"uma das técnicas usualmente utilizadas pelas ciências sociais para a exploração de documentos"*.³

Augusto S. Silva e José M. Pinto recordam-nos que "Krippendorff (1980) definiu análise de conteúdo como *uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto*".⁴

A interpretação do conteúdo das entrevistas realizadas, na medida em que é um processo essencialmente qualitativo, torna-se, naturalmente, bastante subjectivo. É, no entanto, uma forma de análise de dados de enorme riqueza.

Segundo Luis Miguel Silva e Henrique O'Neill, *"as entrevistas semi-estruturadas dão origem a um conjunto fértil de dados que têm normalmente o inconveniente de não se apresentarem muito organizados. Tendo em vista a organização adequada dos dados, de modo a permitir uma fácil extracção da informação relevante, fez-se uso da técnica de análise de conteúdo"*.⁵

Na medida em que foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, foi dada liberdade aos entrevistados para comentarem e falarem, sem limite de tempo, sobre as questões colocadas, tornando mais rico o conteúdo das entrevistas.

Atendendo ao número de entrevistados envolvidos neste trabalho, na apresentação dos resultados das entrevistas, preocupámo-nos com a identificação de declarações relevantes, no âmbito das categorias identificadas.

³ ESTRELA, Albano; *Teoria e prática de observação de classes - Uma estratégia de formação de professores*, INIC, 3ª edição, Lisboa, 1990, Pág. 467

⁴ SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 103

⁵ SILVA, Luis Miguel; O'NEILL, Henrique; ARTIGO: *Estratégias de internacionalização em telecomunicações - Desenvolvimento de um modelo de referência*, Revista Economia Global e Gestão, Lisboa, Edição da AEDG/ISCTE, Semestral, Vol. II, 2/97, Pág. 98

Na análise de conteúdo, segundo Bardin, *“a categorização tem como primeiro objectivo (da mesma maneira que a análise documental), fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Na análise quantitativa, as inferências finais são, no entanto, efectuadas a partir do material reconstruído”*.⁶

O percurso utilizado na análise das entrevistas realizadas com vista ao estudo das principais questões de investigação (vide ponto 1.4), foi o que a seguir se descreve.

Por forma a poder codificar os dados «brutos» obtidos a partir das entrevistas realizadas, elaborámos os Quadros de registo da análise de conteúdo que se encontram no **Anexo 2**. Os quadros referidos, elaborados a partir das questões colocadas no **Anexo 1**, foram repartidos por dimensões de análise; da leitura atenta das diversas questões colocadas aos vários entrevistados, foram surgindo diversos indicadores. Estes indicadores foram referenciados com **X.Y.Z**, sendo que:

- **X**, representa o número do entrevistado;
- **Y**, representa o número de ordem da questão;
- **Z**, representa o nº do indicador (ordenação sequencial).

Depois de realizada a codificação, procura-se *“estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto”*, pelo que a fase seguinte, consiste na categorização dos conteúdos comuns a cada um dos indicadores referenciados. Segundo Bardin, *“a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”*.⁸

Hogenraad (1984) define uma categoria como um certo número de sinais da linguagem que representam uma variável na teoria do analista. Neste sentido, uma categoria é habitualmente composta por um termo-chave que indica a significação

⁶ BARDIN, Laurence; *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995, Pág. 119

⁷ BARDIN, Laurence; *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995, Pág. 69

⁸ BARDIN, Laurence; *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995, Pág. 117

central do conceito que se quer apreender, e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito.⁹

Aquela categorização levou à organização dos Quadros constantes do **Anexo 3**. Naqueles quadros, encontram-se duas colunas:

- U.R. - Unidade de registo;
- U.E. - Unidade de enumeração.

A Unidade de registo representa o que se conta, a Unidade de enumeração o modo de contagem.

Considerámos como **Unidade de registo**, a unidade de significação a codificar para a categorização e contagem de frequências, no caso, *a frase*. Nas palavras de Albano Estrela, "*a técnica usada foi de «tesoura e cola», isto é, o texto foi dividido em fragmentos que foram distribuídos pelas várias categorias*".¹⁰ Na mesma linha de ideias, Bardin considera que a Unidade de registo "*é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial*".¹¹ Confirmando as significações anteriores, Jorge Vala considera que a "*unidade de registo é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria*".¹²

Considerámos como **Unidade de enumeração**, cada *entrevista* individual realizada, coincidindo, portanto, para efeitos de contagem, com o número de pessoas que expressam a mesma, ou uma ideia semelhante, cujo conteúdo faz parte de um mesmo indicador. (Vidé Anexo 3) Jorge Vala define unidade de enumeração, como a "*unidade em função da qual se procede à quantificação*".¹³

Sendo a **Unidade de contexto**, "*o segmento mais largo de conteúdo que o analista examina quando caracteriza uma unidade de registo*"¹⁴, para interpretar as diferentes unidades de registo, considerámos como unidade de contexto, *o parágrafo*.

⁹ HOGENRAAD, in SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 110

¹⁰ ESTRELA, Albano; *Teoria e prática de observação de classes - Uma estratégia de formação de professores*, INIC, 3ª edição, Lisboa, 1990, Pág. 467

¹¹ BARDIN, Laurence; *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995, Pág. 104

¹² JORGE VALA, in SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 114

¹³ JORGE VALA, in SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 115

¹⁴ SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 114

Para proceder a inferências a partir dos dados, *"trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise"*.¹⁵

Um dos tratamentos que efectuámos sobre os dados, foi a análise de ocorrências. A hipótese implícita nessa análise, é a de que *"quanto maior for o interesse do emissor por um dado objecto, maior será a frequência de ocorrência, no discurso, dos indicadores relativos a esse objecto"*.¹⁶

Com efeito, o peso Unidade de registo/Unidade de enumeração, expresso em percentagem, traduzido na última coluna de todos os Quadros em Anexo 3, ao evidenciar o número de vezes que os entrevistados referem aquela preocupação/constatação, permite-nos indiciar da importância dada, ao longo da resposta à questão, àquele aspecto concreto.

Faremos agora uma breve análise dos Quadros citados, que se encontram nos Anexos 2 e 3.

DIMENSÃO A) - Organização e Estratégia

Questão A.1 - Quais as principais implicações da Lei da Autonomia das Universidades, na administração das Universidades ?

No que à questão A.1 se refere, detectamos que os seis (6) entrevistados consideram que as principais implicações da Lei da Autonomia das Universidades (Lei nº 108/88, de 24 de Setembro) na administração das Universidades se prendem essencialmente com as seguintes categorias de análise:

C.1) Acréscimos de liberdade (de organização interna, de utilização de verbas);

¹⁵ SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 104

- C.2) Transferência de competências;
- C.3) Clarificação de aspectos de índole administrativa (exemplo: património, execução orçamental, criação e registo de cursos);
- C.4) Restrições administrativas (exemplo: contratações, utilização dos fundos financeiros, património);
- C.5) Maior responsabilidade;
- C.6) Melhor funcionamento e resolução de problemas (da Universidade);
- C.7) Antecipação de necessidades;
- C.8) Não tem uma ideia perfeitamente definida.

De uma análise mais atenta, conseguimos perceber que nas alíneas C.2), C.3), C.4) e C.6) anteriormente referidas, se faz claramente referência a problemas vários, de índole administrativa. Por outro lado, conseguimos também perceber que essa preocupação é partilhada, pelo menos, por três (3) dos seis (6) entrevistados.

Decorrente do peso Unidade de registo/Unidade de enumeração (U.R./U.E.), podemos inferir que aos aspectos relacionados com *acréscimos de liberdade, melhor funcionamento e resolução de problemas (da própria Universidade), antecipação de necessidades e maior responsabilidade*, é dada muita importância por quatro (4) dos seis (6) respondentes.

Ao transferir competências para as Universidades, a Lei da Autonomia das Universidades transfere poder de decisão. De que forma as Universidades, através das diversas unidades orgânicas que a compõem, estão a assumir esse poder de decisão ?

Questão A.2 - Que implicações tem o processo de Avaliação do Ensino Superior no que à autonomia das universidades se refere ?

No que à questão A.2 se refere, detectamos que os seis (6) respondentes consideram que as principais implicações do processo de Avaliação do Ensino Superior, no que à autonomia das universidades se refere, se prendem essencialmente com as seguintes categorias de análise:

- C.9) Contradição entre a Autonomia e a Avaliação do Ensino Superior;

¹⁶ SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 1986, Pág. 118

- C.10) Criar referências, comparabilidade;
- C.11) Função da Universidade;
- C.12) Verificar Qualidade;
- C.13) Melhorar *performances*, traçar estratégias de correcção, corrigir erros, detectar estrangulamentos;
- C.14) Auto-conhecimento;
- C.15) Essencial, fundamental;
- C.16) Financiamento;
- C.17) Indicadores, pistas.

As referencias em C.13) foram focadas por cinco (5) entrevistados, pelo que, provavelmente têm muita importância para explicar as implicações do processo em causa.

O interesse demonstrado por quatro (4) dos seis (6) respondentes, através das categorias *função da Universidade, verificar qualidade, auto-conhecimento e essencial/fundamental*, é evidenciado pelo peso U.R/U.E registado.

A apresentação de uma proposta de lei sobre o regime de avaliação e acompanhamento da actividade das Universidades já estava previsto no artº 32º da Lei da Autonomia das Universidades. Veio a consubstanciar-se na Lei nº 38/94, de 21 de Novembro. Recentemente, através do Decreto-Lei nº 205/98, de 11 de Julho, foi criado o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

Se bem conduzido, o processo de Avaliação do Ensino Superior pode trazer às Universidades muita informação para ser utilizada pelos órgãos de Governo: a Assembleia, o Reitor, o Senado e o Conselho administrativo.

Questão A.3 - Quais os vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior Público ?

No tocante à questão A.3, detectamos que os seis (6) respondentes consideram que os vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior Público, se prendem essencialmente com as seguintes categorias de análise:

- C.18) Melhoria da qualidade;

- C.19) Desenvolvimento da investigação;
- C.20) Planos de Desenvolvimento (contratualização a prazo);
- C.21) Articulação em rede;
- C.22) Ligação aos interesses sociais, das comunidades, de regiões;
- C.23) Avaliação;
- C.24) Correcta política de ensino;
- C.25) Questão financeira;
- C.26) Formação contínua;
- C.27) Antecipação de necessidades;
- C.28) Prestação de serviços;
- C.29) Quais são os nossos objectivos ?;
- C.30) Orientações estratégicas do Ministério e de órgãos representativos do Ensino Superior.

O peso das categorias *melhoria da qualidade e Planos de Desenvolvimento (contratualização a prazo)*, que pode indiciar da importância dada pelos respondentes àquelas categorias, para efeitos de resposta à questão em causa, é evidenciado pelo peso U.R/U.E registado.

A detecção e identificação de vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior Público, parece ser essencial para que a Universidade saiba que tipo de informação já possui, ou qual deve recolher e sistematizar, em que área deve incidir e por que unidades estruturantes deve ser recolhida.

Questão A.4 - Identifique algumas actividades de planeamento desenvolvidas:

*** a nível desta Universidade;**

*** a nível da unidade estruturante de que faz parte.**

No tocante à questão A.4, detectamos que os seis (6) entrevistados identificam como principais actividades de planeamento desenvolvidas na Universidade, as que se relacionam com as seguintes categorias de análise:

- C.31) Deveria ser o Plano estratégico (instrumento globalizante);
- C.32) Plano de actividades anual;

- C.33) Planeamento das construções;
- C.34) Propostas novas Licenciaturas (iniciativa Departamental);
- C.35) Auto-avaliação;
- C.36) Constituição de bases de dados;
- C.37) Planos curriculares das disciplinas.

O peso U.R/U.E registado, que pode indicar a importância que é dada pelos respondentes, às categorias em análise, recai, com um peso assinalável, sobre as categorias *Plano Estratégico (enquanto instrumento globalizante)* e *Plano de Actividades Anual*.

Em relação a Planos de Actividade, existe a obrigatoriedade, por Lei (Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro) da sua elaboração. Por outro lado, o artº 14º da Lei da Autonomia das Universidades refere-se à elaboração do Relatório anual, indicando também o que deve constar desse relatório anual circunstanciado (artº 14º, nº 1). A compilação desses elementos e a elaboração dos planos anuais de actividade, deve fornecer informação que permita ir actualizando/orientando o Plano de Desenvolvimento Estratégico da instituição. Essa informação deve ser oportunamente publicitada para ser conhecida e assumida por toda a instituição (artº 14º, nº 2).

Questão A.5 - Há uma organização informal que "resiste", normalmente, à organização formal. Que factores poderão contribuir para que isso aconteça ?

Da análise da questão A.5, detectamos que quatro (4) dos seis (6) respondentes identificam, como principais factores que poderão justificar a "resistência" da organização informal, as que se relacionam com as seguintes categorias de análise:

- C.38) Liberdade de actuação e estruturação;
- C.39) Flexibilidade e agilidade;
- C.40) Incapacidade dos mecanismos estabelecidos;
- C.41) Relacionamento entre as pessoas.

Apesar de dois (2) dos quatro (4) entrevistados terem focado a *incapacidade dos mecanismos estabelecidos*, como um dos factores que contribuem para a "resistência" da organização informal, a *liberdade de actuação e estruturação* é claramente aquela

que é focada mais vezes, pelo que tem um peso U.R/U.E bastante elevado, evidenciando a importância dada a esta última categoria.

Dois (2) dos seis (6) respondentes, não responderam à questão colocada. Tal ocorrência pode ficar a dever-se a vários factores:

- Dificuldade de entender a questão colocada;
- Dificuldade de obter uma resposta para a questão;
- Não querer, deliberadamente, responder à questão;
-

A organização informal é normalmente utilizada quando os mecanismos formalmente estabelecidos não dão resposta. É importante identificar, definir e analisar os conteúdos funcionais das unidades orgânicas e dar-lhes suficiente visibilidade e publicidade, por forma a responsabilizá-las pela resolução de determinadas questões que se encontram na sua esfera de competências. Por vezes, determinada questão carece de solução, não porque exista falta de informação para lhe dar resposta, mas porque existe uma grande inércia ao nível da decisão (saber que unidade faz o quê). Num contexto deste género, há questões relativamente pacíficas, que acabam por não se resolver nos níveis hierárquicos mais baixos, sendo transferidas para níveis superiores, por vezes assoberbados já de outras questões, quiçá, até, de cariz meramente administrativo. Estas indefinições, deverão dar lugar a um estudo aprofundado, que permita definir funções e que portanto, quem tem que decidir, possa delegar determinadas tarefas. A delegação de tarefas e competências, deverá ser o mais explícita possível, por forma a responsabilizar as estruturas e as pessoas envolvidas.

Questão A.6 - Nesta Universidade, as funções estão claramente definidas e devidamente estruturadas ?

Da análise da questão A.6, destacamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem nas seguintes categorias de análise:

C.42) Sim, estão (em termos globais); inclusivé, os estatutos da Universidade de Évora, definem claramente funções;

C.43) Não, não estão; inclusivé, os estatutos da Universidade de Évora carecem de ser revistos;

C.44) Há indefinições a vários níveis;

C.45) Demissão do cumprimento de responsabilidades;

C.46) Impunidade, quando as pessoas não cumprem;

C.47) Há falta de coordenação;

C.48) Há falta de gabinetes especializados (na própria Universidade);

C.49) Problema, o rápido crescimento da Universidade;

C.50) Dificuldade de regulamentação em termos específicos.

Se analisarmos mais atentamente, verificamos que quatro (4) dos seis (6) entrevistados consideram que, em termos globais, na Universidade, as funções estão claramente definidas e devidamente estruturadas, enquanto dois (2) desses seis (6) respondentes consideram que não. Curiosamente, verificamos que há dois dos entrevistados, que tanto consideram que as funções estão claramente definidas e devidamente estruturadas, como consideram que não estão e que, inclusivé, há indefinições a vários níveis.

A demissão do cumprimento das responsabilidades e a dificuldade de regulamentação, em termos específicos, são das categorias que são focadas mais vezes, denotando um peso U.R/U.E bastante elevado, evidenciando a importância dada àquelas categorias.

Na sequência da análise da questão anterior, parece verificar-se que há unidades orgânicas a dedicar mais tempo ao desempenho de funções que competem a outros, em detrimento das actividades/funções que seria suposto desempenharem bem e regularmente. Verificamos igualmente, a existência de determinados grupos de trabalho/núcleos/comissões que, não sendo unidades estatutariamente constituídas, se encontram por vezes a desenvolver tarefas que seria suposto serem desenvolvidas, de uma forma continuada, por unidades que têm essas competências definidas estatutariamente. Tal situação provoca, naturalmente, dispersão da informação. Os grupos de trabalho/núcleos/comissões devem ser criados apenas e só, se as actividades que vão desenvolver assumem um carácter pontual e bem definido no tempo.

Questão A.7 - Temos conhecimento das principais actividades que se desenvolvem em cada uma das unidades/departamentos/serviços da Universidade ?

Da análise da questão A.7, relativa ao conhecimento que se tem das principais actividades que se desenvolvem em cada uma das unidades/departamentos/serviços da Universidade, verificamos que cinco (5) dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

C.51) Sim, mas essencialmente das actividades para o exterior da instituição;

C.52) Não, principalmente das actividades desenvolvidas internamente (no seio de cada unidade);

C.53) Destinamos pouco tempo para a troca de ideias;

C.54) Através de bases de dados;

C.55) Não, devido à inexistência de Planos de Actividade;

C.56) Não, porque a circulação da informação não é a melhor;

C.57) Indefinição;

C.58) É mais difícil, por causa da dispersão física.

Curiosamente, três (3) dos cinco (5) respondentes são de opinião que não temos conhecimento das principais actividades desenvolvidas, *principalmente das actividades desenvolvidas internamente (no seio de cada unidade)*. Um (1) dos cinco (5) entrevistados considera que temos conhecimento das principais actividades que se desenvolvem, mas *essencialmente das actividades para o exterior da instituição*, o que vem reforçar o que atrás é referido.

Para efeitos de Gestão da Informação e atendendo a que, na Universidade de Évora, o GIA-Gabinete de Informação e Apoio às Actividades de Investigação & Desenvolvimento e o GARP-Gabinete de Relações Públicas têm algumas competências que se cruzam, não seria potenciador de sinergias a criação de uma unidade orgânica, eventualmente com secções, que, em conjugação com os Departamentos e outras estruturas e unidades de apoio, encontrasse formas mais eficazes de articulação, gestão e circulação da Informação ?

Existe em cada unidade/departamento/serviço um espaço destinado a colocar a informação que diariamente chega e que deverá ser do conhecimento das pessoas implicadas ? Ex: Placards (permanentemente actualizados), cacifos, etc.

DIMENSÃO B) - Sistema de informação

Questão B.8 - As Universidades públicas devem possuir um Plano de Desenvolvimento.

** Que passos devem ser desenvolvidos para agilizar a recolha de dados ?*

** Que tratamento deverá ser feito sobre esses dados ?*

Da análise da questão B.8, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

C.59) Existe uma recolha desordenada de dados;

C.60) A recolha de informação deverá ser feita de uma forma mais dirigida (com um objectivo);

C.61) Desenvolvimento das capacidades informáticas;

C.62) Promover a produção de informação de uma forma organizada e sistemática, criando bases de dados fiáveis e credíveis (os órgãos não estão, de uma forma geral, preparados para isso);

C.63) Défice de cultura organizacional, grande;

C.64) Avaliação institucional;

C.65) Maior interacção da Universidade com o País;

C.66) Definir linhas de orientação estratégicas, Planos de Desenvolvimento;

C.67) Antecipação de necessidades, prospecção.

Quatro (4) dos seis (6) entrevistados consideram que se deverá *promover a produção de informação de uma forma organizada e sistemática, criando bases de dados fiáveis e credíveis*, considerando também, que os órgãos da Universidade de Évora não estão, de uma forma geral, preparados para isso e que *existe uma recolha desordenada de dados*. A categoria que reflecte um peso maior U.R./U.E. refere-se à *definição de linhas de orientação estratégicas, planos de desenvolvimento*.

Aparecem, referidos em simultâneo, aspectos de natureza qualitativa e quantitativa. A necessidade de organização e sistematização de dados (essencialmente quantitativo) com vista aos fins a que nos propomos (essencialmente qualitativo) está subjacente a todas as respostas. Curiosamente, não houve qualquer referência às unidades orgânicas que deverão ser responsáveis pela sistematização de dados. Talvez porque *"com as actuais capacidades tecnológicas de processamento, memorização, transmissão e formatação de dados, é possível conceber sistemas de informação com suporte informático, que reflectem e projectam o modelo de funcionamento da organização subjacente"*¹⁷, os entrevistados entendam que todas as unidades orgânicas deviam estar, naturalmente, sensibilizadas para estas questões de organização e sistematização de dados.

Tendo em conta que, periodicamente, o Ministério solicita determinada informação sobre Planos de desenvolvimento, normalmente modelizada, a Universidade deve estar preparada para manter actualizada essa informação que é solicitada sempre da mesma forma. Consoante o assunto em causa, para além de definir que estrutura interna o deve elaborar (como fazendo parte integrante das suas competências), deverão essas estruturas ser dotadas de meios para que possam promover essa consolidação de dados. Parece-nos que seria oportuno publicar (eventualmente, com periodicidade anual), dados estatísticos e indicadores actualizados, relativos à vida da instituição.

Questão B.9 - A comunicação que se estabelece entre o Ministério da Educação e as Universidades Públicas é eficaz ?

Da análise da questão B.9, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

- C.68) Não é a melhor;
- C.69) Descoordenação;
- C.70) Ministério não conhece dificuldades específicas de cada Universidade;
- C.71) Vêm solicitações intempestivas do Ministério;

¹⁷ ZORRINHO, Carlos; "Novos desafios e oportunidades" in *Sistemas de informação nas organizações*, Publicações Universidade de Évora, Setembro de 1994, Pág. 72

C.72) Mudam aspectos de natureza legal ou processual na relação Ministério/Universidade;

C.73) As mudanças não resultam de consensos, resultado de um contacto permanente Ministério/Universidade;

C.74) Universidades dialogam com o Ministério, através do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP);

C.75) Há diálogo com o Ministério, mas nem sempre é fácil encontrar soluções conjuntas para os problemas;

C.76) Há uma inércia de decisão muito, muito elevada, ao nível do Governo;

C.77) Satisfatória.

Quatro (4) dos seis (6) entrevistados consideram que a comunicação que se estabelece *não é a melhor* e que existe alguma *descoordenação*.

Também é referido que, para obviar ou minimizar as questões que surgem por falta de comunicação entre o Ministério da Educação e as Universidades Públicas, deveriam existir mais contactos dos responsáveis de topo das instituições com o Ministério, por forma a se adequarem e definirem as grandes linhas de orientação estratégica.

Questão B.10 - A existência de poucos dados consolidados e divulgados relativamente a uma organização, provocam um deficiente conhecimento da sua memória enquanto organização. Concorda com esta afirmação ?

Da análise da questão B.10, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

C.78) Não concordo;

C.79) Concordo inteiramente; é óbvio;

C.80) Criação de mecanismos de alimentação automática das bases de dados;

C.81) Influência que a informação que a Universidade passa para o exterior, pode ter ao nível da região;

C.82) Divulgação e promoção;

C.83) Necessidade de existir informação rigorosa e bem arrumada;

C.84) Tem que haver vontade de organizar, formatar e usar a informação.

Cinco (5) dos seis (6) entrevistados manifestaram inteira concordância com a afirmação.

Quando se trata de planejar, decidir e fazer projectos para o futuro, é muito importante a sistematização, consolidação e divulgação de dados por parte das diferentes unidades orgânicas da instituição. É um trabalho de sensibilização, a não ser descurado e que exige acompanhamento e aconselhamento permanentes.

Questão B.11 - Qual a sua opinião sobre a forma como circula a informação escrita na organização ?

Da análise da questão B.11, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

- C.85) Não é muito má; é gerada informação suficiente;
- C.86) A informação passa relativamente bem;
- C.87) Circula de uma forma bastante variada;
- C.88) O mesmo documento é registado múltiplas vezes;
- C.89) Competências concorrentes;
- C.90) Organização formal não é bem conhecida e por vezes funciona a informal;
- C.91) De forma caótica;
- C.92) Há necessidade de constituir centros de registos de documentos;
- C.93) A informação escrita circula em exagero;
- C.94) A maior parte dos Departamentos tem o seu sistema de divulgação de informação próprio;
- C.95) Nem sempre circula no prazo devido;
- C.96) Dificuldades espaciais (edifícios diferentes).

Das categorias identificadas, depreendemos da necessidade de criar uma estrutura que se constitua como centro de registo de documentos, estrutura que poderá subdividir-se em secções (ou outras unidades), mas dependentes da estrutura central, (funcionamento radial). Poderá haver também necessidade de reflectir sobre a

adequação entre a forma como a documentação (informação escrita) circula e as funções acometidas à estrutura orgânico-funcional que lhe está subjacente. A este propósito, reportamo-nos a uma afirmação feita por uma empresa, que efectuou um diagnóstico à situação dos arquivos da Universidade de Évora: *"a Universidade de Évora, mercê do seu crescimento exponencial e da diversidade das funções que vem assumindo, multiplicou e complexificou as suas estruturas administrativas sem as dotar de normas claras de funcionamento, sem lhes estabelecer regras de actuação e deixando, ao invés, à iniciativa e à vontade individuais a responsabilidade da sua definição"*.

Questão B.12

Atendendo a que, alguma da informação solicitada se repetia, a questão não chegou a ser posta.

DIMENSÃO C) - Os níveis de tomada de decisão

Questão C.13 - Questões relacionadas com o "poder científico", o "poder pedagógico" e o "poder administrativo", atravessam claramente a gestão de uma Universidade. Concorda com esta afirmação ? De que forma cruza a instituição ?

Da análise da questão C.13, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

C.97) É uma luta que se tem, que se sente, na gestão da própria Universidade;

C.98) Colaboração não tem sido a melhor;

C.99) Isso é verdade;

C.100) Os poderes corporizam-se em órgãos, que ao tomar decisões, devem exercer esses poderes. Nos órgãos existem pessoas capacitadas para exercer estes poderes ?;

C.101) Não podem ser vistos como compartimentos estanques;

C.102) Os docentes não são só docentes; basicamente, são investigadores.

Quatro (4) dos seis (6) entrevistados consideram que a afirmação é verdadeira. A importância da categoria, em termos de peso U.R./U.E., sobressai na categoria 100).

Como a questão está directamente relacionada com a liderança e cultura organizacionais, poderemos estar perante uma organização que regista um défice de cultura organizacional ?

Questão C.14 - A rotatividade dos cargos ao nível dos órgãos de decisão será incompatível com a existência e manutenção de informação estruturada que seja útil, fiável, oportuna, independentemente de quem tem que decidir ?

Da análise da questão C.14, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

C.103) Devíamos criar mecanismos independentes para dar apoio à decisão;

C.104) A rotatividade não deveria ser obstáculo;

C.105) A informação não é para a detenção por indivíduos, mas por organizações;

C.106) É crítico quando a instituição não tem bases de dados estruturadas;

C.107) Poderá ter alguma influência.

Três (3) dos seis (6) respondentes consideram que a *rotatividade não deveria ser obstáculo*, o que parece indiciar que, actualmente, pode ser obstáculo. Paralelamente e a reforçar esta opinião, outra das categorias (a que tem maior peso U.R./U.E.), revela que *devíamos criar mecanismos independentes para dar apoio à decisão*.

Podemos inferir que é reconhecida pelos entrevistados a importância da informação estruturada (fiável, selectiva e oportuna) para apoio à decisão, em prol dos objectivos da organização. Sem prejuízo da flexibilidade necessária, *"um sistema de gestão da informação deve garantir que os decisores disponham em tempo útil, da informação que consideram relevante (Informação de Consumo) e que a organização produz global e proactivamente e informação relevante para cada decisor (Informação de Governo), assegurando por essa via condições para um reforço da coesão*

*organizacional*¹⁸. A coesão organizacional, por sua vez, contribuirá para uma melhoria dos aspectos da cultura organizacional.

Questão C.15 - Quais os órgãos de decisão, por excelência, de uma instituição universitária ?

Da análise da questão C.15, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

- C.108) Reitoria;
- C.109) Conselho Científico;
- C.110) Senado;
- C.111) Conselhos científicos das Áreas Departamentais;
- C.112) Conselho Administrativo;
- C.113) São todos; qualquer deles pode tomar decisões muito importantes;
- C.114) Áreas Departamentais;
- C.115) Conselho Pedagógico;
- C.116) Estão regulamentados.

Quatro (4) dos seis (6) respondentes consideram que o órgão de decisão, por excelência, de uma instituição universitária é a Reitoria (o Reitor). A contrapor-se a esta opinião dominante, uma das categorias considera que órgãos de decisão, por excelência, *são todos; qualquer deles pode tomar decisões muito importantes*.

Como organização fortemente hierarquizada, é natural que, os entrevistados considerem a Reitoria (o Reitor) como o órgão de decisão, por excelência. No entanto, atendendo ao ritmo acelerado das mudanças e tal como já foi referido (em 3.1.3.), as organizações já não podem manter uma gestão centralizada, sob pena de se atrasarem nas respostas às evoluções dos mercados e das tecnologias; deverão aproximar cada vez mais os decisores, dos operacionais, procurando delegar.

¹⁸ ZORRINHO, Carlos; “Novos desafios e oportunidades” in *Sistemas de informação nas organizações*, Publicações Universidade de Évora, Setembro de 1994, Pág. 70

Questão C.16 - Qual a importância das regras escritas e regulamentos nesta organização universitária ?

Da análise da questão C.16, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, convergem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

- C.117) Facilitam a comunicação e simplificam os processos;
- C.118) Podem evitar falsos caminhos, falsos trajectos e perdas de tempo;
- C.119) Podem facilitar as tomadas de decisão;
- C.120) Importa codificar tudo o que se faz e se pensa que está bem feito;
- C.121) Fornecer informação codificada, normas;
- C.122) São absolutamente indispensáveis;
- C.123) Fornecer as grandes orientações, não serem demasiado rígidas e não serem em excesso;
- C.124) Nada melhor do que o que está escrito;
- C.125) Importantes, desde que se façam cumprir;
- C.126) Importantes, para a eficiência da gestão.

Todas as categorias indicam da importância da existência de regras escritas e regulamentos na organização universitária. Sobressai, no entanto, pelo peso U.R./U.E. a categoria *fornecer as grandes orientações, não serem demasiado rígidas e não serem em excesso*.

Numa organização fortemente hierarquizada, as regras escritas e regulamentos são vistos como informação útil, para se saber quem faz o quê, como e para quê. Contudo, se forem demasiado rígidas, dificultam a acção e a tomada de decisão, acabando por prejudicar mais do que facilitar a comunicação.

Questão C.17 - Quais as principais vantagens e desvantagens da estrutura orgânica actualmente existente ?

Da análise da questão C.17, constatamos que as respostas dos seis (6) entrevistados, se traduzem essencialmente nas seguintes categorias de análise:

- C.127) Poupança, em termos de recursos; economia de escala;
- C.128) Interdisciplinariedade;

C.129) Dispersão dos edifícios;

C.130) Atendendo ao artificialismo com que foram criadas as Áreas Departamentais, não seria melhor uma estrutura departamental ?

C.131) Seria melhor uma estrutura por Faculdade ?

Quatro (4) dos seis (6) entrevistados consideram a *interdisciplinariedade* como uma vantagem da estrutura orgânica por Departamentos, actualmente existente. Analisando o peso U.R./U.E. sobressai a categoria que nos questiona: *atendendo ao artificialismo com que foram criadas as Áreas Departamentais, não seria melhor uma estrutura departamental ?*.

As categorias atrás identificadas apresentam-nos vantagens e desvantagens. Em termos de circulação da informação, encontra-se latente a necessidade de operacionalizar e tornar mais funcionais os circuitos de informação nas Áreas Departamentais (Exemplo: clarificar actividades que se relacionam com Ensino, Investigação, Prestação de Serviços). As Áreas Departamentais poderão melhorar a sua organização, em função das actividades desenvolvidas e das unidades estruturantes que as compõem - os Departamentos; por outro lado e para que se possam operacionalizar e analisar comparativamente com outras Áreas Departamentais, determinados procedimentos administrativos poderão ser uniformizados. Possuindo um percurso de evolução e maturidade diferenciadas, os Departamentos precisam de se tornar visíveis tanto no seio da instituição, como no exterior.

Se cruzarmos diversas questões, poderemos ainda obter outras indicações para a análise.

Na **dimensão A) - Organização e Estratégia** - é identificado na questão A.4, como uma das actividades de planeamento desenvolvidas na Universidade, o Plano de actividades anual. Note-se, no entanto, que na questão A.7, registámos que não existe conhecimento das principais actividades que se desenvolvem em cada uma das unidades/departamentos/serviços da Universidade, devido à inexistência de Planos de

Actividade. Isto pode levar-nos a reflectir: se, de facto, existem Planos de Actividade ao nível de algumas unidades estruturantes, mas deles não temos conhecimento (existe pouca visibilidade sobre eles), pode ser porque não são divulgados de forma eficaz.

Na "fronteira" das **dimensões A) - Organização e Estratégia - e B) - Sistema de informação** -, encontramos também alguns temas de reflexão.

É identificado, na questão A.3, como um dos vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior Público, a existência de Planos de Desenvolvimento. Este registo reforça as opiniões recolhidas na questão B.8, que nos levaram a registar o seguinte:

- A recolha de informação deverá ser feita de uma forma mais dirigida (com um objectivo);
- As Universidades Públicas deverão definir linhas de orientação estratégicas, Planos de Desenvolvimento.

Também é identificado na questão A.3, como um dos vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior Público, a antecipação de necessidades. Este registo reforça a opinião recolhida na questão B.8, segundo a qual se refere que é necessário desenvolver um esforço de antecipação de necessidades, prospecção.

As respostas contraditórias (C.42 e C.43) obtidas para a questão A.6, podem estar relacionadas com o aspecto das competências concorrentes, referido na questão B.11 (forma como circula a informação escrita na organização). Também nas questões A.6 e A.7, são referidos os aspectos do rápido crescimento da Universidade e da dispersão física, como entraves à correcta definição de funções e à divulgação e conhecimento das principais actividades que se desenvolvem. A questão do crescimento rápido da Universidade, por seu lado, prende-se com dificuldades espaciais (edifícios diferentes) referidas na questão B.11.

Na questão B.11 - forma como circula a informação escrita na organização - refere-se que a maior parte dos Departamentos tem o seu sistema próprio de divulgação de informação. Esta constatação reforça as respostas obtidas para a questão A.7 - principais actividades que se desenvolvem em cada uma das unidades/departamentos/serviços da Universidade - opiniões que referem que:

- temos conhecimento, mas essencialmente das actividades para o exterior da instituição;
- não temos conhecimento, principalmente das actividades desenvolvidas internamente (no seio de cada unidade);

Também verificamos que todos os registos da questão B.11, reflectem que a circulação da informação não é a melhor, tal como referido na questão A.7 (C.56).

Na "fronteira" das **dimensões B) - Sistema de informação - e C) - Os níveis de tomada de decisão** -, encontramos também algumas reflexões.

É identificada, na questão B.11, a necessidade de se constituírem centros de registos de documentos, que permitam facilitar a forma como circula a informação escrita na organização. Esta opinião reforça o que é referido na questão C.16 - as regras escritas e regulamentos permitem fornecer informação codificada e normas que podem evitar falsos caminhos, falsos trajectos e perdas de tempo.

4.3 Contributos para a reflexão sobre a estratégia da Universidade de Évora

A estratégia da Universidade de Évora, como de outras Universidades públicas, poderá sustentar-se numa reflexão interna aprofundada, com a participação de todas as unidades estruturantes que contribuem para o regular funcionamento da instituição.

Em quase todas as respostas às questões colocadas nas entrevistas realizadas na Universidade de Évora (ver Anexo 2), se denota uma vontade e uma predisposição para reflectir sobre e propôr formas de actuação futuras para diversos assuntos de índole estratégica.

A capacidade estratégica passa pela *"capacidade da organização para pensar e executar com êxito, as acções que influenciarão de forma determinante o seu desenvolvimento a prazo"*.¹⁹

¹⁹ GONÇALVES, Vitor; Semanário "Expresso", 9 Novembro 1996

E a Universidade de Évora tem desenvolvido, com algum dinamismo e a vários níveis, diversos estudos e análises que são contributos importantes para um trabalho de análise e desenvolvimento estratégicos.

Também é certo que, cada vez mais, a visibilidade das organizações escolares passa pela forma como estas conseguem mostrar, a vários níveis (tanto para o exterior, como para o interior da organização) indicadores de avaliação e de desempenho fiáveis, que modelizem e divulguem a sua actividade.

Como referia Philippe de Woot, num Seminário internacional, em Barcelona, a propósito da Qualidade e Excelência universitárias - "*convencemos as pessoas da excelência, se de facto somos excelentes e fazemos passar esta imagem*".²⁰

4.4 Levantamento de vectores de estratégia

Na óptica de Stafford Beer, uma organização, enquanto sistema, pode ser comparada a um organismo, em que tudo está interligado.

Na Universidade, a importância do estabelecimento de metas, encontra-se reflectida na seguinte afirmação: "*O mundo universitário, à semelhança do que acontece com quaisquer outras empresas baseadas no conhecimento, está a internacionalizar-se rapidamente, pelo que a ausência de centros de excelência no nosso país implicará passarmos a ser área de influência daqueles que mais rapidamente ousarem estabelecer prioridades*".²¹

4.4.1. Oportunidades/Ameaças/Pontos fortes/Pontos fracos

O levantamento de vectores de estratégia passa, necessariamente, pela detecção de Oportunidades/Ameaças/Pontos Fortes/Pontos Fracos. Apresentamos de

²⁰ WOOT, Philippe; Professor da Universidade Católica de Lovaina, Comunicação realizada no Seminário Internacional "Universitat: Estratègies per avançar", Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, 19, 20 e 21 de Janeiro de 1998

²¹ Jornal PÚBLICO, 31 de Janeiro de 1998, Artigo: *Universidades regionais ou municipais ?*; L. Valadares Tavares

seguida alguns (algumas) que, no nosso entender²², se colocam à Universidade de Évora.

1. Oportunidades

- Inserção numa região com potencialidades agrícolas ligadas ao regadio e com possibilidades de articulação com o sector agro-industrial.
- Inserção numa região com condições favoráveis ao incremento da fruticultura e horticultura de regadio, num cenário de maximização do aproveitamento dos recursos hídricos existentes.
- Inserção numa região com boas condições para o desenvolvimento mais amplo dos sectores agro-pecuário e florestal.
- Inserção numa região com potencialidades ligadas ao aproveitamento do montado.
- Inserção numa região com importantes reservas e recursos naturais de subsolo.
- Inserção numa região com uma extensa faixa litoral e um conjunto de condições para o desenvolvimento da pesca e da aquicultura.
- Inserção numa região com boas condições para o incremento do artesanato tradicional.
- Inserção numa região com condições e potencialidades ligadas ao desenvolvimento do turismo.
- Inserção numa região com condições para produzir energia com base nos recursos endógenos.
- Inserção numa região com importantes potencialidades associadas à plataforma industrial e portuária de Sines e ao Aeroporto Militar de Beja, como suporte logístico ao nível dos transportes e da implantação industrial.
- Inserção numa região com condições para o estabelecimento de ligações acessíveis à área metropolitana de Lisboa, Algarve e Espanha, mediante a articulação entre os diversos sistemas de transporte.

²² Elaborado a partir de:

- GEOIDEIA, Estudos de Organização do Território, Lda., *Um enquadramento para o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora*, Lisboa, Novembro de 1993

- PROALENTEJO, *Programa de Desenvolvimento Integrado do Alentejo*, Documento de trabalho, 27 de Outubro de 1997, Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Gabinete do Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional

- Inserção numa cidade/região com importantes características históricas e que continua a manter uma ruralidade e características ambientais privilegiadas.
- Possibilidade de criação de sinergias com uma envolvente de prestígio: Évora está classificada, pela UNESCO, como Cidade Património Mundial, assumindo-se como pólo eminentemente turístico.
- Cerca de 1/5 da população da cidade de Évora tem preocupações quotidianas do foro intelectual e cultural.
- Possibilidade de a Universidade incrementar a sua imagem de prestígio, associada à história e património da cidade.
- Existência, em Évora, de representação de quase todos os Ministérios e Serviços Públicos mais relevantes.
- Existência, na cidade, de Sociedades de Desenvolvimento Regional.
- Proximidade de Lisboa, capital política, mas também económica.
- Proximidade da Extremadura Espanhola, com a qual se poderão reforçar ligações.
- Possibilidade de integração em redes regionais, nacionais e internacionais de ensino / investigação / formação / extensão / prestação de serviços / acção social e difusão cultural (parcerias).
- Possibilidade de internacionalização da comunidade universitária, nomeadamente através da cooperação com os países lusófonos, mormente, os PALOP's.
- Apoio a programas de mobilidade de estudantes e docentes, para frequentarem ou leccionarem noutras universidades, nomeadamente estrangeiras, através da adesão a programas específicos da União Europeia.
- Possibilidade de organização de cursos de formação avançada (pós-graduações e mestrados) em comum com universidades estrangeiras, nomeadamente espanholas, bem como de cursos de Verão.
- Expansão da área de influência da Universidade de Évora, através de Pólos geograficamente distantes.
- Articulação regional e cooperação com os Institutos Politécnicos da região.
- Possibilidade de aproveitamento dos financiamentos oriundos do PDR (Plano de Desenvolvimento Regional) e QCA (Quadro Comunitário de Apoio).

- Existência de agentes externos, que contribuem financeiramente para as actividades de I&D dos diversos Departamentos da Universidade, como a Secretaria de Estado da Ciência e Tecnologia, a JNICT, a CCRA , o PRAXIS XXI, entre outros.
 - Aumento do volume de contratos de investigação com incidência externa.
 - Possibilidade de reforçar e diversificar receitas próprias.
 - Especialização em áreas consideradas chave para o desenvolvimento regional, como a agricultura e a indústria extractiva e transformadora (aproveitamento das rochas ornamentais), permitindo um incremento da relação com o tecido produtivo.
- Possibilidade de exploração do empreendimento de fins múltiplos do Alqueva.

2. Ameaças

- Fraca densidade populacional no Alentejo.
- Perda de vitalidade demográfica no Alentejo, de que resultou um dos mais elevados índices de envelhecimento populacional no quadro nacional.
- A região Alentejo possui uma taxa de analfabetismo muito elevada e com especial incidência nas pessoas de idade superior a 55 anos.
- Região com reduzidas percentagens de população detentora dos graus de ensino superior e médio.
- Aumento generalizado do desemprego, mas com grande incidência no Alentejo.
- Predomínio da actividade agrícola na economia local.
- Elevado índice de desemprego, em grande parte resultante da libertação de activos do sector agrícola, com dificuldade de reconversão, por força das suas características etárias e fracos níveis de formação.
- Debilidade da estrutura produtiva, traduzida em empresas de reduzida dimensão, com fraca capacidade empregadora e baixo nível de qualificação de mão-de-obra.
- Deficiente ordenamento e planeamento de culturas agrícolas e dificuldade em manter as culturas tradicionalmente praticadas na Região, face à nova conjuntura decorrente da aplicação da reforma da PAC.
- Problemas ao nível da conservação, renovação e continuidade do montado de sobro e azinho.

- Unidades industriais apresentando problemas organizativos, de gestão e de *marketing*, com fraca penetração de novas tecnologias ou com tecnologias obsoletas e baixa incorporação de valor acrescentado.
- Debilidade dos serviços de apoio à actividade económica, caracterizados por falta de cultura e de dinamismo empresarial.
- Insuficiências ao nível das infra-estruturas básicas, de comunicação, transportes e equipamentos sócio-culturais (saúde, habitação, educação, formação, assistência social, cultura, desporto e tempos livres).
- Perigo de agudização das assimetrias regionais.
- Concorrência nacional e internacional muito forte.
- Indefinição das orientações nacionais no domínio do ensino superior e da investigação.
- Limitações inerentes aos mecanismos de financiamento das Universidades.
- Regressão económica em algumas áreas-chave, no âmbito das quais a Universidade de Évora tem desenvolvido grande parte da sua investigação.
- Vizinhança de outras Universidades de maior dimensão e de Institutos prestigiados que instalam pólos na região Alentejo.
- Fraca capacidade para fixar docentes e doutorados na região.
- A relação Universidade / Empresa continua a ser muito ténue e abstracta.
- Procura reduzida e pouco exigente por parte do tecido empresarial e das instituições públicas existentes nas regiões, em relação a serviços que a Universidade possa oferecer.
- Alguns dos Cursos que a Universidade de Évora actualmente oferece, não estão equacionados / comparados com as necessidades reais (procura) por parte das empresas / Instituições (que reflectem, em última análise, as necessidades reais da economia).
- O plano hidrológico espanhol continua a constituir um factor de instabilidade e incerteza para o desenvolvimento regional do Alentejo.
- Deficiente conhecimento dos recursos marinhos da costa alentejana.
- Fórmula de financiamento do Ensino Superior » os rácios utilizados para o cálculo do financiamento não correspondem a ideais de qualidade, reflectindo antes uma herança histórica. O financiamento deveria ter em consideração outros parâmetros

indicadores das actividades e dos encargos reais que as instituições têm, nomeadamente com a manutenção dos edifícios e dos equipamentos.

3. Pontos fortes

- A Universidade de Évora constitui-se como um forte pólo de dinamização da cidade de Évora.
- Dispersão geográfica da Universidade de Évora no espaço da cidade.
- História e tradição da Universidade, que se traduz, por exemplo, na qualidade cultural dos seus espaços.
- Estrutura relacional e articulação flexível.
- Os Centros de Investigação ou estudo não dependem directamente de uma Área Departamental/Departamento permitindo assim maior interdisciplinidade e maior flexibilidade.
- Existência de grupos de trabalho interdisciplinar, que deverão existir enquanto se justifica o trabalho que desenvolvem.
- Intervenção de sucesso na prestação de serviços à comunidade.
- Estrutura etária jovem ao nível dos quadros de pessoal.
- Protocolos e convénios estabelecidos com diversas entidades:
 - U - Universidades e Institutos Politécnicos
 - I&D - Instituições de I&D
 - EOIP - Empresas e outras Instituições públicas.
- Cooperação com os Palop's, Brasil, Países do Magrebe, Países da bacia do Mediterrâneo, Países do Leste Europeu.
- Qualidade reconhecida nalguns domínios de formação.
- Criação de cursos de formação avançada (nomeadamente Mestrados).
- Processo de avaliação institucional em curso.

4. Pontos fracos

- Débil ligação/articulação com o meio empresarial.
- A débil ligação ao meio reflecte-se também, no facto de os órgãos que na Universidade representam os interesses do exterior, serem pouco operantes.
- Reduzida articulação com outras instituições regionais de Ensino Superior, o que se traduz num relativo “isolamento” das Universidades, entre as quais há uma “deficiente troca horizontal de informação” (Maria da Luz Alexandrino, 1989, p.148).
- Desadequação, em algumas áreas, entre a oferta que é feita pela Universidade de Évora e as necessidades do mercado de trabalho.
- Não é perceptível uma estratégia de expansão consistente e coerente com o desenvolvimento que a Universidade tem tido nos últimos anos.
- Corpo docente jovem (estrutura em pirâmide com uma base muito alargada).
- Existência de um, ainda débil, corpo de investigadores.
- Carreira de investigação desarticulada e desgarrada dos objectivos da Universidade.
- Baixa taxa de doutorados, em relação ao total do pessoal docente, devido em grande parte, ao facto de ser uma Universidade “nova”.
- Reduzida dimensão da Universidade: dificuldade de obtenção de limiares de massa crítica viabilizadores de determinadas iniciativas e vulnerabilidade face à concorrência de Universidades de maior dimensão e prestígio e, por isso, com maior capacidade de “lobbying”.
- Peso relativo das actividades de ensino/formação/extensão “exagerado”, em relação ao peso da investigação e, secundariamente, da prestação de serviços.
- Fraca capacidade da Universidade para fixar os seus docentes na cidade.
- A prestação de serviços, enquanto forma de ligação ao meio e enquanto fonte de financiamento da Universidade, está subaproveitada, ou pelo menos, não é visível.
- Peso reduzido das áreas tecnológicas.
- Dispersão geográfica da Universidade de Évora pelo espaço da cidade.
- Ineficiências existentes ao nível da circulação de informação e dos sistemas de informação de gestão.

- Lentidão e morosidade nos processos de distribuição interna e justificação das verbas.
- Alguns Centros de investigação não têm estrutura física onde se enquadrem.
- A experiência já vivida na Universidade de Évora com programas de financiamento comunitário não tem permitido encontrar procedimentos administrativos e financeiros expeditos para a execução plena e atempada dos compromissos assumidos pelas partes envolvidas.
- Financiamento público menos que proporcional à dimensão relativa.
- Quadro de pessoal não docente desajustado das reais necessidades da instituição.
- Política de formação de pessoal pouco estruturada.
- Poucos espaços de acolhimento para os alunos (trabalho/leitura/lazer).

4.5 Avaliação da capacidade de resposta do sistema de informação

Listaremos de seguida, algumas das Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos fracos, que no nosso entender se colocam ao sistema de informação da organização Universidade de Évora:

- OPORTUNIDADES

- Trabalho em equipa;
- Visibilidade dos actores da organização;
- Internet;
- Correio electrónico;
- Avanços nas tecnologias de informação;
- Evolução para ambientes digitais globais;
- Comunicações cada vez mais rápidas e eficazes;
- Informação disponível sobre programas comunitários.

- AMEAÇAS

- Rapidez exigida na tomada de decisões;
- Dispersão dos edificios, dificulta a circulação da informação escrita;
- Fraca fixação do corpo docente na Região;

- Inadequação do quadro de pessoal, conjugada com expectativas de progressão na carreira, geram instabilidade profissional que, por sua vez, influencia as formas de comunicação interpessoais;
- Objectivos globais da organização, por vezes definidos a montante, por instâncias de natureza política, que impõem uma pesada teia de restrições e condicionamentos.

- PONTOS FORTES

- Utilização dos meios informáticos e exploração do seu potencial, para fins de Ensino e Investigação;
- Consolidação da imagem da Universidade de Évora no exterior;
- Grande desenvolvimento das estruturas e capacidades informáticas;
- Existência de unidades estatutárias com competências na área da informação;
- Ligação em rede informática, dos diversos edifícios dispersos da Universidade;
- Estrutura Departamental e não por Faculdades;
- Algumas das estruturas da Universidade de Évora, começam a reflectir sobre a sua missão/vocação;
- Comunicação informal;
- Existência de órgãos de decisão colegial;
- Elaboração do Plano e Relatório de actividades anual, apresentação do mesmo em Senado e sua publicação;
- Candidatura e apoios de fundos comunitários.

- PONTOS FRACOS

- A delegação de funções e competências, nem sempre acompanha a estrutura organizacional;
- Estrutura hierárquica e verticalizada, pouco flexível;
- Elevado número de edifícios dispersos pela cidade e restantes pólos;
- Redes (bases) de dados pouco sistematizadas e estruturadas;
- Pouca articulação entre os sub-sistemas de informação;
- Débil ligação ao tecido económico;

- "Pulverização" do registo de correspondência entrada na Universidade de Évora;
- Débil dinamização das publicações da Universidade de Évora;
- Pouca visibilidade dos conteúdos funcionais das diversas estruturas definidas em Estatutos;
- Circulação da informação;
- Nem todas as unidades estruturantes elaboram Plano e relatório de actividades objectivados;
- Comunicação informal;
- Informatização ainda débil, em alguns serviços de apoio; necessidade de modelizar e uniformizar determinados procedimentos.

CONCLUSÃO

Na senda do objectivo geral do estudo (vidé 1.2), em jeito de conclusão e complementando o que foi exposto no resumo inicial, iremos fazer uma apreciação das principais questões de investigação (vidé ponto 1.4).

Partimos da constatação de que existe um **sistema de informação** (SI) subjacente a qualquer organização; esta inclui pessoas actuando sobre informação e informação actuando sobre pessoas.

Problematizámos aquela informação, através das seguintes questões:

- Hip. A.1 - A estratégia da **organização**/unidade de negócio, contempla a gestão da informação ?

- Hip. A.2 - Os diversos **níveis de decisão**, têm informação sobre a estratégia e dispõem de informação estruturada e consolidada para poder responder/discutir/negociar adequadamente ?

As questões colocadas aos entrevistados (Anexo 1) foram agrupadas, consoante o assunto, nas seguintes dimensões:

- A - Organização e Estratégia;
- B - Sistema de informação;
- C - Os níveis de tomada de decisão.

Da análise das entrevistas realizadas (vidé 4.2), consideramos que (Hipótese A.1) a estratégia da organização Universidade de Évora, contempla a gestão da informação. Não obstante as substanciais melhorias verificadas, sente-se ainda, a necessidade de melhorar a forma de circulação da informação no que concerne, nomeadamente aos seguintes aspectos:

- Divulgação de actividades que a própria Universidade promove, mas que nem sempre são visíveis (divulgadas) no seu interior, em contraste com actividades que se desenvolvem fora da Universidade, e que são divulgadas dentro da instituição;

- Ligação informática entre edifícios;
- Organização e sistematização de dados quantitativos e qualitativos, relativos à evolução da Universidade, nomeadamente daqueles que periodicamente são solicitados pelo Ministério da Educação às Universidades, no âmbito dos Planos de Desenvolvimento destas instituições;

Em relação à hipótese A.2, observamos que, normalmente, os diversos níveis de decisão não têm informação actualizada sobre a estratégia da organização, nem dispõem de informação estruturada e consolidada para poder responder/discutir/negociar adequadamente. Esta situação verifica-se essencialmente porque:

- Alguma informação está sistematizada, mas não é difundida da forma mais eficaz, não havendo visibilidade dessa sistematização;
- O Plano de actividades anual da instituição, nem sempre é veiculado atempadamente a todos os decisores da organização, para os quais esse Plano é um importante instrumento informativo;
- As funções na organização não estão claramente definidas e devidamente estruturadas, provocando uma "pulverização" da informação;
- Existem diversas Assessorias, Secções, Comissões, Núcleos a trabalhar para o mesmo objectivo, sendo necessário:
 - » assegurar uma coordenação eficaz entre todos os intervenientes;
 - » repensar e/ou redefinir funções e estruturas organizacionais actualmente existentes.

Do exposto, constata-se uma necessidade latente de colocar a Gestão da Informação ao serviço da Estratégia da Organização. Existem, assim, um conjunto de possibilidades de acção, latentes, relacionadas essencialmente com um aproveitar das oportunidades e um potenciar dos pontos fortes referidos quer em 4.4.1 (para toda a organização), quer em 4.5 (para o sistema de informação).

De acordo com Orientações gerais e política emanadas do Conselho da Reitoria (traduzidas em vectores estratégicos), a elaboração de Planos de Desenvolvimento,

submetidos à apreciação e aprovação do Senado e a produção de um documento-síntese de índole estratégica (e a sua implementação) é uma possibilidade de acção que, se encontra prevista na Lei de Bases do financiamento do Ensino Superior.

Atendendo à reflexão que proporciona, é propiciador de medidas para a qualidade do ensino superior, permitindo o crescimento harmónico e sustentado não só de cada uma das instituições universitárias, como do Sistema de ensino superior Português, em geral.

Crucial em todo este processo, pode ser a Assessoria de Planeamento, enquanto unidade executiva, de apoio à Reitoria.

Pelas sinergias que propiciam, há áreas que beneficiam se estiverem claramente enquadradas na Área de Planeamento, tais como:

- Elementos estatísticos relacionados com a Educação em geral;
- Organização, sensibilização junto de todas as estruturas da Universidade de Évora e compilação em Bases de dados, de elementos estatísticos relacionados com a Organização (ver Plano de actividades da Universidade de Évora, para 1998), que facilitem uma permanente actualização do Plano de Desenvolvimento;
- Avaliação Institucional;
- Desenvolvimento Estratégico.

Pela análise das hipóteses, podemos concluir que “a existência e circulação de informação, decorre ou influencia a estratégia e através dela, a promoção da imagem e da capacidade negocial da Universidade junto dos principais decisores”. No entanto, no caso estudado, muito há ainda a fazer para otimizar a utilização deste instrumento fundamental de gestão.

A identificação do caminho a percorrer, de acordo com as pistas que enunciámos, ou outras, é uma área aliciante de investigação, que tentaremos prosseguir individualmente e/ou em equipa. Desta forma, se concretiza a ideia que referenciámos na Introdução, de que este estudo poderia dar também um contributo importante para futuros trabalhos neste domínio.

LIVROS E ARTIGOS

ABECASSIS, Fernando; **CABRAL**, Nuno; *Análise económica e financeira de projectos*, 2ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1988

ALEXANDRINO, Maria da Luz; *Autonomia das organizações públicas actualmente sem fins lucrativos a que chamamos «Universidades»*, in *Revista Crítica de Ciências Sociais* - Centro de Estudos Sociais - A Universidade, nº 27/28, Junho de 1989

ALMEIDA, Fernandes de; **SERRANO**, António; **VENTURA**, José; **ZORRINHO**, Carlos; *Sistemas de Informação nas Organizações*, Publicações Universidade de Évora, Série Ciências Económicas e Empresariais, nº 2, 1993

ALMEIDA, Fernandes de; *Informática Aplicada (o que não se aprende nos manuais)*, Universidade de Évora, 1990

ALMEIDA, Fernandes de; *Introdução às Bases de Dados (Informática de Gestão)*, Universidade de Évora, 1987

ALMEIDA, Fernandes de; “Exercício para uma clarificação de ideias ou equívocos informáticos” in *Jornal Informática Hoje*, Ago/Set 1985

ALMEIDA, Fernandes de; *Introdução à Informática em Gestão*, Universidade de Évora, 1987

ALMEIDA, Fernandes de; “O conceito de Memória das Organizações” in *Revista Economia e Sociologia*, nº 53, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora, Julho de 1992

ALMEIDA, Fernandes de; “O conceito de Objecto num Sistema de Informação Organizacional” in *Revista Economia e Sociologia*, nº 54, Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico e Social, de Évora, 1992

ALVES, José Matias; *Organização, gestão e projecto educativo das escolas*, Colecção cadernos pedagógicos, Edições ASA, 1995, 3ª edição

ANSOFF, H. Igor; *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, 1977

ANTÓNIO, Nelson Santos; *Gestão japonesa - características principais*, Edições Sílabo, Colecção Economia & Negócios, Loures, Junho de 1988

ARAÚJO, Jorge Quina Ribeiro de; *Um comentário à nova Lei de Financiamento do Ensino Superior*, in *Notícias da Universidade de Évora*, nº 9, Universidade de Évora, 1997

ARROTEIA, Jorge Carvalho; *O Ensino Superior em Portugal*, Edição Fundação João Jacinto de Magalhães, Universidade de Aveiro, 1996

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA; *Constituição da República Portuguesa*, 3ª Revisão, 1992, Assembleia da República, Divisão de Edições, Lisboa, 1994

AUROUX, Sylvain; **WEIL**, Yvonne; *Dicionário de Filosofia*, Edições ASA, 1ª edição, Lisboa, Dezembro de 1993

AZEVEDO, Ário Lobo de; "Discurso do Senhor Reitor do Instituto Universitário de Évora, Prof. Engº Ário Lobo Azevedo, na tomada de posse da Comissão Instaladora a 4 de Janeiro de 1974" in *Economia e Sociologia - Estudos Eborenses*, Vol. 17, Évora, 1974

BARATA, J. P.; *Sociedade da Informação, sociedade de Educação*, In colóquio: Educação e Sociedade, 1, Fundação Calouste Gulbenkian, Outubro 1992

BARBOSA, Luis,; outros; *A formação do Jovem: um modelo interactivo*, Edições ASA, Porto, 1990

BARDIN, Laurence; *Análise de conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1995

BARROS, Hélio; *Análise de investimentos*, Colecção Estudos II, GEG-Gabinete de Estudos de Gestão, ISCTE

BARROSO, João; *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*, Cadernos de organização e gestão escolar, Instituto de Inovação Educacional, 1ª edição, Outubro 1995

BÉON, Philippe; *Como desenvolver a comunicação na empresa*, Publicações Europa-América, 1992

BERGAMINI & CODA; *Psicodinâmica da vida organizacional - Motivação e Liderança*, Biblioteca pioneira de administração e negócios, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1990

BILHIM, João Abreu de Faria; *Teoria Organizacional - Estruturas e pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996

BLAND, Michael; **JACKSON**, Peter; *A Comunicação na Empresa*, Biblioteca de Gestão Moderna, Editorial Presença, 1990

BOGDAN, Robert; **BIKLEN**, Sari; *Investigação qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*; Colecção Ciências da Educação, Porto Editora, 1994

BRYSON, John M; *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1988

- CALFEE**, David L.; *O modo certo de aplicar uma missão*, Executive digest, Agosto 1995
- CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA**; *Plano Estratégico de Lisboa*, Direcção de Projecto de Planeamento Estratégico, Outubro 1992
- CAMPOS**, Bártolo Paiva; *Questões de Política Educativa*, Edições ASA, Colecção em FOCO, Clube do Professor, Porto, 1989
- CARDIM**, José Casqueiro; *Técnicas e comportamentos de chefia*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, 1989
- CARDOSO**, Ana Isabel; **ATHAÍDE**, Álvaro Manuel de; **VIEIRA**, Joaquim Augusto; "Um Caso: a Implantação da Assessoria de Planeamento da Universidade de Coimbra" in *Revista da Administração Pública*, Ano VIII, nº27, Janeiro-Março de 1985
- CARDOSO**, Abílio Hernandez; "Autonomia da Universidade" in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 27/28, 1989
- CARDOSO**, Luis; *Gestão estratégica das organizações - ao encontro do 3º milénio*, Verbo, Agosto de 1995
- CARNEIRO**, Alberto; *Inovação - estratégia e competitividade*, Texto Editora, Lisboa, 1995, 1ª edição
- CARNEIRO**, Roberto; *Educação: conservação ou mudança ?*, Colóquio Educação e Sociedade, 7, Fundação Calouste Gulbenkian - Serviço de Educação, Dezembro de 1994
- CARVALHO**, Fernando; ARTIGO: *Qualidade nos Sistemas de Informação - o contributo da função "administração de dados"*, Informação & Informática, Revista das Tecnologias de informação na Administração Pública, nº 16, Ano IX, Dezembro 1995
- CARVALHO**, Rómulo de; *História do Ensino em Portugal*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Dezembro de 1986
- CAVACO**, Maria Generosa Garcia; *O Sistema de informação organizacional - Uma abordagem teórico-prática*, trabalho de fim de curso apresentado à Universidade de Évora para a obtenção do grau de Licenciatura, sob a orientação do Dr. José Fernando P. B. Ventura, Universidade de Évora, Novembro de 1991
- CHAMBEL**, Maria José; **CURRAL**, Luís; *Psicossociologia das organizações*, Texto Editora, Lisboa, 1995
- CHASE**, Colin; *O gestor como líder*, cadernos de gestão, Gradiva, 1ª edição, Janeiro de 1992

CÍRCULO DE LEITORES, *Portugal, 20 anos de Democracia*, coordenação de António Reis, Fevereiro de 1994

CLÍMACO, Maria do Carmo; “A avaliação e a renovação das escolas: indicadores de desempenho” in *Inovação*, vol. 3, nº 4, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1990

CLÍMACO, Maria do Carmo; “Os indicadores de desempenho de escola na gestão e avaliação da qualidade educativa” in *Inovação*, vol. 4, nº 2-3, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1991

CLÍMACO, Maria do Carmo; **SANTOS**, João; *Monitorização das escolas: observar o desempenho, conduzir a mudança*, GEP, Lisboa, 1992

CLÍMACO, Maria do Carmo; *Monitorização e práticas da avaliação das escolas*, GEP, Lisboa, 1992

CLÍMACO, Maria do Carmo; *Observatório da Qualidade - Guião organizativo*, ME, Lisboa, 1992

CLÍMACO, Maria do Carmo; “A qualidade das escolas vista por Carmo Clímaco”, entrevista publicada in *Noesis*, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1996

COHEN, Louis; **MANION**, Lawrence; *Métodos de Investigación Educativa*; Editorial la Muralla SA, Madrid, 1990

COMISSÃO EUROPEIA, *Agenda 2000 - Para uma União Reforçada e Alargada*, Boletim da União Europeia, Suplemento 5/97, Comissão Europeia, 1997

COMISSÃO EUROPEIA, *Livro branco sobre a educação e a formação - Ensinar e aprender - Rumo à sociedade cognitiva*, Direcção-Geral XXII - Educação, formação e juventude e Direcção-Geral V - Emprego, relações laborais e assuntos sociais, Bruxelas, Luxemburgo, 1995

CONCEIÇÃO, Pedro; **DURÃO**, F. G. Diamantino; **HEITOR**, Manuel V; **SANTOS**, Filipe; *Novas ideias para a Universidade*; IST Press, Lisboa, Instituto Superior Técnico, Junho de 1998

CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS, *Repensar o Ensino Superior*, Documento I - Diversificação, Mobilidade e Organização Curricular, Maio de 1996

CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS, *Repensar o Ensino Superior*, Documento III - As Funções da Universidade numa Sociedade em Mudança, Julho de 1997

COSTA, Jorge Adelino; *Imagens organizacionais da Escola*, Edições ASA, Colecção perspectivas actuais/Educação, 1ª edição, 1996

COSTA, Jorge Adelino; *Gestão Escolar. Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola*, Prefácio de João Formosinho, Texto Editora, 3ª Ed., 1994

CPR MARCONI e IAPMEI, *Introdução à Transferência Electrónica de Dados*, 2ª edição, DIVA, 1990

CRESPO, Vitor; *Uma Universidade para os anos 2000*, Editorial Inquérito, Mem Martins, 1993

CRUZ, Eduardo; *Planeamento Estratégico - um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1993, 4ª edição

CURRITO, José Eduardo Sabino; *Da Estratégia de uma instituição universitária - um ensaio de aplicação*, Dissertação apresentada no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, sob orientação do Prof. Doutor Eduardo Gomes Cardoso, Texto policopiado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 1995

DELORS, Jacques; outros, *Educação um tesouro a descobrir*, Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, Coleção Perspectivas Actuais, Edições Asa, 1996

DIRIGIR - Revista para chefias, revista do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Artigo: *Auditoria sócio-organizacional instrumento de gestão*, Rui Moura, Novembro/Dezembro 1992

DIRIGIR - Revista para chefias, revista do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Artigo: *Formar para mudar*, Maria José Almeida, Setembro/Outubro 1994

DIRIGIR - Revista para chefias, revista do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Artigo: *Os modos da estratégia empresarial através dos tempos*, Francisco Lopes dos Santos, Março/Abril 1997

DOMINGOS, Ana Maria; **NEVES**, Isabel Pestana; **GALHARDO**, Luisa; *Uma forma de estruturar o ensino e a aprendizagem*, Biblioteca do Educador Profissional, Livros Horizonte, 1981

DRUCKER, Peter F.; *A gestão numa época de grande mudança*, Difusão cultural, Lisboa, 1995

DURHAM, Eunice R.; **SCHWARTZMAN**, Simon; *Avaliação do Ensino Superior*, Editora da Universidade de São Paulo, 1992

ECO, Umberto; *Como se faz uma tese em Ciências Humanas ?*, Editorial Presença, Lisboa, 1980

EFQM - European Foundation for Quality Management; *Public sector self assessment guidelines for the Education sector*, Bruxelas, 1996

EMERY, James C.; *Sistemas de informacion para la direccion - el recurso estrategico critico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990

ESTRELA, Albano; *Teoria e prática de observação de classes - Uma estratégia de formação de professores*, Instituto Nacional de Investigação Científica (INIC), 3ª edição, Lisboa, 1990

EUROGABINETE PME, *Perfil Empresarial do Alentejo*, Eurogabinete PME, Abril de 1991

EUROSTAT, *A Europa em números*, terceira edição, Bruxelas, 1992

EXECUTIVE DIGEST - Revista mensal, nº 6, Artigo: *A Reengenharia ataca outra vez*, James Champy, Abril 1995

EXECUTIVE DIGEST - Revista mensal, nº 27, Artigo: *Estratégia é acção*, Adriano Freire, Janeiro 1997

FAYOL, Henry, *Administração Industrial e Geral*, 9ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 1984

FORMAR - Revista dos formadores, nº 1, revista do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Outubro 1990

FORMOSINHO, João; "Princípios para a organização e administração da escola portuguesa" in *A Gestão do sistema escolar*, Comissão de Reforma do Sistema Educativo, GEP, 1988

FREIRE, Adriano; *Estratégia - sucesso em Portugal*, VERBO, Braga, Agosto de 1997

FRIEDBERG, Erhard; **MUSSELIN**, Christine; *Le gouvernement des universités- Perspectives comparatives*, Collection "Logiques Politiques", Editions L'Harmattan, Paris, 1992

FUNDAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS; *Avaliação do desempenho das Universidades*; Documenta, nº 1, Fevereiro 1996

GAMEIRO, Aires; *Iniciação à dinâmica das sociedades e dos grupos*; Edições Salesianas, 2ª edição, Porto, 1987

GARAUDY, Roger; *Ainda é tempo de viver*; Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1981

GARCÍA, José Ramón Chaves; *Organización y gestión de las Universidades públicas*; Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Primera edición, Barcelona, 1993

GARCÍA, Maria de la O Pinillos; *La organización burocrática pública: un problema de ineficiencia*; Cuadernos Aragoneses de Economía, 2ª Época, Volume 3, Número 2, 1993

GARRIDO, José Luis Garcia; **CARNEIRO**, Roberto; **FOWELL**, Sue; **CHUNG**, Fay; **LANDSHEERE**, Gilbert de; *A Educação do futuro, o futuro da Educação*; Edições ASA, Coleção perspectivas actuais/Educação; Edição patrocinada por Centro UNESCO do Porto e Fundação Engº António de Almeida, 1ª edição, 1996

GEOIDEIA, Estudos de Organização do Território, Lda., *Um enquadramento para o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora*, Lisboa, Novembro de 1993

GEP/ME, *Um sistema estatístico no sector educativo*, documento elaborado no âmbito das actividades da Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação GEP/ME, Lisboa, Janeiro de 1988

GEP/ME, *As Funções da Administração da Educação*, Planeamento e Administração da Educação e Equipamentos Educativos, Módulo I, UNESCO, Paris - Divisão das Políticas e do Planeamento da Educação, Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação GEP/ME, Lisboa, 1ª edição, Maio de 1988

GEP/ME, *A Gestão do Sistema Escolar*, Relatório de Seminário, documento elaborado no âmbito das actividades da Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Ministério da Educação, Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, Lisboa, Setembro de 1988

GEP/ME, *Estruturas de Administração e Avaliação das Escolas Primárias e Secundárias, nos doze Estados Membros da Comunidade Europeia*, Unidades Portuguesa e Dinamarquesa de EURYDICE, Edição do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, Lisboa, 1ª edição, Julho de 1991

GEP/ME, *Exame das Políticas Nacionais de Educação*, OCDE, Lisboa, 1984

GHILARDI, Franco; **SPALLAROSSA**, Carlo; *Guia para a Organização da Escola*; Edições ASA, 2ª edição, Coleção Práticas Pedagógicas, Clube do Professor, 1991

GIL, António Carlos; *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*; Editora Atlas, 4ª edição, São Paulo, 1994

GODET, Michel; *Manual de prospectiva estratégica*; Círculo de Leitores, Julho de 1996

GORE, Al et al. , *Reinventar a Administração Pública*, Quezta Editores, Lisboa, 1994

- GRÁCIO**, Rui; *Perspectivas futuras*, Fundação Calouste Gulbenkian
- GRILO**, Marçal; “Introdução” in *Colóquio Educação e Sociedade*, nº 7, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1994
- GRILO**, Marçal; ARTIGO: *Uma reflexão sobre alguns temas educativos em Portugal*, A Investigação Educacional em Portugal, Instituto de Inovação Educacional (IIE), 1ª edição, Agosto 1995
- HAMPTON**, David R.; *Administração contemporânea*, McGraw-Hill, 2ª edição, São Paulo, 1983
- HANDY**, Charles; *A era da irracionalidade ou a gestão do futuro*, edições CETOP, 1992
- HANDY**, Charles; **AITKEN**, Robert; *Understanding Schools as Organizations*, Penguin Books, England, 1990
- HUTMACHER**, Walo; *A escola em todos os seus casos*, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995
- “**INOVAÇÃO**”, Administração Escolar, Vol. 8, nº 1 e 2, 1995, *A Administração escolar reflexões em confronto (mesa Redonda)*
- Instituto Superior Técnico** - 85 anos - Edição do Conselho Directivo do IST, GEP/GIRE, Maio de 1996
- JANOV**, Jill; *Os Requisitos da Organização Inventiva* in *Executive Digest*, Ano 2, nº13, Novembro de 1995
- JORDAN**, Hugues; **NEVES**, J. C.; **RODRIGUES**, J. A.; *O controlo de gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores*, 2ª edição, CIFAG, Lisboa, 1993
- KOTTER**, John P.; ARTIGO: *What Leaders Really Do* ; Harvard Business Review, Number 3, May-June 1990
- LAMPREIA**, J. Martins; *Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão*, Textos de Gestão, Texto Editora, 1992
- LAVADO**, J. Alves; ARTIGO: *A informatização dos sistemas de informação*, Revista da Administração Pública, Publicação trimestral do Ministério da Reforma Administrativa, Lisboa, Ano VI, nº 19, Jan/Mar 1983
- LENDREVIE**, Jacques; outros; *Mercator Teoria e Prática do Marketing*, 5ª Edição, Gestão e Inovação, Ciências de Gestão, Publicações Dom Quixote, 1995
- LESSARD-HÉBERT**, Michelle; **GOYETTE**, Gabriel; **BOUTIN**, Gérald; *Investigação qualitativa - Fundamentos e práticas*, Instituto Piaget, 1990

“*Liderança no Século XXI*” - Seminário com Kenneth Blanchard - Centro de Congressos da FIL, 17 de Janeiro de 1994

LILADAR, Ragés; “Introdução à Informática”, artigo publicado no módulo *A Informática na Gestão* do curso de Gestão de Empresas de Base Tecnológica, promovido pelo FUNDETEC (Fundo para o desenvolvimento do ensino da engenharia e da tecnologia electrotécnica, electrónica e dos computadores), 1992, INESC

LIMA, Licínio; *A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, 1992

LIMA, Licínio; *Inovação - Administração Escolar*, Vol. 8, nº 1 e 2, 1995, A Administração escolar - reflexões em confronto (mesa redonda)

LIMA, Licínio; *Modernização, Racionalização e Optimização em Educação*, Cadernos de Ciências Sociais, Número 14, Edições Afrontamento, Porto, Janeiro 1994

LOBROT, Michel; *Os efeitos da Educação*, Edições 70, Lisboa, Abril 1980

LOPES, Albino; RETO, Luis; *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Edições Sílabo, Coleção Economia & Negócios, Lisboa, 1990

MARCELINO, Henrique; ARTIGO: *Planeamento estratégico para a renovação organizacional através das tecnologias de informação*; "Informação & Informática", Revista das Tecnologias da Informação na Administração Pública, nº 7, Ano IV, Dezembro 1990

MARQUES, Carlos Alves; CUNHA, Miguel Pina e; *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, Publicações Dom Quixote, Biblioteca de Economia & Empresa, Lisboa, 1996

MARQUES, J. A. Garcia; *Informática e liberdade*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1975

MARTINET, A. Ch., *Estratégia*, Edições Sílabo, Maio 1983

MENEZES, H. Caldeira; *Princípios de Gestão Financeira*, Biblioteca de Gestão Moderna, 2ª edição, Editorial Presença, Lisboa, 1988

MILNE, R. S.; “Burocracia e administração do desenvolvimento” in *Revista da Administração Pública*, nº 3, ano II, Secretaria de Estado da Administração Pública, Jan/Mar 1979

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT) e MISSÃO PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (MSI), *Livro Verde da Sociedade da Informação*, Versão Zero, 2º Forum Penha Longa, 14/15 de Dezembro de 1996

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, *Anuário do Ministério da Educação 1995-1996*, Lisboa, 1995

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, *Autonomia e Qualidade - Documento orientador das políticas para o ensino superior*, Janeiro 1997

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Comissão de Reforma do Sistema Educativo, *A investigação científica nacional no quadro do ensino superior*, 1ª edição, Lisboa, Setembro de 1988

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Comissão de Reforma do Sistema Educativo, *Um sistema estatístico no sector educativo*, 1ª edição, Lisboa, Janeiro de 1988

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, Direcção-Geral do Ensino Superior *Encontro internacional sobre regras e indicadores de gestão no ensino superior*, Lisboa, Novembro de 1988

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E ENERGIA, *O Projecto Porter - A aplicação a Portugal 1993/94*, Gabinete de Estudos e Planeamento, Lisboa, Maio de 1995

MINTZBERG, Henry; *Estrutura e dinâmica das organizações*, Colecção *Gestão e Inovação*, Série *Ciências de Gestão*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1995

MORAIS, Carlos Branco, *Organização e Administração de Empresas*, Figueirinhas, Economia e Empresa, 4ª edição, Setembro 1982

NICO, José Carlos Bravo; *A Relação Pedagógica na Universidade - ser-se caloiro*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação, orientada pela Professora Doutora Maria Teresa Estrela, Texto policopiado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa, 1995

NÓVOA, António; outros; *As organizações escolares em análise - Para uma análise das instituições escolares*, Publicações Dom Quixote, Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1995

NUNES, A. Sedas; ARTIGO: *A população universitária portuguesa: uma análise preliminar*; *Análise Social*; Revista do Gabinete de Investigações Sociais do Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, n.ºs 22-23-24, Volume VI, 1968

NUNES, A. Sedas; ARTIGO: *Propostas para uma política universitária - contribuição para um debate*; *Análise Social*; Revista trimestral do Gabinete de Investigações Sociais, Instituto Superior de Economia, n.º 44, Volume XI, 1975

OCDE, *O Ensino na sociedade moderna*, Biblioteca básica de Educação e Ensino, Edições ASA, 1ª Edição, 1989

OCDE, *As Escolas e a qualidade*, Biblioteca básica de Educação e Ensino, Edições Asa, Porto, 1992

OLIVEIRA, Maria Aurora de Carvalho, *Contributos para a construção da Universidade do futuro*, Tese de Mestrado em Ciências da Educação, Texto policopiado, Universidade do Minho, Instituto de Educação, Braga, 1995

“Para uma Política da Educação em Portugal”, UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), Livros Horizonte, Biblioteca do Educador Profissional, Direcção de Rui Grácio, 1975

PATRÍCIO, Manuel Ferreira; *A Escola Cultural*, Colecção Educação Hoje, Texto Editora, 2ª edição, Lisboa, 1993

PATRÍCIO, Manuel Ferreira; *Uma Reflexão Sobre o Ensino Superior em Portugal in Notícias da Universidade de Évora*, nº 2, Universidade de Évora, 1995

PEREIRA, F. Bento; *A Avaliação das instituições de ensino superior - uma colectânea*, Universidade de Lisboa, Cadernos de Avaliação, Vol. 1, nº 1 (Edição provisória), Lisboa, 1996

PESSOAL - revista trimestral da APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, nº70, entrevista com Maria João Rodrigues, *Para quando uma sociedade que aprende ? - Portugal e os desafios da competitividade*, Abr/Jun 1995

PESSOAL - revista trimestral da APG - Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, nº 74, *Rumo à sociedade cognitiva*, Abr/Jun 1996

PESSOAL - revista trimestral da APG - Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, nº 74, *Educação, formação profissional e vida activa em diálogo*, Abr/Jun 1996

PETERS, Tom; **WATERMAN**, Robert; *Na senda da excelência*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1987

PFEFFER, Jeffrey; *Gerir com poder - Política e influência nas organizações*, Bertrand Editora, Venda Nova, Março de 1994

PIRES, Eurico Lemos; *Lei de Bases do Sistema Educativo - apresentações e comentários*, 2ª edição, Edições ASA, Porto, 1995

POSTIC, Marcel; *A Relação Pedagógica*, Coimbra Editora, 1984

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS, *Plano e Relatório de Actividades*, Secretariado para a Modernização Administrativa, Lisboa, Janeiro de 1997

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS, *Renovar a Administração: um desafio, uma aposta - Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização*

da *Administração Pública*, Gabinete da Secretaria de Estado da Modernização Administrativa, Lisboa, Maio de 1994

PROALENTEJO, *Programa de Desenvolvimento Integrado do Alentejo*, Documento de trabalho, 27 de Outubro de 1997, Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Gabinete do Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional

PUBLIMÉDIA, “Universidade de Évora” in *Expresso* de 29-10-1989

QUEIRÓ, João Filipe; *A Universidade Portuguesa*, 1ª edição, Gradiva, Agosto de 1995

REIS, Carlos; *Planeamento estratégico de sistemas de informação*, 1ª edição, Editorial Presença, Lisboa, 1993

Revista **EDUCAÇÃO**, Semestral, nº 1, Dezembro de 1990

Revista Portuguesa de Gestão, I/94, edição do Departamento de Gestão do ISCTE

Revista Portuguesa de Gestão, II/III/95, edição da Associação para o Estudo e Divulgação em Gestão, com o apoio e colaboração do Fórum de Administradores de Empresas, JNICT-Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica e INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial/Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

RIBEIRO, António Carrilho; *Reflexões sobre a reforma educativa*, Texto Editora, 4ª edição, Lisboa, 1994

ROBERTO, José Afonso; *Sistema de controlo de gestão para uma organização do Sector Público Administrativo*, Dissertação apresentada no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, realizada sob orientação do Prof. Doutor Azevedo Rodrigues, Texto policopiado, INDEG, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Setembro 1995

ROBERTO, José Afonso, **CARVALHO**, Maria do Rosário e **SILVA**, Paulo Resende, ARTIGO: *Pensamento Estratégico de Mintzberg*, Revista Economia e Sociologia, nº 63, Évora, 1997

ROCHA, Abel Paiva da; *Projecto Educativo de Escola - Administração participada e inovadora*, Edições ASA, Coleções em Foco, 1ª edição, 1996

RODRIGUES, Jorge Martins; *Formulação da estratégia de uma PME*, Dissertação apresentada no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, realizada sob orientação do Prof. Doutor Luis Filipe C. Pereira, Texto policopiado, INDEG, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Setembro 1992

ROSA, Rui Namorado; *Um olhar sobre os últimos 4 anos*, in *Notícias da Universidade de Évora*, nº 10, Universidade de Évora, 1998

ROSA, Rui Namorado; *Vêm aí mais dificuldades para as Universidades* in *Revista da FENPROF*, suplemento ao nº 136, Dezembro 1996

SANTOS, Boaventura Sousa; "Para uma Universidade de Ideias" in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 27/28, 1989

SANTOS, Boaventura Sousa; *Pela mão de Alice - o social e o político na pós-modernidade*, Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento, 4ª edição, Porto, Junho de 1995

SANTOS, Francisco Lopes dos; *Excelência estratégica-métodos para a mudança*, CIFAG-Centro de informação, formação e aperfeiçoamento em gestão, Lisboa, 1992

SANTOS, Sérgio Machado dos; *Pacto Educativo - Aspirações e controvérsias*, ARTIGO: Pacto Educativo para o futuro: uma medida oportuna, Texto Editora, Lisboa, 1996

SARAIVA, Maria Margarida Serra Marques Martins de Moura; *A Avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal - Para uma Educação de Qualidade*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais, orientada pela Prof. Doutora Elizabeth Reis, Texto policopiado, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 1997

SARMENTO, Manuel Jacinto; *A Escola e as autonomias*; Colecção cadernos pedagógicos; Edições ASA, 1ª edição, 1993

SCHUMACHER, E. F.; *Small is beautiful - um estudo de Economia em que as Pessoas também contam*; Colecção interrogar o futuro, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2ª edição, Junho de 1985

SERRANO, António Manuel Soares; *Sistemas de informação de potencial estratégico (SIPE) - Modelo referencial para exploração em PME*, dissertação apresentada à Universidade de Évora para a obtenção do grau de Doutor em Gestão de Empresas, sob a orientação do Professor Doutor José Carlos das Dores Zorrinho, Évora, 1997

SILVA, Augusto Santos; **PINTO**, José Madureira; *Metodologia das Ciências Sociais*; Biblioteca das Ciências do Homem; Edições Afrontamento, 1986

SILVA, Luis Miguel; **O'NEILL**, Henrique; ARTIGO: *Estratégias de internacionalização em telecomunicações - Desenvolvimento de um modelo de referência*, Revista Economia Global e Gestão, Lisboa, Edição da AEDG/ISCTE, Semestral, Vol. II, 2/1997

SILVA, Manuela; **TAMEN**, Maria Isabel; *Sistema de Ensino em Portugal*; Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

SILVA, Paulo Fernando Lopes Resende; *Análise do sistema organizacional das Universidades Novas: semelhanças, diferenças e graus de desenvolvimento*, Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão, realizado sob a orientação do Prof. Doutor Albino Lopes, Texto policopiado, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Março 1996

SIMÃO, José Veiga; *A importância das elites*, Colóquio Educação e Sociedade, 7, Fundação Calouste Gulbenkian - Serviço de Educação, Dezembro de 1994

SIMÃO, José Veiga, "Discurso de Sua Excelência o Ministro da Educação Nacional, Prof. Veiga Simão, na posse do Reitor e Comissão Instaladora do Instituto Universitário de Évora a 4 de Janeiro de 1974" in *Economia e Sociologia, Estudos Eborenses*, vol. 17, Évora, 1974

SIMON, Herbert; *A razão nas coisas humanas*, Gradiva, Lisboa, 1ª edição, Setembro de 1989

SINCLAIR, Goodlad; *The quest for quality: sisteen forms of heresy in higher education*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, England, 1995

SINNOTT, Jan; **JOHNSON**, Lynn; *Reinventing the University: a radical proposal for a problem-focused university*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1996

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação, 1993, Artigos:

* *Information Based Management (IBM): Um Paradigma Actual*, Carlos Zorrinho

* *Matriz de Actividades: Um enquadramento Conceptual para as Actividades de Planeamento e Desenvolvimento de Sistemas de Informação*, João Álvaro Carvalho e Luis Amaral

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação, Artigo: *O Valor da Informação*, Almiro de Oliveira, 1994

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Revista da Associação Portuguesa de sistemas de informação, Artigo: *A Sociedade da Informação*, José Fernando Ventura, 1996

SLOWEY, Maria; *Implementing changes from within Universities and Colleges*, Kogan page, London, 1995

SMITH, Brian Reffin; *Computadores*, Edições 70, 1982

STACEY, Ralph; *A gestão do Caos*, Publicações Dom Quixote, 1ª edição, Lisboa, Junho de 1994

TOFFLER, Alvin; *Os novos poderes*, Colecção Vida e cultura, Edição «Livros do Brasil», Lisboa, 1991

TRATADO DA UNIÃO EUROPEIA, Maastricht, Edição da Assembleia da República, Lisboa, 1993

UNIVERSIDADE DE ÉVORA, *Anais da Universidade de Évora*, nº 1, Évora, Dezembro de 1991

UNIVERSIDADE DE ÉVORA, *Relatório de Actividades 1996*

UNIVERSIDADE DE ÉVORA, *Plano de Actividades 1997*

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA, *Proyecto Universidad de Extremadura*, UNEX - Consejo Social, Abril 1992

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, *Plan stratégique Université Catholique de Louvain - 1991-1995*, UCL 1991

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA, *Seminário Internacional "Universitat: Estratègies per avançar"*, Barcelona, 19, 20 e 21 de Janeiro de 1998

VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Luísa; CAETANO, António; *Psicologia social das organizações - Estudos em empresas portuguesas*, CELTA Editora, Oeiras, 1994

VANIER, Jean; *A Comunidade, lugar do perdão e da festa*, 2ª edição, Edições Paulistas, 1986

VÁRIOS, *Na Sociedade da Informação - O que aprender na Escola ?*, Colecção Perspectivas actuais/Educação, Edições ASA, Junho 1998, 1ª edição, 1998

VÁRIOS, *Uma Estratégia para a Cidade de Évora*, Gabinete da Cidade, Janeiro 1994

VÁRIOS, *Congresso do Ensino Superior*, Instituto Superior Técnico, Lisboa, 8, 9 e 10 de Dezembro de 1995

VÁRIOS, *Educação - um tesouro a descobrir (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI)*, Edições ASA, 1ª edição, Lisboa, 1996

VÁRIOS, *Pacto Educativo - Aspirações e controvérsias*, Texto Editora, 1ª edição, Lisboa, 1996

VÁRIOS, *Seminário sobre Avaliação do desempenho das Universidades*, Fundação das Universidades Portuguesas, Auditório da Universidade de Coimbra, Fevereiro de 1995

VÁRIOS, *Seminário sobre Marketing e Comunicação para a Administração Pública*, ISCTE, 1996

VÁRIOS, *Seminário - Nos 10 anos da Lei de Bases do Sistema Educativo - Memórias e Projectos*, Exponor, Feira Internacional do Porto, 11, 12 e 13 de Julho de 1996

VÁRIOS, *Seminário sobre Sistemas Educativos Europeus*, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa, 1996

VÁRIOS, *Strategor - Política global da empresa: estratégia, estrutura, decisão e identidade*, Coleção *Gestão & Inovação*, Série *Ciências de Gestão*, nº 2, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993

VENTURA, José Fernando Pereira Biléu; *Impactes dos sistemas de informação e das tecnologias de informação nas organizações*, Tese de Mestrado, Universidade de Évora, 1992

VERBO/Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura, Vol. 7, Lisboa, Maio de 1968

VERDASCA, José L. C.; *Instrumentos de Diagnóstico e de Planeamento em Educação*, Série Ciências Humanas e Sociais, Publicações Universidade de Évora, nº 5, Setembro de 1995

WARD, John, *Principles of information systems management*, New York, 1995

ZIEMER, Roberto; *Mitos organizacionais - o poder invisível na vida das empresas*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1996

ZORRINHO, Carlos; ARTIGO: *Formar em gestão: algumas reflexões da Informação*, Revista Economia e Sociologia, nº 53, Évora, 1992

ZORRINHO, Carlos; *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Lisboa, 1991

ZORRINHO, José Carlos das Dores; *Estrutura da empresa e sistema de informação; referencial metodológico para desenvolvimento interactivo*, dissertação apresentada à Universidade de Évora para a obtenção do grau de Doutor em Gestão de Empresas, Évora, 1990

DIÁRIOS DA REPÚBLICA

- Lei nº 5/73, de 25 de Julho, *Reforma Veiga Simão*
- Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro, D.R., I Série, nº 249: *Modelo da gestão democrática*
- Decreto-Lei nº 448/79, de 13 de Novembro, D.R., I Série, nº 262: *Estatuto da Carreira Docente Universitária*
- Lei nº 19/80, de 16 de Julho, D.R., I Série, nº 162: *Altera o D.L. 448/79*
- Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, D.R., I Série, nº 237: *Lei de Bases do Sistema Educativo*
- Resolução do Conselho de Ministros nº 87/86, de 15 de Dezembro, D.R., I Série, nº 287: *Fórmula de financiamento das Universidades*
- Lei nº 108/88, de 24 de Setembro, D.R., I Série, nº 222: *Autonomia das Universidades*
- Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, D.R., I Série, nº 29: *Regime jurídico de autonomia das escolas de ensino básico e secundário*
- Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, D.R., I Série A, nº 107: *Novo modelo de direcção e gestão das escolas não superiores*
- Parecer nº 1/93 do Conselho Nacional de Educação, D.R., II Série, nº 75, de 30 de Março: *Documento de orientação sobre o ensino superior em Portugal*
- Decreto-Lei nº 421/93, de 28 de Dezembro, D.R., I Série-A, nº 301: *Conselho do Ensino Superior*
- Lei nº 38/94, de 21 de Novembro, D.R., I Série-A, nº 269: *Avaliação do Ensino Superior*
- Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro, D.R., I Série-A, nº 225: *Plano e relatórios de actividades para os serviços da Administração Pública*
- Decreto-Lei nº 47/97, de 25 de Fevereiro, D.R., I Série-A, nº 47: *Organização e funcionamento do Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação*
- Lei nº 113/97, de 16 de Setembro, D.R., I Série-A, nº 214: *Bases do financiamento do Ensino Superior*

- Lei nº 115/97, de 19 de Setembro, D.R., I Série-A, nº 217: *Alteração à Lei nº 46/86, de 14 de Outubro(Lei de Bases do Sistema Educativo)*
- Decreto-Lei nº 252/97, de 26 de Setembro, D.R, I Série-A, nº 223: *Exercício de autonomia administrativa e financeira das Universidades*
- Decreto-Lei nº 205/98, de 11 de Julho, D.R., I Série-A, nº 158: *Cria o Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior*

ANEXO 1: Guião de entrevista

CLASSES DE INFORMAÇÃO	QUESTÕES
ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA	<p>1) Quais as principais implicações da Lei da Autonomia das Universidades, na administração das Universidades ?</p> <p>2) Que implicações tem o processo de Avaliação do Ensino Superior no que à autonomia das universidades se refere ?</p> <p>3) Quais os vectores estratégicos determinantes para o Ensino Superior público?</p> <p>4) Identifique algumas actividades de planeamento desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none">■ a nível desta Universidade;■ a nível da unidade estruturante de que faz parte. <p>5) Há uma organização informal que resiste, normalmente, à organização formal. Que factores poderão contribuir para que isso aconteça ?</p> <p>6) Nesta Universidade, as funções estão claramente definidas e devidamente estruturadas ?</p> <p>7) Temos conhecimento das principais actividades que se desenvolvem em cada uma das unidades/departamentos/serviços da Universidade ?</p>
O SISTEMA DE INFORMAÇÃO	<p>8) As Universidades públicas devem possuir um Plano de Desenvolvimento. Que passos devem ser desenvolvidos para agilizar a recolha de dados que suportem esses Planos ? Que tratamento deverá ser feito sobre esses dados ?</p>

	<p>9) A comunicação que se estabelece entre o Ministério da Educação e as Universidades públicas é eficaz ?</p> <p>10) A existência de poucos dados consolidados e divulgados relativamente a uma organização, provocam um deficiente conhecimento da sua memória enquanto organização. Concorda com esta afirmação ?</p> <p>11) Qual a sua opinião sobre a forma como circula a informação escrita na organização ?</p> <p>12) Quais são, do seu ponto de vista, as causas dos problemas e disfunções na circulação da informação na sua organização universitária ? De que forma esses problemas e disfunções interferem na forma como a organização dá resposta às solicitações que lhe são feitas (tanto externas, como internas) ?</p>
<p>OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p>	<p>13) Questões relacionadas com o “poder científico”, o “poder pedagógico” e o “poder administrativo” atravessam claramente a gestão de uma universidade. Comente esta afirmação ? De que forma cruza a instituição ?</p> <p>14) A rotatividade dos cargos, ao nível dos órgãos de decisão, será incompatível com a existência e manutenção de informação estruturada, que seja útil, fiável, oportuna, independentemente de quem tem que decidir ?</p> <p>15) Quais os órgãos de decisão, por excelência, de uma instituição universitária?</p> <p>16) Qual a importância das regras escritas e regulamentos nesta organização universitária?</p> <p>17) Quais as principais vantagens e desvantagens da estrutura orgânica actualmente existente?</p>

ANEXO 2: Quadros de registo da análise de conteúdo

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (Folha 1)	1 - IMPLICAÇÕES DA LEI DA AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES NA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	1º) "Grandes acréscimos de liberdade" 2º) "As Universidades hoje têm mais liberdade" 3º) "Utilizar com mais liberdade as verbas que lhe eram postas à disposição" 4º) "A própria liberdade de organização da Universidade" 5º) "transferiu claramente para as Universidades algumas competências" 6º) "há aspectos da Lei da Autonomia que não estão clarificados, e que têm entraves assíduos na vida das Universidades (ex: Património, execução orçamental, criação e registo de cursos) 7º) "restrições administrativas" (ex: contratações, utilização dos fundos financeiros, património) 8º) "responsabilidades também são acrescidas" 9º) "para um maior grau de autonomia, um maior nível de responsabilidade" 10º) "tem que ser forçosamente um melhor funcionamento da Universidade" 11º) "foi um passo dado no sentido de um melhor funcionamento de cada uma das Universidades de per si" 12º) "foi um passo em frente no sentido de cada uma das Universidades poder, de per si, resolver os seus problemas (...) de acordo com a sua experiência"	1.1.1º 1.1.2º 1.1.3º 1.1.4º 2.1.5º 2.1.6º 3.1.7º 3.1.8º 3.1.9º 4.1.10º 4.1.11º 4.1.12º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 2)	1 - IMPLICAÇÕES DA LEI DA AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES NA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	13º) "maior responsabilização cometida aos órgãos de decisão, nomeadamente à Reitoria" 14º) "maior autonomia sim, mas também há uma maior responsabilização (...) que implica, de facto, nas várias funções (ensino, investigação e prestação de serviços)" 15º) responsabilidade na "antecipação de necessidades do mercado de trabalho" 16º) "procura, antecipação de necessidades" 17º) "análise de necessidades, de antecipação de necessidades, para que possamos definir os nossos (da Universidade) perfis de formação" 18º) "maior responsabilização na antecipação das necessidades e portanto tudo é influenciado por essa questão" 19º) "dentro do trabalho que estou a desenvolver a nível da Universidade, não tenho propriamente uma ideia perfeitamente definida"	5.1.13º 5.1.14º 5.1.15º 5.1.16º 5.1.17º 5.1.18º 6.1.19º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 3)	2 - IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO QUE À AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES SE REFERE	<p>20º) "pode parecer que há uma certa contradição entre a Autonomia e a Avaliação do Ensino Superior"</p> <p>21º) "é fundamental a Avaliação do Ensino Superior para criar referências entre as diversas Universidades, criar equilíbrios"</p> <p>22º) "a própria Universidade ter uma ideia de como está a desempenhar a sua função, a qualidade com que está a desempenhar a sua função e melhorar"</p> <p>23º) "melhorar a sua qualidade, para o futuro"</p> <p>24º) "uma maneira de as Universidades controlarem e tentarem melhorar as suas <i>performances</i>"</p> <p>25º) "questão fundamental a todos os níveis, mas particularmente aguda em instituições com grande dimensão e que têm funções complexas, diversificadas, complexas"</p> <p>26º) "processo estruturante (se bem conduzido), para uma melhor organização, para um melhor autoconhecimento e um melhor conhecimento por terceiros, da função, da oferta e do desempenho das Universidades"</p> <p>27º) "é uma oportunidade (...) é uma necessidade europeia, de auto-conhecimento, de aperfeiçoamento e de racionalização"</p> <p>28º) "tipificação (...) para efeitos de comparabilidade não só a nível nacional, mas internacional"</p> <p>29º) Conhecimento, pela Universidade, dos seus pontos fortes e fracos</p>	1.2.20º 1.2.21º 1.2.22º 1.2.23º 1.2.24º 2.2.25º 2.2.26º 2.2.27º 2.2.28º 3.2.29º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 4)	2 - IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE AValiação DO ENSINO SUPERIOR NO QUE À AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES SE REFERE	<p>30º) "não é só a avaliação dos cursos (...), é preciso fazer a avaliação também das unidades orgânicas, incluindo os Serviços e inclusivamente, haver a avaliação dos docentes"</p> <p>31º) "esta Avaliação é essencial, porque sem Avaliação, a instituição não sabe como é que funciona ... se está a funcionar bem, se está a gerir bem os recursos"</p> <p>32º) "a Avaliação é absolutamente essencial (...) até para a aplicação da Lei da Autonomia"</p> <p>33º) "dialéctica autonomia - avaliação - financiamento é uma dialéctica positiva"</p> <p>34º) dá à Universidade "os instrumentos para traçar as suas estratégias de correcção e de desenvolvimento"</p> <p>35º) "interessa (...) tirar partido dessa avaliação e conhecer quais os seus resultados, até para eventualmente, no futuro, corrigir erros que possam ser detectados"</p> <p>36º) "em termos organizacionais, a Avaliação é uma função que qualquer organização deve executar"</p> <p>37º) "A Avaliação permite verificar o que é que nós estamos de facto a fazer e a qualidade daquilo que estamos a fazer"</p> <p>38º) sem Avaliação, "não podemos melhorar ou (...) a nossa melhoria nunca é feita adequadamente"</p> <p>39º) a Avaliação detecta estrangulamentos, detecta pontos fortes (...) permite definir novas linhas de orientação"</p>	3.2.30º 3.2.31º 3.2.32º 3.2.33º 3.2.34º 4.2.35º 5.2.36º 5.2.37º 5.2.38º 5.2.39º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 5)	2 - IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO QUE À AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES SE REFERE	40º) "a Avaliação tem ainda um efeito, que me parece muito importante, e que vai acontecer com certa frequência (...), efeitos no próprio financiamento da instituição" 41º) "vai dando indicadores, pistas" 42º) "para exercermos a nossa Autonomia, temos que saber o que é que estamos a fazer e saber para onde é que caminhamos, logo a Avaliação é fundamental" 43º) "questões de financiamento" 44º) "o grande problema, e esse também é sentido pelo Ministério, é saber como é que se vai fazer a Avaliação e que peso é que se vai dar à Avaliação" 45º) "saber quais as ligações dos diferentes cursos com as Universidades, com o meio exterior, com o meio envolvente" 46º) "todo o financiamento e a própria Lei da Autonomia implica que haja um ranking na Avaliação"	5.2.40º 5.2.41º 5.2.42º 6.2.43 6.2.44º 6.2.45º 6.2.46º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 6)	3 - VECTORES ESTRATÉGICOS DETERMINANTES (LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS) PARA O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	47º) "privilegiar sobretudo a qualidade, não tanto a quantidade" 48º) "distinguir (...) pela qualidade que oferece à formação dos seus alunos" 49º) "diferenciar pelo desenvolvimento da investigação, associando-a ao Ensino" 50º) "haver Planos de desenvolvimento das instituições é importante" 51º) "contratualização a prazo entre a Administração Central e os estabelecimentos de Ensino Superior" 52º) "vertente (...) de articulação em rede, entre os estabelecimentos de Ensino Superior" 53º) "ligação aos interesses sociais, aos interesses das comunidades, de regiões ..." 54º) "o factor determinante vai ser a melhoria da qualidade" 55º) "Avaliação" 56º) "as Universidades vão ter que meditar muito bem nos seus investimentos, nos seus desenvolvimentos estratégicos" 57º) "qualidade daquilo que (as Universidades) fazem, seja a nível da investigação, seja a nível da formação, seja a nível da extensão universitária ou (...) da interacção com a comunidade" 58º) "correcta política de ensino (aspectos pedagógicos e de motivação dos alunos)" 59º) "a nível da política de investigação, ainda há muito por fazer"	1.3.47º 1.3.48º 1.3.49º 2.3.50º 2.3.51º 2.3.52º 3.3.53º 3.3.54º 3.3.55º 3.3.56º 3.3.57º 4.3.58º 4.3.59º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 7)	3 - VECTORES ESTRATÉGICOS DETERMINANTES (LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS) PARA O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	<p>60º) "crescer sim, mas em qualidade, não em quantidade"</p> <p>61º) "questão financeira"</p> <p>62º) "antecipação das necessidades (...) indicador importante para estabelecer objectivos estratégicos"</p> <p>63º) "formação continua nos vários planos de saber e das várias formas possíveis" - percepção de que há apetência para a formação e aprendizagem ao longo da vida</p> <p>64º) "prestação de serviços à comunidade"</p> <p>65º) "Investigação (...) deve estar ligada fundamentalmente às necessidades e problemas que a sociedade nos aponta"</p> <p>66º) "tentamos perceber quais são os nossos objectivos, e qual é a forma de os enquadrar de uma forma estratégica"</p> <p>67º) "há um desfazamento total e absoluto entre a ideia que se tem, ou a ideia que o Ministério possa ter, ou a ideia que o CRUP possa ter, ou a ideia que a FUP possa ter e, exactamente, essa perspectiva estratégica de se desenvolver o ensino superior público".</p>	4.3.60º 4.3.61º 5.3.62º 5.3.63º 5.3.64º 5.3.65º 6.3.66º 6.3.67º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 8)	4 - IDENTIFIQUE ALGUMAS ACTIVIDADES DE PLANEAMENTO DESENVOLVIDAS: * A NÍVEL DESTA UNIVERSIDADE; * A NÍVEL DA UNIDADE ESTRUTURANTE DE QUE FAZ PARTE	68º) "Plano Estratégico de Desenvolvimento da própria Universidade, realizado pela Reitoria" 69º) "Plano (...) para o ano em curso, desenvolvido pela Reitoria" 70º) "Planeamento das construções" 71º) "quando um Departamento ou outra unidade, elabora uma proposta de uma nova Licenciatura, está a fazer um trabalho de planeamento" 72º) há várias estruturas que elaboram trabalhos prospectivos e/ou de detecção de oportunidades emergentes, trazendo contributos para o planeamento, mas "não existe uma grande... uma estrutura... suficientemente... com uma dimensão e capacidade suficiente para desenvolver todas as actividades que é necessário desenvolver nesse sentido" 73º) "planeamento de uma estrutura para realizar a Auto-avaliação" 74º) "constituição de bases de dados (...) para (...) permitir obviamente, planear também apoio a essas actividades, falo por exemplo na área da investigação" 75º) "actividade de planeamento (...) desenvolvida no âmbito do Senado (...) um estudo, uma meditação sobre a estratégia de desenvolvimento da Universidade"	1.4.68º 1.4.69º 1.4.70º 2.4.71º 2.4.72º 3.4.73º 3.4.74º 3.4.75º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 9)</p>	<p>4 - IDENTIFIQUE ALGUMAS ACTIVIDADES DE PLANEAMENTO DESENVOLVIDAS: * A NÍVEL DESTA UNIVERSIDADE; * A NÍVEL DA UNIDADE ESTRUTURANTE DE QUE FAZ PARTE</p>	<p>76º) "foi decidido no Senado ser feita uma análise das estruturas da Universidade e das possibilidades que a Universidade tem para o lançamento de novas Licenciaturas (...) contemplando a hipótese de vários cenários para o futuro"</p> <p>77º) Plano anual de actividades, submetido à aprovação do Senado</p> <p>78º) "os próprios Planos curriculares das disciplinas, dos Cursos de Licenciatura, são planos".</p> <p>79º) "cada Departamento deveria ter o seu plano (...) deveria incluir a actividade de docência, a investigação e a actividade de serviço à comunidade. (...) e os Serviços também deviam ter os seus planos. (...) toda a unidade orgânica da Universidade deveria ter um Plano de Actividades" (Plano orientador da acção)</p> <p>80º) "não quer dizer que não haja Planos, até há, de facto, algumas orientações, mas que são muito avulsas e portanto não há um instrumento globalizante"</p> <p>81º) "deveria haver (...) um órgão desta casa (Universidade de Évora) que apontasse linhas estratégicas de orientação, vectores estratégicos, que pudessem orientar os próprios planos de Actividade e isso, ainda não temos".</p> <p>82º) "tem havido uma preocupação grande em se desenvolver uma determinada orientação de planeamento estratégico para a Universidade (de Évora), até com a criação de um Núcleo".</p>	<p>4.4.76º</p> <p>5.4.77º</p> <p>5.4.78º</p> <p>5.4.79º</p> <p>5.4.80º</p> <p>5.4.81º</p> <p>6.4.82º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 10)	4 - IDENTIFIQUE ALGUMAS ACTIVIDADES DE PLANEAMENTO DESENVOLVIDAS: * A NÍVEL DESTA UNIVERSIDADE; * A NÍVEL DA UNIDADE ESTRUTURANTE DE QUE FAZ PARTE	83º) "não se tem conseguido definir actividades de planeamento estratégico para esta Universidade" 84º) "penso que seria não só interessante, mas muito útil, a Universidade ter um Núcleo a funcionar (...) não só para a elaboração, mas também com capacidade de implementação" 85º) "sem planeamento estratégico (...) penso que será muito difícil conseguir manter alguma competitividade, que eu penso que, cada vez mais é importante"	6.4.83º 6.4.84º 6.4.85º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 11)</p>	<p>5 - FACTORES QUE PODERÃO CONTRIBUIR PARA QUE A ORGANIZAÇÃO INFORMAL RESISTA À ORGANIZAÇÃO FORMAL</p>	<p>86º) "uma busca de liberdade" 87º) "flexibilidade e agilidade" 88º) "fugir a uma organização muito formal, mantendo (...) a liberdade de actuação, de estruturação" 89º) "no fundo, a verdadeira estruturação faz-se muito mais, por cadeira ou por cátedra, do que propriamente por unidades estruturais, formais" 90º) "a sua (da Universidade) organização de base, é ao nível das Cadeiras ou grupo de Cadeiras" 91º) "a informalidade pode significar que se trabalha no dia a dia, navegando à vista" 92º) a informalidade "sendo, certamente, um sinal de adaptação instantânea das pessoas a situações concretas, não é um sinal negativo, no sentido em que pode representar, pelo contrário, a incapacidade dos mecanismos estabelecidos de desempenharem as funções para as quais eles existem". 93º) "Ou a organização informal corresponde a necessidades concretas, permanentes e então, deve passar a ser uma organização formal, ou então ela está, essencialmente, a corresponder a adaptações instantâneas" (circunstanciais)</p> <p>AO 3º ENTREVISTADO NÃO FOI COLOCADA A QUESTÃO, POR ESTE ENTENDER QUE ESTAVA MAL FORMULADA</p>	<p>1.5.86º 1.5.87º 1.5.88º 1.5.89º 1.5.90º 2.5.91º 2.5.92º 2.5.93º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 12)	5 - FACTORES QUE PODERÃO CONTRIBUIR PARA QUE A ORGANIZAÇÃO INFORMAL RESISTA À ORGANIZAÇÃO FORMAL	AO 4º ENTREVISTADO NÃO FOI COLOCADA A QUESTÃO 94º "o relacionamento entre as pessoas, (...) de facto, determina muitas vezes as decisões formais" 95º "Quando vamos para uma reunião (...) muitas decisões estão formadas antes, pela relação informal" 96º "a rede informal e, portanto, os grupos informais têm, na minha perspectiva, muito mais força do que o formal" 97º a existência de informalidade "não é mau em si, até porque (...) a estrutura formal, muitas vezes, não dá resposta" 98º "muitas vezes nós temos que utilizar essa organização informal (...) para que determinadas actividades consigam ter uma conclusão eficiente, eficaz"	5.5.94º 5.5.95º 5.5.96º 6.5.97º 6.5.98º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 13)	6 - NESTA UNIVERSIDADE, AS FUNÇÕES ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDAS E DEVIDAMENTE ESTRUTURADAS ?	<p>99º) "acho que sim. Para mim, é bastante claro que estão estruturadas as funções que competem a cada nível, onde é que se desempenham e como é que são os circuitos de decisão"</p> <p>100º) "acho que não, acho que não estão"</p> <p>101º) "Quer dizer, estão em maior ou menor extensão, obviamente estão, em maior ou menor extensão, mas que é preciso ir bastante mais longe, sim, é preciso ir bastante mais longe"</p> <p>102º) "os Estatutos da Universidade carecem de ser revistos"</p> <p>103º) "a própria instituição, com a sua composição, com as suas regras de funcionamento, tem dentro de si os seus próprios limites, como tem dentro de si as suas próprias virtualidades"</p> <p>104º) "dentro do quadro em que funcionamos actualmente, há várias indefinições, a vários níveis... a vários níveis, a vários níveis..."</p> <p>105º) "há situações de indefinição"</p> <p>106º) "as funções estão definidas e (...) estão bem definidas, até porque temos uma Lei-Quadro da Universidade, temos os nossos Estatutos, que definem claramente quais são as funções dos órgãos"</p> <p>107º) "penso que não há uma falta de definição de funções que incumbe realizar; estão perfeitamente clarificadas as responsabilidades."</p> <p>108º) "muitas vezes, há é uma demissão, demissão de cumprimento das responsabilidades, por parte de pessoas que estão à frente dos órgãos"</p>	1.6.99º 2.6.100º 2.6.101º 2.6.102º 2.6.103º 2.6.104º 2.6.105º 3.6.106º 3.6.107º 3.6.108º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
<p>A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 14)</p>	<p>6 - NESTA UNIVERSIDADE, AS FUNÇÕES ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDAS E DEVIDAMENTE ESTRUTURADAS ?</p>	<p>109º) "por outro lado, digamos, há uma certa impunidade quando as pessoas não cumprem aquilo a que estão obrigadas"</p> <p>110º) "não é por modificar ou alterar as estruturas muitas vezes, que as coisas se operacionalizam, passa é, de facto, por uma consciencialização das pessoas, que têm que assumir as suas responsabilidades, cada um ao seu nível"</p> <p>111º) "é uma questão de responsabilidade de cada um"</p> <p>112º) "penso que estão claramente definidas"</p> <p>113º) "o que há muitas vezes é falta de coordenação"</p> <p>114º) "porque o grande problema que existe, na minha opinião, é a falta de gabinetes especializados que ajudem os órgãos a realizar as suas funções"</p> <p>115º) "neste momento (...) estão"</p> <p>116º) "o problema que me parece que existe, tem a ver com o rápido crescimento da Universidade"</p> <p>117º) "neste momento, a Universidade tem órgãos no seu seio e tem funções que estão claramente definidas e que pertencem a este ou aquele órgão"</p> <p>118º) "talvez as coisas não funcionem devidamente; (...) é óbvio que as coisas não começam a encaixar todas de início"</p> <p>119º) "globalmente, eu diria que a Universidade tem as suas funções bem definidas"</p>	<p>3.6.109º</p> <p>3.6.110º</p> <p>3.6.111º</p> <p>3.6.112º</p> <p>3.6.113º</p> <p>3.6.114º</p> <p>4.6.115º</p> <p>4.6.116º</p> <p>4.6.117º</p> <p>4.6.118º</p> <p>5.6.119º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 15)	6 - NESTA UNIVERSIDADE, AS FUNÇÕES ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDAS E DEVIDAMENTE ESTRUTURADAS ?	<p>120º) "se as funções de Ensino e Investigação estão bem definidas e os órgãos que... os órgãos da Universidade conhecem bem o que é que devem fazer nesta área, relativamente à prestação de serviços e na função cultural, as coisas não estão assim tão claras"</p> <p>121º) "Não, não estão."</p> <p>122º) "elas (as funções) podem até estar definidas com alguma clareza, só que depois não estão devidamente estruturadas"</p> <p>123º) "Penso que há alguma dificuldade de regulamentação. Porque, talvez em termos gerais esteja definido, mas depois em termos regulamentares, específicos, para a própria orientação do funcionamento, não é eficiente"</p> <p>124º) "parece-me que há falta de regulamentação; talvez a má definição ou a pouca clareza na definição, não sejam os princípios gerais básicos"</p> <p>125º) "Há muita falta de regulamentação específica, de determinados processos, de determinados andamentos" (<i>uma certa uniformização e padronização é fundamental</i>)</p> <p>126º) "é quase uma gestão familiar de uma organização que entretanto cresceu"</p>	5.6.120º 6.6.121º 6.6.122º 6.6.123º 6.6.124º 6.6.125º 6.6.126º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 16)	7 - TEMOS CONHECIMENTO (SÃO VISÍVEIS ?) DAS PRINCIPAIS ACTIVIDADES QUE SE DESENVOLVEM EM CADA UMA DAS UNIDADES/DEPARTAMENTOS/ SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE ?	<p>127º) "daquelas actividades que as diversas Áreas ou diversos Serviços preparam para o exterior, temos alguma informação e, normalmente, temos conhecimento delas"</p> <p>128º) "aquelas actividades de desenvolvimento muitas vezes dos próprios Departamentos/Áreas/Áreas científicas, temos muito pouco conhecimento delas (...) estamos muito ... ainda talvez muito fechados, com muito pouca interdisciplinaridade e damos pouco conhecimento do que estamos a fazer"</p> <p>129º) "temos falta de tempo para nos encontrarmos, para organizar seminários abertos a outras áreas científicas, a outras áreas departamentais, a outros Departamentos"</p> <p>130º) "destinamos pouco tempo para a troca de ideias, para ouvir a opinião dos outros e dizermos também o que é que estamos a fazer"</p> <p>131º) "creio que, internamente, há pouco conhecimento das actividades e das missões de cada uma das unidades e das potencialidades que existem, ou que não existem, em cada uma das unidades"</p> <p>132º) "são visíveis no interior de cada unidade; são completamente invisíveis, no seio da universidade"</p>	<p>1.7.127º</p> <p>1.7.128º</p> <p>1.7.129º</p> <p>1.7.130º</p> <p>2.7.131º</p> <p>3.7.132º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
A) ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA (CONTIN. Folha 18)	7 - TEMOS CONHECIMENTO (SÃO VISÍVEIS ?) DAS PRINCIPAIS ACTIVIDADES QUE SE DESENVOLVEM EM CADA UMA DAS UNIDADES/DEPARTAMENTOS/ /SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE ?	139ª) "houve um esforço grande para dar conhecimento de tudo aquilo que é importante e das actividades que são desenvolvidas; a nível da gestão da informação, houve um esforço muito grande e houve uma melhoria substancial" 140ª) "nós temos um problema muito grave, que é a dispersão" 141ª) "a própria gestão da informação (...) é muito mais difícil numa universidade como a nossa, que está completamente dispersa"	6.7.139º 6.7.140º 6.7.141º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 1)	<p>8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO</p> <p>* QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>142º) "tem havido um esforço grande da Assessoria de Planeamento, nomeadamente, para recolha de muitos dados, de uma forma que sobrecarrega muito o trabalho, às vezes já sobrecarregado por si, das Áreas e dos Departamentos ou dos Docentes"</p> <p>143º) "Como fazer isso ? Não sei muito bem. (...) Eu penso que era importante que os técnicos que recolhem essa informação, se aproximassem das Áreas (Departamentais) e dos Departamentos, tentassem entender como é que funcionam, primeiro, para depois tentarem recolher essa informação de uma forma mais dirigida"</p> <p>144º) "Há muita informação (que é solicitada) se calhar que não era necessário passar pelos docentes, mas bastava ir ao secretariado do Departamento e com o pessoal do secretariado se calhar conseguiriam recolher essa informação"</p> <p>145º) "penso que é muito difícil fazer esse tipo de documento ou preparar esse tipo de documento, para recolha de informação de uma forma rápida, e sem pesar muito sobre o trabalho já das Áreas ou dos Departamentos"</p> <p>146º) "em termos de capacidades informáticas, a situação (na Universidade) tem estado a melhorar e portanto, esse obstáculo de natureza técnica tende a desaparecer"</p> <p>147º) "no entanto, nem todos os órgãos que existem na Universidade têm capacidade de produzir informação organizada. Poucos órgãos o fazem"</p>	<p>1.8.142º</p> <p>1.8.143º</p> <p>1.8.144º</p> <p>1.8.145º</p> <p>2.8.146º</p> <p>2.8.147º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 2)	<p>8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO</p> <p>* QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>148º) as unidades não estão "organizadas para produzir, como produto natural do seu dia-a-dia, elementos de informação, para o seu próprio governo, para o desempenho das suas próprias missões, como também para o conhecimento de todos os outros órgãos da Universidade que precisem; e muitas vezes, para o exterior"</p> <p>149º) "há aí uma deficiência muito grande da recolha sistemática"</p> <p>150º) "a questão do suporte técnico (computadores), começa a não existir esse argumento"</p> <p>151º) "existir e ser recolhido sistematicamente, as actividades lectivas ou de investigação feitas no seio do Departamento ou pelos membros vinculados a esse Departamento. Esse trabalho, que está geralmente bastante atrasado, de tal maneira, que cada Departamento como colectivo, não tem uma ideia objectivada do que ele próprio é"</p> <p>152º) "o colectivo tem pouca consciência do que ele próprio é e faz e pode fazer; acho que há aí um défice de natureza, de cultura organizacional, grande"</p> <p>153º) "Não é possível fazer-se nenhum Plano de Desenvolvimento sem primeiro saber quem, o que somos, qual o ponto de partida"</p> <p>154º) "a primeira base (...) é a Avaliação externa. Sem uma avaliação global, não é possível tomar iniciativas estratégicas"</p>	<p>2.8.148º</p> <p>2.8.149º</p> <p>2.8.150º</p> <p>2.8.151º</p> <p>2.8.152º</p> <p>3.8.153º</p> <p>3.8.154º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 3)	<p>8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO</p> <p>* QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>155º) a Universidade deverá ter "uma maior interacção com o País (...) e ter um sentido do que é que se perfila no desenvolvimento social"</p> <p>156º) "a Universidade teria o seu papel mais facilitado, se o País soubesse estrategicamente (...) quais as grandes linhas estratégicas do seu desenvolvimento; (...) normalmente não existe, vai-se navegando à vista"</p> <p>157º) "avaliação interna, conhecer-se muito bem o que é que existe e confrontar o que existe com aquilo que devia existir neste momento"</p> <p>158º) "falha que existe na circulação da informação (...) única e simplesmente devido a uma coisa: o facto de nem todos os Serviços da Universidade estarem devidamente informatizados (...) para poderem ter uma capacidade de resposta a determinadas solicitações"</p> <p>159º) "criar uma base de dados fiável, credível, que pudesse dar resposta a solicitações dessa natureza"</p>	<p>3.8.155º</p> <p>3.8.156º</p> <p>3.8.157º</p> <p>4.8.158º</p> <p>4.8.159º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 4)	<p>8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO</p> <p>* QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>160º) "o Plano de Desenvolvimento deve ser essencialmente estratégico"</p> <p>161º) "o Plano de Desenvolvimento deve apontar grandes linhas orientadoras (...) para (...) quatro ou cinco anos"</p> <p>162º) "o Plano de Desenvolvimento (...) não deve ser um Plano muito limitativo"</p> <p>163º) "no caso dos Planos de actividade, esse Plano deve apontar, deve basear-se na recolha da chamada antecipação das necessidades (...) prospecção"</p> <p>164º) "também a nível da Universidade tem sido feito um esforço para termos uma recolha de dados, uma recolha de informação a esse nível. (...) Ainda assim, continua a haver muita informação que se perde completamente"</p> <p>165º) "Quem sabe, é quem leva a despacho. Dá-se o devido andamento (...) mas depois não fica o registo permanentemente actualizado em base de dados dessa mesma informação"</p> <p>166º) "não se pode elaborar qualquer Plano sem termos a informação muito sistematizada e muito bem organizada"</p> <p>167º) " todos os Serviços deviam ter, obrigatoriamente, um banco de dados, um registo que pudesse ser depois consultado"</p> <p>168º) "neste momento, o que acontece é que estão permanentemente a pedir a mesma informação a toda a gente"</p> <p>169º) "a recolha (de dados) tem que ter um determinado objectivo"</p>	<p>5.8.160º</p> <p>5.8.161º</p> <p>5.8.162º</p> <p>5.8.163º</p> <p>6.8.164º</p> <p>6.8.165º</p> <p>6.8.166º</p> <p>6.8.167º</p> <p>6.8.168º</p> <p>6.8.169º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 5)	<p>8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO</p> <p>* QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>170º) "Não estar a pedir sempre aos chefes de Departamento, aos responsáveis dos Serviços, às Assessorias, permanentemente a mesma informação"</p>	<p>6.8.170º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 6)	9 - A COMUNICAÇÃO QUE SE ESTABELECE ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS É EFICAZ ?	<p>171º) "ao meu nível, não tenho uma comunicação muito directa com o Ministério, (...) mas parece-me ... parece-me que essa comunicação não é, não é a melhor"</p> <p>172º) "parece que a comunicação não é a melhor, ou pelo menos, não é muito clara"</p> <p>173º) "penso que é capaz de não haver uma coordenação, a melhor coordenação, por exemplo entre o Secretário de Estado do Ensino Superior e o Departamento de Ensino Superior (...). É capaz de haver alguma descoordenação que se reflecte depois ao nível da informação que é passada às Universidades, ou daquilo que é decidido sobre as diversas Universidades"</p> <p>174º) "talvez não haja um conhecimento muito perfeito ao nível, por exemplo, do Departamento de Ensino Superior, das dificuldades específicas de cada Universidade"</p> <p>175º) "é frequente que do Ministério venham solicitações ou orientações, digamos intempestivas ... e que esse facto, aliado às nossas próprias insuficiências, gere situações difíceis"</p> <p>176º) "vão mudando, ou aspectos de natureza legal, ou aspectos de natureza processual, de relacionamento entre o Ministério e a Universidade, o que vai introduzindo transtornos"</p>	<p>1.9.171º</p> <p>1.9.172º</p> <p>1.9.173º</p> <p>1.9.174º</p> <p>2.9.175º</p> <p>2.9.176º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 8)</p>	<p>9 - A COMUNICAÇÃO QUE SE ESTABELECE ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS É EFICAZ ?</p>	<p>182º) "penso que o contacto do Ministério com as Universidades públicas, pelo menos àquele nível mínimo considerado mais imprescindível, (...) deve ser satisfatório"</p> <p>183º) "não diria que é completamente ineficaz (...), mas há muito ainda que fazer"</p> <p>184º) "os canais de comunicação não estão muito claros, não estão muito bem definidos, ... não há uma ... (...) sistematização de visitas e de contactos"</p> <p>185º) "a comunicação, às vezes, também não é eficaz como seria desejável"</p> <p>186º) "não sei propriamente quais são as razões, mas que não é eficaz, não é"</p>	<p>4.9.182º</p> <p>5.9.183º</p> <p>5.9.184º</p> <p>5.9.185º</p> <p>6.9.186º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 9)	10 - A EXISTÊNCIA DE POUCOS DADOS CONSOLIDADOS E DIVULGADOS RELATIVAMENTE A UMA ORGANIZAÇÃO, PROVOCAM UM DEFICIENTE CONHECIMENTO DA SUA MEMÓRIA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ?	187º) "Eu não concordo muito. Eu acho que as memórias da organização, de uma organização, se vão fazendo pela sua história, pela sua praxis" 188º) "o que vai fazendo história da Universidade é o que os alunos que cá passaram levaram dessa Universidade; e o exemplo que podem levar lá para fora" 189º) "Inteiramente, sim. Quer dizer ... e às vezes dá a sensação que estamos sempre a partir do zero" 190º) "aquilo que é pedido "n" vezes (...) em princípio, deveria haver capacidade de resposta, sem provocar abalo, perturbação ou reacção" 191º) "é óbvio, é óbvio, é óbvio que sim !" 192º) "o problema não é organizar as bases de dados ou concebê-las, o problema mais importante é criar um mecanismo de alimentação automática dessas bases de dados" 193º) "isto é importante, porque é importante conhecer os circuitos das coisas. E, num ponto determinado do circuito (...), no entroncamento das coisas é que deve estar a responsabilidade da alimentação da base de dados" 194º) "Concordo, concordo ! "	1.10.187º 1.10.188º 2.10.189º 2.10.190º 3.10.191º 3.10.192º 3.10.193º 4.10.194º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 10)	<p>10 - A EXISTÊNCIA DE POUÇOS DADOS CONSOLIDADOS E DIVULGADOS RELATIVAMENTE A UMA ORGANIZAÇÃO, PROVOCAM UM DEFICIENTE CONHECIMENTO DA SUA MEMÓRIA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ?</p>	<p>195º) "falo mais a nível da Região onde a Universidade, presentemente, já é bem conhecida. O facto desta informação poder ser continuada e poder ser enriquecida (e isso depende de todos nós, obviamente), vai influenciar as pessoas"</p> <p>196º) "com a divulgação e a promoção que está a ser feita da Universidade, se ela for continuada e se houver da nossa parte tentativa e esforços, no sentido de dar a conhecer a Universidade que temos e, principalmente, aquilo que queremos que ela seja, (...), penso que isso só favorecerá, concerteza, a memória da Universidade"</p> <p>197º) "Sim, concordo"</p> <p>198º) "na era que atravessamos, para nós conseguirmos ter a memória da organização bem arrumada (...) se não existir essa informação rigorosa e bem arrumada, (...) a memória da instituição ou da organização sofrerá ou será, inclusivamente, mal interpretada".</p> <p>199º) "Concordo inteiramente; concordo inteiramente !"</p> <p>200º) "Penso que tem que haver é uma vontade de organizar a informação, formatar a informação, saber usar a informação e de pô-la de uma forma acessível e coerente"</p>	<p>4.10.195º</p> <p>4.10.196º</p> <p>5.10.197º</p> <p>5.10.198º</p> <p>6.10.199º</p> <p>6.10.200º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 11)</p>	<p>11 - FORMA COMO CIRCULA A INFORMAÇÃO ESCRITA NA ORGANIZAÇÃO</p>	<p>201º) "não é muito má. Já foi bastante pior do que é neste momento"</p> <p>202º) "até ao meu nível (...), penso que a informação passa relativamente bem. (...) Agora, para um nível mais baixo, para um nível geral, penso que a informação não está a passar da melhor forma"</p> <p>203º) "não quer dizer que não seja gerada informação suficiente, ou pelo menos bastante satisfatória; também pode haver é um desinteresse das pessoas se informarem"</p> <p>204º) "a informação escrita circula de uma forma bastante ... variada"</p> <p>205º) "a questão de o mesmo documento ser registado múltiplas vezes (...) parece-me que é um trabalho desnecessário. "</p> <p>206º) "deveriam existir dois ou três centros de registo de documentos emitidos e que dão entrada (...) para que houvesse uma referência"</p> <p>207º) "outro factor (...) prende-se com outra questão: é a de saber, dentro da Universidade, (cada um ter uma ideia, razoavelmente clara, de) quais são as competências de todos os outros"</p> <p>208º) "a organização formal não é bem conhecida (...) então funciona a informal. E então , documentos que poderiam ter um percurso, passam a ter outro percurso, ... ou passam a ter percursos múltiplos. Daí que a conclusão da sua tramitação possa se tornar um bocado aleatória"</p>	<p>1.11.201º</p> <p>1.11.202º</p> <p>1.11.203º</p> <p>2.11.204º</p> <p>2.11.205º</p> <p>2.11.206º</p> <p>2.11.207º</p> <p>2.11.208º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 12)	11 - FORMA COMO CIRCULA A INFORMAÇÃO ESCRITA NA ORGANIZAÇÃO	<p>209º) "De forma caótica ... sempre assim foi ... E eu penso que continuará a ser assim, por muito e muito tempo"</p> <p>210º) "é necessário constituir-se uma estrutura central, ... a partir da qual saia, radialmente, para a base, toda a informação"</p> <p>211º) "O grande problema de informação, quanto a mim, não é a falta de informação (...) a informação circula em exagero"</p> <p>212º) "Há um exagero de informação; e esse exagero de informação, leva a que a maior parte das pessoas (...) afundadas com tanto volume de informação, pura e simplesmente não vêem, <i>desligam</i>"</p> <p>213º) "A maior parte dos Departamentos tem o seu sistema de divulgação de informação, próprio. (...) A responsabilidade é do Departamento, não é da Instituição"</p> <p>214º) "tende a ser caótica. E tende, depois, a haver duplicação de informação"</p> <p>215º) "muitas vezes (...) a informação que entra na Universidade, entra por diversas vias"</p> <p>216º) "ela circular, circula; nem sempre circula, é no tempo devido. E isto prende-se com (...) o facto de a Universidade estar disseminada por vários edifícios e (...) de os funcionários também não serem demasiados"</p> <p>217º) "relativamente àquela informação que às vezes vem do exterior, (...) quando chega (...) é em cima do prazo, ou fora dele"</p>	<p>3.11.209º</p> <p>3.11.210º</p> <p>3.11.211º</p> <p>3.11.212º</p> <p>3.11.213º</p> <p>3.11.214º</p> <p>3.11.215º</p> <p>4.11.216º</p> <p>4.11.217º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 13)	11 - FORMA COMO CIRCULA A INFORMAÇÃO ESCRITA NA ORGANIZAÇÃO	<p>218º) "acontece; eu não diria sempre, mas acontece com alguma frequência, nós recebermos informação que deveria ter sido distribuída a semana passada e ela só aparece hoje, fora de tempo"</p> <p>219º) "aqui na Universidade (...) acho que, por um lado, é capaz de haver demasiadas coisas escritas, incluindo também as cartas e os ofícios (...) acho que é demasiado. Por outro lado, ela não é muito eficaz, porque muitas vezes não chega ao destino e demora"</p> <p>220º) "Na Universidade de Évora, a informação escrita ... não me parece que seja má. Alguns atrasos, mas (...) é porque estamos em edifícios diferentes"</p>	4.11.218º 5.11.219º 6.11.220º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
<p>B) SISTEMA DE INFORMAÇÃO (Folha 14)</p>	<p>12 - QUAIS SÃO, DO SEU PONTO DE VISTA, AS CAUSAS DOS PROBLEMAS E DISFUNÇÕES NA CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA SUA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?</p> <p>DE QUE FORMA ESSES PROBLEMAS E DISFUNÇÕES INTERFEREM NA FORMA COMO A ORGANIZAÇÃO DÁ RESPOSTA ÀS SOLICITAÇÕES QUE LHE SÃO FEITAS (TANTO EXTERNAS, COMO INTERNAS)?</p>	<p>SÓ O 5º E O 6º ENTREVISTADO TÊM RESPOSTAS. OPTAMOS POR NÃO CONSIDERAR.</p>	

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
<p>C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 2)</p>	<p>13 - QUESTÕES RELACIONADAS COM O "PODER CIENTÍFICO", O "PODER PEDAGÓGICO" E O "PODER ADMINISTRATIVO", ATRAVESSAM CLARAMENTE A GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ? DE QUE FORMA CRUZA A INSTITUIÇÃO ?</p>	<p>229º) saber se nos diversos órgãos "existe essa vida colegial, e se as pessoas que lá estão, estão capacitadas e se, estando capacitadas, o exercem plenamente"</p> <p>230º) "obviamente que, o que é correcto é que estejam (os diversos poderes) bem corporizados nos órgãos competentes para o efeito"</p> <p>231º) "Claro; é óbvio, é óbvio, é óbvio que sim ! As coisas (...) cruzam-se todas e têm implicações importantes umas nas outras"</p> <p>232º) "A actividade científica ressen-te-se monumentalmente (de forma monumental) da parte administrativa (...) e vice-versa. A actividade pedagógica ressen-te-se da actividade científica e vice-versa; portanto, às vezes, são actividades que são complementares obrigatoriamente e muitas vezes se chocam em termos de interesses."</p> <p>233º) "não podem ser vistos como compartimentos estanques: é um erro total"</p> <p>234º) "A nível do poder científico e do poder pedagógico, claramente, todas as questões que se prendem com esses dois tipos de poder intervêm directamente com a Universidade"</p> <p>235º) "nós não podemos esquecer até pelas funções ... pela missão da própria Universidade e pelas funções dos docentes em si, os docentes não são só docentes, são docentes mas ... para além disso, e basicamente, são investigadores"</p>	<p>2.13.229º</p> <p>2.13.230º</p> <p>3.13.231º</p> <p>3.13.232º</p> <p>3.13.233º</p> <p>4.13.234º</p> <p>4.13.235º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
<p>C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p> <p>(Folha 3)</p>	<p>13 - QUESTÕES RELACIONADAS COM O "PODER CIENTÍFICO", O "PODER PEDAGÓGICO" E O "PODER ADMINISTRATIVO", ATRAVESSAM CLARAMENTE A GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ? DE QUE FORMA CRUZA A INSTITUIÇÃO ?</p>	<p>236º) "são questões, obviamente bastante importantes e que dizem respeito à gestão da Universidade em si"</p> <p>237º) "estes três poderes de facto atravessam completamente a gestão da Universidade em todos os níveis"</p> <p>238º) "não há dúvida de que o Poder administrativo tem maior força, (...) na gestão da Universidade. Agora, todos estes poderes passam ... passam transversalmente"</p>	<p>4.13.236º</p> <p>5.13.237º</p> <p>5.13.238º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 4)	14 - A ROTATIVIDADE DOS CARGOS AO NÍVEL DOS ÓRGÃOS DE DECISÃO SERÁ INCOMPATÍVEL COM A EXISTÊNCIA E MANUTENÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRUTURADA QUE SEJA ÚTIL, FIÁVEL, OPORTUNA, INDEPENDENTE DE QUEM TEM QUE DECIDIR ?	<p>239º) "devíamos criar mecanismos para que a informação fosse gerada, independentemente de quem vai decidir"</p> <p>240º) "penso que os Serviços (...) devem estar organizados para, em qualquer altura, com qualquer pessoa, com qualquer Reitor, poder fornecer os dados (...) que capacitem uma decisão (...) mais próxima da realidade, uma decisão baseada em dados reais e em necessidades da própria Universidade"</p> <p>241º) "Temos que nos habituar a criar estruturas que dêem sempre resposta"</p> <p>242º) "a rotatividade não deveria ser obstáculo"</p> <p>243º) "as estruturas passam por pessoas e por máquinas ... que produzem e gerem a informação. (...) elas próprias não têm que estar sujeitas a rotatividade"</p> <p>244º) "em relação aos decisores, a sua rotatividade não deveria ... não deveria estar de maneira nenhuma condicionada a problemas dessa natureza"</p> <p>245º) "os elementos de informação não são para a detenção por indivíduos, mas por organizações"</p> <p>246º) "Não. De forma nenhuma. De forma nenhuma.(...) Porque, não são os cargos, não são as pessoas, deve haver uma estrutura em termos de Serviços, que é uma estrutura fixa"</p>	<p>1.14.239º</p> <p>1.14.240º</p> <p>1.14.241º</p> <p>2.14.242º</p> <p>2.14.243º</p> <p>2.14.244º</p> <p>2.14.245º</p> <p>3.14.246º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS <i>(Decorrem das Questões)</i>	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 5)	14 - A ROTATIVIDADE DOS CARGOS AO NÍVEL DOS ÓRGÃOS DE DECISÃO SERÁ INCOMPATÍVEL COM A EXISTÊNCIA E MANUTENÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRUTURADA QUE SEJA ÚTIL, FIÁVEL, OPORTUNA, INDEPENDENTE DE QUEM TEM QUE DECIDIR ?	<p>247º) "é crítico é, quando a instituição não tem esses mecanismos (bases de dados) estruturados"</p> <p>248º) "uma missão de um cargo é ter um serviço de tal forma estruturado, que ele (responsável do cargo) faça o mínimo de falta possível (...), se preocupe mais com as actividades de política, do que com o funcionamento do dia-a-dia"</p> <p>249º) "o facto de (...) a gestão dos órgãos ser rotativa, não pode ser incompatível com (...) o circular da informação da maneira mais correcta"</p> <p>250º) "penso que não; penso que isso não tem influência significativa, porque todos nós, quando exercemos estas funções, o fazemos sempre no sentido de conseguir para o órgão que estamos a gerir, digamos, os melhores resultados"</p> <p>251º) "Poderá ter alguma influência, mas não é uma influência marcante. A não ser, que não haja sistemas de memorização, sistemas de informação e sistemas de ... arquivo e memória"</p> <p>252º) "Não, do meu ponto de vista, não. Do meu ponto de vista, não tem nada a ver ! Não tem nada a ver."</p> <p>253º) "se estiver tudo organizado em bases de dados (...) organizadas e a funcionar, seja quem for que assumo o cargo, acaba por ter sempre na sua posse uma informação actualizada, coerente e em tempo útil"</p>	<p>3.14.247º</p> <p>3.14.248º</p> <p>4.14.249º</p> <p>4.14.250º</p> <p>5.14.251º</p> <p>6.14.252º</p> <p>6.14.253º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p> <p>(Folha 6)</p>	<p>14 - A ROTATIVIDADE DOS CARGOS AO NÍVEL DOS ÓRGÃOS DE DECISÃO SERÁ INCOMPATÍVEL COM A EXISTÊNCIA E MANUTENÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRUTURADA QUE SEJA ÚTIL, FIÁVEL, OPORTUNA, INDEPENDENTE DE QUEM TEM QUE DECIDIR ?</p>	<p>254º) "pode acontecer é que, como as coisas não estão regulamentadas, (...) quem ocupa o cargo, decide tudo do princípio ao fim (...). Aí, pode ser uma pessoa extremamente cuidada e que ache que a informação bem organizada é sumamente importante e outra pessoa que ache que tem tudo na cabeça e que pode centralizar perfeitamente; e com muita boa intenção, pode deixar cair toda a organização que esteja a ser feita em termos de gestão da informação. Portanto, aí é porque as coisas não estão estruturadas"</p>	<p>6.14.254º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REFª
<p>C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p> <p>(Folha 7)</p>	<p>15 - QUAIS OS ÓRGÃOS DE DECISÃO, POR EXCELÊNCIA, DE UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA ?</p>	<p>255º) "a Reitoria"</p> <p>256º) "o Conselho Científico"</p> <p>257º) "o Senado"</p> <p>258º) "os Conselhos Científicos das Áreas Departamentais"</p> <p>259º) "o Conselho Administrativo não deverá ser um órgão de decisão, deverá ser um órgão executivo de uma política definida por outros órgãos"</p> <p>260º) "são todos. Quer dizer, pode haver decisões muito importantes ao nível de um Departamento, ao nível de uma Área Departamental, ao nível do Conselho Pedagógico, ao nível do Conselho Científico, ao nível da Reitoria; qualquer deles podem tomar decisões muito importantes"</p> <p>261º) "A Reitoria"</p> <p>262º) "o Conselho Científico"</p> <p>263º) "o Senado"</p> <p>264º) "temos a Reitoria"</p> <p>265º) "temos o Senado que é um órgão muito importante de decisão a nível universitário"</p> <p>266º) "temos outros Serviços, (...) todas as Áreas Departamentais"</p> <p>267º) "o Reitor"</p> <p>268º) "o Conselho Administrativo"</p> <p>269º) "o Conselho Científico geral"</p> <p>270º) "os Conselhos científicos das Áreas Departamentais"</p> <p>271º) "o Conselho Pedagógico"</p> <p>272º) "os órgãos de decisão, por excelência, estão regulamentados"</p>	<p>1.15.255º</p> <p>1.15.256º</p> <p>1.15.257º</p> <p>1.15.258º</p> <p>1.15.259º</p> <p>2.15.260º</p> <p>3.15.261º</p> <p>3.15.262º</p> <p>3.15.263º</p> <p>4.15.264º</p> <p>4.15.265º</p> <p>4.15.266º</p> <p>5.15.267º</p> <p>5.15.268º</p> <p>5.15.269º</p> <p>5.15.270º</p> <p>5.15.271º</p> <p>6.15.272º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
<p>C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p> <p>(Folha 8)</p>	<p>16 - QUAL A IMPORTÂNCIA DAS REGRAS ESCRITAS E REGULAMENTOS NESTA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?</p>	<p>273º) "Acho que facilitam a comunicação; (...) podem ... podem simplificar muito os processos"</p> <p>274º) "podem evitar falsos caminhos, falsos trajectos ... e perdas de tempo"</p> <p>275º) "acho é que as coisas, as regras, têm que ser claras (...) os regulamentos (...) podem facilitar as tomadas de decisão"</p> <p>276º) "acho que importa codificar tudo aquilo que se faz e que se pensa que está mais ou menos bem feito, para que seja geralmente conhecido"</p> <p>277º) "as estruturas organizativas são, em geral (...) relativamente débeis e (...) a informação codificada relativamente a regras e regulamentos, (...) essa informação, ou não existe, ou existe e é mal conhecida; ou existe e não é bem entendida, não chega a ser assimilada"</p> <p>278º) "são absolutamente indispensáveis"</p> <p>279º) "sou contra a excessiva regulamentação (...) quando eu falo em regras, refiro-me a regras gerais. (...) As grandes regras, as grandes linhas, as grandes orientações, para que toda a gente funcione (...) com a mesma orientação"</p> <p>280º) "tem que haver regulamentações; porque, quanto mais gente há, quanto mais diversificadas são as actividades, mais importa que isso exista"</p>	<p>1.16.273º</p> <p>1.16.274º</p> <p>1.16.275º</p> <p>2.16.276º</p> <p>2.16.277º</p> <p>3.16.278º</p> <p>3.16.279º</p> <p>3.16.280º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF ^a
<p>C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 9)</p>	<p>16 - QUAL A IMPORTÂNCIA DAS REGRAS ESCRITAS E REGULAMENTOS NESTA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?</p>	<p>281º) "claro que, regras, são absolutamente essenciais" 282º) "agora, um excesso de regras pode ser contraproducente" 283º) "os regulamentos devem ser sempre muito gerais, portanto grandes normativos" 284º) "Nada melhor do que o que está escrito" 285º) "nada como as regras estarem escritas, definidas no papel, para que as coisas sejam devidamente cumpridas e para que as pessoas, <i>a priori</i>, saibam com aquilo que contam" 286º) "parece-me que as regras escritas e regulamentadas e que se façam cumprir, (...) e que se façam cumprir ... eu acho que é muito importante" 287º) "defendo que nenhuma organização pode funcionar, sem ter ou sem saber quais são as normas porque se rege (...) e uma Universidade não foge disto" 288º) "é fundamental haver normas. Agora, as normas também não podem ser tão rígidas porque senão, depois, constituem-se como barreiras à própria decisão" 289º) "é extremamente importante, para tornar eficiente a gestão da própria Universidade"</p>	<p>3.16.281º 3.16.282º 3.16.283º 4.16.284º 4.16.285º 4.16.286º 5.16.287º 5.16.288º 6.16.289º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 10)	17 - QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGÂNICA ACTUALMENTE EXISTENTE ?	<p>290º) "a principal vantagem é (...) pouparmos em termos de estruturas ... em relação à organização clássica em faculdades"</p> <p>291º) "permite-nos talvez ter uma (...) economia de escala razoável"</p> <p>292º) "permite-nos (...) a interdisciplinariedade, (...) o contacto de pessoas de áreas científicas completamente diferentes"</p> <p>293º) "Os inconvenientes (...) alguma dispersão, principalmente para os alunos (...), porque eles vão ter que percorrer os diversos Departamentos, que estão localizados em diversos locais da Universidade"</p> <p>294º) "há um certo artificialismo na forma como foram agrupados os Departamentos (em Áreas Departamentais). Realmente, a estrutura que eu veria melhor para a nossa Universidade, seria uma estrutura departamental"</p> <p>295º) "possibilidade de enlace directo entre os Departamentos, sem barreiras de natureza pedagógica, científica e administrativa, é importante" (interdisciplinariedade)</p> <p>296º) "só tem desvantagens a estrutura por Áreas Departamentais"</p> <p>297º) "as Áreas Departamentais, do ponto de vista orgânico-funcional não trazem vantagem nenhuma para a Universidade"</p> <p>298º) "se fosse possível, (...) gostaria de ver era Departamentos, a unidade orgânica Departamentos"</p>	1.17.290º 1.17.291º 1.17.292º 1.17.293º 1.17.294º 2.17.295º 3.17.296º 3.17.297º 3.17.298º

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
<p>C) OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO (Folha 11)</p>	<p>17 - QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGÂNICA ACTUALMENTE EXISTENTE ?</p>	<p>299º) "a Área Departamental é, digamos, uma estrutura intermédia, que não tenho visto que traga uma operacionalização maior, pelo contrário"</p> <p>300º) "as Áreas Departamentais são uma criação artificial (...) para obedecer à Lei da Autonomia. (...) Como nós não temos Faculdades, a Lei da Autonomia foi criada para o figurino da Faculdade, tivémos que criar a imagem da Área Departamental"</p> <p>301º) "parece-me profícua esta estrutura porque, o facto de nós não termos Faculdades, mas termos Departamentos que, de acordo com as suas afinidades, são agrupados em Áreas Departamentais, (...) acho que isso é benéfico; porque deveria permitir entre os vários Departamentos, uma coesão e a necessidade de defender a interdisciplinaridade, o que às vezes não acontece"</p> <p>302º) "Se nós tivéssemos uma Faculdade e se nós regéssemos todas as Cadeiras que ministrássemos aos nossos alunos de X, nós conseguiríamos, com mais facilidade, contornar problemas e orientar os Planos Curriculares das nossas Disciplinas, no sentido dos objectivos de uma Licenciatura em X. (...) Com esta estrutura, às vezes, não acontece isso"</p> <p>303º) "estrutura departamental (...) tem vantagens (...) porque a possibilidade de tirar partido da interdisciplinaridade e do contacto entre os vários Departamentos, também é grande, e é obviamente profícua"</p>	<p>3.17.299º</p> <p>3.17.300º</p> <p>4.17.301º</p> <p>4.17.302º</p> <p>4.17.303º</p>

DIMENSÕES DE ANÁLISE	SUB-CATEGORIAS (Decorrem das Questões)	INDICADORES (Unidades de registo)	REF^a
<p>C) OS NIVEIS DE TOMADA DE DECISÃO</p> <p>(Folha 12)</p>	<p>17 - QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGÂNICA ACTUALMENTE EXISTENTE ?</p>	<p>304º) "Uma grande vantagem é o facto de, em termos de Ensino, criar (...) sinergias que uma outra organização do tipo Faculdade não tem"</p> <p>305º) "vantagem em termos de recursos"</p> <p>306º) "a Área Departamental não tem uma cultura, ou uma missão muito clara e identificada e portanto, não tem um cimento tão agregador, como tem uma Faculdade, ou um Departamento"</p> <p>307º) a Área Departamental "congrega um conjunto de Departamentos (...) que poderão não ser homogéneos entre si"</p>	<p>5.17.304º</p> <p>5.17.305º</p> <p>5.17.306º</p> <p>6.17.307º</p>

ANEXO 3: Quadros de categorização dos registos da análise de conteúdo

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão A.1 - IMPLICAÇÕES DA LEI DA AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES NA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	Acréscimos de liberdade	1.1.1º, 1.1.2º, 1.1.3º, 1.1.4º	4	1	400%	
	Transferência de competências	2.1.5º	1	1	100%	
	Clarificação de aspectos de índole administrativa	2.1.6º	1	1	100%	
	Restrições administrativas	3.1.7º	1	1	100%	
	Maior responsabilidade	3.1.8º, 3.1.9º, 5.1.13º, 5.1.14º, 5.1.15º	5	2	250%	
	Melhor funcionamento e resolução de problemas (da Universidade)	4.1.10º, 4.1.11º, 4.1.12º	3	1	300%	
	Antecipação de necessidades	5.1.16º, 5.1.17º, 5.1.18º	3	1	300%	
	Não tenho uma ideia perfeitamente definida	6.1.19º	1	1	100%	
			TOTAL	19		

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
Questão A.2 - IMPLICAÇÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO QUE À AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES SE REFERE	Contradição entre a Autonomia e a Avaliação do Ensino Superior	1.2.20°	1	1	100%
	Criar referências, comparabilidade	1.2.21°, 2.2.28°	2	2	100%
	Função da Universidade	2.2.25°, 2.2.26°, 5.2.36°	3	2	150%
	Verificar qualidade	1.2.22°, 1.2.23°, 5.2.37°	3	2	150%
	Melhorar performances, traçar estratégias de correcção, corrigir erros, detectar estrangulamentos	1.2.24°, 3.2.34°, 4.2.35°, 5.2.38° 5.2.39°, 6.2.44°, 6.2.45°	7	5	140%
	Auto-conhecimento	2.2.27°, 3.2.29°, 3.2.30°	3	2	150%
	Essencial, fundamental	3.2.31°, 3.2.32°, 5.2.42°	3	2	150%
	Financiamento	3.2.33°, 5.2.40°, 6.2.43°, 6.2.46°	4	3	133%
	Indicadores, pistas	5.2.41°	1	1	100%
			TOTAL	27	

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão A.3 - VECTORES ESTRATÉGICOS DETERMINANTES (LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICAS) PARA O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	Melhoria da qualidade	1.3.47°, 1.3.48°, 3.3.54°, 3.3.57°, 4.3.60°	5	3	167%	
	Desenvolvimento da investigação	1.3.49°, 4.3.59°, 5.3.65°	3	3	100%	
	Planos de Desenvolvimento (contratualização a prazo)	2.3.50°, 2.3.51°, 3.3.56°	3	2	150%	
	Articulação em rede	2.3.52°	1	1	100%	
	Ligação aos interesses sociais, das comunidades, de regiões	3.3.53°	1	1	100%	
	Avaliação	3.3.55°	1	1	100%	
	Correcta política de ensino	4.3.58°	1	1	100%	
	Questão financeira	4.3.61°	1	1	100%	
	Formação contínua	5.3.63°	1	1	100%	
	Antecipação de necessidades	5.3.62°	1	1	100%	
	Prestação de serviços	5.3.64°	1	1	100%	
	Quais são os nossos objectivos ?	6.3.66°	1	1	100%	
	Orientações estratégicas do Ministério e de órgãos representativos do E. Superior	6.3.67°	1	1	100%	
	TOTAL		21			

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão A.4 - IDENTIFIQUE ALGUMAS ACTIVIDADES DE PLANEAMENTO DESENVOLVIDAS: * A NÍVEL DESTA UNIVERSIDADE * A NÍVEL DA UNIDADE ESTRUTURANTE DE QUE FAZ PARTE	Deveria ser o Plano Estratégico (instrumento globalizante)	1.4.68°, 2.4.72°, 3.4.75° 5.4.80°, 5.4.81°, 6.4.82° 6.4.83°, 6.4.84°, 6.4.85°	9	4	225%	
	Plano anual de actividades	1.4.69°, 5.4.77°, 5.4.79°	3	2	150%	
	Planeamento das construções	1.4.70°	1	1	100%	
	Propostas novas Licenciaturas (iniciativa Departamental)	2.4.71°, 4.4.76°	2	2	100%	
	Auto-avaliação	3.4.73°	1	1	100%	
	Constituição de bases de dados	3.4.74°	1	1	100%	
	Planos curriculares das Disciplinas	5.4.78°	1	1	100%	
	TOTAL			18		

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
Questão A.5 - FACTORES QUE PODERÃO CONTRIBUIR PARA QUE A ORGANIZAÇÃO INFORMAL RESISTA À ORGANIZAÇÃO FORMAL	Liberdade de actuação e estruturação	1.5.86°, 1.5.88°, 1.5.89°, 1.5.90°	4	1	400%
	Flexibilidade e agilidade	1.5.87°	1	1	100%
	Incapacidade dos mecanismos estabelecidos	2.5.91°, 2.5.92°, 2.5.93°, 6.5.97°, 6.5.98°	5	2	250%
	Relacionamento entre as pessoas	5.5.94°, 5.5.95°, 5.5.96°	3	1	300%
Não há respostas dos 3º e 4º entrevistados					
TOTAL			13		

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão A.6 - NESTA UNIVERSIDADE, AS FUNÇÕES ESTÃO CLARAMENTE DEFINIDAS E DEVIDAMENTE ESTRUTURADAS ?	Sim, estão (em termos globais); inclusive, os estatutos da Univ. de Évora, definem claramente funções	1.6.99°, 3.6.106°, 3.6.107°, 3.6.112° 4.6.115°, 4.6.117°, 5.6.119°	7	4	175%	
	Não, não estão; inclusive, os Estatutos da Universidade de Évora, carecem de ser revistos	2.6.100°, 2.6.102°, 6.6.121°	3	2	150%	
	Há indefinições a vários níveis	2.6.101°, 2.6.103°, 2.6.104°, 2.6.105° 4.6.118°, 5.6.120°, 6.6.122°	7	4	175%	
	Demissão do cumprimento das responsabilidades	3.6.108, 3.6.110°, 3.6.111°	3	1	300%	
	Impunidade, quando as pessoas não cumprem	3.6.109°	1	1	100%	
	Há falta de coordenação	3.6.113	1	1	100%	
	Há falta de Gabinetes especializados (na própria Univ.)	3.6.114°	1	1	100%	
	Problema, o rápido crescimento da Universidade	4.6.116°, 6.6.126°	2	2	100%	
	Dificuldade de regulamentação em termos específicos	6.6.123°, 6.6.124°, 6.6.125°	3	1	300%	
	TOTAL		28			

DIMENSÃO A) Organização e Estratégia

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão A.7 - TEMOS CONHECIMENTO (SÃO VISÍVEIS ?) DAS PRINCIPAIS ACTIVIDADES QUE SE DESENVOLVEM EM CADA UMA DAS UNIDADES/ DEPARTAMENTOS/ SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE ?	Sim, mas essencialmente das actividades para o exterior da instituição	1.7.127°	1	1	100%	
	Não, principalmente das actividades desenvolvidas internamente (no seio de cada unid.)	1.7.128°, 2.7.131°, 3.7.132°	3	3	100%	
	Destinamos pouco tempo para a troca de ideias	1.7.129°, 1.7.130°	2	1	200%	
	Através de bases de dados	3.7.133°, 3.7.134°	2	1	200%	
	Não, devido à inexistência de Planos de Actividade	5.7.135°	1	1	100%	
	Não, porque a circulação da informação não é a melhor	5.7.136°, 5.7.137°	2	1	200%	
	Indefinição (houve um esforço)	6.7.138°, 6.7.139°	2	1	200%	
	É mais difícil, por causa da dispersão física	6.7.140°, 6.7.141°	2	1	200%	
			TOTAL	15		

DIMENSÃO B) Sistema de informação

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
<p>Questão B.8 - AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEVEM POSSUIR UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO * QUE PASSOS DEVEM SER DESENVOLVIDOS PARA AGILIZAR A RECOLHA DE DADOS ?</p> <p>* QUE TRATAMENTO DEVERÁ SER FEITO SOBRE ESSES DADOS ?</p>	<p>Existe uma recolha desordenada de dados</p> <p>A recolha de informação deverá ser feita de uma forma mais dirigida (com um objectivo)</p> <p>Desenvolvimento das capacidades informáticas</p> <p>Promover a produção de informação de uma forma organizada e sistemática, criando bases de dados fiáveis e credíveis (os órgãos não estão, de uma forma geral, preparados para isso)</p> <p>Défice de cultura organizacional, grande</p> <p>Avaliação institucional</p> <p>Maior interacção da Universidade com o País</p> <p>Definir linhas de orientação estratégicas, Planos de desenvolvimento</p> <p>Antecipação de necessidades, prospecção</p>	<p>1.8.142°, 1.8.144° 6.8.165°, 6.8.168°, 6.8.170°</p> <p>1.8.143°, 1.8.145° 6.8.164°, 6.8.169°</p> <p>2.8.146°, 2.8.150° 4.8.158°</p> <p>2.8.147°, 2.8.148°, 2.8.149°, 2.8.151° 4.8.159° 6.8.166°, 6.8.167°</p> <p>2.8.152° 3.8.153°</p> <p>3.8.154°, 3.8.157°</p> <p>3.8.155°, 3.8.156°</p> <p>5.8.160°, 5.8.161°, 5.8.162°</p> <p>5.8.163°</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>7</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>250%</p> <p>200%</p> <p>150%</p> <p>233%</p> <p>100%</p> <p>200%</p> <p>200%</p> <p>300%</p> <p>100%</p>
		TOTAL	29		

DIMENSÃO B) Sistema de informação

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
<p>Questão B.9 - A COMUNICAÇÃO QUE SE ESTABELECE ENTRE O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS É EFICAZ ?</p>	Não é a melhor	1.9.171°, 1.9.172° 5.9.183°, 5.9.185°, 6.9.186°	5	3	167%
	Descoordenação	1.9.173°, 5.9.184°	2	2	100%
	Ministério não conhece dificuldades específicas de cada Universidade	1.9.174°	1	1	100%
	Vêm solicitações intempestivas do Ministério	2.9.175°	1	1	100%
	Mudam aspectos de natureza legal ou processual na relação Min./Univ.	2.9.176°	1	1	100%
	As mudanças não resultam de consensos, resultado de um contacto permanente Min./Univ.	2.9.177°	1	1	100%
	Universidades dialogam com o Ministério, através do CRUP	3.9.178°, 3.9.179°	2	1	200%
	Há diálogo com o Ministério, mas nem sempre é fácil encontrar soluções conjuntas p/ os problemas	3.9.180°	1	1	100%
	Há uma inércia de decisão muito, muito elevada, ao nível do Governo	3.9.181°	1	1	100%
	Satisfatória	4.9.182°	1	1	100%
		TOTAL	16		

DIMENSÃO B) Sistema de informação

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
<p>Questão B.10 - A EXISTÊNCIA DE POUCOS DADOS CONSOLIDADOS E DIVULGADOS RELATIVAMENTE A UMA ORGANIZAÇÃO, PROVOCAM UM DEFICIENTE CONHECIMENTO DA SUA MEMÓRIA ENQUANTO ORGANIZAÇÃO. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ?</p>	Não concordo	1.10.187°, 1.10.188°	2	1	200%	
	Concordo; inteiramente	2.10.189°, 2.10.190°, 3.10.191°	6	5	120%	
	É óbvio	4.10.194°, 5.10.197°, 6.10.199°				
	Criação de mecanismos de alimentação automática das bases de dados	3.10.192°, 3.10.193°	2	1	200%	
	Influência, que a informação que a Universidade passa para o exterior, pode ter ao nível da Região	4.10.195°	1	1	100%	
	Divulgação e promoção	4.10.196°	1	1	100%	
	Necessidade de existir informação rigorosa e bem arrumada	5.10.198°	1	1	100%	
	Tem que haver vontade de organizar, formatar e usar a informação	6.10.200°	1	1	100%	
	TOTAL			14		

DIMENSÃO B) Sistema de informação

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
Questão B.11 - QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A FORMA COMO CIRCULA A INFORMAÇÃO ESCRITA NA ORGANIZAÇÃO ?	Não é muito má, é gerada informação suficiente	1.11.201º, 1.11.203º	2	1	200%
	A informação passa relativamente bem	1.11.202º	1	1	100%
	Circula de uma forma bastante variada	2.11.204º	1	1	100%
	O mesmo documento é registado múltiplas vezes	2.11.205º	1	1	100%
	Competências concorrentes	2.11.207º	1	1	100%
	Organização formal não é bem conhecida e por vezes funciona a informal	2.11.208º	1	1	100%
	De forma caótica	3.11.209º, 3.11.214º	2	1	200%
	Há necessidade de constituir centros de registo de documentos	2.11.206º, 3.11.210º, 3.11.215º	3	2	150%
	A informação escrita circula em exagero	3.11.211º, 3.11.212º	2	1	200%
	A maior parte dos Departamentos tem o seu sistema de divulgação de informação, próprio	3.11.213º	1	1	100%
	Nem sempre circula no prazo devido	4.11.217º, 4.11.218º, 5.11.219º	3	2	150%
	Dificuldades espaciais (edifícios diferentes)	4.11.216º, 6.11.220º	2	2	100%
	TOTAL		20		

DIMENSÃO C) Os níveis de tomada de decisão

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
<p>Questão C.13 - QUESTÕES RELACIONADAS COM O "PODER CIENTÍFICO", O "PODER PEDAGÓGICO" E O "PODER ADMINISTRATIVO", ATRAVESSAM CLARAMENTE A GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE. CONCORDA COM ESTA AFIRMAÇÃO ? DE QUE FORMA CRUZA A INSTITUIÇÃO ?</p>	<p>É uma luta que se sente, que se própria Universidade</p>	1.13.221°, 1.13.222°, 4.13.236°	3	2	150%	
	<p>Colaboração, não tem sido a melhor</p>	1.13.223°, 1.13.224° 3.13.232°	3	2	150%	
	<p>Isso é verdade</p>	2.13.225°, 3.13.231°, 4.13.234°, 5.13.237°	4	4	100%	
	<p>Os poderes corporizam-se em órgãos que, ao tomar decisões, devem exercer esses poderes. Nos órgãos existem pessoas capacitadas para exercer estes poderes ?</p>	2.13.226°, 2.13.227°, 2.13.228° 2.13.229°, 2.13.230°	5	1	500%	
	<p>Não podem ser vistos como compartimentos estanques</p>	3.13.233°, 5.13.238°	2	2	100%	
	<p>Os docentes não são só docentes; basicamente, são investigadores</p>	4.13.235°	1	1	100%	
	TOTAL			18		

DIMENSÃO C) Os níveis de tomada de decisão

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
<p>Questão C.14 - A ROTATIVIDADE DOS CARGOS AO NÍVEL DOS ÓRGÃOS DE DECISÃO SERÁ INCOMPATÍVEL COM A EXISTÊNCIA E MANUTENÇÃO DE INFORMAÇÃO ESTRUTURADA QUE SEJA ÚTIL, FIÁVEL, OPORTUNA, INDEPENDENTEMENTE DE QUEM TEM QUE DECIDIR ?</p>	Devíamos criar mecanismos independentes para dar apoio à decisão	1.14.239°, 1.14.240°, 1.14.241°	3	1	300%
	A rotatividade não deveria ser obstáculo	2.14.242°, 2.14.243°, 2.14.244° 4.14.249°, 4.14.250°, 6.14.252°	6	3	200%
	A informação não é para a detenção por indivíduos, mas por organizações	2.14.245°, 3.14.246°, 3.14.248°	3	2	150%
	É crítico, quando a instituição não tem bases de dados estruturadas	3.14.247°, 6.14.253°, 6.14.254°	3	2	150%
	Poderá ter alguma influência	5.14.251°	1	1	100%
	TOTAL			16	

DIMENSÃO C) Os níveis de tomada de decisão

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
Questão C.15 - QUAIS OS ÓRGÃOS DE DECISÃO, POR EXCELÊNCIA, DE UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	Reitoria	1.15.255º, 3.15.261º, 4.15.264º 5.15.267º	4	4	100%
	Conselho Científico	1.15.256º, 3.15.262º 5.15.269º	3	3	100%
	Senado	1.15.257º, 3.15.263º, 4.15.265º	3	3	100%
	Conselhos científicos das Áreas Departamentais	1.15.258º, 5.15.270º	2	2	100%
	Conselho Administrativo	1.15.259º, 5.15.268º	2	2	100%
	São todos; qualquer deles pode tomar decisões muito importantes	2.15.260º	1	1	100%
	Áreas Departamentais	4.15.266º	1	1	100%
	Conselho Pedagógico	5.15.271º	1	1	100%
	Estão regulamentados	6.15.272º	1	1	100%
	TOTAL			18	

DIMENSÃO C) Os níveis de tomada de decisão

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)
Questão C.16 - QUAL A IMPORTÂNCIA DAS REGRAS ESCRITAS E REGULAMENTOS NESTA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA ?	Facilitam a comunicação e simplificam os processos	1.16.273º	1	1	100%
	Podem evitar falsos caminhos, falsos trajectos e perdas de tempo	1.16.274º	1	1	100%
	Podem facilitar as tomadas de decisão	1.16.275º	1	1	100%
	Importa codificar tudo o que se faz e se pensa que está bem feito	2.16.276º	1	1	100%
	Fornecer informação codificada, normas	2.16.277º, 5.16.287º	2	2	100%
	São absolutamente essenciais e indispensáveis	3.16.278º, 3.16.281º	2	1	200%
	Fornecer as grandes orientações, não serem demasiado rígidas e não serem em excesso	3.16.279º, 3.16.280º 3.16.282º, 3.16.283º 5.16.288º	5	2	250%
	Nada melhor do que o que está escrito	4.16.284º, 4.16.285º	2	1	200%
	Importantes, desde que se façam cumprir	4.16.286º	1	1	100%
	Importantes, para a eficiência da gestão	6.16.289º	1	1	100%
			TOTAL	17	

DIMENSÃO C) Os níveis de tomada de decisão

SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS DE ANÁLISE	INDICADORES (Referências)	U.R. (Unidade de registo)	U.E. (Unidade de enumeração)	U.R./U.E. (%)	
Questão C.17 - QUAIS AS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGÂNICA ACTUALMENTE EXISTENTE ?	Poupança, em termos de recursos, economia de escala (vantagens)	1.17.290°, 1.17.291°, 5.17.305°	3	2	150%	
	Interdisciplinariedade (vantagem)	1.17.292°, 2.17.295° 4.17.301°, 4.17.303°, 5.17.304°	5	4	125%	
	Dispersão dos edifícios (desvantagem)	1.17.293°	1	1	100%	
	Atendendo ao artificialismo com que foram criadas as Áreas Departamentais, não seria melhor uma estrutura departamental ?	1.17.294°, 3.17.296°, 3.17.297°, 3.17.298° 3.17.299°, 3.17.300°, 6.17.307°	7	3	233%	
	Seria melhor uma estrutura por Faculdade (vantagem ?)	4.17.302° 5.17.306°	2	2	100%	
	TOTAL		18			

ANEXO 4: Contributos para uma análise SWOT ¹

¹ Strengths and weaknesses, opportunities and threats

TOFA » Trunfos (Pontos Fortes), Oportunidades, Fraquezas (Pontos fracos) , Ameaças

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - SISTEMA DO ENSINO SUPERIOR				
» "relação entre o ensino superior politécnico (ESP) e o ensino superior universitário (ESU)"	x	x		
» "a regulamentação da docência, por forma a impedir que o docente do ensino público acumule funções no privado, e por forma ainda a assegurar neste sector a existência de corpos docentes qualificados e a garantir a esses docentes direitos contratualmente reconhecidos, incluindo o direito a uma carreira estável."	x			
» "as Universidades portuguesas têm-se alheado em demasia da realidade nacional"		x		
» "a missão da Universidade portuguesa não deveria diferir, no essencial, da das Universidades dos países europeus com quem se pretende concertar o nosso modelo de desenvolvimento"	x			
» "o aumento significativo da percentagem de cidadãos que procuram estudos superiores"	x			
» "o incremento muito substancial dos custos do desenvolvimento científico e tecnológico"		x		
» "a generalização do uso de métodos de aquisição, tratamento e transmissão da informação alheios à tradição universitária"	x			
» "a crescente solicitação, por parte de empresas e instituições, de soluções para problemas de grande complexidade social, científica e tecnológica"	x			
» "os professores pretendem da universidade um salário, um título e a liberdade de ocuparem o tempo a seu bel prazer. (...) Também não se coíbem de espoliar a Universidade de uma das mais nobres funções que lhe estão cometidas, a da pesquisa científica"		x		
» "haverá algo mais importante na preparação do futuro de toda a actividade humana do que um ensino humanizado, despido de interesses económicos, (...) capaz de fornecer novos quadros e capacidades à cultura, à ciência, ao comércio, à indústria, aos serviços, à criatividade enfim, única forma de sobrevivência e riqueza na fase histórica que atravessamos"			x	
» "admitiu-se organização de tipo departamental"	x			
» "institucionalização de cursos de mestrado"	x			
» "publicação de uma lei de autonomia universitária (em 1988) seguida da elaboração pelas Universidades e pelas escolas dos respectivos estatutos"	x			
» "multiplicação de escolas superiores privadas"		x		
» "a degradação do estatuto profissional dos docentes"		x		
» "Universidades em todas as regiões do continente e nas regiões autónomas, contribuindo, assim, para o equilíbrio do País, através da fixação de quadros e da realização de iniciativas de interesse local"	x			
» "o incremento de projectos de investigação em diálogo com a sociedade civil"	x			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
» "as dificuldades financeiras das universidades públicas"		X		
» "a pouca credibilidade das universidades privadas"	X			
» "inexistência de programação e de avaliação do sistema, o que provoca encargos cada vez mais difíceis de suportar"		X		
» "definir (...) as necessidades do País (como aliás, manda o artº 76º da Constituição), incrementar serviços de orientação escolar, avaliar as universidades, (...) definir regras claras de funcionamento, fazer depender a criação de novos cursos de licenciatura de decisão da tutela, fechar cursos desnecessários ou com número insuficiente de alunos, regulamentar a dedicação exclusiva por requisitos positivos (e não negativos)"	X			
» "a definição do conteúdo e finalidade do Ensino Politécnico foi sendo adiada ou caracterizada de modo confuso ou contraditório"	X			
» "necessidade de renovar os modelos organizacionais do Ensino Superior e adaptá-lo às novas condições e objectivos, nomeadamente propondo-se flexibilizar a separação, hoje quase estanque, entre Politécnico e Universidade. -Estimular o desaparecimento dos "graus" de bacharel e licenciado, a substituir por Diploma de Estudos Superiores; - Estimular a cooperação entre as actuais escolas politécnicas e universitárias em cursos comuns; - Encorajar a permeabilidade e convergência entre carreiras docentes universitárias e politécnicas; - Estimular a participação dos Politécnicos em actividades de investigação e em redes de cooperação.	X	X		
» "fácil é, apesar de tudo, construir edifícios e instalar equipamentos. Mais difícil é modelar aquela que é a maior riqueza das instituições, os recursos humanos e organizacionais"	X			
» "a imagem negativa que há actualmente em Portugal acerca do ensino superior privado"	X			
» "foram professores das universidades públicas que as (universidades privadas) promoveram, foi às escolas públicas que foram buscar o corpo docente"		X		
» "Universidades privadas (...) os traços mais conhecidos são os seguintes: - a proliferação de cursos de <i>papel e lápis</i> ; - a proliferação de licenciaturas sem qualquer base científica, com designações fantasistas, que não correspondem a conteúdos minimamente fidedignos; - a inexistência de corpos docentes devidamente qualificados; - a total falta de transparência quanto à relação contratual com os docentes e o recurso sistemático aos chamados turbo-professores; - a falta de instalações e de equipamentos condignos"	X			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
» "é desejável que, no futuro, se possam desenvolver relações de concorrência e até de cooperação institucional entre ensino público e ensino privado"	x	x		
» "controle efectivo da aplicação do regime de dedicação exclusiva"	x	x		
» "do ponto de vista institucional, o sistema universitário público português é um sistema misto. De facto, ao lado das Universidades organizadas em grandes faculdades, temos Universidades que têm por base unidades orgânicas de pequena dimensão, funcionando em estruturas flexíveis, que gerem, quase sempre simultaneamente, actividades lectivas, de investigação, de prestação de serviços e a carreira dos seus docentes e investigadores."	x			
» "seria desejável que cada Universidade procurasse construir uma identidade e um perfil próprios, induzidos em função de áreas de especialização científica e tecnológica, resultantes do cruzamento e da articulação de saberes interdisciplinares, em permanente actualização."	x			
» "torna-se mais premente o envolvimento das instituições de ensino superior, no domínio da formação permanente em toda a diversidade de formações. Esta tendência vai implicar uma progressiva diluição das fronteiras entre formação inicial e permanente, passando a formação inicial a incorporar em si a ideia de formação contínua e a ser mais flexível no que se refere ao tipo de cursos, à sua duração, ao regime de frequência e mesmo das condições de acesso."	x			
» "hoje, o sistema de ensino superior, não sendo na sua estrutura vincadamente de tipo binário, compreende em si dois sub-sectores (universitário e politécnico) com articulações a diferentes níveis, com objectivos gerais comuns e objectivos específicos dificilmente diferenciáveis no seu enunciado"	x	x		
» "o que deverá distinguir as instituições entre si é a existência de objectivos próprios, diferenciados, claramente definidos e adequados às necessidades de desenvolvimento da sociedade, por um lado, e por outro a qualidade com que desempenham essas funções, ou seja, a qualidade da formação dos seus diplomados e da sua produção científica, técnica e cultural"	x			
» "o orçamento das escolas é manifestamente insuficiente para manter o seu funcionamento, se não em boas condições, pelo menos com dignidade."		x		
» "melhorar a qualidade e expandir significa desde logo que é prioritário apostar na formação dos seus docentes, como forma de não só recuperar atrasos como também para com antecedência preparar esse aumento do número de alunos".	x			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
» "os despachos que fixam o <i>plafond</i> do pessoal docente estabelecem, por um lado, o número de docentes necessários ao funcionamento dos cursos em face dos alunos previstos. Por outro lado, ao condicionarem as despesas de pessoal a um máximo de 80% do total das despesas de funcionamento, impõem que as instituições apenas possam utilizar uma reduzida parte dos efectivos a que teriam direito"		X		
» "definir uma estratégia de desenvolvimento, como forma de responder hoje aos problemas do futuro"	X			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - AUTONOMIA, GESTÃO E FINANCIAMENTO				
» "a escassez das verbas inscritas nos orçamentos das Universidades, tem levado ao seu estrangulamento financeiro pondo em causa a Qualidade do Ensino"		X		
» "a Autonomia não pode servir para dar cobertura à desumanização da gestão dos recursos humanos, utilizando desenfreadamente o uso e abuso do recurso ao regime de contrato a termo, recibo verde, pagamento à hora e outros"		X		
» "o número de jovens que não entra na universidade pública, apesar da criação de novos estabelecimentos de ensino superior, criou as condições para a oferta privada de ensino superior num país onde, a excepção feita às escolas de natureza confessional, este segmento educativo era oferecido pelo Estado."	X	X		
» "procuram-se outras formas de financiamento das universidades, incentivando-se a prestação de serviços à comunidade e equaciona-se uma nova política onde os estudantes são chamados a financiar o ensino superior público através de um processo de actualização de propinas."	X	X		
» "nos termos da Lei, cabe ao Estado assegurar o financiamento necessário para o regular funcionamento das Universidades"	X			
» "a necessária expansão do sistema universitário nacional requer um alargamento da base do financiamento, o que exige o incentivo ao incremento da diversidade das fontes"	X			
» "os aspectos associados à qualidade das instituições devem ser considerados num sistema de financiamento de forma a estimular a melhoria do desempenho das Universidades e a promover a sua excelência"	X			
» "nos termos da Lei, deve ser deixado às Universidades o estabelecimento dos critérios de gestão e afectação de recursos, bem como dos restantes aspectos da vida académica"	X			
» "as Universidades deverão, crescentemente, clarificar				

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
a utilização dos recursos, especialmente financeiros, e demonstrar as características do seu desempenho académico"	x			
» "há quem defenda uma gestão profissionalizada, não tanto numa perspectiva de repor a antiga cadeia hierárquica directa entre os Serviços da Universidade e o Ministério da Educação, mas no âmbito duma mutação empresarial das Universidades"	x			
» "há também quem invoque estarem os órgãos colegiais de gestão a transformar-se paulatinamente em órgãos corporativos acima de tudo interessados na defesa dos interesses egoístas dos eleitores universitários"		x		
» "assegurar a plurianualidade nos financiamentos públicos, associada à celebração de contrato-programa com o Ministério, como elemento clarificador da gestão orçamental das Universidades"	x			
» "e se a competição passar a fazer parte da realidade com que se confrontam as Instituições públicas de ensino superior, como é aliás o que já sucede em múltiplas paragens, então é imprescindível dotá-las dos meios adequados - a genuína autonomia - para poderem responder a esta crucial (e rápida) alteração nas condições ("ambiente") em que se acostumaram a funcionar (num quadro nacional, com financiamentos assegurados e com o essencial das decisões de gestão a caber à instância tutelar)"	x	x		
» "reforçar a autonomia das Universidades públicas pois elas passariam, como aliás já hoje parcialmente sucede nos cursos de mestrado, a depender mais dos seus alunos que não de transferências anualmente decididas pelo Governo o que não deixará de produzir efeitos nas relações entre docentes e alunos e entre a Universidade e o mercado de trabalho".	x	x		
» "permitir a diferenciação dos projectos pedagógicos de cada Universidade."	x			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - ACESSO AO ENSINO SUPERIOR				
» "a permissividade do acesso ao Ensino Superior é um dos motivos fundamentais das dificuldades que este atravessa em Portugal"		x		
» "é necessário valorizar a vocação como factor de ponderação no acesso dos estudantes ao Ensino Superior. É necessário implementar o acompanhamento e orientação dos estudantes do Ensino Secundário para os diversos cursos e níveis de ensino que se seguem de forma a adequar da melhor forma o seu ingresso no Ensino Superior".	x			
» "o sistema em vigor de <i>numerus clausus</i> é				

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
evidentemente inadequado, uma vez que não deve ser quantificado o número de estudantes que terão possibilidade de ingressar num determinado curso, mas sim definidos critérios mínimos que o estudante deve atingir."	x			
» "é necessário criar alternativas válidas, ao Ensino Superior, que cativem os estudantes, e que correspondam às necessidades do país para garantir o seu desenvolvimento eficaz e harmonioso. É fundamental valorizar o Ensino Técnico-Profissional e o Ensino Politécnico de forma a que estes não sejam entendidos como alternativas menores".	x			
» "o ensino superior privado e todos os interesses a ele associados mantêm um silêncio compreensivo: foi o excesso de procura e a incapacidade manifesta do sistema público que contribuíram para a sua expansão e ajudaram à sua <i>legitimação</i> "		x		
» "apesar dos acréscimos muito significativos dos estudantes no ensino superior, em particular na última década, por recurso também ao ensino privado, continuamos a ser o país da Europa com menos diplomados"	x			
» "a Universidade deverá gerir de outro modo as vagas de que pode dispor, isto é, quando continua a existir falta de lugares não se pode admitir que alguns outros aí permaneçam por muitos mais anos dos que os necessários para a obtenção da certificação que procuram"	x			
» "a Universidade terá de se assumir como produtora e difusora de saberes, competências, atitudes, valores e não apenas como produtora de certificados"	x			
» "é necessária a aprovação de um plano de expansão do ensino superior público que preveja o crescimento dos meios materiais e humanos de forma a assegurar que o progressivo aumento de vagas no ensino superior público não comprometa a necessidade de melhorar a qualidade do ensino"	x			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - ENSINO, RELAÇÃO PEDAGÓGICA E SUCESSO ESCOLAR				
» "os estudantes ingressam no ensino superior público em grande percentagem em licenciaturas que não constituíram a sua primeira opção e com classificações nas provas específicas, supostamente aferidoras das suas capacidades para o ingresso nesses cursos, bastante baixas".		x		
» "a massificação que se deu em muitos cursos e escolas, apesar das restrições quantitativas impostas pelos <i>numerus clausus</i> , não foi acompanhada dos correspondentes meios humanos e materiais		x		

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
indispensáveis à garantia da qualidade do ensino".				
» "a gestão das escolas raramente se preocupou seriamente com os problemas de insucesso escolar levantados por esta situação, entretida como tem estado com a sobrevivência financeira das respectivas instituições".		X		
» "a promoção da qualidade de ensino e de sucesso escolar exige uma atitude séria e determinada por parte da gestão das escolas que conduza à aprovação de um conjunto coerente de medidas e à reclamação dos meios e instrumentos necessários para a sua concretização".	X			
» "são necessários Gabinetes dotados de pessoal especializado que, conjuntamente com docentes de cada escola, apoiem o planeamento e desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem das várias Disciplinas, ajudando as equipas docentes a identificar as dificuldades dos alunos e a pôr em prática modificações e inovações pedagógicas, visando a redução do insucesso escolar, quer o manifestado em reprovações, quer o escondido em aprovações obtidas sem que os objectivos da Disciplina tenham sido satisfatoriamente atingidos".	X			
» "é preciso disponibilizar cursos curtos de formação pedagógica para os docentes que sintam necessidade de os frequentar e os apoios necessários à elaboração e publicação de textos didácticos e à concretização e experimentação de métodos modernos de aprendizagem como o ensino assistido por computador".	X			
» "valorização, mesmo para efeitos de progressão na carreira, do desempenho e da produção pedagógica dos docentes"	X			
» "os professores estão desmotivados porque não têm condições de trabalho. É necessário dignificar a carreira docente e isso passa obrigatoriamente pela Revisão do Estatuto da Carreira Docente e pela revalorização salarial. Com a actual situação, corremos o risco de, em breve, serem os indivíduos de qualificação sofrível a leccionar nas Universidades, por os de melhor qualificação encontrarem carreiras mais aliciantes e de superior remuneração na actividade empresarial".	X	X		
» "a componente pedagógica deverá ser reforçada e valorizada. Na actualidade, um docente que se preocupa com o modo como dá as suas aulas, que procura elaborar material de apoio às mesmas e que nelas reflecte os sinais de retorno do grau de assimilação dos estudantes, esse docente, dizia, não tem qualquer vantagem na progressão da carreira docente, relativamente a outro que apenas se dedique à sua investigação ou relativamente àqueles que nem revelam preocupações pedagógicas, nem apresentam trabalhos de investigação, exceptuando os de pós-graduação e de doutoramento".	X	X		

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)

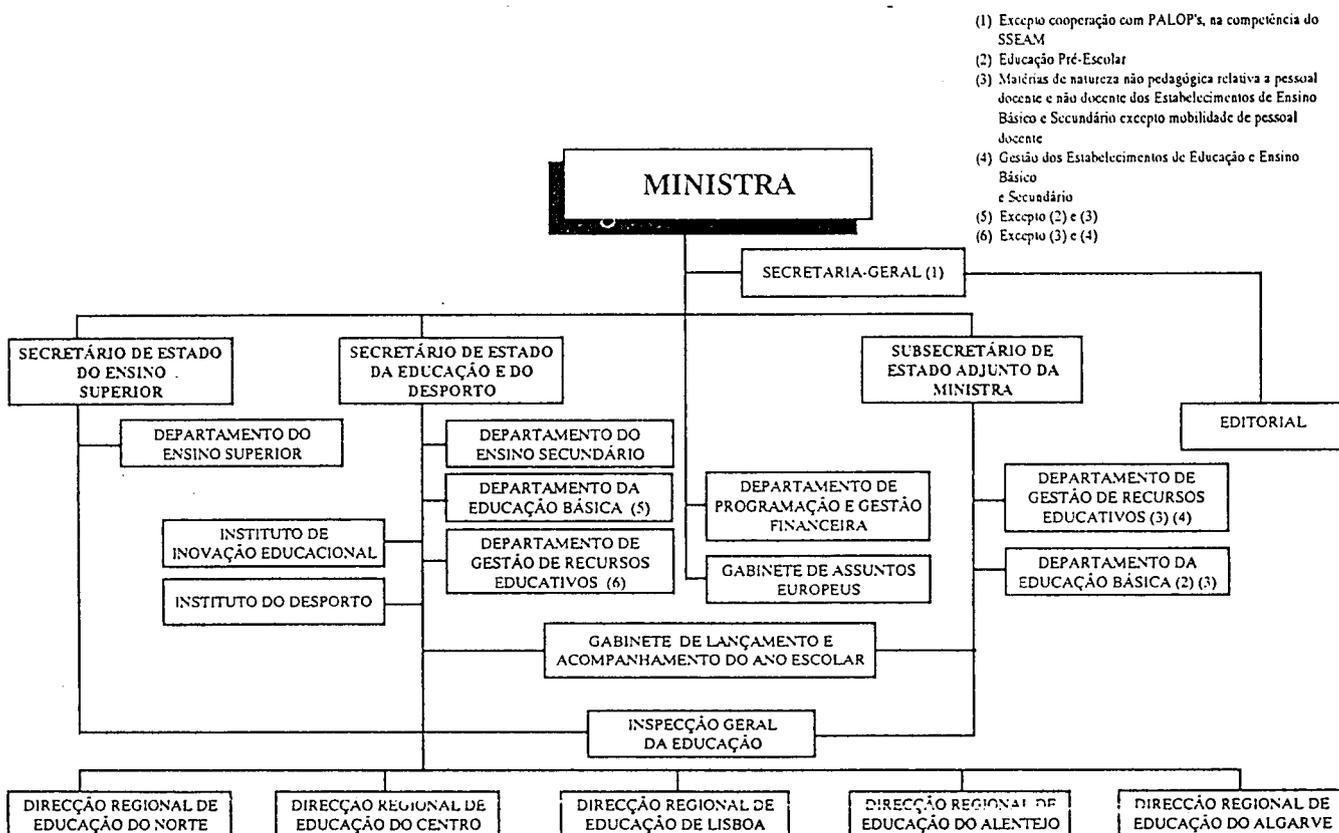
	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - MODELOS INSTITUCIONAIS, INOVAÇÃO E ADEQUAÇÃO CURRICULAR				
» "os ensinos Básico e Secundário, a começar pelo 1º Ciclo do Básico (o antigo Ensino Primário) degradaram-se de tal maneira que já afectaram significativamente o Ensino Superior, quer nos Politécnicos quer nas próprias Universidades Públicas"		X		
» "todos os docentes do Ensino Superior Público sentem hoje as enormes pressões que sobre eles são feitas (...) para que baixem o nível de exigência, especialmente no Ensino Superior Universitário. E o sistema, ele-próprio, está montado para esse efeito"		X		
» "por um lado, o Governo todos os anos manda para o Ensino Superior Público, em geral, e para as Universidades, em particular, o maior número possível de alunos, mesmo verificando (...) que não têm conhecimentos minimamente suficientes para terem sucesso num Ensino digno do nome de Superior. Por outro, não dá às Universidades, apesar da propalada autonomia "total", o direito de excluírem os alunos manifestamente incapazes de concluírem os seus cursos, a não ser que os mesmos desistam por sua própria iniciativa"		X		
» "nada impede que «a posteriori» se faça a avaliação, para se saber a qualidade (dos alunos) que entraram em cada curso"	X			
» "podem, todavia desenvolver-se hábitos de raciocínio e de trabalho que a grande maioria dos alunos de todo não traz do Secundário"	X			
» "o objectivo da maioria dos alunos de hoje não é estudar para saber, mas tão somente estudar e usar todos os tipos de «habilidades» para passar nos exames e obter o «canudo»"		X		
» "depois há os docentes que se doutoraram (ou estão a doutorar-se) em "alhos" e estão a leccionar "bugalhos". É claro que tais docentes não estão motivados para leccionar as matérias em causa e não podem transmitir aos alunos os frutos da sua experiência".		X		
» "internacionalização, através do intercâmbio de estudantes, que urge fazer no nosso Ensino, usando o mais possível as verbas da UE"	X			
» "urge fazer uma avaliação de cada um dos Cursos, primeiro uma avaliação interna quanto ao nível de ensino que está a ser ministrado, o qual (...) tem de aferir-se pelo de outras Escolas semelhantes do País e do Estrangeiro"	X			
» "há que procurar «feed-backs» de antigos alunos, agora licenciados e de empregadores. Para isso, há que organizar questionários, bem pensados, e enviá-los	X			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
«à população alvo», facilitando-se ao máximo a elaboração e envio de resposta"				
» "esta falha crónica e a incapacidade de diálogo entre o ensino superior e as empresas, aliada ao facto de a Investigação estar condicionada às directivas de Bruxelas, são uma primeira explicação para o fracasso da pseudotentativa de ligar, nos últimos anos, em Portugal essas duas entidades, que são em qualquer país o principal motor do desenvolvimento económico e social"		X		
» "absentismo dos docentes"		X		
» "excesso de diplomados nalguns sectores e a carência noutros, gerando-se uma natural perturbação e porque não dizer insatisfação, não só no mercado de trabalho, mas também entre os diplomados que não conseguem uma colocação e vêm, assim, frustradas as suas expectativas"		X		
» "estarão os diplomados pelas Universidades (...), nos seus diferentes graus, ajustados às actuais necessidades do país, no que diz respeito aos diferentes quadros que são enviados para o mundo do trabalho ?"		X		
» "o grande desenvolvimento da ciência e da tecnologia obriga, como já nos referimos, a uma selecção mais criteriosa das matérias mais relevantes na hora de organizar um plano de estudos."	X			
» "sistema de unidades de crédito (...); à partida e teoricamente parece um sistema expedito para conseguir a flexibilização dos padrões dos planos de curso e facilitar a mobilidade dos alunos entre as instituições"	X			
» "um aspecto (...) muito importante quando está em discussão a problemática da adequação dos planos curriculares; trata-se da questão da interdisciplinidade"	X			

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
TEMA - INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA				
» " Grécia, Portugal e a Irlanda, países que dispendem em actividades de I & DE, respectivamente 0,5 , 0,7 e 1,1 por cento do respectivo Produto Interno Bruto."		X		
» "o sector experimenta (...) carências no que respeita a recursos humanos e financeiros"		X		
» "deveriam ser promovidos esquemas de funcionamento aberto que incentivassem a optimização da utilização de equipamentos e instalações, designadamente, para actividades de formação, tornando instituições e unidades de investigação de diferentes tutelas, permeáveis a utentes com filiações diversas".	X			
» "há que definir um regime especial de realização de despesas, de gestão financeira e de fiscalização de				

	ANÁLISE			
	DO CONTEXTO		DOS RECURSOS INTERNOS	
	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes (Forças)	Pontos fracos (Fraquezas)
contas, aplicável às instituições de investigação e aos orçamentos próprios de investigação que urge estabelecer no sector do Ensino Superior".	X			

ANEXO 5: Organograma do Ministério da Educação¹



- (1) Excepto cooperação com PALOP's, na competência do SSEAM
- (2) Educação Pré-Escolar
- (3) Matérias de natureza não pedagógica relativa a pessoal docente e não docente dos Estabelecimentos de Ensino Básico e Secundário excepto mobilidade de pessoal docente
- (4) Gestão dos Estabelecimentos de Educação e Ensino Básico e Secundário
- (5) Excepto (2) e (3)
- (6) Excepto (3) e (4)

¹ Ministério da Educação, Anuário 1995/1996

ANEXO 6: Public sector self assessment guidelines for the Education sector

Produzido no âmbito da EFQM (European Foundation for Quality Management), este Guia fornece uma interpretação detalhada do Modelo Europeu para a Qualidade Total, tal como ela se apresenta para o sector público, introduzindo um modelo de auto-avaliação para o sector da educação. Através de uma sistematização abrangente, a auto-avaliação é aí entendida como uma revisão regular das actividades e resultados de uma organização, quando referenciados a um modelo de gestão de excelência.

CRITERION 1 : LEADERSHIP

- 1a. Visible involvement in leading Total Quality.
- 1b. A consistent Total Quality culture.
- 1c. Timely recognition and appreciation of the efforts and successes of individuals and teams.
- 1d. Support of Total Quality by provision of appropriate resources and assistance.
- 1e. Involvement with customers and suppliers.
- 1f. Active promotion of Total Quality outside the organisation.

CRITERION 2 : POLICY AND STRATEGY

- 2a. How policy and strategy are formulated on the concept of Total Quality.
- 2b. How policy and strategy are based on information that is relevant and comprehensive.
- 2c. How policy and strategy are deployed throughout the organisation.
- 2d. How policy and strategy are communicated.
- 2e. How policy and strategy are regularly updated and improved.

CRITERION 3 : PEOPLE MANAGEMENT

- 3a. How people resources are planned and improved.
- 3b. How the skills and capabilities of the people are preserved and developed through recruitment, training and career progression.
- 3c. How people and teams agree targets and continuously review performance.
- 3d. How the involvement of everyone in continuous improvement is promoted and people are empowered to take appropriate action.
- 3e. How effective top-down and bottom-up communication is achieved.

CRITERION 4 : RESOURCES

- 4a. Financial Resources.
- 4b. Information Resources.
- 4c. Suppliers, Materials, Buildings and Equipment.
- 4d. The Application of Technology.

CRITERION 5 : PROCESSES

- 5a. How processes critical to the success of the business are identified.
- 5b. How the organisation systematically manages its processes.
- 5c. How processes performance measurements, along with all relevant feedback, are used to review processes and to set targets for improvement.
- 5d. How the organisation stimulates innovation and creativity in process improvement.
- 5e. How the organisation implements process changes and evaluates the benefits.

CRITERION 6 : CUSTOMER SATISFACTION

- 6a. The customers' perception of the organisation's products, services and customer relationships.
- 6b. Additional measures relating to the satisfaction of the organisation's customers.

CRITERION 7 : PEOPLE SATISFACTION

- 7a. The people's perception of the organisation.
- 7b. Additional measures relating to people satisfaction.

CRITERION 8 : IMPACT ON SOCIETY

- 8a. The perception of the community at large of the organisation's impact on society.
- 8b. Additional measures relating to the organisation's impact on society.

CRITERION 9 : BUSINESS RESULTS

- 9a. Financial measures of the organisation's success.
- 9b. Non-financial measures of the organisation's success.

ANEXO 7: INDICADORES

Alguns indicadores ...

- Docentes:
 - Regime de contrato:
 - Funcionários (permanente » ordinário)
 - Contratados administrativamente (temporário » extraordinário)
 - Regime de dedicação e carga docente:
 - Docentes a tempo inteiro
 - Docentes a tempo parcial
 - Ocupação de cargos de governo:
 - Docentes que ocupam cargos de governo:
 - Universidade
 - Outros
 - Docentes que não ocupam cargos de governo
 - Regime de complementos retributivos
 - Graus académicos:
 - Professor catedrático
 -
 -
- Evolução do Pessoal docente:
 - Por carreiras e categorias
 - convidados ou especialmente contratados
 -
- Evolução do Pessoal docente ETI (Equivalente a tempo inteiro) existente
- Evolução do Pessoal docente ETI (Equivalente a tempo inteiro) em exercício efectivo de funções
- Evolução do Pessoal docente ETI (Equivalente a tempo inteiro) que não está em exercício
- Evolução do Pessoal não docente
- Habilitações académicas do Pessoal
- Evolução do número de doutorados

- Evolução do número total de alunos inscritos, por áreas científicas
- Evolução do *numerus clausus*
- Evolução dos diplomados, por áreas científicas/ramos
- Evolução dos diplomados, segundo o sexo
- Evolução dos diplomados, por idades
- Evolução das despesas correntes
- Evolução das despesas de capital (essencialmente investimento PIDDAC)

Em relação a Indicadores sobre espaços ², verificamos que um correcto equilíbrio, a nível nacional, em termos de indicadores de metros quadrados por aluno, para todas as Instituições do mesmo tipo, em qualquer ponto do território nacional, passa pela adequação dos espaços físicos às áreas científicas que aí são ministradas.

Alguns rácios ...

A - POR ALUNO

Área bruta

Nº de alunos

Área útil

Nº de alunos

Áreas de ensino (úteis)

Nº de alunos

B - POR DOCENTE

Áreas p/ docente

Nº de docentes

C - RELAÇÕES/ÁREAS

Circulações + Paredes

Área útil

² Comunicação intitulada *Indicadores sobre espaços em alguns estabelecimentos do Ensino Superior Universitário e Politécnico*, apresentada pela Eng^a Maria dos Anjos no Encontro internacional sobre regras e indicadores de gestão no Ensino Superior, organizado pelo Ministério da Educação (Direcção-Geral do Ensino Superior) e realizado em Lisboa nos dias 25 e 26 de Novembro de 1988

D - INDICADORES FINANCEIROS (CUSTOS)

Custo total construção

Área bruta

Investimento global

nº de alunos

Custo equipamento

investimento global

ANEXO 8: Alguns elementos estatísticos sobre a Universidade de Évora

- 30 Cursos de FORMAÇÃO INICIAL:

28 Licenciaturas:

- » Arquitectura Paisagista;
- » Artes Plásticas;
- » Biologia;
- » Ciências do Ambiente;
- » Engenharia Biofísica;
- » Economia;
- » Engenharia Agrícola;
- » Engenharia Informática;
- » Engenharia dos Processos e Energia;
- » Engenharia dos Recursos Geológicos;
- » Engenharia dos Recursos Hídricos;
- » Engenharia Zootécnica;
- » Ensino de Biologia e Geologia;
- » Ensino de Física e Química;
- » Ensino de História;
- » Ensino de Matemática;
- » Ensino de Português e Francês;
- » Ensino de Português e Inglês;
- » Estudos Teatrais;
- » Filosofia;
- » Física;
- » Gestão de Empresas;
- » História (Património Cultural);
- » Matemática Aplicada;
- » Medicina Veterinária;

- » Música;
- » Química;
- » Sociologia.

2 Bacharelatos:

- » Educadores de infância;
- » Professores do 1º ciclo do Ensino Básico.

- 16 Cursos de FORMAÇÃO AVANÇADA:

1 de Doutoramento:

- » Curso Internacional de Preparação para o Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais;

12 de Mestrado:

- » Ecologia Humana;
- » Economia Agrícola;
- » Educação;
- » Engenharia do Solo e da Água;
- » Física;
- » Gestão de Recursos Biológicos;
- » Matemática Aplicada;
- » Melhoramento de Plantas;
- » Organização e Sistemas de Informação;
- » Química Analítica;
- » Recuperação do Património Arquitectónico e Paisagístico;
- » Sociologia.

3 de Pós-graduação:

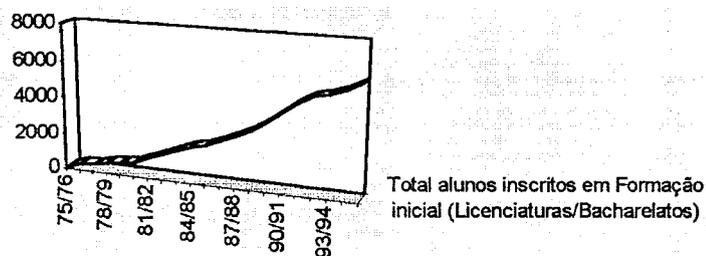
- » Administração Pública e Desenvolvimento Regional na perspectiva das Comunidades Europeias;
- » Ciências Económicas e Empresariais;
- » Física.

Universidade de Évora - Nº total de alunos inscritos

ANOS LECTIVOS	FORMAÇÃO INICIAL		TOTAL	VARIACÃO PERCENTUAL
	LICENCIATURAS	BACHARELATOS		
1975/76	35		35	--
1976/77	272		272	677%
1977/78	300		300	10%
1978/79	480		480	60%
1979/80	589		589	23%
1980/81	703		703	19%
1981/82	1012		1012	44%
1982/83	1284		1284	27%
1983/84	1609		1609	25%
1984/85	1900		1900	18%
1985/86	2075		2075	9%
1986/87	2393		2393	15%
1987/88	2714		2714	13%
1988/89	3062	49	3111	15%
1989/90	3523	99	3622	16%
1990/91	4028	171	4199	16%
1991/92	4537	230	4767	14%
1992/93	4997	192	5189	9%
1993/94	5146	211	5357	3%
1994/95	5422	197	5619	5%
1995/96	5857	209	6066	8%

FONTE: Serviços Académicos da Universidade de Évora

Total alunos inscritos em Formação inicial (Licenciaturas/Bacharelados)



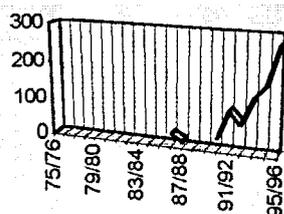
Universidade de Évora - N^o total de alunos inscritos

ANOS LECTIVOS	FORMAÇÃO AVANÇADA			TOTAL
	MESTRADOS	PÓS-GRADUAÇÕES	CESE's *	
1975/76				0
1976/77				0
1977/78				0
1978/79				0
1979/80				0
1980/81				0
1981/82				0
1982/83				0
1983/84				0
1984/85				0
1985/86				0
1986/87	30			30
1987/88	13			13
1988/89				0
1989/90				0
1990/91	30			30
1991/92	73	32		105
1992/93	40	31		71
1993/94	110	31		141
1994/95	130	44		174
1995/96	147	29	101	277

FONTE: Serviços Académicos da Universidade de Évora

* CESE - Curso de estudos superiores especializados

Total alunos inscritos em Formação avançada (Mestrados/Pós-graduações/CESE's)



Total alunos inscritos em Formação avançada (Mestrados/Pós-graduações/CESE's)

□ Total alunos inscritos em Formação avançada (Mestrados/Pós-graduações/CESE's)

DOCENTES ETI (Equivalente a Tempo Integral)

ÁREA DEPARTAMENTAL	DEPARTAMENTO	DOCENTES		TOTAL
		DE CARREIRA	CONVIDADOS OU ESPECIALMENTE CONTRATADOS	
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	Engenharia rural	19	1	20
	Fitotecnia	18	2,3	20,3
	Sanidade vegetal e animal	7	0,5	7,5
	Zootecnia	20	1,9	21,9
	SUB-TOTAL (A)	64	5,7	69,7
CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	Economia	31	1	32
	Gestão de Empresas	24	2	26
	SUB-TOTAL (B)	55	3	58
CIÊNCIAS EXACTAS	Física	16	5	21
	Matemática	35	5	40
	Química	25	1	26
	SUB-TOTAL (C)	76	11	87
CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS	História	16	6,1	22,1
	Linguísticas e literatura	26	8	34
	Pedagogia e educação	40	14,6	54,6
	Sociologia	16	2	18
	SUB-TOTAL (D)	98	30,7	128,7
CIÊNCIAS DA NATUREZA E AMBIENTE	Biologia	24	1,6	25,6
	Ecologia	6	0,3	6,3
	Geociências	24	0,5	24,5
	Plan. Biofísico e paisagista	15	2,7	17,7
	SUB-TOTAL (E)	69	5,1	74,1
TOTAL		362	55,5	417,5
		87%	13%	100%

FONTE: Mapas de
efectividade, Dezembro de
1995

PESSOAL NÃO DOCENTE

<i>GRUPO DE PESSOAL</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
EFFECTIVO		
Dirigente	9	2,18
Técnico Superior	20	4,85
Técnico	16	3,88
Técnico-Profissional	42	10,19
Administrativo	60	14,56
Operário e Auxiliar	93	22,57
Investigação	12	2,91
Informático	5	1,21
Total do Pessoal Efectivo	257	62,38
CONTRATADO		
Contratado a Termo Certo	125	30,34
Contratado em Prest. Serviço / Avença	30	7,28
Total do Pessoal Contratado	155	37,62
TOTAL GLOBAL	412	100,00

Fonte: Mapas de Efectividade

Ass. Planeamento