

Conocimiento, Innovación  
y Emprendedores.  
Camino al Futuro

Editado por Ayala Calvo, J. C. y  
Grupo de Investigación FEDRA  
Universidad de La Rioja



# **A CULTURA ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO**

Nuno Adriano Baptista Ribeiro, Instituto Politécnico de Bragança

João Baptista da Costa Carvalho, Universidade do Minho

## **RESUMO**

A orientação estratégica das organizações é, cada vez mais, um factor preponderante para o êxito das mesmas. O sector empresarial preocupa-se desde há muito tempo com a implementação de uma gestão estratégica. No entanto, as instituições da Administração Pública apresentam ainda algumas debilidades na sua utilização. No âmbito da nova gestão pública, são já várias as instituições que tentam formular, implementar e controlar estratégias, na tentativa de resposta aos novos desafios. Neste âmbito, os exemplos de gestão estratégica nas Instituições de Ensino Superior Público multiplicam-se por todo o mundo. Neste estudo pretende-se, essencialmente, estudar o envolvimento e as opiniões de docentes, funcionários e alunos, em relação à gestão estratégica da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança. Para esse efeito elaborou-se um questionário aos referidos agentes, apresentando-se neste estudo os resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão estratégica, ensino superior, sector público.

## **1. INTRODUÇÃO**

A gestão estratégica de qualquer organização terá que contemplar o estudo do meio envolvente, a formulação da estratégia, a sua implementação e os mecanismos de controlo e avaliação.

O processo de gestão estratégica, amplamente utilizado pelas empresas, enquadra-se no novo conceito de gestão pública. Neste sentido, a gestão estratégica tem sido utilizada por várias Instituições de Ensino Superior Público (IESP) por todo o mundo, o que tem originado melhorias nos processos de gestão.

Neste trabalho pretende-se estudar a cultura estratégica de uma IESP, no caso a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança (ESTiG-IPB).

Para o cumprimento desse objectivo, estruturou-se o trabalho em duas partes. Na primeira parte apresenta-se uma breve revisão bibliográfica sobre a gestão estratégica na Administração Pública, mais especificamente nas IESP. Na segunda apresentam-se os resultados de um estudo efectuado na Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança - Instituto Politécnico de Bragança. O objectivo principal do estudo era avaliar o envolvimento dos docentes, funcionários e alunos no processo de gestão estratégica.

## **2. A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS IESP**

### **2.1. A gestão estratégica**

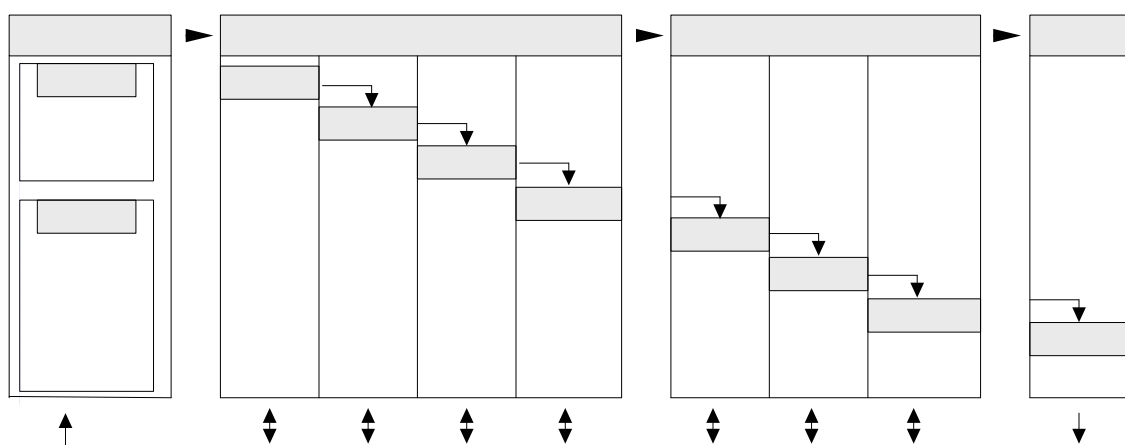
Segundo Amat Salas e Dowds (1998), a estratégia será o processo através do qual uma organização tenta obter uma posição competitiva de longo prazo. Asrilhant *et al.* (2004) acrescentam que será o conjunto de acções previamente identificadas, que permitem atingir os objectivos de longo prazo.

A orientação estratégica das organizações é cada vez mais um factor preponderante para o êxito. Neste sentido, Wheelen e Hunger (2002) afirmam que deve existir uma gestão estratégica, da qual resultam as seguintes vantagens: clarificação da visão estratégica da organização; centralização no que é estrategicamente importante; melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

Segundo Kaplan e Norton (2001), as organizações que se baseiam na estratégia assentam nos seguintes princípios: tradução da estratégia em termos operacionais; vincular a organização com a estratégia; estabelecer a estratégia como um trabalho diário de todos na organização; fazer da estratégia um processo contínuo; apoiar a mudança tendo por base a liderança dos gestores.

A gestão estratégica, tal como se pode observar na figura anterior, pode basear-se em quatro elementos básicos: estudo do meio envolvente; formulação da estratégia; implementação da estratégia e avaliação e controlo.

Figura 1. Modelo de gestão estratégica



Fonte: Wheelen e Hunger (2002: 10)

## 2.2. O papel da gestão estratégica nas iesp

A Administração Pública encontra-se, segundo Mora Corral e Vivas Urieta (2001), perante novos desafios estratégicos, originados por alterações provocadas pela globalização na actividade social e por uma maior exigência dos cidadãos.

No que se refere às IESP, destacam-se fundamentalmente os seguintes desafios: melhorias nas actividades docentes; necessidade de uma melhor investigação e transferência de conhecimento; intensificação das relações com as empresas; internacionalização; impacto social e cultural.

Tendo por base os desafios apresentados anteriormente, emerge a necessidade de utilização, por parte das IESP, de novos modelos de gestão pública. Segundo Mora Corral e Vivas Urieta (2001) esses modelos devem apresentar as seguintes particularidades: A sua missão é satisfazer as necessidades dos cidadãos, seus clientes,

que serão as pessoas ou organizações que beneficiam directamente das actividades desenvolvidas por uma organização pública; Existe uma maior relação com o meio envolvente; Pretendem fazer um planeamento de longo prazo; Abandonam em parte os critérios normativos para gerir com base nos objectivos; Inovação de processos e tecnologias, bem como um maior trabalho em equipa e promoção da responsabilidade pessoal.

O processo de gestão estratégica, amplamente utilizado pelas empresas, enquadra-se no novo conceito de gestão pública. Neste sentido, a gestão estratégica tem sido utilizada por várias IESP por todo o mundo, o que tem originado melhorias nos processos de gestão.

Tal como nas empresas, será fundamental que, no âmbito da gestão estratégica das IESP, seja estudado o meio envolvente, devendo ser analisado todo o tipo de informação, interna e externa, tentando aproximar os vários agentes à organização. Será fundamental identificar os vários factores estratégicos que poderão influenciar o futuro da organização (Wheelen e Hunger, 2002).

Os mesmos autores acrescentam que o método a utilizar nesta fase poderá ser a análise SWOT<sup>1</sup>. Neste sentido, será fundamental que na análise externa sejam identificadas as ameaças e as oportunidades e na análise interna as forças e as fraquezas da organização.

Na formulação da estratégia, as organizações devem, tendo por base as forças e fraquezas, desenvolver planos de longo prazo que permitam ultrapassar as ameaças e aproveitar as oportunidades (Wheelen e Hunger, 2002).

Será também fundamental que as IESP definam com clareza a sua missão e a sua visão. De seguida terão que definir os objectivos nas várias áreas bem, como as estratégias e os planos de acção que permitirão atingir esses objectivos.

Na implementação da estratégia, as IESP devem pôr as estratégias e os planos em acção, através dos programas, dos orçamentos e dos procedimentos.

No âmbito da gestão estratégica, as IESP terão ainda de proceder à avaliação e controlo das actividades desenvolvidas, no sentido de poderem ser implementadas medidas correctivas. Para este efeito poderão ser utilizados mecanismos de avaliação e gestão da estratégia, como sejam os sistemas de indicadores, o *Balanced Scorecard*, etc..

### 3. A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ESTiG-IPB

A ESTiG-IPB é uma escola de ensino superior público e tem como missão **a formação de profissionais altamente qualificados, a criação, difusão e transmissão da cultura, da ciência e da tecnologia e a promoção do desenvolvimento da região em que se insere.**

A implementação de uma cultura estratégica é, desde há alguns anos, uma preocupação dos vários responsáveis da ESTiG-IPB. Deste modo, os órgãos de gestão têm desenvolvido esforços no sentido de definirem um modelo estratégico. Para a consecução deste objectivo têm sido elaborados planos estratégicos trienais, nos quais constam as principais orientações estratégicas, factores críticos de sucesso e medidas a adoptar.

Neste sentido, a visão estratégica definida nos documentos estratégicos pretende que a ESTiG-IPB seja uma instituição de ensino superior público com qualidade, notoriedade, utilidade e competitividade.

---

<sup>1</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Os documentos estratégicos apresentam também as principais orientações estratégicas, os factores críticos de sucesso e as medidas a adoptar.

Constata-se, no entanto, que a ESTiG-IPB não desenvolve mecanismos de avaliação e controlo do desempenho estratégico. Este facto pode pôr em causa todo o processo de gestão estratégica, pelo que seria fundamental definir vários indicadores que permitissem proceder a essa avaliação.

Outro aspecto a realçar é a fraca clarificação e tradução da estratégia, bem como a sua comunicação aos vários agentes (docentes, alunos e funcionários<sup>2</sup>). Segundo Kaplan e Norton (1997), a clarificação e comunicação da estratégia a todos os agentes de uma organização será fundamental para uma boa gestão da mesma. Horváth e Partners (2003) consideram que será fundamental que todos os agentes conheçam e participem no desenvolvimento da estratégia.

Para um melhor conhecimento da cultura estratégica da ESTiG-IPB e do envolvimento dos vários agentes na gestão estratégica, foi desenvolvido um estudo, através de um questionário, o qual se apresenta nos pontos seguintes.

### 3.1. Objectivos do estudo

O objectivo principal deste estudo consistia em estudar a cultura estratégica da ESTiG-IPB, de forma a perceber o envolvimento dos vários agentes na definição e implementação da estratégia.

Como objectivos mais específicos estabeleceram-se, essencialmente, os seguintes:

- Conhecer o envolvimento dos vários agentes na gestão estratégica da ESTiG-IPB;
- Estudar a percepção da cultura e das orientações estratégicas por parte dos vários intervenientes;
- Verificar se os vários intervenientes conhecem a missão e a visão da ESTiG-IPB;
- Verificar se os vários intervenientes consideram importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia.

A recolha dos dados foi feita através de um questionário e a sua análise teve por base uma ferramenta de cálculo designada de *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

### 3.2. Definição e caracterização da população

No presente estudo considerou-se fundamental recolher a opinião dos docentes, funcionários e alunos da ESTiG-IPB. Neste sentido, elaborou-se um questionário individualizado para os três tipos de agentes, tendo sido aplicado a todo o universo alvo.

Assim, a população é composta por 190 docentes, divididos pelas categorias de professor coordenador, professor adjunto, equiparado a professor adjunto, assistente de 2.º triénio, equiparado a assistente de 2.º triénio, assistente de 1.º triénio e equiparado a assistente de 1.º triénio. Será fundamental referir que se encontram 41 docentes em formação avançada de mestrado ou doutoramento, dispensados ao abrigo do Programa de Desenvolvimento

---

<sup>2</sup> Poderão ser designados de agentes ou intervenientes.

Educativo para Portugal (PRODEP), pelo que a sua ausência da ESTiG-IPB, e tendo em consideração a metodologia de aplicação do questionário, faz com que possam não responder ao mesmo.

No que se refere aos funcionários, totalizam 39 e estão divididos pela área administrativa e pelos serviços técnicos e laboratoriais.

Quanto aos alunos, distribuídos pelos nove cursos<sup>3</sup> leccionados na ESTiG-IPB, totalizam 2072, no ano lectivo 2004/05, período no qual foi distribuído o questionário. A assistência média dos alunos às aulas será um factor que limitará as respostas ao inquérito, tal como se verá aquando da apresentação da metodologia de aplicação do questionário.

### 3.3. Desenvolvimento e aplicação do questionário

O método de obtenção dos dados escolhido para este estudo foi o questionário.

Dado que uma grande parte da população não estava familiarizada com alguns conceitos relacionados com o tema em estudo (a maioria dos cursos leccionados na ESTiG-IPB são da área da engenharia), tentou elaborar-se um questionário de resposta simples. Assim, optou-se por elaborar questões que permitissem respostas fechadas (Exemplo: Sim, Não e Não Sei), e outras que permitissem resposta com base numa escala verbal com ordenação (Exemplo: 1= Nada Adequada, ..., ..., 5= Muito Adequada).

Foram desenvolvidos questionários independentes para os docentes, alunos e funcionários. Os questionários para os docentes e funcionários são em tudo idênticos, variando apenas a parte da caracterização do inquirido. Assim, estes apresentam a seguinte estrutura:

- Caracterização do inquirido.
- Gestão estratégica (Cultura estratégica, Orientações estratégicas, Missão, Visão, Mecanismos de acompanhamento e avaliação da evolução da estratégia).

No que se refere ao questionário dos alunos, e considerando que uma grande parte deles frequenta um curso da área da engenharia, optou-se por fazer pequenas alterações. Assim, numa primeira parte pretendeu-se apenas saber qual o curso e ano que frequentavam. Na segunda parte optou-se apenas por não incluir as questões relacionadas com a cultura estratégica e as orientações estratégicas.

A escolha da estrutura do questionário foi feita com o intuito de que os objectivos do estudo fossem atingidos.

Antes da aplicação do questionário e no sentido de avaliar o grau de compreensão e de interpretação dos inquiridos, o mesmo foi distribuído a um docente, um funcionário e um aluno. Após este teste, não foi introduzida qualquer alteração, uma vez que se verificou que as questões estavam perceptíveis.

Após a conclusão do questionário procedeu-se à sua aplicação, tendo sido feitos esforços para que este fosse distribuído a toda a população.

A distribuição do questionário foi iniciada no dia 3 de Janeiro de 2005, e teve a seguinte metodologia: no que se refere aos dos docentes e funcionários, no dia 3 de Janeiro, foi colocado, no cacifo individual de cada um, o

---

<sup>3</sup> Contabilidade e Administração; Engenharia Civil; Engenharia Electrotécnica; Engenharia Informática; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Gestão de Empresas; Gestão e Engenharia Industrial e Informática de Gestão.

questionário, bem como uma informação interna que explicava o motivo da elaboração do mesmo; a distribuição aos alunos foi feita na sala de aula, a todos os anos e cursos, entre o dia 3 e o dia 12 de Janeiro.

### 3.4. Análise e tratamento dos dados

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento, tendo estes sido divididos em três grupos, diferenciados com base nos inquiridos: docentes, funcionários e alunos. De seguida todos os questionários foram numerados, sequencialmente, em cada um dos grupos.

Para a análise dos dados, foi utilizada a ferramenta de cálculo SPSS, bem como a folha de cálculo *excel*. Assim, os dados foram introduzidos, de forma sequencial, para cada um dos grupos (docentes, funcionários e alunos).

O tipo de tratamento aplicado a cada questão dependeu da mesma e do propósito do tratamento. Assim, utilizou-se entre outros o método descritivo, quadros de múltipla entrada e ainda procedimentos estatísticos como o Teste  $\chi^2$  (Qui-Quadrado) de *Pearson* e a análise da variância *One-Way-Anova*.

#### 3.4.1. Caracterização da amostra

O questionário foi distribuído a toda a população, pelo que não se colocam problemas de representatividade da amostra. Assim, responderam 70 docentes, 18 funcionários e 464 alunos.

De um total de 190 docentes responderam ao questionário 70 (36,84%), no entanto se for considerado o facto de 41 estarem dispensados no âmbito do programa PRODEP, será obtida uma boa percentagem de resposta de 46,98%.

A taxa de resposta dos funcionários foi de 46,15%, percentagem bastante representativa do total (39).

No que se refere à taxa de resposta dos alunos, considerado o número total de matriculados na ESTiG-IPB, constata-se que é de 22,39%. No entanto, será importante considerar que o número médio de alunos que frequentam as aulas é de 50%<sup>4</sup>. Assim, como o número de alunos que frequentam as aulas é de aproximadamente 1000, verifica-se que a taxa de resposta, tendo por base este facto, é de 46%.

A taxa de respostas ao questionário dos docentes, funcionários e alunos pode considerar-se satisfatória e representativa, pelo que se considera que a análise tem uma base sólida que permite extrapolar os resultados para a população.

#### 3.4.2. Gestão Estratégica Na estig-IPB

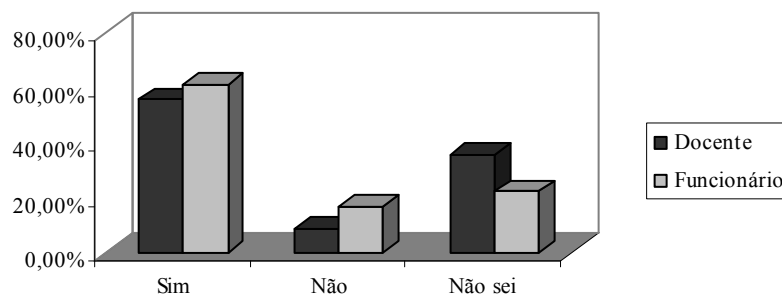
##### i - Cultura estratégica

Com o objectivo de verificar se existia uma gestão estratégica na ESTiG-IPB, foram integradas, no questionário, várias questões sobre esta matéria. Neste sentido, foi colocada a questão “Na sua opinião existe uma cultura estratégica na ESTiG-IPB?” aos docentes e funcionários. Aos alunos não foi colocada esta questão pela justificação já anteriormente apresentada.

**Figura 2.** Cultura estratégica da ESTiG-IPB

---

<sup>4</sup> Considera-se que a assiduidade é satisfatória, pois não existe obrigatoriedade de assistência às aulas.



Na resposta a esta questão (Figura 2. e Quadro 1.) verifica-se que 55,7% e 61,1%, dos docentes e funcionários respectivamente, são da opinião que existe uma cultura estratégica na ESTiG-IPB.

A percentagem dos que consideram que não existe é de 8,6% e 16,7% para os docentes e funcionários, respectivamente. Realça-se ainda o facto de existirem 35,7% de docentes e 22,2% de funcionários que não sabem se ela existe ou não.

Verifica-se portanto, que a percentagem de docentes e funcionários que, consideram que não ou não sabem, se existe uma cultura estratégica, é demasiado elevada para uma instituição que pretenda fazer uma gestão estratégica com o envolvimento de todos os agentes.

Quadro 1. Cultura estratégica da ESTiG-IPB *versus* Docentes/Funcionários

	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		<i>Não sei</i>		<i>Total</i>	
	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>
<b>Docentes</b>	39	55,70%	6	8,60%	25	35,70%	<b>70</b>	<b>100,00%</b>
<b>Funcionários</b>	11	61,10%	3	16,70%	4	22,20%	<b>18</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>56,80%</b>	<b>9</b>	<b>10,20%</b>	<b>29</b>	<b>33,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

Significância do  $\chi^2$  de Pearson: 0,410

Constata-se ainda, e tendo por base a observação empírica, que existem algumas diferenças nas respostas dos docentes e funcionários, o que indicia que esse facto pode ter influenciado as respostas. Esta hipótese não se confirma, pois utilizando o Teste  $\chi^2$  de Pearson, e cruzando a opinião dos inquiridos (docentes e funcionários), sobre a existência de uma cultura estratégica, não é permitido rejeitar a hipótese nula, ou seja, não existem diferenças significativas nas respostas dos mesmos, aceitando-se um nível de significância de 5%.

Conclui-se então, que o facto de ser docente ou funcionário não interfere na opinião sobre a existência de uma cultura estratégica na ESTiG-IPB.

No que se refere às respostas dos docentes a esta questão, e considerando as suas habilitações académicas (Quadro 2.), constata-se que os mestres (62,1%) e os doutores (77,8%) consideram que a cultura estratégica existe. Já a percentagem de licenciados que têm a mesma opinião é de 43,8%, verificando-se que outros 46,9% não sabem se existe.

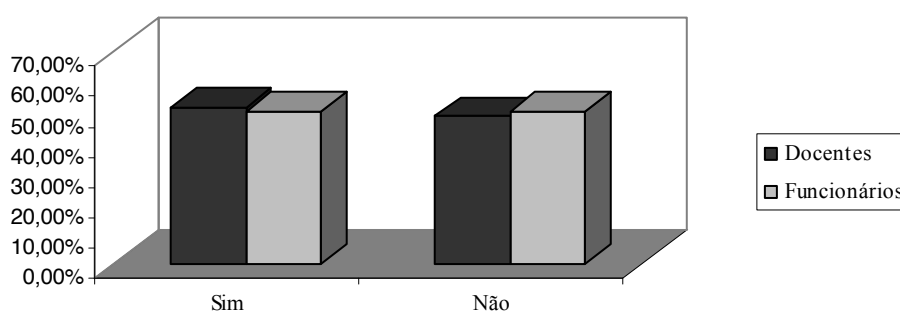
Quadro 2. Cultura estratégica da ESTiG-IPB versus Habilitações académicas dos docentes

Habilitações Académicas	Cultura estratégica na ESTiG-IPB			Total
	Sim	Não	Não sei	
Licenciatura	14 43,80%	3 9,40%	15 46,90%	32 100,00%
Mestrado	18 62,10%	3 10,30%	8 27,60%	29 100,00%
Doutoramento	7 77,80%	- -	2 22,20%	9 100,00%
<b>Total</b>	<b>39</b> <b>55,70%</b>	<b>6</b> <b>8,60%</b>	<b>25</b> <b>35,70%</b>	<b>70</b> <b>100,00%</b>

## ii - Orientações estratégicas

À questão “Tem conhecimento das orientações estratégicas da ESTiG-IPB?” verifica-se que 51,4% dos docentes e 50% dos funcionários respondem que sim (Figura 3.). No entanto, a percentagem de docentes (48,6%) e de funcionários (50%) que não conhecem essas orientações é muito elevada. Esse desconhecimento pode dificultar a implementação e avaliação das estratégias implementadas na ESTiG-IPB.

**Figura 3.** Orientações estratégicas da ESTiG-IPB



Fazendo uma análise às respostas dos docentes (Quadro 3.), considerando as suas habilitações, verifica-se que os mestres (72,4%) e os doutores (77,8%) conhecem as orientações estratégicas. O mesmo raciocínio não pode ser feito para os licenciados, pois 75% responderam negativamente à questão.

A evidência empírica de que o grau académico dos docentes se relaciona com o conhecimento das orientações estratégicas confirma-se através da utilização do Teste  $\chi^2$  de Pearson. Assim, no cruzamento dessas duas variáveis, verifica-se que o valor de  $\chi^2$  de Pearson é de 16,562, com um nível de significância inferior a 0,0005, o que permitiu rejeitar a hipótese de que as mesmas são independentes. Ou seja, existe uma relação entre as variáveis em análise, o que seria de esperar.

A circunstância anterior pode ser explicada pelo facto de os docentes licenciados não terem assento no Conselho Científico ou em outros órgãos. Nestes órgãos são discutidas, com alguma frequência, questões relacionadas com as orientações estratégicas da ESTiG-IPB, que posteriormente não chegam aos docentes que não participam dos mesmos.

Quadro 3. Orientações estratégicas da ESTiG-IPB versus Habilitações académicas dos docentes

<i>Habilitações Académicas</i>	<i>Orientações estratégicas da ESTiG-IPB</i>		<i>Total</i>
	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	
<b>Licenciatura</b>	8 25,00%	24 75,00%	<b>32</b> <b>100,00%</b>
<b>Mestrado</b>	21 72,40%	8 27,60%	<b>29</b> <b>100,00%</b>
<b>Doutoramento</b>	7 77,80%	2 22,20%	<b>9</b> <b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>36</b> <b>51,40%</b>	<b>34</b> <b>48,60%</b>	<b>70</b> <b>100,00%</b>

Significância do  $\chi^2$  de Pearson: 0,000

Fazendo agora uma análise cruzada (Quadro 4.) entre os resultados obtidos nesta questão e os relacionados com a cultura estratégica, para os dois grupos de inquiridos (docentes e funcionários), constata-se que existem docentes e funcionários que, considerando que existe uma cultura estratégica, não têm conhecimento das orientações definidas. Ou seja, dos 39 docentes que responderam afirmativamente à questão anterior (existência de uma cultura estratégica), verifica-se que 17,9% ignoram as orientações estratégicas. Constata-se a mesma situação em 18,2%, dos 11 funcionários.

Sublinha-se ainda o facto de, dos 31 docentes que, não sabem ou consideram não existir, uma cultura estratégica na ESTiG-IPB, 12,9% conhecem as suas orientações estratégicas. Quanto aos funcionários, constata-se que os que não sabem ou consideram não existir uma cultura estratégica, também não conhecem as orientações.

**Quadro 4.** Cultura estratégica na ESTiG-IPB versus Orientações estratégicas da ESTiG-IPB versus Docentes/Funcionários

			<i>Orientações estratégicas da ESTiG-IPB</i>		<i>Total</i>
			<i>Sim</i>	<i>Não</i>	
<b>Docentes</b>	<b>Cultura estratégica na ESTiG-IPB</b>	<b>Sim</b>	32 82,10%	7 17,90%	<b>39</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não</b>	1 16,70%	5 83,30%	<b>6</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não sei</b>	3 12,00%	22 88,00%	<b>25</b> <b>100,00%</b>
		<b>Total</b>	<b>36</b> <b>51,40%</b>	<b>34</b> <b>48,60%</b>	<b>70</b> <b>100,00%</b>
<b>Funcionários</b>	<b>Cultura estratégica na ESTiG-IPB</b>	<b>Sim</b>	9 81,80%	2 18,20%	<b>11</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não</b>	- -	3 100,00%	<b>3</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não sei</b>	- -	4 100,00%	<b>4</b> <b>100,00%</b>
		<b>Total</b>	<b>9</b> <b>50,00%</b>	<b>9</b> <b>50,00%</b>	<b>18</b> <b>100,00%</b>

Considerando as habilitações dos docentes (Quadro 5.) reforça-se a ideia apresentada anteriormente, pelo que se constata que dos licenciados que sabem que existe uma cultura estratégica na ESTiG-IPB, 50%<sup>5</sup> desconhecem as suas orientações estratégicas.

No que se refere aos doutorados, verifica-se que a mesma percentagem que considera existir uma cultura estratégica, conhece as orientações. Quanto aos mestres, observa-se que são mais os que conhecem as orientações do que os que consideram existir uma cultura estratégica.

**Quadro 5.** Cultura estratégica na ESTiG-IPB *versus* Orientações estratégicas da ESTiG-IPB *versus* Habilitações académicas dos docentes

			<i>Orientações estratégicas da ESTiG-IPB</i>		<i>Total</i>
			<i>Sim</i>	<i>Não</i>	
<b>Licenciatura</b>	<b>Cultura estratégica na ESTiG-IPB</b>	<b>Sim</b>	7 50,00%	7 50,00%	<b>14</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não</b>	1 33,30%	2 66,70%	<b>3</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não sei</b>	- -	15 100,00%	<b>15</b> <b>100,00%</b>
		<b>Total</b>	<b>8</b> <b>25,00%</b>	<b>24</b> <b>75,00%</b>	<b>32</b> <b>100,00%</b>
<b>Mestrado</b>	<b>Cultura estratégica na ESTiG-IPB</b>	<b>Sim</b>	18 100,00%	- -	<b>18</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não</b>	- -	3 100,00%	<b>3</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não sei</b>	3 37,50%	5 62,50%	<b>8</b> <b>100,00%</b>
		<b>Total</b>	<b>21</b> <b>72,40%</b>	<b>8</b> <b>27,60%</b>	<b>29</b> <b>100,00%</b>
<b>Doutoramento</b>	<b>Cultura estratégica na ESTiG-IPB</b>	<b>Sim</b>	7 100,00%	- -	<b>7</b> <b>100,00%</b>
		<b>Não</b>	- -	- -	- -
		<b>Não sei</b>	- -	2 100,00%	<b>2</b> <b>100,00%</b>
		<b>Total</b>	<b>7</b> <b>77,80%</b>	<b>2</b> <b>22,20%</b>	<b>9</b> <b>100,00%</b>

### iii - Missão

<sup>5</sup> Não pode ser esquecido o facto de existirem docentes licenciados que consideram não existir uma cultura estratégica mas têm conhecimento das orientações estratégicas.

Na tentativa de perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a missão da ESTiG-IPB, foi-lhes solicitado, numa escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada, o grau de adequabilidade de um conjunto de afirmações, que poderiam perfeitamente ter esse estatuto.

Assim, na análise ao quadro 6, e considerando a hipótese com maior percentagem de respostas à categoria “muito adequada” e a média de cada uma, observa-se que, do ponto de vista dos inquiridos, as afirmações que melhor traduzem a missão da ESTiG-IPB, por ordem decrescente de adequabilidade, são:

- 1.º - “Formar profissionais altamente qualificados”;
- 2.º - “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”;
- 3.º - “Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere”.

**Quadro 6.** Missão da ESTiG-IPB

	1	2	3	4	5	Média
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	1,80%	6,20%	34,60%	31,90%	25,50%	3,73
Prestar serviços ao exterior	3,40%	18,10%	44,90%	27,40%	6,20%	3,15
Formar profissionais altamente qualificados	1,00%	6,30%	31,20%	33,20%	<b>28,30%</b>	<b>3,81</b>
Transmitir ciência e conhecimento	1,30%	4,50%	34,60%	38,80%	20,80%	3,73
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	2,20%	7,60%	28,60%	36,10%	<b>25,50%</b>	<b>3,75</b>
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	2,00%	6,20%	28,10%	37,60%	<b>26,10%</b>	<b>3,80</b>
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	2,00%	8,70%	34,80%	38,60%	15,90%	3,58
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	4,50%	12,10%	33,50%	28,90%	21,00%	3,50

Como se pode observar pelas médias, existe alguma homogeneidade nas respostas às várias afirmações, o que genericamente indicia alguma confusão ou desconhecimento, quanto à missão da ESTiG-IPB.

Na tentativa de testar se existem diferenças de opinião, justificadas com base nas médias, entre os três grupos de inquiridos (docentes, funcionários e alunos) foi efectuada uma análise de variância *One-Way Anova*, conforme se pode observar no quadro 7.

Neste caso, a análise da variância demonstrou que os três grupos (docentes, funcionários e alunos) apresentam diferenças estatisticamente significativas, nas suas opiniões, em quase todas as afirmações de uma possível missão para a ESTiG-IPB. Isto é, pode afirmar-se que existe pelo menos um grupo de inquiridos com opinião diferente, dos restantes, em quase todas as afirmações. O único valor do Teste F, considerando o nível de

significância de 5%, que não permitiu rejeitar a hipótese de que as médias dos três grupos eram iguais foi “Ser uma instituição de ensino superior de referência nacional.”. Quanto às restantes afirmações, constata-se que perante os valores de F, e considerando o nível de significância de 5%, se deve rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, pelo que existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas médias.

Quadro 7. Análise da Variância *One-Way Anova* - Missão versus Docentes/Funcionários/Alunos

	<i>Docentes</i>		<i>Funcionários</i>		<i>Alunos</i>		<i>One-Way Anova</i>	
	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>Média</i>	<i>D.Padrão</i>	<i>F</i>	<i>Significância</i>
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	4,19	0,98	4,22	0,65	3,64	0,96	12,339	0,000
Prestar serviços ao exterior	3,36	0,90	4,00	0,59	3,08	0,9	11,510	0,000
Formar profissionais altamente qualificados	4,10	0,93	4,11	0,83	3,76	0,95	4,921	0,008
Transmitir ciência e conhecimento	4,11	0,73	4,33	0,59	3,65	0,89	13,137	0,000
Formar profissionais altamente qualificados, criar, difundir e transmitir cultura, ciência e tecnologia e promover o desenvolvimento da região em que se insere	4,33	0,83	4,06	0,80	3,65	0,99	15,817	0,000
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	4,20	0,96	4,22	0,81	3,72	0,95	9,663	0,000
Criar, difundir e transmitir ciência e tecnologia	3,93	0,86	4,06	0,73	3,51	0,93	9,048	0,000
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	3,56	1,04	3,83	1,25	3,47	1,09	1,067	0,345

#### iv - Visão

A visão de uma organização será o estado futuro que pretende obter. Neste sentido e para perceber se os docentes, alunos e funcionários conheciam a da ESTiG-IPB, foi-lhes colocada uma questão para a qual as oportunidades de resposta seguiram a mesma metodologia da relacionada com a missão.

Conforme se observa no quadro 8 e considerando a hipótese com maior percentagem de respostas para a categoria “muito adequada” e a média de cada uma, observa-se a seguinte ordenação por ordem decrescente de adequabilidade:

- 1.º - “Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade”;
- 2.º - “Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere”;
- 3.º - “Ser uma organização de excelência na região em que se insere”.

Para verificar se existiam diferenças nas médias entre os três grupos de inquiridos (docentes, funcionários e alunos) recorreu-se também a uma análise da variância *One-Way Anova*, considerando um nível de significância de 5%.

Como se pode verificar (Quadro 9.) em relação às afirmações “Ser um pólo de investigação nacional de referência”, “Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional” e “Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional” não se pode rejeitar a hipótese de que as médias, dos três grupos, são iguais (dado apresentarem um nível de significância do Teste F superior a 5%), pelo que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as suas médias.

Quadro 8. Visão da ESTiG-IPB

	1	2	3	4	5	Média
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	1,40%	6,90%	24,80%	42,60%	<b>24,30%</b>	<b>3,81</b>
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	1,40%	5,80%	29,50%	37,20%	<b>26,10%</b>	<b>3,81</b>
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	1,60%	6,00%	27,90%	38,60%	<b>25,90%</b>	<b>3,81</b>
Ser um pólo de investigação nacional de referência	3,80%	17,20%	33,70%	32,10%	13,20%	3,34
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	4,20%	12,00%	32,10%	32,70%	19,00%	3,51
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	12,00%	18,70%	33,30%	26,00%	10,00%	3,03

No que se refere à análise das restantes afirmações, rejeita-se a hipótese de que as médias dos diferentes grupos são iguais, o que permite concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos mesmos.

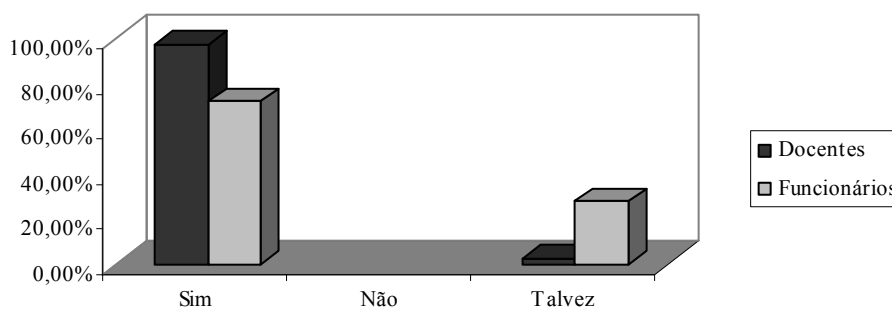
Quadro 9. Análise da Variância *One-Way Anova* - Visão versus Docentes/Funcionários/Alunos

	Docentes		Funcionários		Alunos		One-Way Anova	
	Média	D.Padrão	Média	D.Padrão	Média	D.Padrão	F	Significância
Ser uma organização de excelência na região em que se insere	4,34	0,88	4,28	0,67	3,72	0,91	17,132	0,000
Ser uma instituição de ensino superior público com qualidade, competitividade, utilidade e notoriedade	4,29	0,84	4,28	0,83	3,72	0,93	14,198	0,000
Ser uma instituição que forme profissionais altamente qualificados, crie, difunda e transmita cultura, ciência e tecnologia e promova o desenvolvimento da região em que se insere	4,21	0,93	4,00	0,84	3,74	0,93	8,149	0,000
Ser um pólo de investigação nacional de referência	3,3	1,05	3,83	0,86	3,32	1,03	2,183	0,114
Ser uma instituição de ensino superior público de referência nacional	3,61	0,98	4,00	0,84	3,47	1,07	2,610	0,074
Ser uma instituição de ensino superior público de referência internacional	2,87	1,14	3,61	0,78	3,04	1,16	2,982	0,052

### v - Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia

As respostas obtidas à questão “Considera importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia” permitem constatar que quer os docentes (97,1%) quer os funcionários (72,2%) são da opinião que sim. No entanto, evidencia-se também o facto de 27,8% dos funcionários não possuírem uma opinião concisa sobre esta matéria.

**Figura 4.** Mecanismos de acompanhamento e avaliação da estratégia



Através da análise descritiva constata-se que o facto de o inquirido pertencer a grupos diferentes (docentes, funcionários) não interfere na sua resposta sobre a utilização de mecanismos.

O cruzamento (Quadro 10.) das variáveis “Mecanismos de acompanhamento e evolução da estratégia” com os inquiridos (docentes e funcionários) contraria a ideia anterior. Verifica-se então, que valor do Teste  $\chi^2$  de Pearson, considerando um nível de significância de 5%, é de 12,145 com um nível de significância de 0,000. Pode então rejeitar-se a hipótese nula, o que permite inferir que existem diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos inquiridos.

**Quadro 10.** Mecanismos de acompanhamento e evolução da estratégia *versus* Docentes/Funcionários

	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		<i>Talvez</i>		<i>Total</i>	
	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>	<i>Respostas</i>	<i>%</i>
<b>Docentes</b>	68	97,10%	-	-	2	2,90%	70	100,00%
<b>Funcionários</b>	13	72,20%	-	-	5	27,80%	18	100,00%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>92,00%</b>	-	-	<b>7</b>	<b>8,00%</b>	<b>88</b>	<b>100,00%</b>

Significância do  $\chi^2$  de Pearson: 0,000

Conclui-se desta forma que a opinião dos docentes, sobre a utilização de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia, é diferente da dos funcionários.

## 4. CONCLUSÃO

No âmbito da nova gestão pública, são utilizados vários mecanismos, de entre os quais se destaca a gestão estratégica. Neste sentido são já várias as instituições da Administração Pública que formulam, implementam e tentam controlar as suas estratégias.

As Instituições de Ensino Superior Público, na tentativa de responder aos novos desafios, estão também a desenvolver o processo de gestão estratégica.

No que se refere à gestão estratégica da ESTiG-IPB, constata-se que existem já alguns documentos estratégicos que tentam criar uma cultura estratégica na organização.

Para a análise do envolvimento e das opiniões dos docentes, alunos e funcionários, em relação à gestão estratégica da ESTiG-IPB, foi elaborado um questionário, que permitiu retirar as seguintes conclusões:

- A percentagem de docentes e funcionários que pensa que não existe uma cultura estratégica na ESTiG-IPB e que não conhece as suas orientações é bastante elevada;
- O facto de ser docente ou funcionário não interfere na opinião sobre a existência de uma cultura estratégica;
- O conhecimento das orientações estratégicas, por parte dos docentes, depende do seu grau académico;
- Genericamente os docentes, funcionários e alunos têm dúvidas sobre qual é a missão e a visão da ESTiG-IPB;
- Grande parte dos docentes e funcionários consideram importante a existência de mecanismos que permitam acompanhar e avaliar a evolução da estratégia.

Os resultados do estudo permitiram ainda verificar que existe um fraco envolvimento dos docentes, funcionários e alunos no desenvolvimento estratégico da ESTiG-IPB.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT SALAS, Oriol e DOWDS, Jack (1998), *Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral, Finanzas y Contabilidad*, N.º 22, Marzo-Abril, pp. 22-26.

ASRILHANT, Boris; MEADOWS, Maureen e DYSON, Robert Graham (2004), *Exploring Decision Support and Strategic Project Management in the Oil and Gas Sector, European Management Journal*, Vol. 22, N.º 1, pp. 63-73.

ESTiG (2002), *Plano Estratégico ESTiG 2002/04*, Bragança, Portugal.

HORVÁTH e PARTNERS (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997), *Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral - Para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, SA., Barcelona.

MORA CORRAL, Antonio J. e VIVAS URIETA, Carlos (2001), *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de mando Integral*, Monografías Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

WHEELEN, Thomas L. e HUNGER, J. David (2002), *Strategic management and Business Policy*, Pearson Education International, New Jersey.