



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

## ***Balanced Scorecard (BSC):***

### **O caso dos Serviços Técnicos da Universidade da Beira Interior (STUBI)**

**José Mendes da Cruz**

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

**Covilhã, Junho de 2013**



“Não se trata de não nos atrevermos por as coisas serem difíceis, mas sim de as coisas serem difíceis precisamente porque não nos atrevemos.”

Sêneca [4 a.C. - 65 d.C.]



# Agradecimentos

Apesar do processo solitário a que qualquer dissertação ou tese está destinado, reúne sempre contributos de várias pessoas. Desde o início do Mestrado, contei com a confiança e o apoio de inúmeras.

Registo os meus sinceros agradecimentos às individualidades que de várias formas contribuíram para que esta dissertação se tornasse numa realidade.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. João Ferreira, por toda a dedicação, compreensão e amizade patenteadas, pelos desafios mais complexos que me foi colocando na realização deste trabalho e pelo estímulo e exigência crescente que me foi impondo à medida que se aproximava a conclusão.

Aos meus Professores do Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAP) no Instituto Nacional de Administração (INA), em especial ao Dr. Rui Marques, com o seu saber, a sua colaboração e o seu apoio crítico aquando das temáticas apresentadas sobre o *Balanced Scorecard*.

Estou especialmente grato aos meus colegas do CADAP, à Dra. Adélia Abrunhosa e Dr. Sérgio Nunes, da Universidade da Beira Interior (UBI), pelo valioso apoio que dispuseram do seu tempo para debater comigo orientações e práticas de gestão, no contexto da UBI, essencial à obtenção deste projeto.

À minha mulher Natália, companheira, esposa e amiga, que me apoiou nos bons e nos maus momentos, suportou as minhas faltas e me foi ajudando dentro do que lhe era possível. Por todo o amor e carinho, e toda a confiança em mim depositada; Pela ajuda e motivação; Pela companhia. Obrigado!

Às minhas filhas Inês e Catarina que têm sido o meu porto seguro em todas as minhas aventuras, obrigada pelo amor, alegria e atenção sem reservas.

Aos meus amigos e colegas, pelas oportunas manifestações de companheirismo e de encorajamento.

Todos estes aspetos contribuíram quer para o enriquecimento do trabalho final, quer para uma motivação e bem-estar extra.

A todos o meu profundo agradecimento.



# Resumo

O presente projeto pretende refletir sobre a melhoria de desempenho no setor público e que vem ao encontro do princípio de uma melhor eficiência, traduzindo-se no controlo de resultados, atingindo metas e na melhoria dos serviços públicos. A ferramenta que se propõe para promover essa melhoria é a utilização de um *Balanced Scorecard* (BSC) como metodologia, nos Serviços Técnicos da Universidade da Beira Interior (STUBI).

Pretende-se demonstrar que a gestão estratégica aliada às ferramentas propostas pelo BSC é capaz de medir e avaliar, através de indicadores/medidas de desempenho, se os serviços estão a cumprir os seus objetivos.

O resultado do trabalho apresenta um estudo de carácter estratégico para os STUBI que busca a melhoria de desempenho na gestão, aumentando a eficácia na tomada de decisão, potenciada no processo de monitorização contido no BSC.

O estudo contribui para a implementação do recente Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior - PLANO 2020, sendo motivador para que outros departamentos e serviços façam a ligação dos seus objetivos estratégicos aos gerais da UBI aplicando uma metodologia BSC.

## Palavras-chave

Balanced Scorecard, Gestão estratégica, STUBI





# Abstract

This project aims to reflect on the public sector performance improvement and meets the principle of better efficiency, resulting in the control results, achievement goals and improvement of public services. The tool is intended to promote such improvement is the use of a Balanced Scorecard (BSC) methodology as in the Technical Services of the University of Beira Interior (STUBI).

We intend to demonstrate that strategic management combined with the tools proposed by the BSC are able to measure and evaluate, through indicators / performance measures, if the services are meeting their goals.

The project present results of a study of character for strategic STUBI that seeks to improve performance management, increasing efficiency in decision making, potentiating the process of monitoring contained in the BSC.

The study contributes to the recent implementation of the Strategic Development Plan for the University of Beira Interior - PLANO 2020 witch can motivate other departments and services making the connection of its strategic objectives to UBI's applying a BSC methodology.

# Keywords

Balanced Scorecard, Strategic Management, STUBI.



# Índice

<b>I - ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	1
1.2 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO .....	4
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
<b>II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA .....	6
2.1.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP) .....	6
2.1.2 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) e ESTRATÉGIA .....	7
2.1.3 O BALANCED SCOREDCARD .....	10
2.2 MODELO DE ANÁLISE .....	12
<b>III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	13
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
<b>IV - ESTUDO DE CASO: STUBI .....</b>	<b>15</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	15
4.1.1 ORIGEM DA UBI .....	15
4.1.2 A UBI E O SEU PLANO DE AÇÃO .....	16
4.1.3 RECURSOS HUMANOS DA UBI .....	19
4.1.4 RECURSOS FINANCEIROS DA UBI .....	19
4.1.5 ORGANOGRAMA DA UBI .....	20
4.2 SERVIÇOS TÉCNICOS .....	21
4.2.1 INSTALAÇÕES .....	21
4.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA .....	22
4.2.3 COMPETÊNCIAS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS .....	23
4.2.4 OS RECURSOS HUMANOS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS .....	25
4.3 MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES E INFRA ESTRUTURAS .....	27

<b>4.4 PREOCUPAÇÕES E CONTROLOS ENERGÉTICOS.....</b>	<b>28</b>
4.4.1 GÁS .....	28
4.4.2 ÁGUAS .....	29
4.4.3 ELETRICIDADE .....	31
<b>4.5 PLANEAMENTO E EMPREITADAS.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6 DESPESAS DE PESSOAL, FUNCIONAMENTO E EQUIPAMENTO .....</b>	<b>33</b>
<b>4.7 RECURSOS FINANCEIROS.....</b>	<b>34</b>
<b>4.8 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>	<b>34</b>
4.8.1 ANÁLISE PEST .....	35
4.8.1.2 FATORES SÓCIO-CULTURAIS.....	36
4.8.1.3 FATORES ECONÓMICOS.....	37
4.8.1.4 FATORES POLÍTICOS.....	38
4.8.1.5 FATORES TECNOLÓGICOS .....	39
4.9 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS.....	40
4.9.1 MAPA DE STAKEHOLDERS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS .....	40
4.9.2 ANÁLISE E MATRIZ DE STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS.....	42
4.10 ANÁLISE SWOT .....	45
<b>4.9 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>52</b>
4.9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DOS SERVIÇOS TÉCNICOS.....	52
4.9.2 VECTORES ESTRATÉGICOS .....	54
4.9.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	55
4.9.4 MAPA ESTRATÉGICO .....	55
4.9.6 MAPA OBJETIVOS E INDICADORES.....	60
4.9.7 MAPA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	62
4.9.8 MAPA INICIATIVAS / AÇÕES .....	63
4.9.9 MAPA ESTRATÉGICO CONSOLIDADO.....	65
<b>V. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>



## Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise (Elaboração Própria) .....	12
Figura 2 - Organograma do Grupo UBI (Fonte: Relatório e Contas do grupo UBI, 2010) .....	21
Figura 3 - Organograma dos STUBI (Elaboração própria,2013).....	22



# Lista de Mapas

Mapa 1 - Análise PEST .....	35
Mapa 2 - Análise de Stakeholders dos STUBI .....	41
Mapa 3 - Mapa de Análise dos Stakeholders STUBI - Influência e Interesse .....	43
Mapa 4 - Análise SWOT (Descritiva) .....	46
Mapa 5 - Análise SWOT (Matriz) .....	50
Mapa 6 - Mapa estratégico .....	57
Mapa 7 - Mapa descritivo de objetivos .....	59
Mapa 8 - Mapa de objetivos e indicadores .....	61
Mapa 9 - Mapa de iniciativas estratégicas .....	62
Mapa 10 - Mapa de iniciativas e ações .....	64
Mapa 11 - Mapa estratégico consolidado .....	65





# Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Recursos Humanos da UBI (Fonte: Elaborado com base em informação do GCI) ...	19
Gráfico 2 - Recursos Financeiros da UBI (Fonte: Elaborado com base em informação da Secção Financeira da UBI, 2013) .....	20
Gráfico 3 - Evolução do nº de recursos humanos dos STUBI (Fonte: STUBI) .....	25
Gráfico 4 - Categoria Profissional .....	26
Gráfico 5 - Nível de qualificação .....	26
Gráfico 6 - Faixa etária .....	26
Gráfico 7 - Género .....	26
Gráfico 8 - Resumo dos Consumos GPL e GN da UBI .....	28
Gráfico 9 - Gastos em Aquecimento por m2 na UBI .....	29
Gráfico 10 - Resumo do consumo de água do sistema UBISAAP e ADC (m3).....	30
Gráfico 11 - Poupança com o sistema UBISAAP e preço do m3 da ADC .....	31
Gráfico 12 - Resumo dos consumos de energia eléctrica entre 2008 e 2012 (Kwh) .....	31
Gráfico 13 - Resumo de empreitadas realizadas pelos STUBI .....	32
Gráfico 14 - Resumo das despesas dos STUBI entre 2008 e 2012 .....	33
Gráfico 15 - Recursos Financeiros dos STUBI entre 2009 e 2012 .....	34
Gráfico 16 - Evolução da população do concelho da Covilhã (Fonte INE, Pordata 2011) .....	36
Gráfico 17 - Matriz de Stakeholders (Influência e Interesse) .....	44



# Lista de Acrónimos

<b>ADC</b>	Águas da Covilhã
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>AVAC</b>	Aquecimento Ventilação e Ar Condicionado
<b>BPM</b>	<i>Business Process Management</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CADAP</b>	Curso de Alta Direção em Administração Pública
<b>CCDRC</b>	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
<b>CRER</b>	Competitividade Responsabilidade, Estruturante e Resiliente
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>CRUP</b>	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
<b>DGAEP</b>	Direção Geral da Administração e do Emprego Público
<b>DGES</b>	Direção-Geral do Ensino Superior
<b>FCSH</b>	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
<b>GDUBI</b>	Gestão Documental da Universidade da Beira Interior
<b>GN</b>	Gás Natural
<b>GPL</b>	Gás Propano Liquefeito
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>INA</b>	Instituto Nacional da Administração
<b>IPC</b>	Instituto Politécnico da Covilhã
<b>MAOT</b>	Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território
<b>NGP</b>	Nova Gestão Pública ( <i>New Public Management</i> )
<b>PEST</b>	Análise ( Política, Económica, Social e Tecnológica )
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho da Administração Pública
<b>SIGTEC</b>	Sistema de Gestão de Manutenção
<b>SPM</b>	<i>Strategic Performance Management</i>
<b>STUBI</b>	Serviços Técnicos da Universidade da Beira Interior
<b>SWOT</b>	Análise ( Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças )
<b>UBI</b>	Universidade da Beira Interior
<b>UBISAAP</b>	Sistema autónomo de abastecimento de água própria da UBI



# I - ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA

## 1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A integração de novas metodologias de gestão nas políticas e ações dos diversos organismos da Administração Pública (AP) reflete uma preocupação prioritária na estratégia das organizações e é ao mesmo tempo, uma forma essencial para melhorar os níveis de eficiência na utilização de recursos.

A atual conjuntura económica exige mudanças rápidas na forma como as empresas e instituições se devem adaptar ao novo mundo empresarial e de negócio e para que isso aconteça, é exigível que sejam flexíveis e extremamente ágeis.

Neste contexto, e no caso da AP, o *Balanced Scorecard* (BSC) começa a ser utilizado como um sistema de gestão e de avaliação de desempenho. Desta forma considera-se importante desenvolver um BSC para um serviço de apoio à administração como são os Serviços Técnicos da Universidade da Beira Interior (STUBI), tentando demonstrar que pode ser uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão estratégica.

No passado houve algumas tentativas de utilizar instrumentos de monitorização para informação empresarial. Taylor (1911) adotou-os para a gestão de empresas e mais recentemente, o francês *Tableau de Bord* nos anos 60. As semelhanças entre a abordagem francesa com o BSC têm sido estudadas por vários autores (Epstein e Manzoni, 1998; Lebas, 1994) e, ao mesmo tempo, a Pirâmide de Medição de Desempenho tem sido identificada como um primeiro antepassado do BSC (Lynch e Cross, 1995).

Além de reivindicações sobre a sua originalidade, o BSC é uma ferramenta de gestão e controle, que tem profundo impacto nas organizações desde o seu aparecimento em 1992. A metodologia BSC proposta por Kaplan e Norton (1992) e introduzida ao nível empresarial e institucional, surgiu como uma tentativa de dar resposta aos vários problemas que eram sentidos, sobretudo ao nível da organização, planeamento e avaliação de desempenho, quer organizacional, quer mesmo pessoal, procurando assim otimizar o seu desempenho global. Esta evolução converteu-se sucessivamente numa ferramenta de formulação, comunicação e alinhamento com a própria estratégia.

Existem vários fatores para que a maioria das estratégias definidas nas organizações nunca chegue a ser implementadas na sua plenitude. Segundo Caldeira (2009), algumas das razões encontradas para este insucesso são:

- Falta de comunicação a toda a instituição;
- Não envolvimento dos colaboradores com os objetivos da instituição;
- Falta de alinhamento dos objetivos globais com os objetivos das unidades orgânicas e dos trabalhadores;
- Falta de alinhamento com os objetivos a longo prazo;
- Inexistência de indicadores para controlo dos fatores críticos.

O mesmo autor aponta algumas vantagens a esta metodologia, onde destaca a disseminação da estratégia pela organização e o alinhamento dos trabalhadores com a estratégia, no sentido de facilitar a concretização dos objetivos estratégicos.

Segundo Carvalho (2011), são conhecidas as diferenças de Gestão nos sectores privado e público, sendo que neste último, as preocupações sempre estiveram mais relacionadas com a escassez de recursos financeiros e com o cumprimento das abundantes normas legais, do que com critérios de gestão objetiva e racional. No entanto, o mesmo autor refere que num contexto económico e social cada vez mais competitivo e exigente e com preocupações de eficiência e sustentabilidade devido às políticas de desinvestimento público, houve necessidade de rever os modelos de Gestão Pública, até então adotados.

Assim, assistimos à introdução do modelo da Nova Gestão Pública (NGP), através do qual as organizações públicas procuram adotar novas soluções e instrumentos que ajudem a reduzir a enorme complexidade burocrática em seu torno e a melhorar a performance dos seus Serviços (Rodrigues e Araújo, 2005).

Neste contexto, o BSC surge como um instrumento de gestão estratégica (Kaplan, 1992) que interliga a estratégia organizacional com os objetivos definidos e, consequentemente melhora o desempenho e o sucesso organizacional. Esta ferramenta ajuda a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e monitorizando o desempenho.

A integração e a articulação entre o BSC e o Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho da Administração Pública - SIADAP (Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro) constituem um fator importante que pode fazer a diferença no sucesso da mudança. O SIADAP tem como principal objetivo “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública ...” (art.º 1º) e integra 3 subsistemas (art.º 9º) - SIADAP 1 (performance dos serviços), SIADAP 2 (desempenho dos dirigentes) e SIADAP 3 (desempenho

dos trabalhadores). Todo o sistema está subordinado em larga escala a princípios de eficácia, eficiência e qualidade, devido às ligações com diversos indicadores na medição e gestão da performance dos serviços.

Além da integração e aplicação de metodologias de gestão como o BSC na gestão da performance dos serviços (SIADAP 1) estar consagrada na Lei (art.º 10º), também os fatores relativos à NGP, como a orientação para o cliente, a avaliação de desempenho baseada em *outputs* e *outcomes*, a utilização de instrumentos de gestão e a descentralização de estruturas, justificam a escolha por esta metodologia e instrumento de avaliação do desempenho.

A Universidade da Beira Interior (UBI) apresentou e aprovou, em reunião do seu Conselho Geral de 30 Março de 2012, o documento final do PLANO 2020 - Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior 2012-2020, que traça as grandes orientações estratégicas para o seu desenvolvimento a médio prazo. Neste documento foram definidos os seguintes quatro grandes eixos de suporte à estratégia:

Eixo 1: Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação

Eixo 2: Uma Universidade que ganha prestígio Internacional

Eixo 3: Uma Universidade que assume um forte protagonismo na Sociedade

Eixo 4: Uma Universidade que ganha Eficiência e aposta na Qualidade

Para cada eixo foram preparados grandes objetivos associados aos eixos estratégicos.

Com a proposta do BSC para os STUBI será possível e, através das novas medidas que se venham a obter, refletir sobre uma temática atual e passível de ser integrada no Plano Estratégico da UBI, sendo esta uma entidade pública e com responsabilidades na Administração e no setor público.

A escolha do tema para este projeto deve-se ao facto de ser um quadro superior desta Instituição e considerar ser uma mais-valia e um contributo para a organização de que faço parte. Importa salientar que, o facto de pertencer à Instituição vem facultar uma recolha de informação privilegiada sobre o tema e tornar possível um debate de ideias possibilitando uma discussão construtiva nos serviços a que pertença e ser um dos motores em torno dos desafios futuros que se colocam às Instituições de Ensino Superior e em particular à UBI e serviços de apoio.



## 1.2 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

O PLANO 2020 da UBI, e como já referido, é um documento que reflete a situação atual da instituição e como pretende posicionar-se no futuro, constituindo um guia de referência para as iniciativas e ações a empreender até 2020.

Com base na análise do PLANO 2020, será possível identificar qual ou quais dos objetivos estratégicos se relacionam com as competências dos STUBI e a melhor forma de colaborar e participar ativamente na gestão estratégica da organização.

Como objetivo geral deste projeto pretende-se contribuir no processo de implementação do PLANO 2020 e fazer a sua ligação *Top Down*, ao relacionar os eixos estratégicos gerais, com um dos serviços de apoio ao ensino da instituição, os STUBI.

O intuito dos objetivos específicos, é fazer a análise da adequabilidade do BSC nos STUBI, identificando as influências chave no presente e futuro dos serviços, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pela organização e entender as competências dos mesmos de uma forma eficiente e eficaz.

Pretende-se operacionalizar o BSC em contexto de trabalho, e assim melhorar a forma de traduzir esta ferramenta de gestão num instrumento de planeamento.

Ao adotar esta metodologia de gestão estratégica far-se-á a proposta de objetivos estratégicos específicos e metas a atingir. A metodologia facilitará a construção do plano de atividades e avaliação de desempenho (SIADAP) dos STUBI.

## 1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Assim, atendendo ao contexto e dados dos trabalhos desenvolvidos e apresentados no âmbito do PLANO 2020, a fim de evitar a eventual sobreposição de tarefas relativamente ao desenvolvimento do presente projeto, analisa-se algumas possibilidades de abordagem do tema, tendo optado pela verificação das seguintes premissas:

- Possibilidade de adaptar a metodologia BSC como ferramenta no setor público.
- A UBI assume o tema planeamento estratégico como uma política prioritária a desenvolver nos próximos anos, integrando-o nos seus documentos estratégicos.

Estas premissas podem ser traduzidas na seguinte questão de partida:

- **Como introduzir uma metodologia BSC nos Serviços Técnicos da UBI?**

Nesse sentido, este projeto tem como premissa propor um BSC a ser implementado nos STUBI refletindo e em particular o Eixo 4, “ Uma Universidade que ganha eficiência e aposta na qualidade”, que contempla alguns dos seus objetivos estratégicos e ao mesmo tempo as linhas de ação do PLANO 2020.

Ao apresentar esta proposta, pretende-se verificar até que ponto o BSC poderá refletir de alguma forma o Plano Estratégico da UBI e poder demonstrar as capacidades da ferramenta BSC para clarificar, comunicar e orientar a gestão da estratégia.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O primeiro capítulo é constituído pela introdução ao estudo, onde é apresentado o enquadramento da temática, os objetivos, questões da investigação e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico que permitiu contextualizar aspetos importantes para a estruturação do modelo de análise proposto. Para isso foi feita uma revisão da literatura e conceitos nos temas da Administração Pública, Nova Gestão Pública, Estratégia e *Balanced Scorecard*.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, o tipo de estudo e os procedimentos metodológicos utilizados.

No quarto capítulo é apresentado o estudo, e todo o desenvolvimento de um modelo de BSC para os STUBI, onde constam os principais objetivos, os indicadores, as ações estratégicas e as metas a atingir para as diferentes perspectivas que compõem o modelo.

Finalmente, no quinto capítulo são feitas as considerações finais, onde são apresentadas as principais conclusões, as limitações do estudo e as propostas de desenvolvimentos futuros.

## II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Pretende-se nesta secção fazer a revisão de conceitos/técnicas/estudos já desenvolvidos para melhor se compreender e descrever o enquadramento. Será um levantamento do que já foi investigado sobre o assunto e sobre a estrutura teórica que fundamenta a realização do trabalho.

Assim, dar-se-á especial ênfase à verificação se a utilização do BSC se enquadra perfeitamente no novo conceito de Gestão Pública, contribuindo para uma maior compreensão do papel da estratégia nessas organizações.

O Programa de Gestão Pública Contemporânea da Fundação Dom Cabral (FDC) indica que é essencial “...desenvolver nos novos gestores uma cultura administrativa voltada para resultados, que permita elaborar, implantar, controlar e alinhar planos estratégicos, ampliando a visão sobre o contexto contemporâneo de transformação do Estado e da Gestão Pública...”

A constatação de que o modelo do BSC era essencialmente utilizado no mundo empresarial, suscitou a dúvida sobre a sua aplicação à Administração Pública (Ribeiro, 2005). No entanto, e segundo os novos conceitos de NGP e Estratégia, verifica-se que a sua utilização se enquadra perfeitamente no novo conceito de Gestão Pública, contribuindo para uma maior compreensão do papel da estratégia nessas organizações (Brunskell - Evans, 2012).

#### 2.1.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (AP)

Segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a Administração Pública (AP) é uma realidade vasta e complexa. Tradicionalmente é entendida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material. No sentido orgânico, a AP é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas; no sentido material, a AP é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes.

Considerando o seu sentido orgânico, é possível distinguir na AP três grandes grupos de entidades:

- Administração direta do Estado - (Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro)
- Administração indireta do Estado - (Lei n.º3/2004 de 15 de Janeiro)
- Administração Autónoma.

No caso da UBI, enquadra-se na Administração indireta do Estado, sendo considerada um Serviço personalizado como pessoa coletiva de natureza institucional dotada de personalidade jurídica, criada pelo poder público para, com independência em relação à pessoa coletiva Estado, prossegue determinadas funções próprias deste.

Queiro (1976) indica que o termo “administrar” remonta as suas origens às expressões latinas *ad ministrare* (servir) e *ad manus trahere* (manejar). Para este professor de Coimbra “administrar” é “manejar” um conjunto de recursos com o objetivo de atingir certos objetivos. É o reflexo da organização social e das suas escolhas:

- É a estrutura encarregue da aplicação das políticas públicas definidas pelo poder publico.
- É o elo de ligação entre o poder político e o cidadão.
- É a entidade encarregue da prossecução administrativa do interesse público definido.

Di Pietro (2007) refere que o conceito de AP se divide em dois sentidos: em sentido objetivo, material ou funcional, a AP pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir AP, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

O Artigo 267º, nº 1, da Constituição da República Portuguesa (CRP) refere “a Administração Pública está estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na gestão efetiva (...)”

### 2.1.2 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) e ESTRATÉGIA

A Nova Gestão Pública (*New Public Management*) defende a aplicação de métodos e metodologias do sector privado, já implementadas e testadas, ao sector público.

A NGP representa as doutrinas administrativas que dominaram a agenda da reforma em vários países da OCDE a partir dos finais da década de 70 do século passado. Esta abordagem é constituída por sete elementos que estão interligados (Hood,1991):

- Estilo e práticas de Gestão Privada;
- Competição no setor público;
- Disciplina no uso de recursos (controlo de custos);
- Enfâse nos resultados e Controlo de *outputs* (resultados);
- *Standards* específicos e avaliação de desempenho;
- Divisão das unidades;
- Gestão profissional (profissionalização da gestão).

A NGP dá grande atenção à avaliação dos resultados (individuais e organizacionais) em termos de *output* (Araújo,1998). Baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão (Rodrigues e Araújo, 2005).

Nos anos 80/90 são integrados novos instrumentos de gestão na NGP, tais como Gestão da Qualidade Total (TQM), Reengenharia, Reinvenção.

Denhardt (2000) apresenta sete princípios orientadores daquilo que considera ser o Novo Serviço Público:

- Servir em vez de dirigir;
- O interesse público é o propósito, não o subproduto;
- Pensar estrategicamente, agir democraticamente;
- Servir cidadãos, não consumidores;
- A responsabilização não é simples;
- Valorizar as pessoas, não somente a produtividade;
- Valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendedorismo.

Segundo Bilhim (2004), a gestão pública vem sendo no seu essencial e em primeiro lugar gestão, no sentido em que atualmente se toma este termo na economia e na teoria das organizações: conjunto de decisões dirigidas a motivar e coordenar as pessoas para alcançarem metas e objetivos individuais e coletivos. Centra-se em instrumentos e técnicas por um lado, e conhecimentos e habilidades por outro, indispensáveis ao alcance de objetivos. O adjetivo «pública» que associamos ao substantivo determina o âmbito de atuação da gestão. É pública pela natureza e fins que almeja e pelo contexto político em que atua.

Segundo o mesmo autor a expressão Gestão Pública deve estar reservada ao sector empresarial do Estado enquanto que a expressão AP deverá continuar a cobrir o conjunto tradicional de atividades.

Drucker (1968), naquilo que é reconhecido como um dos textos padrão sobre gestão, dedica três capítulos inteiros a explorar “*a natureza da gestão*”. As várias facetas da gestão são discutidas e descritas, e ainda que seja dada grande ênfase à performance económica (“pode haver grandes resultados não económicos... (mas)... a gestão tem sempre que pôr, em cada decisão e ação, a performance económica em primeiro lugar”), nenhuma definição simples e concisa de gestão é de facto apresentada.

Chandler (1962) indica que Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

Porter (1980) refere que uma estratégia competitiva é a implementação de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Hax e Majluf (1988) definem como Estratégia o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Segundo Herrero Filho (2005) a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso de amanhã.

Segundo Oliveira (2006), o planeamento estratégico, sendo responsabilidade dos Órgãos de Gestão, deve envolver toda a organização. Constitui-se como um alinhamento de longo prazo focalizando o futuro da instituição em função de um mapeamento global, onde se vislumbram oportunidades e ameaças, e são também avaliadas as forças e fraquezas que a constituem. O mesmo autor refere que este planeamento assenta em três parâmetros fundamentais:

- Visão de futuro;
- Fatores globais externos;
- Fatores organizacionais internos.

A um nível intermédio, o planeamento estratégico promove a tradução e a interpretação das decisões estratégicas em planos concretos de segundo nível hierárquico. Finalmente, ao nível

operacional, são estabelecidos planos para cada uma das tarefas, nos quais se define o que fazer e como o fazer.

### 2.1.3 O BALANCED SCOREDCARD

A metodologia BSC foi proposta em 1992 por Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (consultor de empresas) através do artigo *“The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”*.

O modelo BSC surge para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, um dos quais consistia na gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros. Uma das inovações centrais do BSC consistiu na introdução do conceito de “perspectiva”, preconizando o desenvolvimento de objetivos segundo duas perspectivas internas (Processos e Aprendizagem) e duas externas (Clientes e Financeira).

Para além de articular e equilibrar os objetivos da organização, o modelo contempla o “desenho” da estratégia, através do conceito de mapa estratégico. No mapa estratégico posicionam-se os objetivos da organização, arrumados numa matriz orientada, horizontalmente, pelas quatro perspectivas e, verticalmente, pelas grandes linhas de orientação estratégica. Trata-se de um instrumento poderoso para a visualização dos objetivos e das relações de causa e efeito entre os mesmos.

A última tendência (Kaplan, 2008) consiste em encarar o BSC como elemento integrador de metodologias. Neste contexto, o BSC ganha um papel crucial como elemento nuclear de todo o modelo de gestão da organização, articulando a gestão estratégica, por objetivos, por competências, avaliação de desempenho e orçamento.

As organizações têm que ser eficazes e é inegável que a eficácia leva ao crescimento (Tachizawa e Rezende, 2000), mas manter o processo de crescimento requer eficiência organizacional. Os mesmos autores referem que o planeamento é a chave para a gestão, porque melhora o controlo, envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de decisões e ações corretivas para melhorar o processo quando for necessário.

Para Kaplan e Norton (1997) medir é importante, pois o que não é medido não é bem gerido. A sobrevivência das instituições na era da informação está condicionada à utilização de sistemas de avaliação de desempenho e ao acompanhamento sistemático dos indicadores de resultado.

Neste contexto, e segundo Sá e Jorge (1998) o processo de construção do BSC só deve ser iniciado se houver a participação e empenho da gestão de topo. Sem esse empenho, o BSC não será eficaz, uma vez que se trata de uma iniciativa *top-down* assente em sinergias que se estabelecem internamente pela procura sistemática do consenso e pela clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas operacionais.

Considerado um forte instrumento de formulação estratégica e de comunicação, o BSC permite desenhar a estratégia de uma organização e articular os seus objetivos, estratificando-os por perspetivas. Consequentemente, o BSC é um método que traz mais-valias para qualquer serviço, estabelecendo a respetiva missão, estratégia de organização e definição de objetivos operacionais, desde a unidade ou subunidade ao próprio trabalhador.

Neste contexto, para cada nível organizacional, os BSC são definidos de acordo com os objetivos exigidos a uma determinada unidade orgânica da instituição. Isto sucede indiferentemente de se tratar de um departamento, de uma divisão, área/Setor, ou de um trabalhador.

Internacionalmente, o exemplo mais citado, como sendo um caso de sucesso, é a utilização pela cidade de Charlotte (USA) do BSC, como ferramenta fundamental na gestão da cidade, da implementação e acompanhamento da sua estratégia, bem como instrumento de comunicação com os munícipes, meios de comunicação e mecenas (Niven, 2008).

Mas o BSC tornou-se global, o que é demonstrável na medida em que é utilizado por diversos organismos da AP no continente Americano, como a Universidade da Califórnia, a Universidade Federal do Ceará (Brasil), mas também europeus, como no sistema de polícia sueco, no hospital de Newcastle City Council (Inglaterra), ou no hospital de Zumarraga (Espanha), entre muitos outros organismos públicos (Gomes *et al*, 2007).

Existem alguns exemplos em Portugal, de organizações públicas ligadas ao ensino, onde o BSC está a ser utilizado como instrumento de gestão estratégica, é o caso da Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (ESTIG) e Instituto Politécnico de Portalegre (IPP).

Outras instituições como é o caso do Instituto de Gestão Financeira da segurança Social, o Instituto Nacional de Aviação Civil, a Direção Geral de Reinserção Social, o Instituto Hidrográfico, o Hospital de Faro, a Polícia Municipal de Matosinhos estão a utilizar o BSC como ferramenta de gestão.



## 2.2 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise proposto e representado, graficamente na Figura 1, mostra as etapas e técnicas a implementar, incluindo na análise externa os conceitos e as principais teorias envolvidos no estudo.

Seguidamente e como o contexto do estudo é o da UBI e dos STUBI, faz-se uma análise interna através da recolha de documentação e dados apoiados em literatura especializada.

A partir desta análise formula-se um BSC apoiado num diagnóstico, planeamento e construção que depois de realizado poderá ser implementado, após a informatização e treino do mesmo.

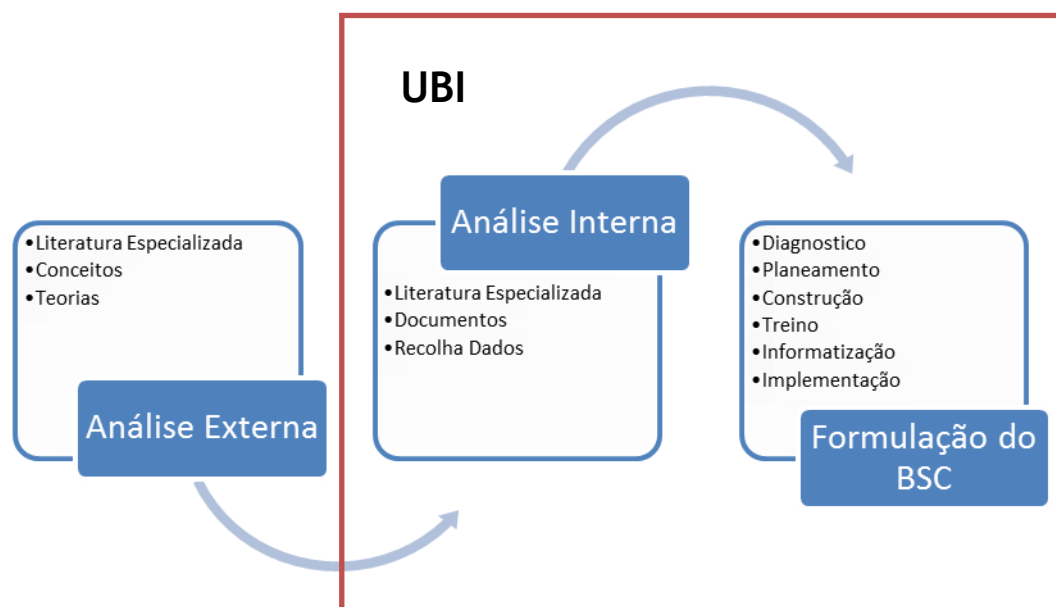


Figura 1 - Modelo de Análise (Elaboração Própria)

# III - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

## 3.1 TIPO DE ESTUDO

O estudo foi feito de forma interpretativa (explanação) através da metodologia BSC e pretende-se descrever a estratégia dos STUBI em objetivos e medidas tangíveis e fazer o alinhamento com a estratégia corporativa da UBI.

A abordagem objetivista, i.e. é dedutiva, baseou-se em modelo construído de resultados acumulados de investigações prévias utilizando indicadores quantitativos.

O estudo agora realizado é um *case study* e a sua metodologia pretende ser um veículo de concretização de respostas necessárias à instituição, enquanto serviço público, sendo os STUBI, em particular, considerados como um serviço que pretende assumir uma visão gestionária e dar prossecução a uma gestão de recursos humanos eficiente, eficaz e inovadora.

A proposta pretende traduzir uma das novas formas de política estratégica nacional e setorial em termos de instrumentos de planeamento, dando assim, um exemplo e forte contributo para que outros façam a implementação do BSC ao nível organizacional e sectorial na Universidade da Beira Interior.

## 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Relativamente às técnicas de recolha e tratamento dos dados a mobilizar para este estudo, há a referir que foram recolhidos de forma sistematizada e com diferentes origens e características. As fontes de informação primárias foram centradas preferencialmente na UBI, através de entrevistas, documentos escritos e estatísticas em bruto, como informação secundária que já foi recolhida e tratada por terceiros, utilizou-se alguma informação interna dos STUBI e alguns dados e estudos em plataformas externas como o INE e Portdata.

Estudou-se a UBI, os STUBI e os seus *Stakeholders*<sup>1</sup> recorrendo à análise de dados estatísticos existentes, à análise de documentos e registos institucionais, a inquérito por entrevista a agentes privilegiados da organização, a saber: chefias, colaboradores não docentes, docentes e investigadores.

Resumidamente fez-se:

- Análise dos STUBI na UBI;
- Recolha de informação;
- Levantamento das atividades regulares dos STUBI;
- Relação dos STUBI com a instituição e entidades (*Stakeholders*);
- Elaboração de uma análise SWOT<sup>2</sup>;
- Proposta de plano estratégico dos STUBI;
- Missão; Visão; Valores; Vetores Estratégicos dos STUBI;
- Mapa estratégico c/ várias perspectivas onde se inclui os objetivos, indicadores e iniciativas;
- Proposta de plano de atividades.

Fez-se uma representação do BSC concretizada num mapa estratégico, articulando os objetivos da organização, numa representação matricial, contemplando horizontalmente quatro perspectivas, e correspondentes objetivos e vetores estratégicos. Ao mesmo tempo foram propostos indicadores que permitem avaliar o grau de concretização dos objetivos, bem como iniciativas que permitam a melhoria dos indicadores e o cumprimento dos objetivos.

---

<sup>1</sup> É uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização.

<sup>2</sup> Análise de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

# IV - ESTUDO DE CASO: STUBI

## 4.1 INTRODUÇÃO

### 4.1.1 ORIGEM DA UBI

Os primeiros passos a caminho do que hoje é a Universidade da Beira Interior foram dados na década de 70 quando, em 1973, nasceu o Instituto Politécnico da Covilhã.

A Covilhã, em tempos considerada 'Manchester portuguesa' - devido ao grande desenvolvimento da indústria de lanifícios e à dinâmica e qualidade imprimida na sua produção têxtil - não escapou, nessa mesma década, a uma grave crise económica: grandes e pequenas fábricas foram deixando transparecer as suas debilidades, acabando mesmo por encerrarem. Tais encerramentos, inevitavelmente, trouxeram consequências sociais e económicas gravosas para a região.

Tendo por pano de fundo o contexto económico-social anteriormente referido, no âmbito das atividades do grupo de trabalho para o Planeamento Regional da Cova da Beira, surgiu a ideia de criar na região uma instituição de ensino superior, de forma a facultar aos seus naturais a possibilidade de prosseguirem os estudos pós-secundários sem que, para isso, tivessem de se deslocar para outros pontos do País, a maioria das vezes a título definitivo.

Assim, na sequência da publicação do Decreto-Lei nº 402/73, de 11 de Agosto, no quadro da chamada 'Reforma Veiga Simão', que deu lugar à expansão e diversificação do Ensino Superior, foi criado o Instituto Politécnico da Covilhã (IPC). Em Julho de 1979, a instituição converte-se em Instituto Universitário da Beira Interior, através da publicação da Lei nº 44/79, de 11 de Setembro.

A conversão do Instituto Universitário em Universidade da Beira Interior sucedeu em 1986, através da publicação do Decreto-Lei 76-B/86, de 30 de Abril.

Os Estatutos da Universidade da Beira Interior foram publicados em 1 de Setembro de 2008, através do Despacho Normativo nº 45/2008.

A UBI apresenta características urbanísticas interessantes porquanto as suas infraestruturas resultaram, em grande medida, da reconversão de antigas fábricas em instalações de ensino,

ou seja, edifícios de elevado valor histórico, cultural e arquitetónico da cidade da Covilhã, foram sendo adquiridos pela UBI e revitalizados em espaços agora vocacionados para o ensino e a investigação.

Com um espaço físico e de área construída de 176.750,6 m<sup>2</sup>, e de uma área de terrenos de 173.253,05 m<sup>2</sup>, a Universidade acolhe cerca de 7200 mil Estudantes, distribuídos por cinco Faculdades (Faculdade de Ciências, Faculdade Engenharia, Faculdade Ciências Sociais e Humanas, Faculdade Artes e Letras e Faculdade Ciências da Saúde) dotadas de estruturas laboratoriais e de investigação de apoio ao ensino, com uma larga oferta formativa ao nível dos três ciclos de estudos. A qualidade destas instalações é fundamental para a educação que nela se promove.

Desenvolveu-se um autêntico campus universitário integrado na cidade com todas as suas vantagens, e fez-se simultaneamente da Covilhã, um campus universitário no interior do país.

A meta da expansão física já se encontra numa fase muito adiantada, mas há agora que dar uma especial atenção à sua manutenção para manter e melhorar a sua qualidade.

#### 4.1.2 A UBI E O SEU PLANO DE AÇÃO

A Universidade da Beira Interior (UBI) tem como missão “promover a qualificação de alto nível, a produção, transmissão, crítica e difusão de saber, cultura, ciência e tecnologia, através do estudo, da docência e da investigação.”<sup>3</sup> A partir desta premissa, foi elaborado um plano de ação que visa reforçar a competitividade da UBI, através da implementação de uma cultura de qualidade e certificação global.

O referido Plano 2020 identifica 4 grandes eixos de suporte à estratégia:

Eixo 1: Uma Universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação

Eixo 2: Uma Universidade que ganha prestígio Internacional

Eixo 3: Uma Universidade que assume um forte protagonismo na Sociedade

Eixo 4: Uma Universidade que ganha Eficiência e aposta na Qualidade

Para cada eixo foram preparados grandes objetivos associados aos eixos estratégicos.

---

<sup>3</sup>Cf. Art.º 2º, nº 1, dos Estatutos da Universidade da Beira Interior, publicados no Diário da República, 2.ª série, N.º 168, de 1 de Setembro de 2008.

O Eixo 4, aquele que é relacionado com a atividade dos STUBI, pretende uma Universidade que ganha em eficiência e aposta na qualidade, e é ao mesmo tempo, um eixo instrumental em relação aos restantes, que aglutina a estruturação dos grandes instrumentos e que servem e suportam as linhas de ação a desenvolver nos outros eixos, facilitando e dando coerência às ações que partilham recursos. Os seus objetivos englobam o desafio de sensibilizar e mobilizar os diferentes níveis de gestão e toda a comunidade universitária para o contexto de mudança, designadamente:

- Promover um modelo de organização, funcionamento, gestão e governo da Universidade centrado na eficiência, na qualidade e na responsabilidade;
- Gerir o património numa perspetiva global e com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento;
- Criar condições para gerar uma Universidade capaz de aprender coletivamente e de se mobilizar para a mudança encarando de forma positiva e ativa a concretização das modificações decididas;
- Consolidar uma nova imagem para a Universidade onde a Universalidade do Conhecimento se articule, harmoniosamente, com o compromisso com o território específico que acolhe a UBI.

Assim, entre outros, foram estabelecidos os seguintes objetivos para o sistema de gestão e governação da UBI:

- Lançar um Plano de Formação orientado para a qualidade e certificação global dos serviços da UBI, a saber: Ensino, I&D, administração e ação social;
- Controlar a execução articulada do Plano de Desenvolvimento Estratégico e programa orçamental anual e plurianual, numa perspetiva de longo prazo;
- Desenvolver mecanismos internos de avaliação de desempenho das unidades e subunidades orgânicas, centros e serviços, numa perspetiva de Balanced Scorecard (BSC) da UBI.

De entre as linhas prioritárias estabelecidas como base do modelo de gestão, são de salientar as que abrangem a atividade dos Serviços Técnicos (STUBI):

- Qualidade e certificação global da UBI;
- Gestão verde e sustentabilidade (orientação para a redução da fatura energética e responsabilidade ambiental);
- Promoção de uma discussão participativa sobre o Plano de Desenvolvimento Estratégico da UBI envolvendo os órgãos centrais, as unidades e subunidades orgânicas, centros e serviços;

- Elaboração dos orçamentos e planos de atividades anuais;
- Revisão de todo o sistema e prioridades de formação do pessoal não docente e respectiva inserção na missão de cada unidade ou serviço;
- Elaboração de um plano plurianual de manutenção do património edificado, propriedade da UBI;
- Elaboração de um plano de médio prazo de adaptação de parte do património edificado às atividades de ensino e aprendizagem e de I&D;
- Elaboração de um plano de eficiência energética para a UBI, em cumprimento da recente regulamentação orientada para a redução da fatura energética dos organismos da AP;
- Elaboração de um plano de curto prazo de necessidades infraestruturais (pequenas obras de melhoramento, acessibilidades para deficientes, elevadores, infraestruturas elétricas e redes de comunicação).

A estratégia dos STUBI, para além da participação nas ações anteriormente descritas e concorrentes com as da Instituição onde se encontra, assenta também em alguns princípios resultantes da própria lei do SIADAP, que se passam a citar:

- Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços;
- Eficácia, orientando a ação dos serviços para a obtenção dos resultados previstos;
- Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos.

Que, por sua vez, leva a que se atinjam determinados objetivos:

- Melhoria dos serviços de acordo com as políticas que pretendiam cumprir;
- Promover a motivação e desenvolvimento de competências e qualificações;
- Reconhecimento não só dos serviços como dos seus colaboradores, através da distinção pelo mérito que poderá levar a uma mais rápida progressão na carreira e eventualmente a prémios pecuniários.

O SIADAP, já em vigor, deverá ser aprofundado na UBI, tendo em conta a valorização do mérito e o cumprimento de objetivos, mediante a aplicação de métricas e critérios de superação que serão tendencialmente integrados no sistema de BSC da UBI.

### 4.1.3 RECURSOS HUMANOS DA UBI

A mensagem do Reitor no *site* oficial da UBI é esclarecedora quanto à importância dos seus recursos humanos, assim, “Numa Universidade, os recursos humanos são a essência da sua qualidade, no que respeita ao ensino, à investigação, aos serviços que presta a estudantes e docentes e na sua relação com a sociedade.”<sup>4</sup> Consta que “Após uma fase de expansão física e de aumento do número de docentes doutorados e de alunos, a UBI está agora pronta para enfrentar um mundo cada vez mais global e competitivo.”

O Gráfico 1 demonstra que o nº de alunos tem uma evolução crescente ao longo dos últimos tempos, acompanhando naturalmente o crescimento da UBI, situação que indica uma boa procura da formação que aqui é ministrada. O número de funcionários (Docentes e Pessoal não Docente) apresenta também um aumento nestes últimos anos, situação que deverá ser invertida nestes próximos anos, devido à conjuntura económica e aos cortes na AP.

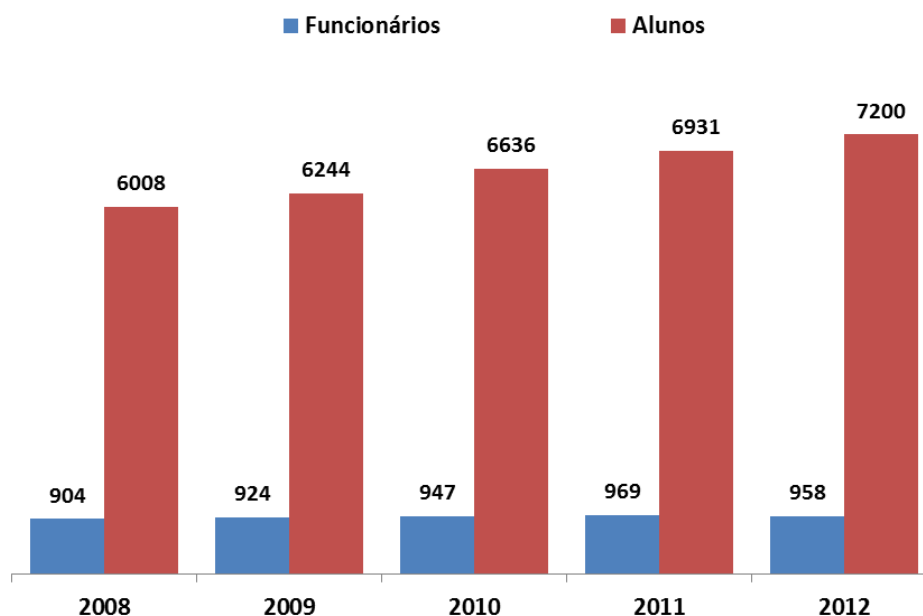


Gráfico 1 - Recursos Humanos da UBI (Fonte: Elaborado com base em informação do GCI)

### 4.1.4 RECURSOS FINANCEIROS DA UBI

Os recursos financeiros são cada vez mais escassos e devem ser bem geridos. Segundo os últimos dados recolhidos é possível fazer-se a contabilização e análise dos recursos

<sup>4</sup> <https://www.ubi.pt/Entidade.aspx?id=Universidade>.



financeiros da UBI através do Orçamento de Estado, Receitas Próprias e outras receitas da instituição.

Conforme se pode verificar no Gráfico 2, no ultimo ano houve uma acentuada redução nas verbas do Orçamento de Estado, enquanto que outras receitas próprias tiveram um aumento considerável.

No entanto, verifica-se uma diminuição no total de recursos situação que requer um forte investimento na procura de outras fontes de receitas para a instituição.

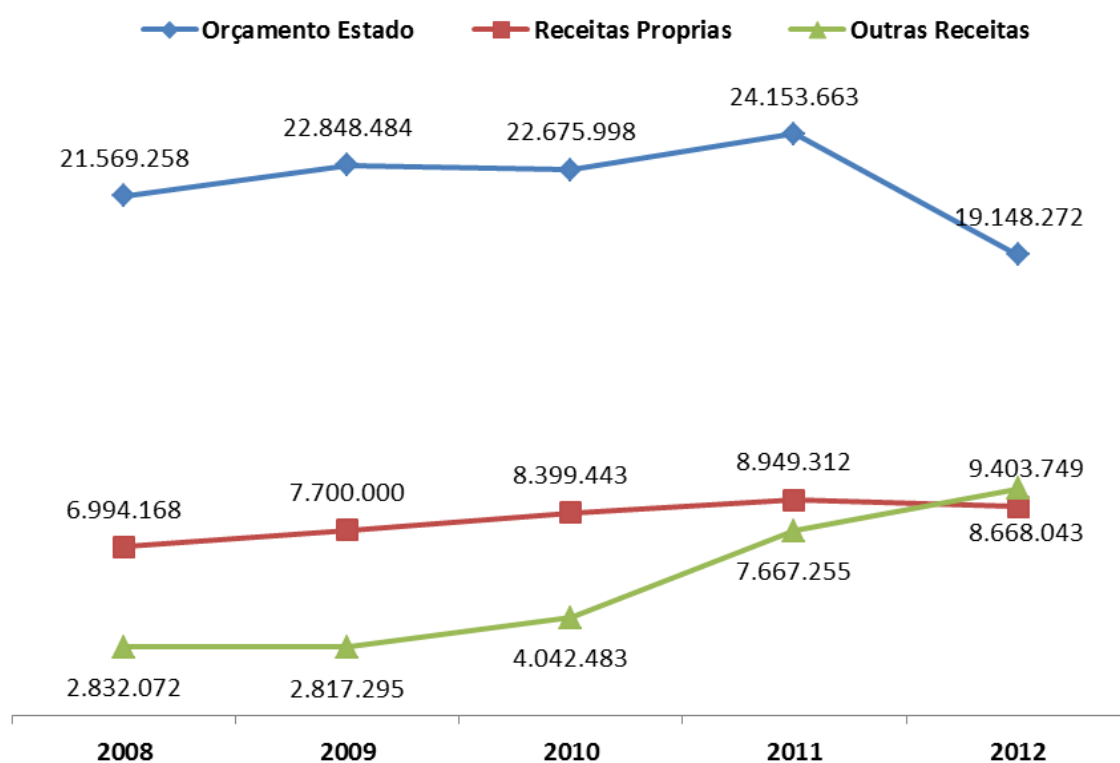


Gráfico 2 - Recursos Financeiros da UBI (Fonte: Elaborado com base em informação da Secção Financeira da UBI, 2013)

#### 4.1.5 ORGANOGRAMA DA UBI

Apresenta-se seguidamente na Figura 2, a estrutura formal da instituição UBI, onde se representa as unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação entre elas.

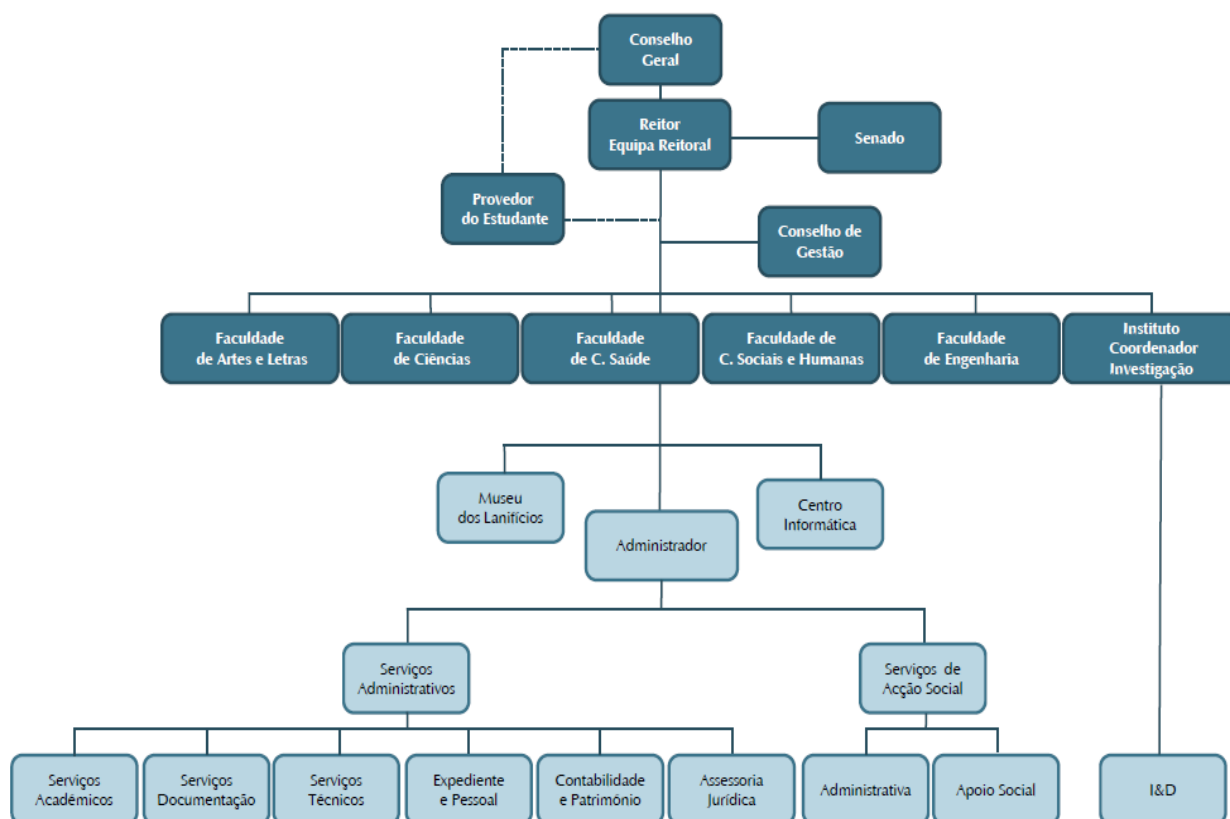


Figura 2 - Organograma do Grupo UBI (Fonte: Relatório e Contas do grupo UBI, 2010)

## 4.2 SERVIÇOS TÉCNICOS

### 4.2.1 INSTALAÇÕES

Os Serviços Técnicos estão instalados no Polo I, em dois edifícios requalificados para o efeito. Dispõem de um área útil de 1.182 m<sup>2</sup>, repartidos por serviços administrativos onde se incluem os gabinetes técnicos e administrativos, oficinas de carpintaria, serralharia, eletricidade, construção civil e armazém.

#### 4.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA

Os STUBI estão ligados à Vice-Reitoria de Interação e Abertura à Sociedade e Instalações sendo, por tal, superintendidos pelo respetivo Vice-Reitor e constituem uma Divisão de Serviços assente em duas grandes áreas funcionais, por sua vez são constituídas por sectores (Figura 3).

- Área de Planeamento: Assegura o planeamento, a gestão e o acompanhamento dos projetos da Universidade.

Engloba os Sectores de Projetos, Obras, Fiscalização, Gestão e Qualidade.

- Área de Manutenção: Assegura a manutenção, conservação e reabilitação e requalificação dos edifícios, equipamentos e espaços exteriores da Universidade.

Engloba os Sectores da Segurança, Limpeza, Construção Civil, Eletromecânica, Mecânica, Eletricidade e Jardinagem.

O apoio administrativo aos STUBI é prestado pelo Secretariado Administrativo.

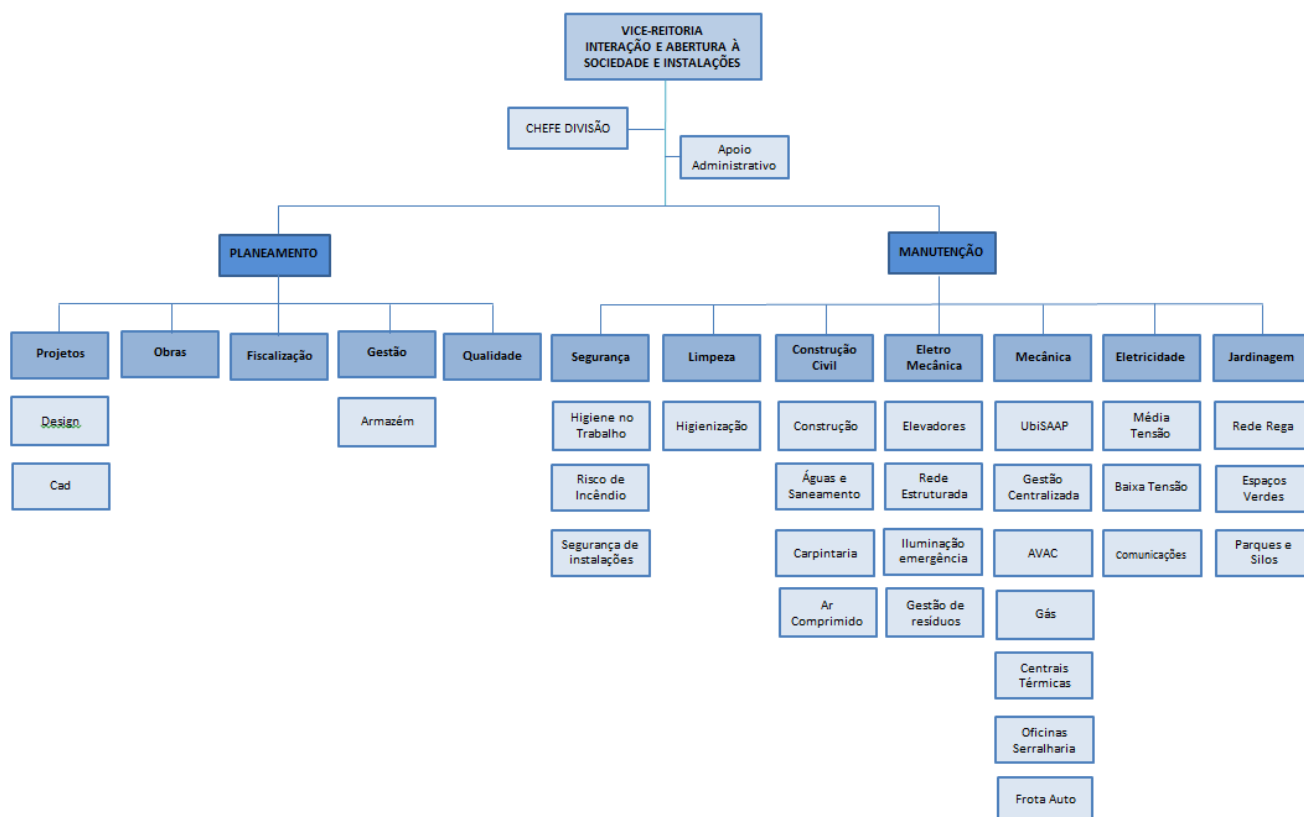


Figura 3 - Organograma dos STUBI (Elaboração própria, 2013)

#### 4.2.3 COMPETÊNCIAS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS

Os STUBI têm uma intervenção claramente transversal, de suporte a praticamente à totalidade das atividades da Universidade.

São competências gerais dos STUBI, a gestão dos recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos à sua unidade orgânica, a definição dos objetivos de atuação dos Serviços com vista à execução dos planos de atividade, a avaliação e orientação do desempenho e eficiência dos diversos setores dependentes, a coordenação das atividades e da qualidade técnica dos serviços prestados.

Nesta circunstância, o conteúdo dos planos de gerais de atividades dos STUBI tem uma natureza acentuadamente especializada, decorrente da especificidade das atribuições que lhe estão cometidas. Ainda assim, em função daquilo que são as orientações estratégicas definidas para a instituição, esses planos compreendem as seguintes competências:

- Apoio à Reitoria e às diferentes unidades orgânicas, na elaboração de planos de desenvolvimento e candidaturas a projetos de investimento;
- Execução material dos vários planos aprovados e apoio aos Serviços Administrativos na execução financeira;
- Elaboração de programas preliminares;
- Elaboração das especificações técnicas dos cadernos de encargos relativas a procedimentos concursais para adjudicação de projetos, empreitadas de obras públicas, aquisição de serviços e de equipamentos;
- Participação nas comissões de abertura e análise das propostas de procedimentos concursais;
- Acompanhamento e análise de projetos, com elaboração de pareceres sobre as diversas fases dos mesmos;
- Acompanhamento e fiscalização das obras;
- Conservação e manutenção das instalações físicas e equipamentos;
- Apoio técnico no âmbito de projetos, obras e manutenção de equipamentos;
- Execução de pequenos projetos de arquitetura e das diversas especialidades (instalações elétrica e mecânicas, águas e esgotos, equipamentos interiores e espaços exteriores), incluindo medições e orçamentos;
- Elaboração dos cálculos relativos às especialidades dos projetos;
- Fiscalização e o acompanhamento de obras;

- Manutenção das instalações, designadamente, limpeza dos espaços interiores e exteriores;
- Coordenação da segurança e vigilância (ativa e passiva);
- Gestão dos resíduos;
- Gestão e controlo dos consumos da água, eletricidade e do gás;
- Monitorização e conservação de equipamentos, designadamente de climatização (sistemas AVAC);
- Monitorização de instalações telefónicas (incluindo gestão do sistema de telecomunicações);
- Monitorização da manutenção e revisão de elevadores;
- Manutenção e gestão dos parques de estacionamento (incluindo sistema de controlo de acessos);
- Gestão e manutenção da frota automóvel dos serviços;
- Gestão e manutenção das oficinas gerais (carpintaria e serralharia).

Compete, ainda, aos STUBI:

- Apoiar a investigação, estudo, conceção e adaptação de métodos e processos técnico-científicos no âmbito das atividades da Universidade;
- Apresentar propostas de implementação de infraestruturas;
- Apresentar propostas de aquisição de equipamentos;
- Desenvolver ações de experimentação e demonstração para aplicar métodos e processos de natureza técnica;
- Propor superiormente planos e programas de formação dos recursos humanos a eles adstritos;
- Propor, superiormente, a admissão e recondução dos recursos humanos que lhes são adstritos;
- Gerir os recursos postos à sua disposição;
- Elaborar o plano e relatório anuais das atividades dos STUBI;
- Elaborar e propor, dentro das normas superiormente aprovadas, regulamentos de organização interna dos STUBI;
- Exercer as demais competências que lhes sejam atribuídas pelo regulamento interno da Universidade;

- Prestar apoio administrativo à gestão documental, gestão e controlo das despesas por orçamentos, rubrica e fornecedor, à abertura e acompanhamento de procedimentos.

De um modo geral os STUBI são importantíssimos no funcionamento da instituição, exercendo as suas competências no domínio da construção, manutenção, conservação, reabilitação, requalificação, limpeza, segurança dos edifícios e equipamentos e de todos os espaços exteriores.

#### 4.2.4 OS RECURSOS HUMANOS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS

Os recursos humanos são dos ativos mais importantes das organizações, demonstrado através das suas competências e pela capacidade das pessoas agirem em prol dos serviços, já que é impossível conceber uma organização sem pessoas. Os STUBI, tal como muitos serviços da AP estão a ser confrontados com a diminuição de pessoal.

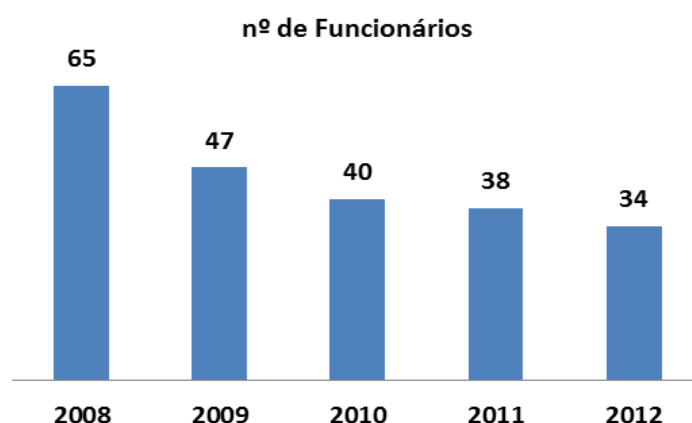


Gráfico 3 - Evolução do nº de recursos humanos dos STUBI (Fonte: STUBI)

A análise do Gráfico 3 demonstra que o número de pessoal afeto aos STUBI tem sido reduzido, passando de 65 funcionários em 2008, para 34 em 2012.

Esta redução de mais de 50% incidiu sobretudo no Sector da limpeza. De 32 colaboradoras em 2008, em 2012 apenas se encontram adstritas ao Sector 14 colaboradoras.

Nos Sectores da Construção Civil, Mecânica, Eletromecânica e Jardinagem, os recursos humanos também merecem grande preocupação. Entre 2008 e 2012, o número de colaboradores passou de 23 para 11, distribuídos pelas várias áreas de intervenção.

Em 2013 os STUBI dispõem de apenas 11 colaboradores para prestar serviços de manutenção sobre uma área útil edificada de 105.504,85 m<sup>2</sup> e sobre 60.212 m<sup>2</sup> em áreas ajardinadas.

Nos Gráficos 4 e 5 constata-se que boa parte dos recursos humanos dos STUBI tem baixa formação, sendo que 68% dos colaboradores está agrupado na categoria profissional de assistente operacional.

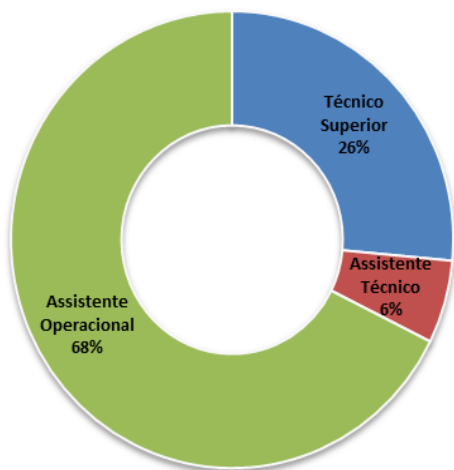


Gráfico 4 - Categoria Profissional

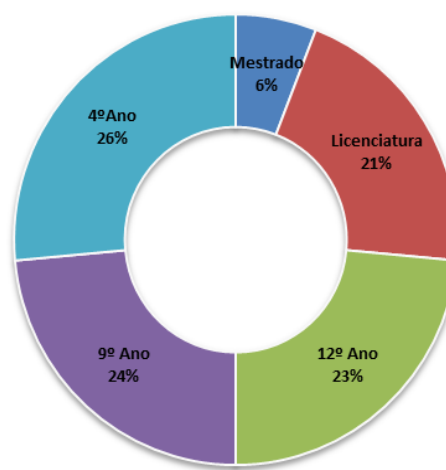


Gráfico 5 - Nível de qualificação

Os Gráficos 6 e 7 indicam que, 47% dos colaboradores se encontra com idades superiores a 51 anos mas relativamente ao género existe equilíbrio.

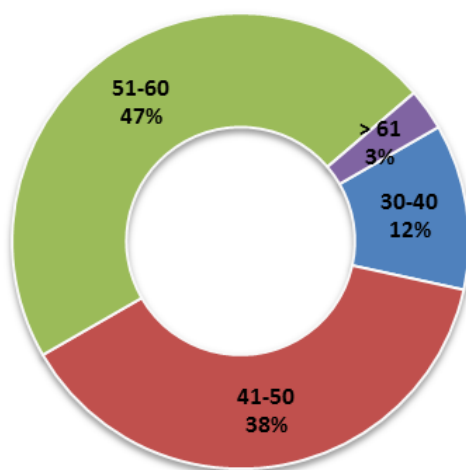


Gráfico 6 - Faixa etária

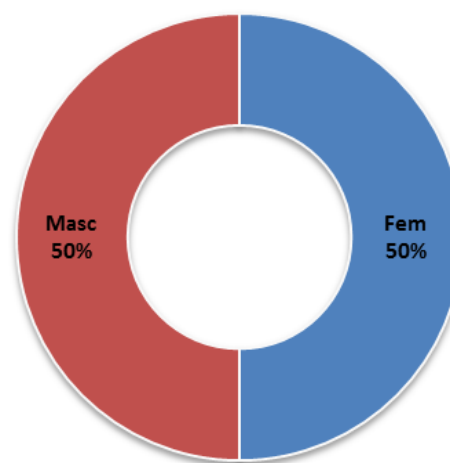


Gráfico 7 - Género

Porque é inquestionável que, dispor de recursos humanos qualificados é fundamental para o bom desempenho dos Serviços e constitui um importante elemento de diferenciação, é imprescindível a promoção de formação adequada e atualizada (ao longo da vida) para os recursos humanos dos STUBI.

## 4.3 MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES E INFRA ESTRUTURAS

Terminada a grande fase de expansão física da UBI, os STUBI têm vindo a ser preparados para continuar a assegurar as tarefas básicas de manutenção, conservação e reabilitação das instalações e de todo o seu património. Evidente que com o passar do tempo, e naturalmente, os edifícios da UBI vão-se degradando, pelo que a manutenção (preventiva e curativa) é indispensável. É pois, importante, traçar planos de intervenção anual para se fazer a manutenção e evitar a degradação patrimonial da instituição.

Os STUBI englobam os Sectores da: Segurança, Limpeza, Construção Civil, Eletromecânica, Mecânica, Eletricidade e Jardinagem. Asseguram ainda o funcionamento e segurança dos edifícios, agindo sobre qualquer anomalia, colmatando-a o mais rápido possível.

Neste sentido, dispõem de uma plataforma informática - Sistema de Gestão de Manutenção Técnica - SIGTEC que tem como funcionalidade, entre outras, operacionalizar a receção por via informática dos pedidos de intervenção para reparação de anomalias.

Constitui objetivo dos STUBI a redução no número de intervenções curativas e aumento do número de intervenções na área da manutenção preventiva.

Contudo, não pode deixar de referir-se que, com um número cada vez mais reduzido de recursos humanos nos STUBI, se tornam evidentes as dificuldades de prestação de serviços de manutenção às infraestruturas da UBI.

Para uma prestação de serviços de qualidade será de todo conveniente aumentar o número de colaboradores dos sectores de manutenção ou adquirir prestação de serviços em *outsourcing*.

Num contexto de restrições financeiras é importante ter instalações de qualidade e devidamente cuidadas pelo que se pretende realizar anualmente planos de manutenção e implementar medidas de redução de exploração.

Nos próximos tempos é necessário realizar estudos de carater inovador e diferenciador tendo em conta a redução de custos e sempre com um objetivo de mais eficiência e eficácia acautelando todos os investimentos que venham a ser feitos e mantendo a qualidade dos serviços prestados.



## 4.4 PREOCUPAÇÕES E CONTROLOS ENERGÉTICOS

No âmbito da Gestão e Manutenção das Instalações e Equipamentos, uma das competências dos STUBI diz respeito à gestão e controlo dos consumos do gás, água e da eletricidade.

### 4.4.1 GÁS

As centrais térmicas da UBI utilizam como combustíveis o gás propano (GPL) e gás natural (GN). Para dar uma ideia dos reais consumos destas fontes de energia apresentam-se alguns gráficos, a respetiva análise de gastos de cada posto de abastecimento e a sua relação com cada edifício, sendo possível deduzir o custo por m<sup>2</sup>/ € em alguns dos casos.

Da leitura do Gráfico 8 de consumo de GPL e GN (2008-2012), verifica-se que o ano de 2012 e o de 2009 foram os anos com menor consumo (Kg e m<sup>3</sup>) e isto deveu-se, essencialmente a condições atmosféricas mais amenas e também ao controlo apertado do horário de funcionamento de alguns edifícios.

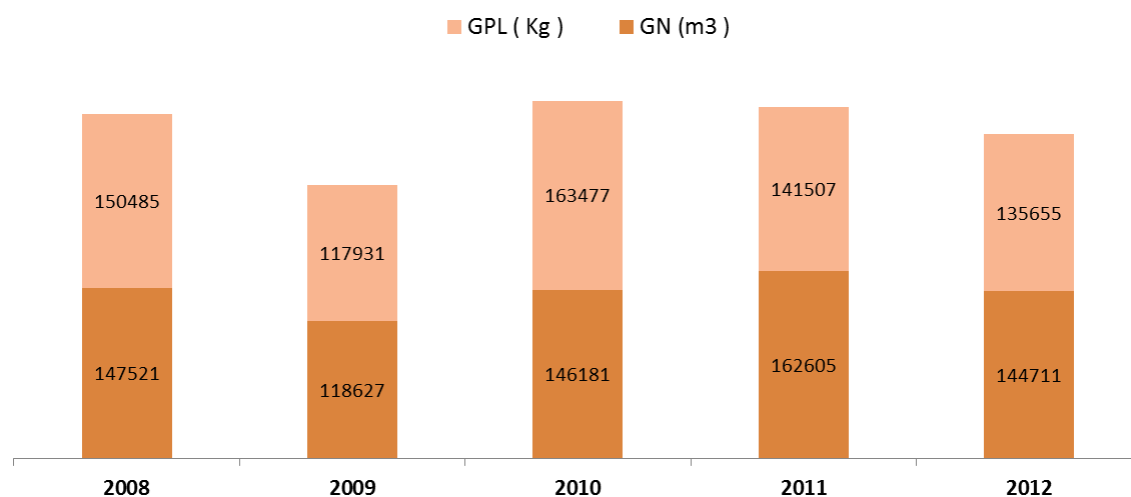


Gráfico 8 - Resumo dos Consumos GPL e GN da UBI

Fazendo uma relação de custo de aquecimento por posto de abastecimento edificio/m<sup>2</sup> de GPL e GN, apresenta-se no Gráfico 9 alguns valores para os últimos 5 anos, de 2008 a 2012.

Embora o que possa transparecer, na verificação destes valores, é que existem locais com um gasto muito alto e outros demasiado baixos, tanto em edifícios abastecidos por GPL como por GN.

Os casos singulares da Reitoria e FCSH-Ernesto Cruz podem estar relacionados com o isolamento térmico da cobertura, no primeiro caso, e na FCSH a utilização da cantina fora do horário normal de funcionamento bem como alguns sábados com aulas de 2º Ciclo e Doutoramento.

O aumento do valor por m2 nos edifícios abastecidos pelas centrais térmicas de GN (3ª Fase e FCS) está relacionado com o aumento do IVA.

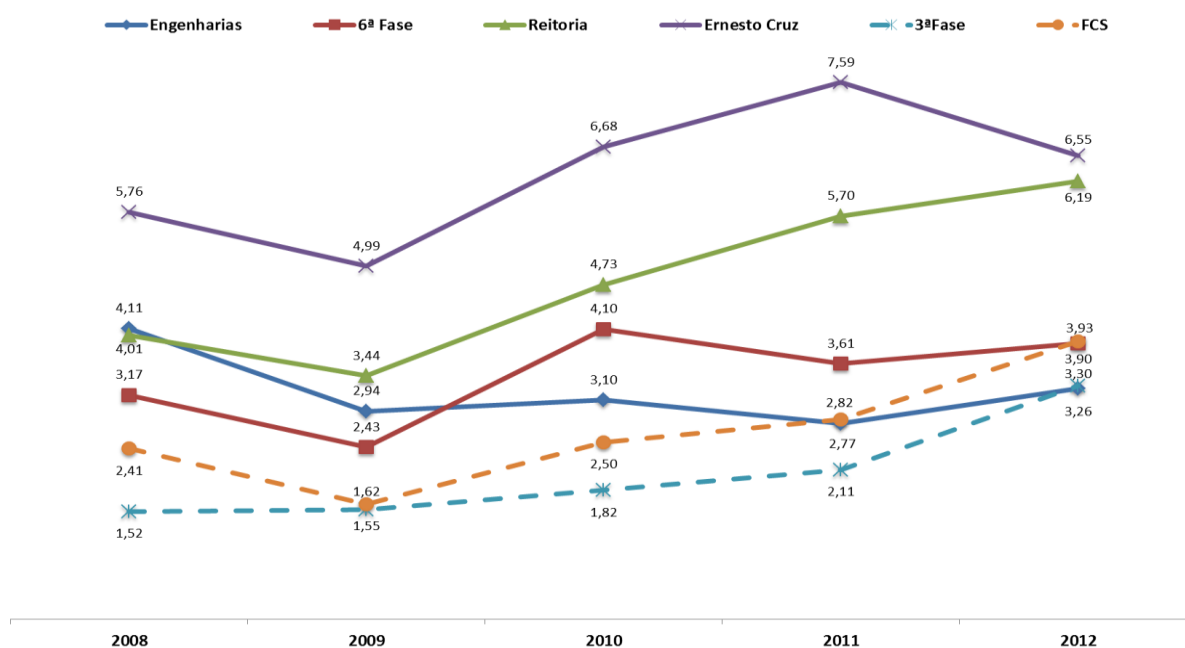


Gráfico 9 - Gastos em Aquecimento por m2 na UBI

#### 4.4.2 ÁGUAS

O sistema de abastecimento de água aos edifícios da UBI é, desde há alguns anos, um sistema misto, ou seja: o abastecimento de água da UBI provém de água da rede Aguas da Covilhã - (ADC) e de um sistema autónomo de abastecimento de água própria (UBISAAP).

O sistema UBISAAP tem como finalidade captar, tratar e distribuir água para consumo interno, em vários edifícios da instituição, apresentando-se como um forte recurso hídrico da instituição

e suplantou o investimento feito face ao retorno percebido, ou seja permitiu uma notável redução de custos.

O Gráfico 10 que seguidamente se apresenta, indica o acumulado anual dos dois sistemas. Induz-se um valor de consumo de água própria 3 vezes superior ao da ADC. Os maiores consumidores são as residências estudantis ligadas ao sistema UBISAAP.

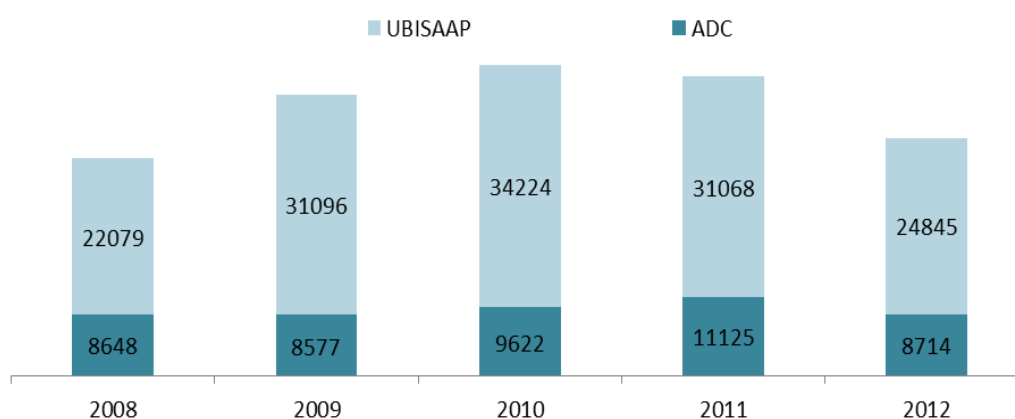


Gráfico 10 - Resumo do consumo de água do sistema UBISAAP e ADC (m3)

Somando os valores de consumo de água de rede ADC com os valores de consumo de água suportados pelo sistema UBISAAP, verifica-se que o consumo total de água na UBI é muito elevado bem como a alarmante subida de preço por m3. Ora, a água é cada vez um bem mais precioso razão pela qual é fundamental para a UBI promover o seu uso sustentável.

São, no entanto, indispensáveis mais medidas de controlo de gastos que têm, necessariamente, de ser implementadas pelos STUBI nos edifícios da UBI.

Obviamente reconhece-se que também terão de ser tomadas medidas que permitam promover uma maior sensibilização e consciencialização dos utentes relativamente à necessidade de estes controlarem/reduzirem o consumo de água.

De seguida no Gráfico 11, faz-se um historial do que vem sendo a poupança do sistema UBISAAP relacionando o preço ADC anual, através do consumo da nossa água própria.

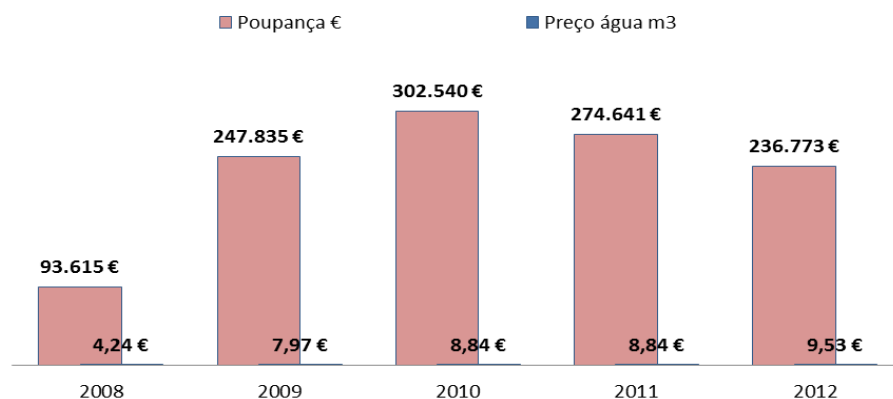


Gráfico 11 - Poupança com o sistema UBISAAP e preço do m3 da ADC

#### 4.4.3 ELETRICIDADE

Outra das fontes de energia que merece referência, carecendo de reflexão, é o consumo de energia elétrica (Gráfico 12). Especialmente em edificações públicas, como é o caso da UBI, o utilizador não é responsável diretamente pelo pagamento da conta. Por isso, existe uma tendência para o desperdício ou consumo supérfluo.

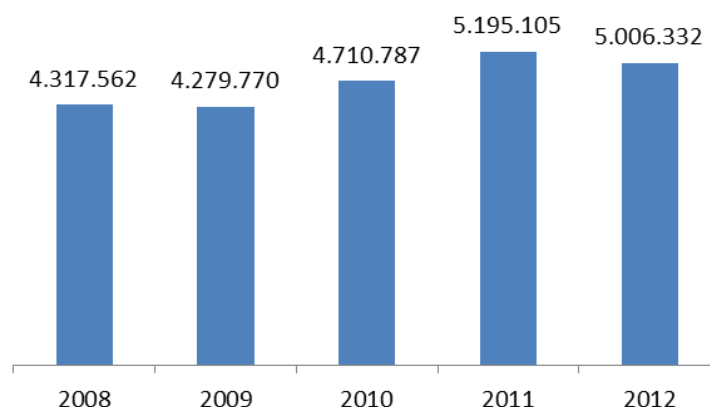


Gráfico 12 - Resumo dos consumos de energia elétrica entre 2008 e 2012 (Kwh)

É imprescindível que se promova o uso racional da energia, recorrendo, por exemplo, a ações cívicas de sensibilização dos utilizadores, tendo em vista conseguir alguma redução de custos. Além do mais, Portugal é um país com escassos recursos energéticos endógenos, nomeadamente aqueles que asseguram a generalidade das necessidades energéticas da maioria dos países desenvolvidos (como o petróleo, o carvão e o gás).

Assim sendo, é urgente que haja uma maior preocupação com a redução de consumos, e com o aumento da eficiência energética e, na senda, com a redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

A UBI, consciente de que é necessário trilhar o caminho da sustentabilidade, tem por exemplo, em conclusão o projeto *UBI\_eficiente*, através do qual pretende reduzir consumos e gastos energéticos instalando sistemas de produção de águas quentes sanitárias, mediante a colocação de painéis solares térmicos em alguns edifícios da UBI onde se constatarem os maiores consumos.

## 4.5 PLANEAMENTO E EMPREITADAS

Engloba os Sectores de Projetos, Obras, Fiscalização, Gestão e Qualidade.

Para os STUBI desenvolverem a sua ação, têm de elaborar o plano e relatório anuais das suas atividades e têm de gerir os recursos financeiros e humanos postos à sua disposição. Além do mais, têm de elaborar e apoiar trabalhos de conceção, designadamente projetos de construção de obras, estudos, bem como propostas de implementação de infraestruturas, propostas para lançamento de concursos de empreitadas, aquisição de equipamentos e fiscalização.

Neste âmbito, refere-se apenas que o valor das empreitadas executadas pelos STUBI, em 2012, foi de 1.296.343 €, abrangendo, por exemplo, trabalhos como: alterações de pisos, alterações de laboratórios, substituição de caleiros, reparações e impermeabilizações, construção de redes de águas e esgotos, extensão de instalações de aquecimento central, aquisição e montagem de circuitos de manutenção, ventilação de pisos entre outros.

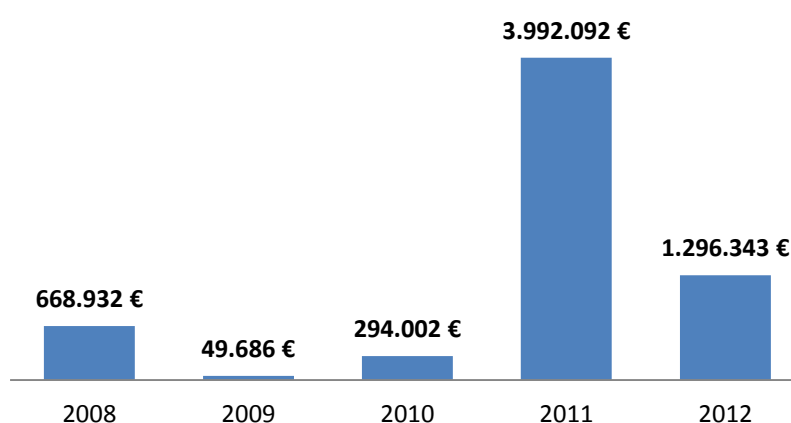


Gráfico 13 - Resumo de empreitadas realizadas pelos STUBI

## 4.6 DESPESAS DE PESSOAL, FUNCIONAMENTO E EQUIPAMENTO

Os encargos globais com os STUBI apresentam uma diminuição acentuada ao longo dos últimos anos conforme se pode verificar no Gráfico 14. Esta situação não apresenta, e segundo os últimos desenvolvimentos da política nacional, qualquer outra forma de ser invertida.

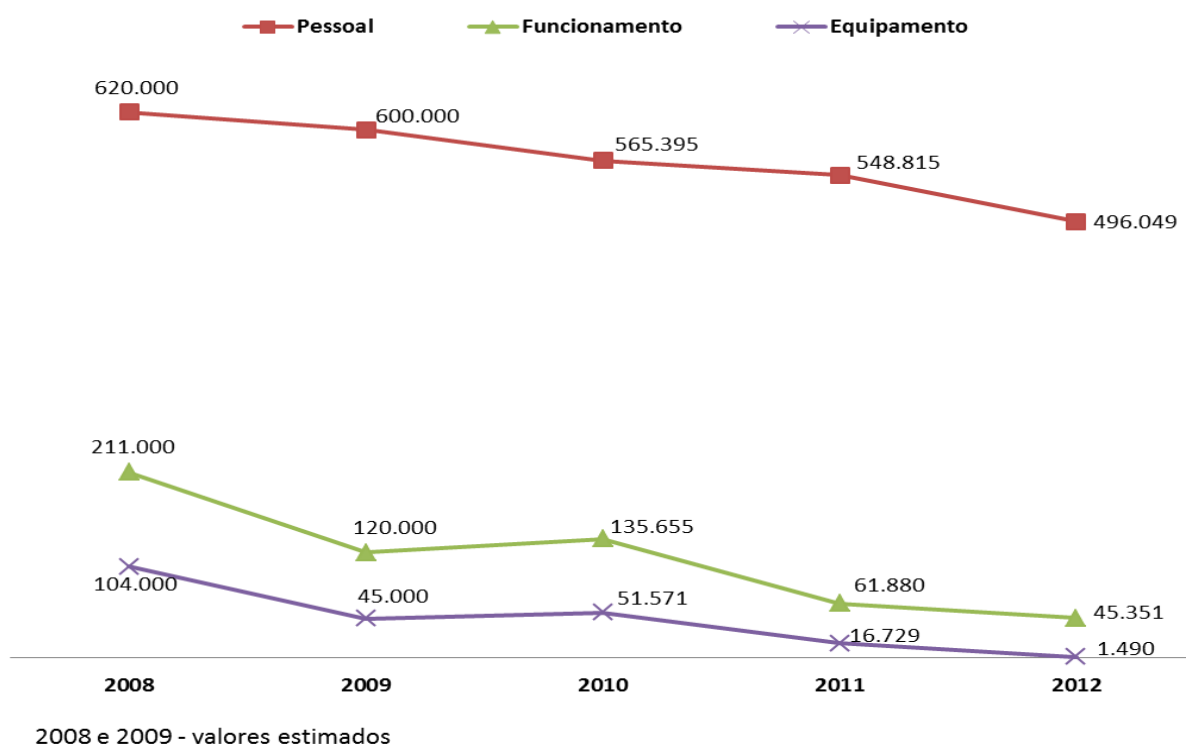


Gráfico 14 - Resumo das despesas dos STUBI entre 2008 e 2012

Conforme se pode verificar os gastos com pessoal têm vindo a diminuir em virtude da redução efetiva do número de colaboradores dos STUBI.

As oscilações relativamente às verbas de funcionamento e equipamento são intermitentes, tendo em conta as alterações e necessidades de determinados edifícios com reestruturações de *lay-outs* em virtude de novos desafios em matéria de leccionamento.

## 4.7 RECURSOS FINANCEIROS

As verbas atribuídas aos STUBI para despesa corrente são cada vez menores, devido aos constrangimentos económicos por que passam as instituições públicas (Gráfico 15). No entanto os custos de determinadas obras, remodelações e aquisições de bens e serviços, são na sua maioria suportados com verbas da administração ou das Faculdades e seus departamentos.

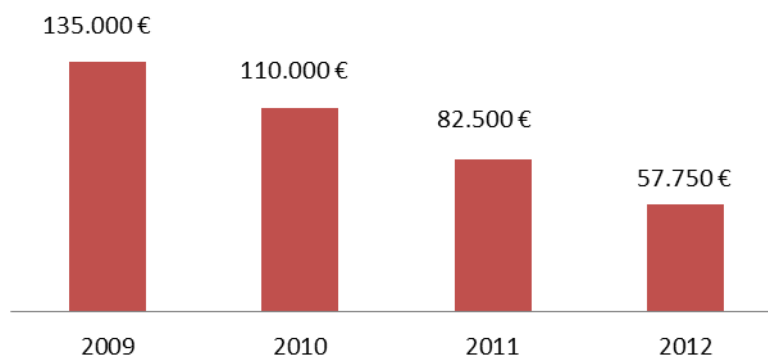


Gráfico 15 - Recursos Financeiros dos STUBI entre 2009 e 2012

## 4.8 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica para Nunes (2009) faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização.

O mesmo autor refere que “ o objetivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização”.

A identificação dos fatores externos, que podem constituir uma ameaça para a concretização da missão dos STUBI, é uma forma de agir no sentido de definir objetivos e estratégias que permitam minimizar o impacto dessas ameaças.

### 4.8.1 ANÁLISE PEST

A Análise PEST (Freire, 2003) é um modelo de análise da envolvente externa macro-ambiental da organização, in caso, dos STUBI, que abrange quatro grupos de fatores ambientais a serem analisados, nomeadamente:

**Fatores Socio-culturais:** tendências demográficas, estilos de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo.

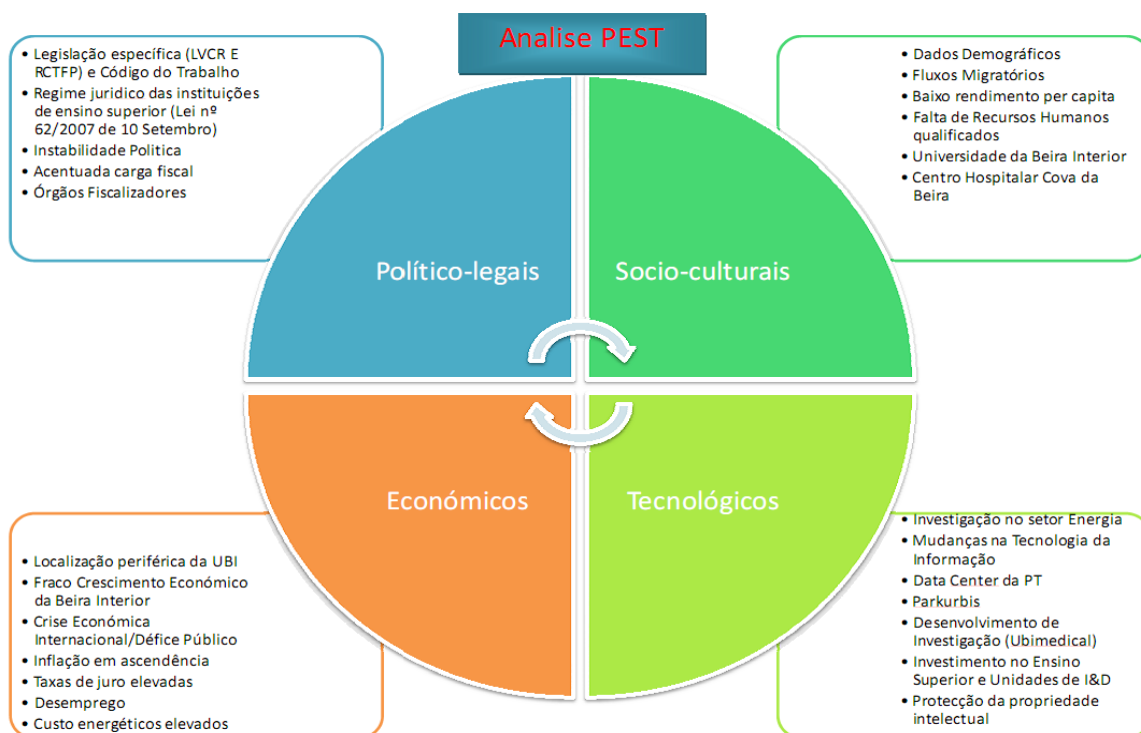
**Fatores Económicos:** taxas de juro, taxas de inflação, nível de desemprego, níveis salariais, custos energéticos e de outros fatores produtivos.

**Fatores Político-Legais:** estabilidade governativa, legislação e regulamentação dos mercados, política fiscal, legislação laboral.

**Fatores Tecnológicos:** investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência de tecnologia.

Cada um dos fatores apresentados caracteriza-se por estar fora do controlo direto dos Serviços Técnicos podendo contudo, cada um deles, representar ameaças ou oportunidades que estes deverão procurar evitar ou aproveitar.

O seguinte Mapa 1 representa os fatores socio-culturais, económicos, político-legais e tecnológicos que constituem envolvente externa macro-ambiental dos STUBI.



Mapa 1 - Análise PEST



#### 4.8.1.2 FATORES SÓCIO-CULTURAIS

Nas últimas décadas a Covilhã, situada na Beira Interior, foi sujeita a fortes tensões demográficas devidas, sobretudo, ao surto migratório em direção ao litoral e à emigração para a Europa. Tal representou um enorme decréscimo populacional regional com a consequente diminuição da ocupação e aproveitamento do território e, mesmo, desestruturação do sistema produtivo (Matos, 2000).

Dados do INE, indicam que até finais dos anos oitenta, a nível regional, verificou-se uma tendência para o envelhecimento da população residente, acompanhada por fenómenos de diminuição de taxas de fertilidade, determinando tendências demográficas de estabilização ou mesmo regressivas.

Segundo Costa (2000) as cidades médias do interior, a partir dos anos noventa, tenderam a consolidar-se e adquirir uma dimensão maior, polarizando novas atividades económicas, mas isso acentuou o despovoamento dos pequenos meios rurais. Ao mesmo tempo assistiu-se a uma diminuição importante dos ativos no sector primário sendo, em muitos casos, diretamente transferidos para o sector terciário.

Segundo os últimos dados do INE (2011), em termos regionais, verificou-se uma diminuição do número de residentes da região Centro (Gráfico 16).

Presentemente, o Concelho de Covilhã tem uma população residente de 51.532 habitantes e uma densidade populacional de 93 hab./Km<sup>2</sup>.

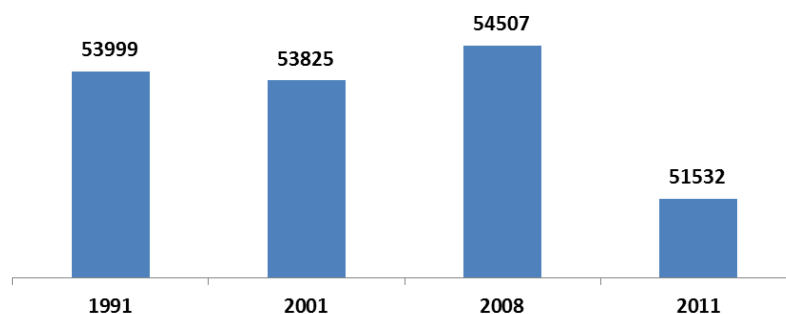


Gráfico 16 - Evolução da população do concelho da Covilhã (Fonte INE, Pordata 2011)

Os indicadores relativos à qualidade de vida (excetuando a componente ambiental) penalizam toda a Beira Interior.

Os padrões atingidos ainda não são elevados devido, fundamentalmente, a problemas na área da saúde, atividades culturais, de recreio e desporto. Subsistem, ainda, problemas relacionados com condições de habitabilidade, saneamento básico e de apoio social.

A existência de recursos humanos qualificados é um importante elemento de diferenciação das regiões e de atração para as atividades económicas, especialmente as que necessitam de processos produtivos mais sofisticados.

Assim sendo, a tentativa de atração e radicação de recursos humanos qualificados tem sido uma das apostas das entidades regionais (designadamente, da Universidade da Beira Interior e do Centro Hospitalar Cova da Beira) e da sociedade civil, no sentido de promoverem o desenvolvimento da região.

#### 4.8.1.3 FATORES ECONÓMICOS

Em 2002, o Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAOT) indicava que a evolução económica de Portugal, nas últimas décadas, tinha vindo a operar alterações significativas da sua economia, por via da alteração da estrutura produtiva, da qualificação dos seus recursos humanos, da tentativa de penetração em novos mercados, da execução de infraestruturas e do próprio posicionamento do Estado perante a economia.

Contudo, a crise económica mundial, o pouco crescimento económico europeu, a desaceleração económica do país, o brutal endividamento público e o inevitável e apertadíssimo controlo da despesa pública comprometem, nos anos mais próximos, o desenvolvimento da atividade económica nacional e, consequentemente, a empregabilidade.

Da mesma forma, e segundo o Banco de Portugal “ as perspetivas para a economia portuguesa em 2013 e 2014 continuam a ser marcadas pelo processo de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos estruturais, nomeadamente pelo impacto imediato das medidas de consolidação orçamental, assim como de condições de financiamento restritivas”.

A Beira Baixa Digital (2012) apresenta uma caracterização da região onde se destaca que a localização periférica em relação aos grandes centros urbanos, a carência e dificuldades de fixação de mão-de-obra qualificada, a ausência de forte orientação para a inovação, a insuficiência de investimento em investigação e desenvolvimento são, fraquezas a somar à região.

No diagnóstico prospetivo da Região Centro para o programa operacional CRER 2020 - Competitividade Responsabilidade, Estruturante e Resiliente, a apresentar pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), refere que as cidades de

pequena dimensão formam um conjunto de centros urbanos que, apesar de tudo, podem vir a assumir uma dimensão e sinergias capazes de promover a sua competitividade.

A estrutura urbana atual assenta num conjunto de cidades distribuídas ao longo de um importante eixo de acesso à Europa (A23, A25).

Não menos importante para a afirmação e competitividade da região é a forma como esta se tem de projetar e de se relacionar com o exterior, muito particularmente, com as regiões fronteiriças do país vizinho.

Como polos dinamizadores da região, destacam-se: a existência de Estabelecimentos de Ensino Superior e Profissional, a existência de Centros de Investigação e Tecnologia; fortes potencialidades turísticas: recursos naturais, paisagísticos e ambientais; património cultural e histórico; intervenção ativa da administração local, estruturas associativas e sociedade civil no desenvolvimento da região, existência de algumas indústrias.

Em suma a estratégia de desenvolvimento da Beira Interior, assenta na promoção da diversificação industrial, na construção/consolidação de uma dinâmica de serviços/indústria, na valorização dos recursos naturais, no desenvolvimento de uma rede de estruturas de ensino e de investigação capaz de dinamizar o meio em que se insere pela excelência das competências científicas e tecnológicas e pelos recursos humanos qualificados.

#### 4.8.1.4 FATORES POLÍTICOS

A Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) identifica o sector do ensino superior em Portugal como uma das vertentes mais importantes para o alcance de uma maior qualificação e competitividade no emprego, implicando obviamente um melhor posicionamento do país.

Assim se compreende que, nos últimos anos tenha sido feito um enorme esforço no âmbito da Investigação e Desenvolvimento, designadamente através das Unidades de I&D no ensino superior.

Segundo as macro-tendências mundiais apresentadas por Ryon Braga da Hoper Educação, para o sector do ensino superior, outrora conservador e fechado, vê-se confrontado com a necessidade de acompanhar a mudança e, nomeadamente, a nível de:

- Quebra do monopólio geográfico;
- Mudança no modelo organizacional;
- Especialização das instituições;

- Fusão entre Universidades e Politécnicos e fortalecimento das interações com a sociedade;
- Aceleração da produção científica e tecnológica e mudança no padrão de competitividade entre as nações;
- Crescente disponibilidade de novas tecnologias para educação;
- Crescimento da educação a distância;
- Crescimento da educação continuada;
- Consolidação da educação como objeto de aspiração dos jovens e das suas famílias.

Segundo o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) num texto de reflexão sobre a Universidade Pública Portuguesa para uma política de desenvolvimento, as instituições de ensino superior têm de se abrir à sociedade, adaptando as suas estratégias e ofertas formativas às necessidades desta.

Em suma, para se conseguir que o país apresente índices elevados de competitividade e desenvolvimento é necessário melhorar a qualificação dos portugueses investindo muito mais no ensino superior e na investigação tendo, por conseguinte, as Universidades e Unidades de I&D um papel preponderante.

#### 4.8.1.5 FATORES TECNOLÓGICOS

Estamos inseridos numa sociedade com características bastante diferenciadas das anteriores, facto que se deve, especialmente, à evolução tecnológica.

Percebe-se que a tecnologia está, literalmente, “no ar” e que toda a informação e conhecimento estão, praticamente, disponíveis a todos os indivíduos.

Soster (2011) refere que a nova configuração da sociedade exige um profissional que, não somente conheça e entenda as características das sociedades passadas, como também desenvolva a capacidade de avaliação dos fatos presentes, no intuito de antever o futuro, seja ele individual, da organização, ou da sociedade na qual está inserido, no mercado e no mundo.

O mesmo autor acrescenta que, atualmente, os principais e mais qualificados centros de formação de profissionais são as instituições de ensino superior. Porém, somente é possível o desenvolvimento das competências necessárias “do novo profissional”, se a instituição tiver

uma infraestrutura adequada, boas relações com o governo e os demais *Stakeholders*, aliado a um corpo docente com excelente preparação, e a serviços de suporte eficientes e eficazes.

## 4.9 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

O termo “*Stakeholder*” surgiu por volta de 1963, num memorando interno do Stanford Research Institute, como denominação para os grupos de interlocutores (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, sociedade) sem os quais uma organização não pode existir.

Os *Stakeholders* podem ser internos ou externos à organização.

Os “*Stakeholders* internos” destacam-se pela sua capacidade de gerar valor numa organização, designadamente pela sua capacidade de interação (Donaldson e Preston, 1995). Os *Stakeholders* internos são o tipo de público que possui uma relação de intensidade elevada com a organização.

No que concerne aos “*Stakeholders* externos”, atenda-se ao que refere Svendsen (1998): é preciso gerir as ligações externas numa base de “*Stakeholder collaboration*”, e de forma mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objetivos de longo prazo e mais orientada pela missão e para os valores organizacionais.

Definir uma estratégia para os STUBI implica a identificação clara e precisa dos seus *Stakeholders* (internos e externos) e do grau de influência e poder que estes exercem sobre os Serviços.

As definições de alguns dos mapas que se seguem utilizaram a metodologia de implementação do BSC no Estado referido por Caldeira (2009) e os resultados apresentados foram obtidos depois de uma análise e discussão com os responsáveis dos setores dos STUBI.

### 4.9.1 MAPA DE STAKEHOLDERS DOS SERVIÇOS TÉCNICOS

Com a definição dos *Stakeholders* que interagem com os STUBI elaborou-se o Mapa 2 com as expectativas e ofertas que os STUBI apresentam.

STAKEHOLDERS (SH)		Expectativas dos SH em relação aos STUBI	Oferta atual dos STUBI	Expectativa dos STUBI em relação aos SH	Oferta atual dos SH	Ações a tomar (oportunidades de melhoria)
INTERNOS	Alunos	Instalações funcionais e em ótimo estado	Prestação de serviços com constrangimentos operacionais	Responsabilidade na utilização das instalações	Uso negligente das instalações	Ações de sensibilização e informação cívicas.
	Docentes e Investigadores			Entendimento das dificuldades de RH e responsabilidade na utilização das instalações	Uso, por vezes, negligente das instalações	Ações de sensibilização e informação cívicas
	Dirigentes	Cumprimento dos objetivos fixados	Dificuldade no alcance dos objetivos fixados	Estabilidade e reforço da equipa de trabalho.	Pouca flexibilidade na gestão de recursos humanos.	Aumento e qualificação da equipa; Reformulação dos processos, atendendo aos objetivos fixados
	Técnicos	Competência na execução de trabalhos	Prestação de serviços com constrangimentos operacionais	Entendimento das dificuldades de RH e responsabilidade na utilização das instalações	Uso, por vezes, negligente das instalações	Ações de sensibilização e utilização de equipamentos
	Pais/ Encarregados educação	Instalações funcionais e em ótimo estado. Apoio aos deficientes	Continua melhoria das acessibilidades nos edifícios	Entendimento das dificuldades de RH	Sugestão de melhoramentos de acessibilidades nos edifícios	Continua melhoria das acessibilidades. Implementação das sugestões pertinentes
EXTERNOS	Fornecedores	Rapidez na decisão de compras	Burocracia nas consultas	Entrega atempada de materiais e preços mais competitivos	Fraca disponibilidade e diversidade de materiais	Pagamento dentro dos prazos acordados
	Município	Parceiro ativo na comunicação	Comunicação institucional	Reforço da informação institucional	Colaboração adequada	Melhoria na colaboração e comunicação institucionais
	Sociedade Civil	Instalações funcionais e em ótimo estado	Instalações funcionais e em ótimo estado	Responsabilidade na utilização das instalações	Reconhecimento	Melhoria na colaboração e interação entre as partes. Abertura à sociedade.
	Parceiros	Colaboração técnica ajustada	Colaboração adequada	Colaboração e entendimento	Reconhecimento, colaboração	Melhoria na colaboração e comunicação institucionais
	Comunicação Social	Colaboração técnica		Visibilidade		
	Instituições de ensino	Dar resposta às solicitações de colaboração		Colaboração		
	Auditores	Disponibilizar todos os elementos requeridos	Disponibilização dos elementos e prestação e esclarecimentos solicitados	Rigor, competência e garantia das normas	Fiscalização de processos	
	Proteção Civil	Definição e implementação de planos de segurança (Colaboração)	Planos de segurança e simulacros	Cooperação e intervenção eficientes	Colaboração e apoio técnico	

Mapa 2- Análise de Stakeholders dos STUBI

Identificaram-se cinco categorias de “*Stakeholders* internos”, a saber: Alunos; Docentes e Investigadores, Dirigentes, Técnicos e Assistentes, Pais e Encarregados de Educação.

Assim:

- **Alunos:** são a razão da existência da UBI; por isso, necessitam serviços e recursos em ótimas condições para o desenvolvimento da sua atividade.
- **Docentes e Investigadores:** têm, acima de tudo, um papel didático e científico, e o envolvimento com os STUBI assenta, sobretudo, na manutenção e assistência às instalações e equipamentos utilizados na atividade que desenvolvem.
- **Dirigentes:** o seu poder e interesse prende-se, inevitavelmente, com a garantia das condições de funcionamento e a participação no desenvolvimento de objetivo estratégicos da UBI.
- **Técnicos:** embora desenvolvendo atividades diversas, o interesse e poder sobre os STUBI revela-se no seu envolvimento nos processos de gestão diária, na dependência dos STUBI quanto à manutenção das instalações e à necessidade de assegurar as melhores condições no local de trabalho (e da UBI).
- **Pais e Encarregados de Educação:** o interesse e poder sobre os STUBI revela-se no facto de pretendem serviços e recursos de qualidade para o desenvolvimento da atividade dos seus educandos.

Quanto aos “*Stakeholders externos*”, sistematizaram-se oito categorias: Fornecedores, Município, Sociedade Civil, Parceiros, Comunicação Social, Instituições de Ensino, Auditores, Proteção Civil.

O seu relacionamento com os STUBI é, sobretudo, efetivado numa perspectiva de colaboração e de interlocução.

#### 4.9.2 ANÁLISE E MATRIZ DE STAKEHOLDERS INTERNOS E EXTERNOS

Após a identificação dos *Stakeholders* internos e externos que têm interesse nos STUBI faz-se a análise através da construção de um mapa e matriz de relacionamento com os STUBI, sobretudo, efetivado numa perspectiva de colaboração e de interlocução. No Mapa 3 identifica-se os *Stakeholders*, os critérios que cada um utiliza para avaliar os STUBI, a avaliação de desempenho dos STUBI segundo os critérios utilizados numa escala de 1(-) a 5(+) e o poder de influencia e interesse nos STUBI numa escala de 1(-) a 5(+).

Tipo	Stakeholders (SH)	Que critérios o SH utiliza para avaliar os STUBI	Como o SH avalia o desempenho dos STUBI?	Os STUBI podem influenciar o SH?	O SH pode influenciar os STUBI?	O SH tem interesse no STUBI?	Os STUBI têm interesse no SH
INTERNOS	Alunos	Instalações funcionais, competência técnica/rigor, qualidade nos serviços, cortesia no atendimento, imparcialidade	1	4	5	5	4
	Docentes / Investigadores	Instalações funcionais, competência técnica/rigor, qualidade nos serviços, cortesia no atendimento, imparcialidade	4	4	5	5	5
	Dirigentes	Relatório de atividades, Obtenção de resultados, avaliação de desempenho, motivação dos trabalhadores, redução de custos	4	3	5	5	5
	Técnicos	Motivação, progressão, interesse no trabalho, relação com as chefias e resultados obtidos	3	4	5	5	5
	Pais/ Encarregados educação	Instalações funcionais, competência técnica/rigor, qualidade nos serviços, cortesia no atendimento, imparcialidade	2	4	5	5	4
EXTERNOS	Fornecedores	Pagamento dentro dos prazos	4	4	2	2	5
	Município	Recetividade de colaborações e cumprimento das normas legais	2	2	2	2	3
	Sociedade Civil	Instalações funcionais, competência técnica/rigor, qualidade nos serviços, cortesia no atendimento, imparcialidade	4	3	4	4	4
	Parceiros	Recetividade de colaborações e competência e rigor	4	4	4	4	4
	Auditorias	Rigor, competência e garantia das normas	4	1	5	5	4
	Comunicação Social	Colaboração e entendimento	3	3	4	4	2
	Instituições de ensino	Colaboração adequada	1	1	1	1	1
	Proteção Civil	Cooperação e intervenção eficientes	4	3	3	3	4

Mapa 3 - Mapa de Análise dos Stakeholders STUBI - Influência e Interesse

Para a construção da *Matriz de Stakeholders* posicionam-se no respetivo quadrante cada *Stakeholder* com base no seu nível de interesse e capacidade/poder.



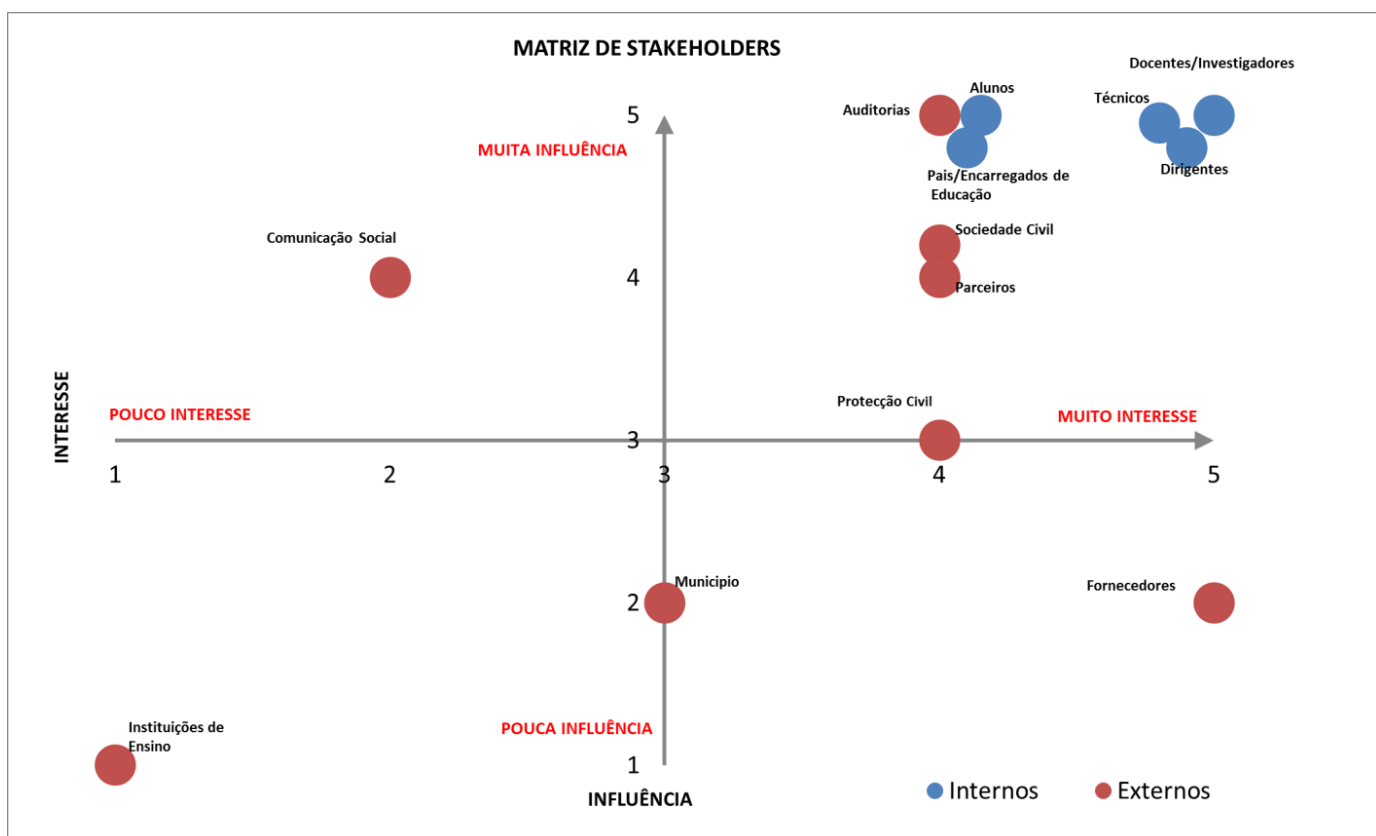


Gráfico 17 - Matriz de Stakeholders (Influência e Interesse)

Cruzando o mapa de análise de Stakeholders dos STUBI com a Matriz de Stakeholders Internos e Externos - atribuição de nível de Influência/interesse, infere-se uma forte influência dos Stakeholders internos sobre os STUBI.

Do mesmo modo, é possível verificar que:

- Os Stakeholders que maior influência exercem sobre os STUBI são, sobretudo, os Pais e Encarregados de Educação, os Docentes e Investigadores, os Dirigentes, os Técnicos e Assistentes, a Sociedade Civil, Auditores, Alunos e os Parceiros.
- Os Stakeholders externos que revelam maior interesse pelos STUBI são os fornecedores, embora a influência que exerçam sobre estes seja pouca.

## 4.10 ANÁLISE SWOT

Segundo Hindle e Lawrence (1994), a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen e aplicada por inúmeros acadêmicos.

É uma ferramenta de gestão muito utilizada para o diagnóstico estratégico, cuja denominação resulta da junção das iniciais de sinónimos, em inglês, das palavras “Forças (*Strenghts*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a análise SWOT corresponde à identificação, por parte de uma organização, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, quer a nível interno quer externo e à forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente.

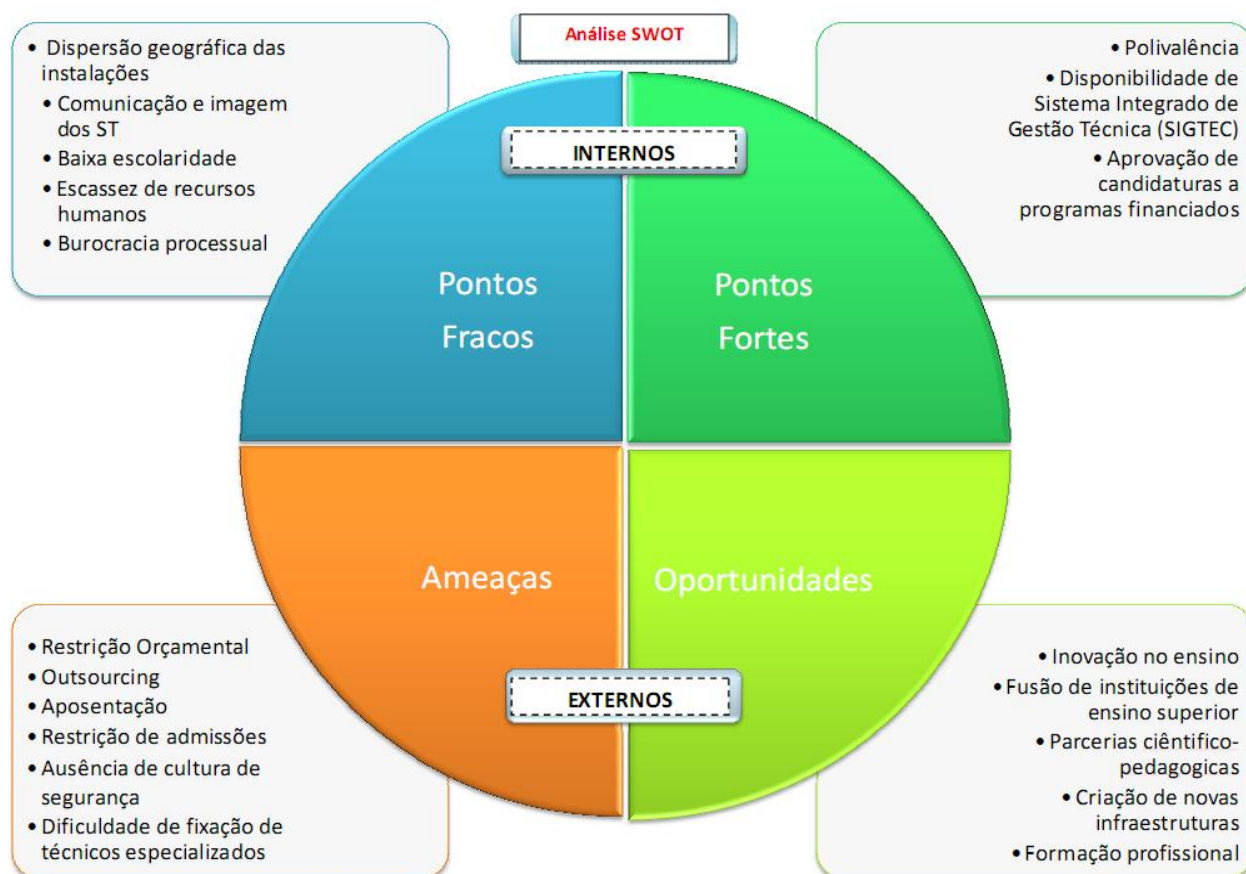
Além do mais, a matriz SWOT é um modelo conceptual que permite efetuar análises sistemáticas que facilitam o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças - pontos fortes e fraquezas - pontos fracos). Dito de outro modo, as oportunidades e ameaças são os resultados da análise ambiental externa, enquanto as forças e fraquezas correspondem ao resultado de análise do ambiente interno.

A apresentação da matriz SWOT constitui uma ferramenta que auxilia a formulação da estratégia com base na leitura de que os pontos fortes defendem das ameaças e potenciam as oportunidades, e os pontos fracos potenciam as ameaças e desperdiçam as oportunidades.

Assim, através da matriz SWOT preparam-se opções estratégicas que nos permitem ver claramente quais são os riscos a ter em conta e quais os problemas a resolver, bem como as vantagens e oportunidades que podem ser exploradas.

Com base nestes pressupostos, e através de um *brainstorming* com os responsáveis de cada setor dos STUBI fez-se uma listagem geral, com o intuito de inventariar as questões e ideias mais importantes para os serviços.

O Mapa 4 identifica a análise SWOT de uma forma descritiva de toda a envolvência interna e externa.



Mapa 4 - Análise SWOT (Descritiva)

Análise da envolvente interna e externa:

**Pontos Fortes** - indicam as competências mais fortes da organização/serviço, de entre aquelas que estão sobre sua influência.

- **Polivalência:** permite motivar os funcionários na medida em que se despertam e potenciam capacidades ocultas. Este ponto interage com três fenómenos interessantes e de utilidade extrema para a produtividade dos serviços: a motivação, o espírito de equipa (nada como experimentar uma determinada função ou tarefa, para se dar valor a quem a desempenha) e o espírito de pertença à própria instituição, gerando o sentimento de que todos fazem parte do mesmo todo.
- **Disponibilidade de Sistema Integrado de Gestão Técnica (SIGTEC):** trata-se de uma plataforma informática através da qual é possível solicitar intervenções para tratar

anomalias/efetuar trabalhos; é uma plataforma que permite avaliar, em tempo real, a execução dos serviços de manutenção exercido sobre infraestruturas da UBI; fornece, ademais, dados estatísticos sobre os tempos médios de execução das ordens de serviço.

- **Aprovação de candidaturas a programas financiados:** Conscientes da importância que os recursos representam para a competitividade da UBI, os STUBI realizam projetos que candidatam a diferentes programas comunitários.

**Pontos Fracos:** São as competências que estão sobre influência da organização/serviço mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.

- **Dispersão geográfica das instalações:** em virtude da recuperação de património industrial, determinados edifícios estão distribuídos por grande parte da cidade.
- **Comunicação e imagem dos STUBI:** inexistência de uma página Web dos STUBI consente o desconhecimento da atividade desenvolvida pelos STUBI.
- **Baixa escolaridade:** boa parte dos recursos humanos dos STUBI tem baixa formação, sendo que 68% dos colaboradores está agrupado na categoria profissional de assistente operacional.
- **Escassez de recursos humanos:** este fator, sobretudo em algumas áreas, limita muito a prestação de serviços.
- **Burocracia processual:** burocracia processual não é garante de uma plena efetividade na prestação dos serviços; muito pelo contrário, daí resulta a demora e emperramento dos processos, obstando, por vezes, à rápida tomada de decisões.

**Ameaças:** são as forças externas que não sofrem a influência a organização /serviço e que pesam negativamente sobre a organização/serviço. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à organização/serviço.

- **Restrição Orçamental:** ao longo dos anos tem-se vindo a constatar a redução anual do orçamento da UBI o que, consequentemente, se tem vindo a refletir no orçamento anual atribuído aos STUBI e na carência de recursos humanos.
- **Outsourcing:** a aquisição de prestação de serviços em Outsourcing promove a dispensa e a reposição de recursos humanos
- **Aposentação:** a aposentação reduz os recursos humanos; a necessidade de obediência à regra de que por três aposentados apenas é repostos um colaborador, tem como

reflexos o aumento da carga de trabalho sobre os demais trabalhadores, acrescida de prováveis efeitos nefastos, apesar da redução de custos que, aparentemente, tal política gera.,

- **Restrição de admissões:** um continuado conjunto de medidas de contenção da despesa do estado tem provocado o congelamento nas admissões de funcionários para os quadros da AP.
- **Ausência de cultura de segurança:** os conceitos básicos de prevenção de acidentes precisam ser semeados pelos diferentes serviços. A baixa escolaridade é uma causa da falta de cultura de segurança. Cultura de segurança compreende melhor comportamento, capacitação, fiscalização, participação, tecnologia, enfim, uma série de fatores que dependem de ações contínuas de educação para a prevenção.
- **Dificuldade de fixação de técnicos especializados:** Os baixos salários da AP e a falta de recursos humanos com conhecimentos técnicos especializados na região interior leva a pouca afetação de recursos humanos e isso repercute-se na qualidade dos recursos humanos disponíveis, e na necessidade de um reforço considerável das habilitações e qualificações da mão-de-obra, a qual assenta cada vez mais em necessidade de melhores competências e saberes profissionais especializados.

**Oportunidades:** são as forças externas à organização que influenciam positivamente a organização/serviço, mas sobre as quais que não temos controlo.

- **Inovação no ensino:** a mudança de um paradigma baseado no ensino para um paradigma que se estruture em torno da aprendizagem faz com que haja necessidades constantes de adquirir e desenvolver novas competências pedagógico-didáticas que permitam, por um lado, criar situações que envolvam os estudantes em processos de aprendizagem e, por outro, comunicar e participar em novos desafios.
- **Fusão de instituições de ensino superior:** num contexto de crise, a fusão é uma medida que significa uma contenção nas despesas das instituições de ensino superior; isso aporta a racionalização de recurso; no entanto, as universidades podem absorver os politécnicos, razão pela qual poderá haver maiores necessidades de serviços vocacionados a novos desafios.
- **Parcerias científico-pedagógicas:** O surgimento de uma maior abertura das instituições de ensino às empresas poderá despoletar, o surgimento de novas ideias, novos projetos em que a participação técnica certamente será necessária.

- **Criação de novas infraestruturas:** a participação ativa na criação, modernização e desenvolvimento de novas infraestruturas implica a necessidade efetiva de recursos técnicos especializados para efetuar uma correta manutenção.
- **Formação profissional:** porque é inquestionável que, dispor de recursos humanos qualificados é fundamental para o bom desempenho dos Serviços e constitui um importante elemento de diferenciação, é imprescindível a promoção de formação adequada e atualizada (ao longo da vida) para os recursos humanos dos STUBI.

Após esta definição e da análise multidimensional, elaborou-se a matriz SWOT cruzando, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, com o fim de formular uma análise estratégica. Fez-se seguidamente a classificação por importância numa escala de Linkert (1-5) de todos os itens avaliados adaptando a orientação de Dyson (2004): ameaças e oportunidades num contexto externo, forças e fraquezas num contexto interno.

A construção da matriz estratégica baseou-se na metodologia desenvolvida por Marcelino (Marcelino, 2004) e resulta do relacionamento destes fatores e da pontuação obtida para cada quadrante, de acordo com a relação existente entre as variáveis, e tendo em conta a seguinte ponderação:

- 1 - Nada significativa;
- 2 - Ligeiramente significativa;
- 3 - Significativa;
- 4 - Muito significativa;
- 5 - Extremamente significativa

O resultado final do cruzamento resulta na aferição do potencial ofensivo e defensivo dos STUBI, e da sua debilidade ofensiva e vulnerabilidade.

Segundo Marcelino (2004) “ a interpretação do resultado de tais cruzamentos e a pontuação obtida para cada quadrante da matriz estratégica serve como fundamentação do diagnóstico situacional”

Escala de Linkert ( 1 - 5 )

1	Nada significativa
2	Ligeiramente significativa
3	Significativa
4	Muito significativa
5	Extremamente significativa

Factores Externos		Ameaças	Factores Internos									
			Pontos Fracos					Subtotal	Pontos Fortes			Subtotal
			Dispersão geográfica das instalações	Comunicação e imagem dos ST	Baixa escolaridade	Escassez de recursos humanos	Burocracia processual		Polivalência	Disponibilidade de Sistema Integrado de Gestão Técnica (SIGTEC)	Aprovação de candidaturas a programas financiados	
Factores Externos	Ameaças	Restrição Orçamental	1	1	1	1	1	5	1	1	5	7
		Outsourcing	5	5	5	5	1	21	5	5	1	11
		Aposentação	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3
		Restrição de admissões	1	1	3	1	1	7	1	1	1	3
		Ausência de cultura de segurança	1	3	5	1	1	11	5	1	1	7
		Dificuldade de fixação técnicos especializados	1	1	5	3	3	13	3	1	1	5
		Subtotal	10	12	20	12	8	62	16	10	10	36
	Oportunidades	Inovação no ensino	1	1	5	1	1	9	5	1	5	11
		Fusão de instituições de ensino superior	5	1	1	1	5	13	5	5	5	15
		Parcerias científico-pedagogicas	1	1	5	1	5	13	5	1	5	11
		Criação de novas infraestruturas	5	1	1	5	1	13	5	5	5	15
		Formação profissional	1	1	5	1	1	9	3	1	5	9
	Subtotal	33	5	17	9	13	57	23	13	25	61	
							119				97	

Oportunidades	Forças
1 - Oportunidade a ignorar	1 - Força Menor
5 - Oportunidade a não perder	5 - Força pre-eminente

Ameaças	Fraquezas
1 - Ameaça menor	1 - Fraqueza Menor
5 - Ameaça séria	5 - Fraqueza Verdadeira

Mapa 5 - Análise SWOT (Matriz)

Vulnerabilidade	62 (150)	36 (90)	Potencial Defensivo
Debilidade Ofensiva	57 (125)	61 (75)	Potencial Ofensivo

Assim:

**Potencial ofensivo:** A análise do ambiente externo apontou um elenco de oportunidades que, confrontadas com os pontos fortes que haviam sido identificados, resultaram na constatação de um potencial ofensivo de 61 pontos (num máximo possível de 75 pontos).

Por outras palavras, a capacidade ofensiva (que é o conjunto de condições que proporcionam a conquista de oportunidades), está nos 81,3%, significando isto que os pontos fortes auxiliam substancialmente, e por longo tempo, no cumprimento dos objetivos dos STUBI.

**Potencial defensivo:** Foram confrontadas as ameaças identificadas no ambiente externo com as qualidades reconhecidas como pontos fortes. Total de pontos atribuídos 36 (num máximo possível de 90 pontos).

Dito de outro modo, a capacidade defensiva (que é o conjunto de fatores que permitem enfrentar, neutralizar ou contornar as ameaças), ronda os 40%, o que quer dizer que as ameaças estão a dificultar o cumprimento dos objetivos estratégicos.

**Debilidade ofensiva:** Confrontaram-se os pontos fracos com as oportunidades oferecidas pelo ambiente, tendo-se obtido um total de 57 pontos (num máximo possível de 125 pontos).

Tal parece significar que os pontos fracos prejudicam a possibilidade de aproveitamento das oportunidades, pois dificultarão, durante bastante tempo, o cumprimento dos objetivos estratégicos dos STUBI, tal o valor de influência encontrado 45,66%.

**Vulnerabilidade:** Os pontos fracos identificados, ou seja, as deficiências internas, atuais ou potenciais, tornam a posição dos STUBI bastante desconfortável diante das ameaças, quanto mais não seja, porque se constata que a maior parte dos pontos fracos dos STUBI apresenta uma relação pouco significativa com as ameaças: daí os 62 pontos (num máximo possível de 150 pontos). Isto significa que o grau de vulnerabilidade 41,3% deve merecer especial atenção, pois a análise demonstrou a ausência de elementos internos que absorvam as ameaças.

Assim, é necessário investir nos pontos fortes ou forças para combater as fraquezas e as ameaças. É uma ideia que ficará bastante presente para todo este projeto, visto o diagnóstico direcionar a intervenção para uma potencialização dos STUBI.



## 4.9 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

O Balanced Scorecard é uma ferramenta fundamental para comunicar e avaliar a estratégia, com base num conjunto de indicadores constituídos de forma integrada.

O processo de planeamento conduz a definições importantes da missão, da visão e dos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (1999) a missão significa a razão da sua existência - é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Esta deve responder a três questões básicas: “Quem somos? O que fazemos? e Porque fazemos?”.

O mesmo autor refere que a missão envolve os objetivos essenciais da organização e focaliza-se fora do ambiente organizacional, no atendimento a solicitações da sociedade, do mercado ou do cliente. Somente a partir da definição precisa da missão institucional é possível decidir para onde ir e qual o melhor caminho a seguir.

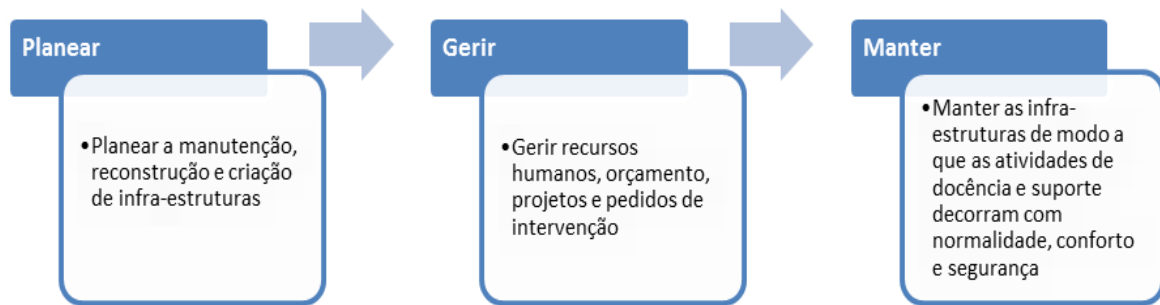
Nesta medida, as organizações públicas, in caso, os STUBI, são responsáveis perante os seus clientes e *Stakeholders* pelos resultados e impactos das atividades inerentes à sua missão.

No fundo, o que se pretende é que os Serviços prestem serviços de qualidade, sejam eficientes e demonstrem capacidade de melhoria contínua, procurando sempre melhores formas de satisfazerem os seus clientes/*Stakeholders*, e revelem responsabilidade pela performance desenvolvida.

### 4.9.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DOS SERVIÇOS TÉCNICOS

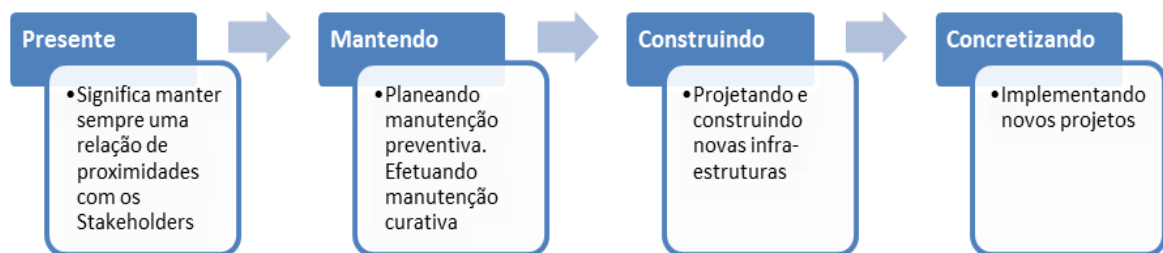
Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. (Kotler, 1999).

**Missão:** Planear, gerir e manter em perfeitas condições o campus universitário da UBI



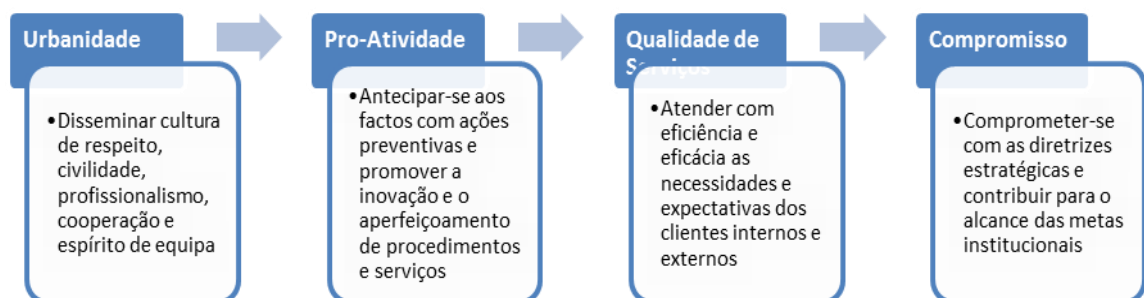
A visão fornece um mapa da direção futura da organização, podendo fornecer um critério para medir o desempenho das pessoas e o êxito da organização. (Allen, 1998)

**Visão:** Sempre presente, mantendo, construindo e concretizando



Numa organização, os valores formam um tipo de moldura imaterial que contornam todas as interações relacionais dentro da organização. (Ditls, 1996)

**Valores:** Urbanidade, Pro-Atividade, Qualidade de Serviços, Compromisso



Ao nível das instituições, é possível encontrar princípios ou códigos de conduta através dos quais se rege o relacionamento interno e externo. Por conseguinte os valores numa organização têm por objetivo dotar os recursos humanos de uma cultura transversal capaz de reforçar a sua intervenção no dia-a-dia.

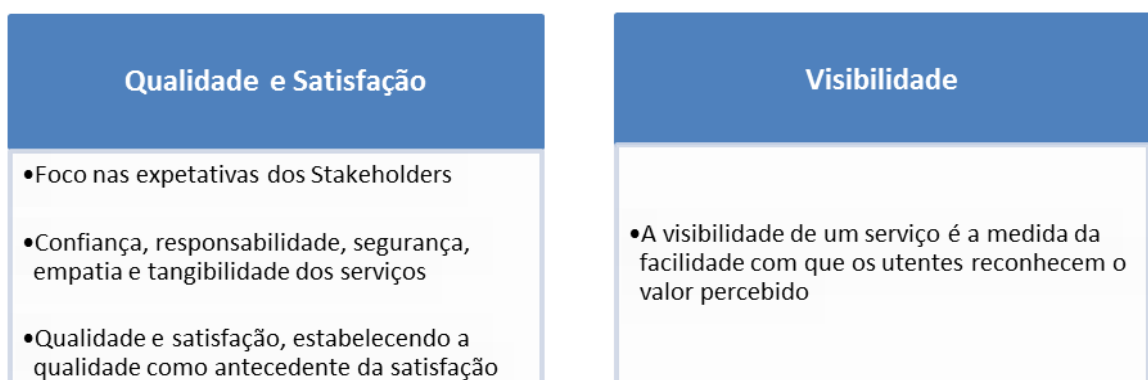
Assim, os valores que se referiram supra, constituem o quadro de referência por que se deve orientar a atuação dos STUBI no cumprimento da sua missão.

#### 4.9.2 VECTORES ESTRATÉGICOS

Segundo Caldeira (2009) os vectores estratégicos são as grandes linhas orientadoras da organização. Representam o caminho que deve ser seguido durante o horizonte temporal do seu plano estratégico, para que a missão se cumpra e a organização consiga ver a sua visão concretizar-se. O mesmo autor considera vantajoso não utilizar mais do que três vectores, pois quanto maior for o numero, mais complexa será a matriz estratégica.

Esta decisão assenta no princípio da simplificação como forma de garantir a eficácia da transmissão da estratégia a todos os colaboradores.

Os STUBI assentam a sua visão em dois vectores estratégicos fundamentais, que poderão ser considerados como orientações estratégicas.



#### 4.9.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são um conjunto limitado de aspetos internos da organização que condicionam o seu desempenho efetivo e que, por isso, devem ser melhorados.

Tais fatores correspondem ao que deve ser feito para ultrapassar os pontos fracos detetados através da análise SWOT.

Correlacionando a análise SWOT com o mapa estratégico e o mapa de iniciativas identificaram-se:

Fatores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"><li>•Atividades de beneficiação e manutenção</li><li>•Aumentar a manutenção preventiva</li><li>•Instituir a obrigatoriedade de utilização do SIGTEC para solicitar pedidos de intervenção</li><li>•Partilha do conhecimento</li><li>•Planear sistemas de eficiência energética</li><li>•Planear a aquisição de sistemas de informação</li></ul>

#### 4.9.4 MAPA ESTRATÉGICO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão que foi criada por Robert Kaplan e David Norton, no princípio da década de noventa.

O BSC tem como base o uso de indicadores de diferentes perspectivas de análise, tendo surgido a partir da ideia de insuficiência da informação retirada da interpretação de indicadores financeiros. Seguindo esta linha de orientação, Kaplan e Norton (1992) conceberam, na análise de desempenho das organizações, indicadores de mais três perspectivas.

Assim, o *Balanced Scorecard*, e segundo o método tradicional que procura o lucro, assenta em quatro perspetivas: A primeira e mais importante, a financeira, seguida dos clientes, processos internos e formação e inovação. No entanto para a nova gestão pública o BSC assenta o enfoque nos clientes, passando a perspectiva financeira para a base do método.

Para todas as perspectivas têm de definir-se os respectivos indicadores, mais conhecidos por drivers e as respectivas ações.

Em virtude de estarmos no contexto de uma entidade pública, o serviço prestado aos clientes é, obrigatoriamente, o primeiro objetivo dos STUBI.

Não obstante, constata-se que, em virtude das restrições orçamentais, os responsáveis pela gestão têm vindo a dar mais importância à perspectiva financeira. Prova disso é que a obtenção de receitas próprias é, cada vez mais, um objetivo primordial da gestão, apesar dos recursos financeiros da AP estarem excessivamente e estritamente regulados.

Em suma, presentemente assiste-se à “emergência” de adotar novos instrumentos e ferramentas relacionadas com os recursos financeiros pelo que, os indicadores de gestão nos STUBI, cada vez mais estarão relacionados com a área da contabilidade de gestão.

O mapa estratégico é uma ferramenta que ajuda os STUBI a olhar a sua estratégia de maneira coesa, integrada e sistematizada. Este mapa contempla as grandes linhas de raciocínio concebidas para estes Serviços.

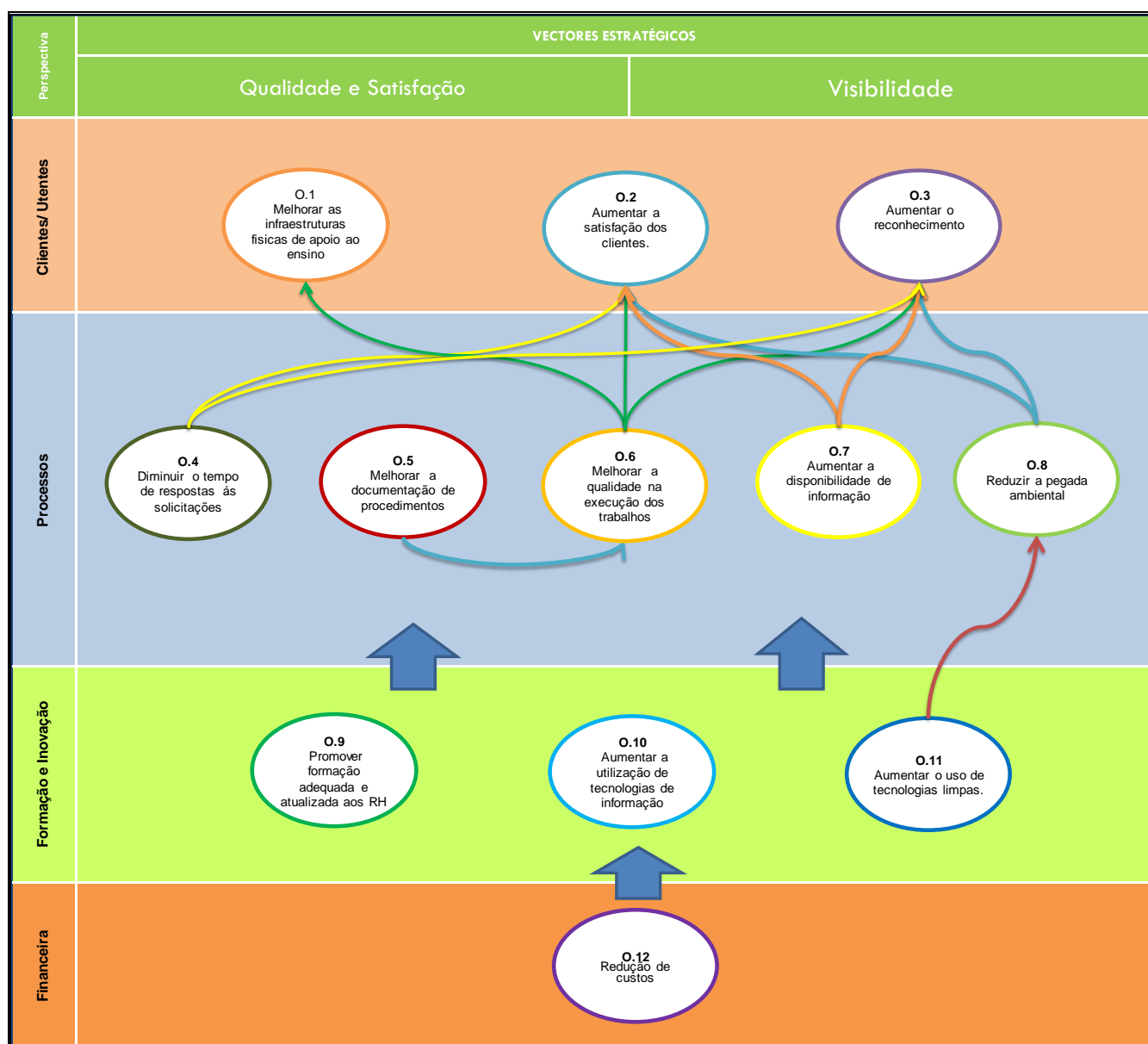
Estabelece ainda as relações causa efeito entre os objetivos das quatro perspectivas, mostrando as relações entre as várias componentes da estratégia e identificando os fatores determinantes para se conseguir um resultado de sucesso que corresponda às expectativas dos clientes (*Stakeholders*) e ao reconhecimento dos STUBI, ou seja um resultado que corresponda aos vectores estratégicos delineados.

Qualquer falha de funcionamento de uma das perspectivas originará quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, consequentemente, desequilibrando o *Balance Scorecard* e provocando desvios no percurso estratégico.

Os objetivos fixados para as diferentes perspectivas pretendem evidenciar as relações causa-efeito que são estabelecidas entre esses objetivos. O mapa estratégico é um diagrama que conta a história da estratégia.

A leitura do mapa é feita, de baixo para cima, indicando as setas as relações de causa-efeito entre os objetivos e perspectivas.

Ao ligar um objetivo ao outro, a seta expressa a existência de uma relação direta e significativa entre eles. As setas que ligam as perspectivas indicam que a relação de causa-efeito é tão forte e geral que provocará impactos em todos os objetivos da perspectiva seguinte.



Mapa 6 - Mapa estratégico

Logo a seguir à missão, surge a perspectiva clientes (*Stakeholders*) pois, no sector público, e como já foi referido, a principal atenção está no cliente e na forma de satisfazer as suas necessidades. Por isso, de entre os objetivos estratégicos delineados para os STUBI, e depois da definição dos vetores estratégicos e fatores críticos de sucesso é possível apresentar-se na perspectiva dos **clientes** os seguintes objetivos:

- O1.- Melhorar as infraestruturas físicas de apoio ao ensino;
- O2.- Aumentar a satisfação dos clientes;
- O3.- Aumentar o reconhecimento

A perspectiva **processos internos** pretende identificar os processos que realmente são fundamentais na prestação do serviço ao cliente e em que os STUBI têm de se evidenciar para criarem valor para os seus clientes. O sucesso será conquistado a partir da excelência nos processos internos estratégicos, que é fundamental para cumprir a promessa ou proposição de valor ao cliente.

Apresentaram-se, por isso, os seguintes objetivos:

- O4.- Diminuir o tempo de resposta às solicitações;
- O5.- Melhorar a documentação de procedimentos;
- O6.- Melhorar a qualidade de execução dos trabalhos;
- O7.- Aumentar a disponibilidade de informação;
- O8.- Reduzir a pegada ambiental

A perspectiva **formação e inovação** integram o capital humano, o capital informação e o capital organizacional. Nesta perspectiva apresentaram-se como objetivos:

- O9.- Promover a formação adequada e atualizada dos recursos humanos;
- O10.- Aumentar a utilização de tecnologia de informação;
- O11.- Aumentar o uso de tecnologias limpas

A perspectiva **financeira** reúne os objetivos que encaminham a organização em direção da viabilidade e sustentabilidade financeira. Assim sendo compreende-se que, de todo, a perspectiva financeira não possa ser dispensada pois é impossível fazer funcionar uma organização - in caso, STUBI - e satisfazer os seus clientes, sem recursos financeiros.

No entanto, esta perspectiva tem de ser vista, por um lado, como uma forma de viabilizar a missão e por outro, como um constrangimento, pois os STUBI têm que gerir, eficientemente, um orçamento cada vez mais reduzido.

Como objetivo foi definido:

- O12.- Redução de Custos.

#### 4.9.5 MAPA DESCRITIVO DE OBJETIVOS

Perspectiva	Objectivos		
	Nº Obj.	Designação	Descritivo
Clientes	O1	Melhorar as infraestruturas físicas de apoio ao ensino	A UBI possui instalações de grande qualidade que permitem a realização de variadíssimos tipos de actividades de apoio ao ensino e que, continuamente, carecem ou podem ser melhoradas através de intervenções técnicas realizadas pelos ST.
	O2	Aumentar a satisfação dos clientes	Pretende-se oferecer um conjunto diversificado de serviços de qualidade que possibilite a satisfação plena das necessidades do cliente/utilizador, em tempo útil.
	O3	Aumentar o reconhecimento	A imagem dos ST assenta, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados. Os ST pretendem promover a sua imagem dando visibilidade às actividades que desenvolvem partilhando conhecimento / estudos inovadores realizados.
Processos	O4	Diminuir o tempo de resposta as solicitações	A satisfação dos clientes/utilizadores de qualquer serviço pressupõe a rapidez com que o seu processo é despachado.
	O5	Melhorar a documentação de procedimentos	Pretende-se melhorar a documentação de procedimentos através de iniciativas que corporizem respostas a questões evidenciadas pela prática quotidiana da actividade profissional.
	O6	Melhorar a qualidade na execução dos trabalhos	Aumentar a eficiência imprimindo maior dinâmica nas tarefas e eliminando o erro/falha. O objectivo permanente é uma rigorosa aprendizagem para fazer mais e melhor – <b>aprender praticando</b> .
	O7	Aumentar a disponibilidade de informação	Pretende-se, através do delineamento de iniciativas, desenvolver um conjunto de instrumentos para orientação dos clientes, criando, designadamente, uma página Web dos ST onde conste informação especializada; se permita a criação de um sistema de monitorização integrada de processos que torne mais dinâmico o relacionamento entre os clientes / stakeholders e os ST.
	O8	Reduzir a pegada ambiental	A redução da pegada ambiental concretizar-se-á, em larga medida, através da concepção e implementação de projectos inovadores relativos ao consumo de energia e água. Será também necessário promover acções de sensibilização que despertem a consciência cívica para a necessidade de serem adoptados comportamentos compatíveis com a sustentabilidade ambiental.
Formação e Inovação	O9	Promover formação adequada e atualizada aos RH	Com formação adequada e actualizada pretende-se garantir que o capital humano dos ST desenvolva os seus conhecimentos, valorizando-se, para que seja mais eficaz e competitivo e possa efectuar, com qualidade, os trabalhos que lhe são designados.
	O10	Aumentar a utilização de tecnologias de informação	A utilização de Tecnologias de Informação (TI), multiplica exponencialmente o acesso à informação. Dispor de informação de qualidade e diversificada aumenta a competitividade dos serviços. Assim, através de adequada comunicação, devem capacitar-se os RH dos ST para a necessidade da utilização das TI, uma vez que a sua utilização proporciona um melhor desempenho profissional.
	O11	Aumentar o uso de tecnologias limpas	Alcançar o "impacto ambiental zero"! As tecnologias limpas são bastante eficazes para a preservação da natureza, porquanto permitem reduzir ou eliminar os desperdícios e resíduos gerados no dia-a-dia. Assim sendo, os ST pretendem adoptar processos e tecnologias que minimizem os resíduos poluentes. Engloba-se aqui o uso de tecnologias que utilizam recursos renováveis e processos de baixo ou nenhum impacto ambiental e o uso de tecnologias que buscam eficiência energética ou eficiência na utilização de outros recursos naturais sendo, por isso, fundamentais para o tão sonhado desenvolvimento sustentável.
Financeira	O12	Redução de custos	Num mundo cada vez mais competitivo e em constante evolução, os esforços para aperfeiçoamento de técnicas de gestão que amplifiquem as receitas e reduzam os custos são uma atividade contínua e fundamental .Os ST pretendem desenvolver e implementar métodos de gestão rigorosos, que conduzam a uma efectiva redução de custos.

Mapa 7 - Mapa descritivo de objetivos



#### 4.9.6 MAPA OBJETIVOS E INDICADORES

Os indicadores de resultados medem a performance do objetivo estratégico e devem ser tantos quantos aqueles que permitem medir o objetivo na sua intenção. Esta é a forma de medir os resultados da estratégia.

Este mapa representa para cada perspectiva, os objetivos estratégicos e os respectivos indicadores, bem como os resultados esperados para os próximos 3 anos, com as metas, superações e tolerâncias, e qual o peso de cada indicador no objetivo.

Perspetiva	Objetivo Indicador	Objectivos / Indicadores	Valor (2012)	Superação / Meta / Tolerância			iA / iR Peso no Objectivo
				2013	2014	2015	
Clientes	O1	Melhorar as infraestruturas físicas de apoio ao ensino					
	i1	Nº de m2 de áreas <u>construídas</u>	2000	2500 3000 500	3000 3500 500	3500 4000 500	iA - 30%
	i2	Nº de ações de beneficiações	10	12 15 3	15 18 3	18 21 3	iA - 40%
	i3	Nº m2 de <u>áreas reconstruídas</u>	1500	2000 2500 500	2500 3000 500	3000 3500 500	iA - 30%
	O2	Aumentar a satisfação dos clientes					
	i4	Índice de satisfação dos utentes ( 1 - 5 )	3,75	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	iR - 100%
Processos	O3	Aumentar o reconhecimento					
	i5	Grau de reconhecimento ( 1 - 5 )	-	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	iR - 100%
	O4	Diminuir o tempo de resposta as solicitações					
	i6	Tempo médio de resposta às anomalias - SIGTEC	0,002	0,0014 0,0016 0,0002	0,0011 0,0013 0,0002	0,0010 0,0012 0,0002	iR - 100%
	O5	Melhorar a documentação de procedimentos					
	i7	Nº de manuais de procedimentos de manutenção aprovados	1	2 3 1	3 4 1	4 5 1	iA - 100%
Formação e inovação	O6	Melhorar a qualidade na execução dos trabalhos					
	i8	% de reclamações sobre os trabalhos executados	10	6 8 2	4 6 2	3 5 2	iA - 100%
	O7	Aumentar a disponibilidade de informação					
	i9	Nº de atualizações mensais da web dos serviços	15	20 25 5	25 30 5	25 30 5	iR - 60%
	i10	Nº de seminários internos realizados pelos técnicos superiores	1	1 2 1	1 2 1	1 2 1	iR - 40%
	O8	Reduzir a pegada ambiental					
Financeira	O9	Promover formação adequada e atualizada aos RH					
	i13	% de satisfação global dos colaboradores	50%	70 80 10	80 90 10	90 95 5	iR - 100%
	O10	Aumentar a utilização de tecnologias de informação					
	i14	Grau de utilização das tecnologias de informação	-	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	4,5 4,0 0,5	iR - 100%
	O11	Aumentar o uso de tecnologias limpas					
	i15	Nº de Kw produzidos em painéis solares térmicos	126000	150000 200000 50000	200000 250000 50000	250000 300000 50000	iR - 70%
Financeira	i16	Nº de Kw produzidos em painéis fotovoltaicos	-	-	50000	100000	iR - 10%
	i17	Nº de centrais térmicas reconvertidas a GN (Gás Natural)	3	2 3 1	2 4 2	2 3 1	iA - 20%
	O12	Redução de custos					
Financeira	i18	Custos anuais energéticos	-	5%	7%	10%	iR - 50%
	i19	Custos anuais funcionamento	-	10%	12%	15%	iR - 50%

iR - Indicador de Resultado

iA - Indicador de Acção

## Mapa 8 - Mapa de objetivos e indicadores

4.9.7 MAPA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A elaboração do mapa de iniciativas permite ter uma visão global dos meios e do impacto na estratégia, no fundo é a construção e defesa dos meios necessários para a concretização da estratégia.

Este mapa representa para cada perspetiva, as respetivas iniciativas em relação a cada objetivo e sinaliza as iniciativas críticas. Faz-se uma estimativa para cada iniciativa e valoriza-se o impacto forte/fraco sobre o objetivo estratégico.

Perspetiva	i	Iniciativas	Investimento € x1000	O.1 - Melhorias Infraestruturas físicas de apoio ao ensino	O.2 - Aumentar a satisfação dos clientes	O.3 - Aumentar o reconhecimento	O.4 - Diminuir o tempo de resposta as solicitações	O.5 - Melhorar a documentação de procedimentos	O.6 - Melhorar a qualidade na execução dos trabalhos	O.7 - Aumentar a disponibilidade de informação	O.8 - Reduzir a pegada ambiental	O.9 - Promover formação adequada e atualizada aos RH	O.10 - Aumentar a utilização de tecnologias de informação	O.11 - Aumentar tecnologias limpas	O.12 - Redução de custos
CLIENTES	O1.i1	Actividades de beneficiação e manutenção	15												
	O2.i2	Aumentar a manutenção preventiva	2,5												
	O2.i3	Reavaliação continua das necessidades dos clientes	0,5												
	O3.i4	Criação de imagem dos Serviços Técnicos (ST)	1												
	O3.i5	Realização de contratos de parcerias ou protocolos	0,5												
PROCESSOS	O4.i6	Avaliação do pedido de Intervenção	1												
	O4.i7	Instituir a obrigatoriedade de utilização do SIGTEC para solicitar pedidos de intervenção	1												
	O5.i8	Implementar manuais de procedimentos	5												
	O5.i9	Facilitar as aquisições de baixo valor	0,5												
	O6.i10	Aumentar a qualificação profissional dos colaboradores	4												
	O7.i11	Publicitar as actividades desenvolvidas pelos ST	2												
	O7.i12	Partilha de conhecimento	-												
	O8.i13	Planear sistemas de eficiência energética	200												
	O8.i14	Reflorestação dos terrenos da UBI	1												
FORMAÇÃO E INOVAÇÃO	O9.i15	Identificar as necessidades/lacunas de formação	2												
	O10.i16	Planear a aquisição de sistemas de informação	10												
	O11.i17	Planear a reconversão de centrais térmicas	15												
FINANCEIRA	O12.i18	Planear sistemas de eficiência energética	-												
	O12.i19	Adoção de um orçamento de base zero	2												
	O12.i20	Aumento da eficiência na alocação dos recursos financeiros dos diferentes serviços prestados	1												
	O12.i21	Implementar sistema de controlo energético	10												

Impacto Forte sobre o objetivo estratégico

Impacto Médio sobre o objetivo estratégico

Mapa 9 - Mapa de iniciativas estratégicas

Da análise do Mapa 9 é possível verificar que o conjunto de iniciativas apresentadas, cujo custo total aproximado é de 274 000 €, repartido por três anos, apresenta-se com a possibilidade de ser exequível, no entanto e como o orçamento anual disponível dos STUBI ronda os 57 500 €/ano, há necessidade de procurar novas fontes de financiamento (projetos e candidaturas) ou parcerias para atingir o valor estimado das iniciativas.

Face às iniciativas propostas obtiveram-se os seguintes resultados:

- Iniciativas com forte impacto sobre o objetivo estratégico 21%
- Iniciativas com médio impacto sobre o objetivo estratégico 17,5%

Para implementação das iniciativas e ações propostas serão envolvidos os recursos humanos dos STUBI.

#### 4.9.8 MAPA INICIATIVAS / AÇÕES

O mapa de iniciativas e ações permite da mesma forma construir e defender os meios necessários para a concretização da estratégia.

Este mapa representa para cada perspetiva, as respetivas iniciativas em relação a cada objetivo. Faz-se uma estimativa para cada iniciativa e valoriza-se o impacto forte/fraco sobre o objetivo estratégico. Junta-se a cada objetivo-iniciativa as ações necessárias para a sua concretização. A decomposição das iniciativas estratégicas apresenta detalhadamente as atividades que a constitui.

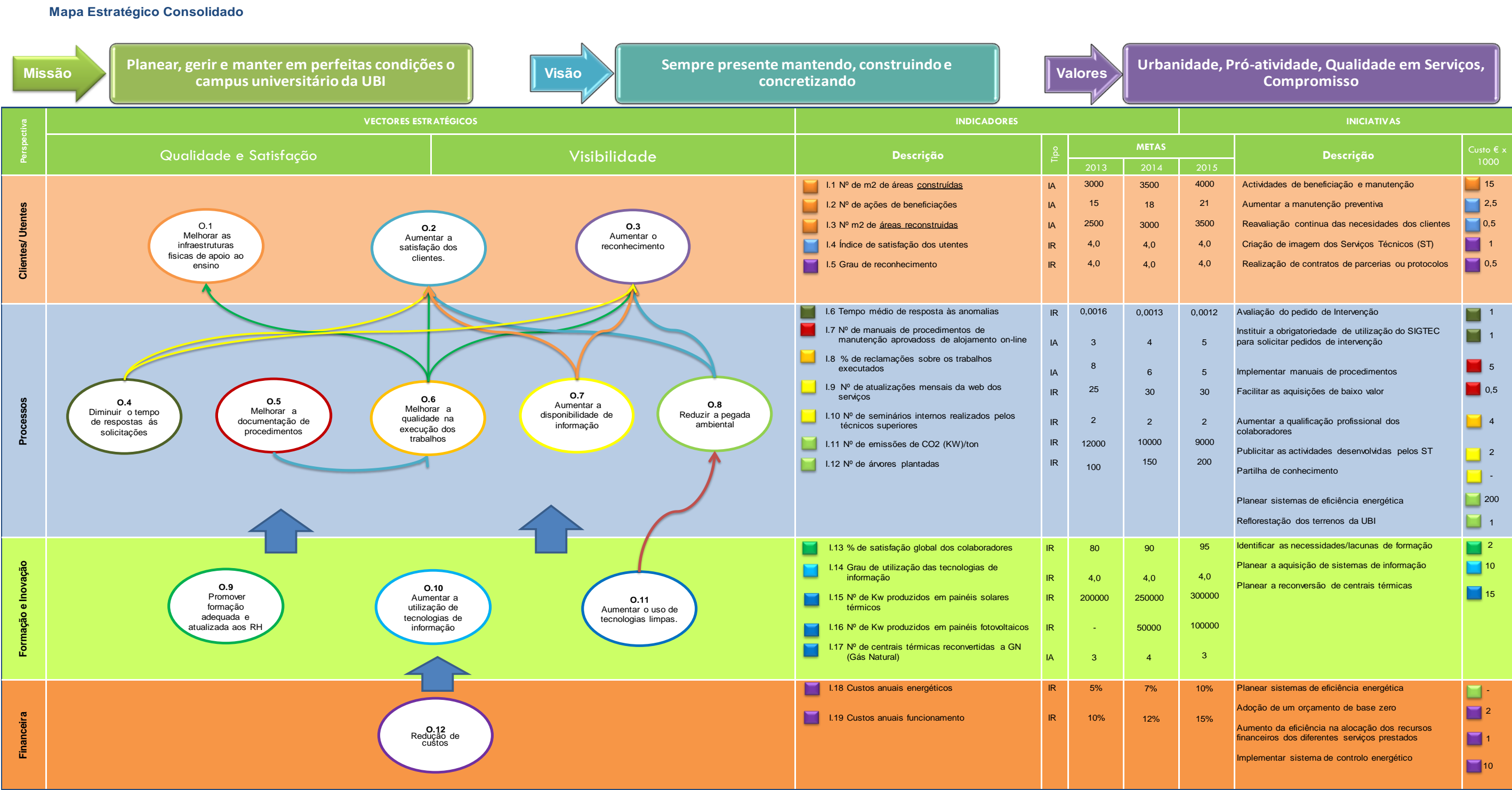
Este mapa tem mais rigor, pois facilita a quantificação orçamental das iniciativas e ao mesmo tempo auxilia na explicação e acompanhamento da sua execução, pois a partir deste é possível fazer um quadro *Gantt* com as respetivas relações de precedências e durações.

Perspetiva		Iniciativas / Ações	Investimento € x 1000	O.1 – Melhorar as infraestruturas físicas de apoio ao ensino	O.2 - Aumentar a satisfação dos clientes	O.3 - Aumentar o reconhecimento	O.4 - Diminuir o tempo de resposta as solicitações	O.5 - Melhorar a documentação de procedimentos	O.6 - Melhorar a qualidade na execução dos trabalhos	O.7 - Aumentar a disponibilidade de informação	O.8 - Reduzir a pegada ambiental	O.9 - Promover formação adequada e atualizada aos RH	O.10 - Aumentar a utilização de tecnologias de informação	O.11 - Aumentar o uso de tecnologias limpas	O.12 - Redução de custos
I	A														
CLIENTES	01.i1	Actividades de beneficiação e manutenção	15												
	A1	Edificar novas infra-estruturas													
	A2	Reconstruir infra-estruturas													
	A3	Planear a manutenção													
	A4	Executar melhorias													
	02.i2	Aumentar a manutenção preventiva	2,5												
	A1	Implementar planos de manutenção													
	02.i3	Reavaliação continua das necessidades dos clientes	0,5												
	A1	Realização de Inquéritos													
	03.i4	Criação de imagem dos Serviços Técnicos (STUBI)	1												
	A1	Criação de logotipo													
	A2	Criação de página Web e atualização de conteúdos													
	03.i5	Realização de contratos de parcerias ou protocolos	0,5												
	A1	Identificar necessidades e contrapartidas a oferecer aos parceiros													
	A2	Contactos com parceiros													
PROCESSOS	04.i6	Avaliação do pedido de intervenção	1												
	A1	Atribuição de um grau de prioridade													
	04.i7	Instituir a obrigatoriedade de utilização do SIGTEC para solicitar pedidos de intervenção	1												
	A1	Distribuição diária de ordens de serviço relativas aos pedidos de intervenção													
	05.i8	Implementar manuais de procedimentos	5												
	A1	Documentar os procedimentos													
	05.i9	Facilitar as aquisições de baixo valor	0,5												
	A1	Criação de proposta simples de adjudicação de baixo valor													
	06.i10	Aumentar a qualificação profissional dos colaboradores	4												
	A1	Realização de ações de formação com temática especializada													
	07.i11	Publicitar as actividades desenvolvidas pelos ST	2												
	A1	Implementar um sistema de informação integrada de gestão dos ST													
	A2	Divulgação de intervenções dos ST através do Gabinete de Imagem da UBI													
	07.i12	Partilha de conhecimento	-												
	A1	Realização de seminários													
FORMAÇÃO E INOVAÇÃO	A2	Publicação do seminário													
	08.i13	Planear sistemas de eficiência energética	200												
	A1	Implementar sistema foto voltaico													
	A2	Implementar sistema solar térmico													
	A3	Reconversão de equipamentos com baixa eficiência energética													
	A4	Implementar ações de sensibilização de redução de consumos energéticos													
	08.i14	Reflorestação dos terrenos da UBI	1												
	A1	Plantação de uma árvore por curso e ano lectivo													
	A2	Identificação da árvore													
	09.i15	Identificar as necessidades/lacunas de formação	2												
	A1	Elaboração do plano individual de formação													
	A2	Realização de ações de formação													
	010.i16	Planear a aquisição de sistemas de informação	10												
	A1	Instalação dos sistemas de informação nos sectores dos ST													
	A2	Aquisição de upgrades de software													
FINANCEIRA	A3	Instalação de upgrades de software													
	A4	Utilização dos sistemas de informação													
	011.i17	Planear a reconversão de centrais térmicas	15												
	A1	Reconversão de centrais térmicas GPL para GN													
	012.i18	Planear sistemas de eficiência energética	-												
	A1	Implementar sistema foto voltaico													
	A2	Implementar sistema solar térmico													
	012.i19	Adoção de um orçamento de base zero	2												
	A1	Planificação de um orçamento de base zero													
	A2	Levantamento dos custos das diversas rubricas													
	A3	Execução de orçamento de base zero													
	012.i20	Aumento da eficiência na alocação dos recursos financeiros dos diferentes serviços prestados	1												
	A1	Gestão rigorosa dos recursos humanos (mobilidade e flexibilização)													
	A2	Levantamento dos meios materiais necessários às diversas actividades													
	A3	Realização de prospeções de mercado													
O12.i21	A4	Racionalização das instalações e equipamentos													
	A5	Estudo de métodos de gestão de stocks													
	A6	Gestão rigorosa de stocks													
		Implementar sistema de controlo energético	10												
	A1	Elaboração de um plano de redução da despesa corrente (energias, água e outros consumíveis)													
	A2	Execução do plano de redução da despesa corrente (energias, água e outros consumíveis)													
	A3	Instalação de contadores parciais por edifício													
	A4	Ações de sensibilização de redução de redução de consumos													

Mapa 10 - Mapa de iniciativas e ações

4.9.9 MAPA ESTRATÉGICO CONSOLIDADO

O mapa consolidado procura garantir que todos na organização terão acesso a uma visão global de toda a estratégia. Neste Mapa 11, estão referenciados a missão, a visão, os valores, os vetores estratégicos, o mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. A cor definida para cada objetivo relaciona-se com a mesma cor nos indicadores e iniciativas.



Mapa 11 - Mapa estratégico consolidado

O plano estratégico definido para os STUBI assenta em dois vectores cruciais: Qualidade e Satisfação, e Visibilidade. Tais vectores são importantes para o desenvolvimento da sua missão e para o aprofundamento dos valores que lhes estão ligados.

Com efeito, a estratégia desenhada, assenta num conjunto de objetivos definidos em função de cada um dos vectores estratégicos e segundo as diferentes perspectivas, orientando os STUBI no sentido de dar prioridade aos seus principais clientes: Docentes e Investigadores, Dirigentes, Técnicos, Pais e Encarregados de Educação e Alunos.

Descendo na estratificação do mapa, passamos aos objetivos no âmbito dos processos internos. Aqui, o cumprimento dos objetivos mede-se essencialmente, pela concretização de atividades desenvolvidas pelos STUBI que melhoram os serviços prestados aos clientes. A qualificação será refletida através dos indicadores dos objetivos na perspectiva dos clientes a que se destinam esses serviços. Haverá casos em que os indicadores de ação poderão ser positivos, podendo não ter, no entanto, impacto nos objetivos. Quanto aos indicadores de resultado, apenas se poderão aferir ao nível da perspectiva dos clientes.

Num serviço inovador, criativo, é fundamental ouvir e acreditar e aprender praticando, sabendo embora que a procura pela diferença, pela exceção, deixará a marca de muitos sucessos relativos e até insucessos. Por isso a formação é essencial. O uso das tecnologias de informação/sistemas de gestão de informação incrementa a eficiência e eficácia - “Tudo em menos tempo”. Saem a ganhar os clientes para quem os STUBI trabalham.

O objetivo da perspectiva financeira destina-se a criar condições para que a sustentabilidade seja uma realidade

Consolidar a estratégia significa, acima de tudo, assegurar a coerência do plano traçado, tendo sempre em atenção a missão, a visão e os objetivos traçados para os STUBI.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estando presentemente as instituições públicas e no caso da UBI fortemente sujeita aos efeitos da atual crise económica e financeira, torna-se relevante analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão que se direcione para uma mudança estratégica e seja orientativa para os seus serviços de apoio.

A elaboração de um plano estratégico para um Serviço é um desafio, tornando-se maior quando pertencemos a ele. Um trabalho destes requer concentração e disponibilidade total para enfrentar as dificuldades que vão aparecendo na investigação, análise e resolução de problemas.

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre os STUBI da UBI e ao mesmo tempo analisar a adequabilidade do Balanced Scorecard com a ligação ao Plano estratégico da UBI partindo de informações recolhidas junto da instituição no seu contexto real.

Com base no estudo efetuado é sugerido um Mapa Estratégico, constituído por um conjunto de indicadores e iniciativas que foram escolhidos tendo em conta objetivos estratégicos dos STUBI de forma a cumprir objetivos estratégicos identificados com o PLANO 2020.

Foram seguidas as recomendações e a teoria sobre o tema, sugerida pelos criadores do BSC. A estrutura agora apresentada vai de encontro à metodologia estabelecida e espera-se que possa contribuir para colmatar dificuldades que outros possam enfrentar quando tentarem implementar o BSC em serviços do mesmo tipo.

Nos STUBI, o BSC seria uma boa opção para clarificar, comunicar e avaliar a estratégia, tendo em conta que não existe um plano estratégico formalizado. O BSC iria ser um instrumento clarificador e concretizador da missão e visão.

Este estudo tem como principais limitações a não validação do seu funcionamento. Caso seja implementado, poderia analisar o cumprimento dos objetivos estratégicos propostos, os indicadores e iniciativas a desenvolver e a constatação do conhecimento estratégico dos colaboradores.



O presente estudo poderá ainda ser alargado no futuro, fazendo o desdobramento do BSC em cascata pelos vários setores da manutenção.

Assim será possível a definição dos objetivos individuais com apoio na metodologia do BSC, desdobrando o mapa estratégico do serviço ao setorial e posteriormente ao nível individual (SIADAP 3).

Um das propostas que neste momento poderá ser desenvolvida tem a ver com a utilização de *Dashboards* que seriam painéis de controlo para indicadores de performance e facilitariam a apresentação de relatórios de resumo de dados e a análise gráfica de dados.

À data, está criada uma comissão interna na UBI para fazer a implementação do BPM (*Business Process Management*) nos departamentos, centros e serviços da Universidade para que possam vir a alavancar a sua performance em termos operacionais, concretos e no alinhamento das suas atividades ao Plano Estratégico 2020. A estratégia torna-se assim mensurável, acessível e compreensível a todos (GESPUBI, 2013).

O plano estratégico agora apresentado é um trabalho com carácter realista e objetivo. Oxalá que o trabalho desenvolvido possa constituir uma mais-valia para o sucesso dos STUBI.

É propósito deste trabalho fazer a implementação do BSC como instrumento efetivo de apoio à gestão e adequação do modelo de gestão a esta realidade identificando corretamente os perfis de competências existentes e necessários. Será essencial criar instrumentos e práticas de monitorizar e reportar a boa execução dos objetivos propostos, fazendo que o BSC seja o elemento principal da agenda de gestão.

**Pensar estrategicamente os Serviços Técnicos da Universidade da Beira interior, e desenvolver uma cultura organizacional adequada, é, sem dúvida, servir melhor a causa pública.**

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Allen, R. (1998), *O Processo de criação da visão*, HSM Management, São Paulo, n.9, pp. 18-22.
- Araújo, J. (1998), *Administração Pós Burocrática - Hierarquia, mercado e networks: mudança institucional, controlo e avaliação no Reino Unido*, Instituto Nacional de Administração, A Avaliação na Administração Pública, Atlas Geral do 1º Encontro INA, Lisboa, pp. 291-310.
- Augusto Mateus e Associados (2011), *PLANO 2020 - Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior (2010-2020) - Documento de Diagnóstico*, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Augusto Mateus e Associados (2012), *PLANO 2020 - Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior (2010-2020)*, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Bilhim, João. (2004), *A governação nas autarquias locais*, Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., Porto.
- Brunskell-Evans, H. (2012), *The New Public Management of Higher Education: Teaching and Learning*, University of Greenwich, UK, pp. 279 - 289.
- Caldeira, J. (2009), *Implementação do Balanced Scorecard no Estado - Gerir a performance estratégica para a criação de valor Público*, Almedina.
- Carvalho, M. (2011), *Gestão pública: um novo paradigma para a governação da administração local em Portugal*, 8º Congresso nacional da Administração Pública - 22 e 23 de Novembro de 2011 - Desafios e Soluções, INA.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Chiavenato, I. (1999), *Administração nos novos tempos*, Rio de Janeiro, Campus.
- Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2003), *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*, 10ª Reimpressão, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Costa, E. (2000), *Cidades Médias e ordenamento do território - O caso da Beira Interior*, Faculdade de Letras de Lisboa - Dissertação.
- Denhardt, R. (2000), *The New Public Service: Serving Rather than Steering*, *Public Administration Review*, pp. 549-559.
- Di Pietro, M. (2007), *Direito Administrativo*, 20ª edição, Atlas, São Paulo.
- Dilts, R. (1996), *Visionary Leadership Skills, Creating a World to Which People Want to Belong*, Meta Publications, Capitola, CA.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, Vol 20 Nº1, pp. 65-91.

- Drucker, P. (1968), *The Practice of Management*, London, Pan Books.
- Dyson, R. (2004), *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*, *European Journal of Operational Research*, Elsevier pp. 631-640.
- Epstein, M. e Manzoni, J. (1998), *Implementing corporate strategy: From tableau de board to balanced scorecard*, *European Management Journal*, 16 (2), pp. 190-203.
- Freire, A. (2003), *Estratégia: sucesso em Portugal*, 9ªEd, Lisboa, Editora Verbo.
- Gomes, A. (2006), *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*, Escola de Economia e Gestão na Universidade do Minho, Dissertação.
- Gomes, A., Ribeiro, N., Carvalho, J., Nogueira, S. (2007), *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*, Ed. Publisher Team, Lisboa.
- Hax, A. e Majluf N.(1988), *The concept of strategy and strategy formation process*, *Interfaces*, vol.18, no.3, pp. 99-109.
- Herrero Filho, E. (2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem pratica*, Rio de Janeiro, Elsevier.
- Hindle, T. e Lawrence, M. (1994), *Field guide to strategy: a glossary of essential tools and concepts of today managers*, Harvard Business School Press.
- Hood, C. (1991), *A Public Management for all Seasons?* *Public Administration*, Vol. 69, pp. 3-19.
- Kaplan, R e Norton, D. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992), *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1993), *Putting the balanced scorecard to work*, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-142.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1997), *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Campus.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2006), *Alignment: How to Apply the Balanced Scorecard to Corporate Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler, P. (1999), *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo, Futura.
- Lebas, M. (1994), *Managerial accounting in France: Overview of past traditions and current practice*, *European Accounting Review*, 3, pp. 471-487.

- Lynch, R. e Cross, F. (1995), *Measure up!: How to measure corporate performance*, Cambridge, MA, Blackwell Publishers.
- Marcelino, G. (2004), *O processo de administração estratégico - Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE*, Unb. Brasília: Unb, pp. 139-154.
- Matos, A. (2000), *Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional*, Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Dissertação.
- Niven, P. (2008), *Balanced Scorecard, Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 2ª ed., John Wiley and Sons, Inc, New Jersey.
- Nunes, P. (2009), *Conceitos de Análise estratégica* - Knoow.net.
- Oliveira, C. e Guimarães, R. (2006), *Planejamento estratégico em um centro de pesquisa governamental*, Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI 2006, FGV-EAESP.
- Porter, M. (1980), *Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Ltda.
- Queiró, A. (1976), *Lições de Direito Administrativo*, Coimbra, 1976, pp. 6.
- Ribeiro, N. (2005), *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*, Escola de Economia e Gestão na Universidade do Minho, Dissertação.
- Rodrigues, M. e Araújo, J (2005), *A nova gestão pública na governação local*, Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública, Oeiras, Portugal, INA.
- Rodrigues, M. e Araújo, J. (2005), *A nova gestão pública na governação local*, Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública, Oeiras, Portugal.
- Sá, P. e Jorge, S. (1998), *O custeio baseado nas actividades (CBA) como ferramenta de gestão estratégica de custos: o papel do CBA na quantificação dos custos da qualidade*, VII Jornadas de Contabilidade e auditoria.
- Soster, T.(2011), *O uso da tecnologia da informação e comunicação no processo de ensino e aprendizagem : estudo de um curso superior na área de Administração*, Fundação Getulio Vargas, Dissertação.
- Svendsen, A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, pp. 55-70.
- Tachizawa,T. Rezende, W. (2000), *Estratégia empresarial: tendências e desafios*, São Paulo, Makron Books.
- Taylor, F. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Bros.

Documentos eletrónicos:

**Beira Baixa Digital (2012)**

[http://www.carloscorreia.net/beira\\_baixa\\_digital/dinamizacao\\_regional.html](http://www.carloscorreia.net/beira_baixa_digital/dinamizacao_regional.html)

**FDC - Fundação**

[https://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/gestao\\_publica\\_contemporanea/Paginas/default.aspx](https://www.fdc.org.br/pt/programasfdc/gestao_publica_contemporanea/Paginas/default.aspx)

**DGAEP** - <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm>

<http://www.thepalladiumgroup.com/>

<http://www.balancedscorecard.org/> - (Balanced Scorecard Institute)

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu> - (Harvard Online)

<http://www.ine.pt>

<http://portalnacional.com.pt/castelo-branco/covilha/>

<http://www.ubi.pt>

**GESPUBI 2013** - <http://ubinforma.ubi.pt/destaque5.html> -

**CRER 2020** - Competitividade Responsabilidade, Estruturante e Resiliente

<http://crer2020.ccdrc.pt/index.php/crer2020/crer2020-notaapt>

<https://www.ccdrc.pt/>

**Roy BRAGA**

[www.semesp.org.br/eventos/palestras/Ryon%20Braga.pps](http://www.semesp.org.br/eventos/palestras/Ryon%20Braga.pps)

[http://www.unemat.br/prpti/pdi/docs/1\\_oficina\\_pdi.pdf](http://www.unemat.br/prpti/pdi/docs/1_oficina_pdi.pdf)

**CRUP** - [http://www.uc.pt/ge3s/cont/texto\\_reflexao\\_univ\\_publ\\_portuguesas\\_crup.pdf](http://www.uc.pt/ge3s/cont/texto_reflexao_univ_publ_portuguesas_crup.pdf)

<http://www.uc.pt/ge3s/contributos/>

[http://www.epatv.pt/v2/dados/phocadownload/anolectivo20112012/estado\\_da\\_educacao\\_2011.pdf](http://www.epatv.pt/v2/dados/phocadownload/anolectivo20112012/estado_da_educacao_2011.pdf)

Documentos oficiais:

Produtividade e Inovação, Manual de formação PME, da Associação Empresarial de Portugal - Câmara de Comércio e Indústrias.

Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro - Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro - Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho da Administração Pública - SIADAP.