



Conclusões das Reuniões dos dias 4 e 11 de janeiro de 2012

Nos dias quatro e onze de janeiro de 2012, reuniu, a Comissão Especializada de Planeamento e Assuntos Financeiros, com a presença dos membros: Lúcia Lima Rodrigues, que presidiu, José António Cadima Ribeiro, Jorge Pedrosa e Pedro Catão Pinheiro. Justificou a ausência o Dr. João Salgueiro.

Assunto: Análise e Reflexão sobre o Planeamento Estratégico da UMinho

A Coordenadora da Comissão, Professora Lúcia Rodrigues abriu a sessão congratulando-se pelo facto de os Grupos de Trabalho (GT) terem assumido o desafio que lhes foi lançado pelo CG, de forma aberta e responsável, tal como estava expresso nas contribuições rececionadas até ao momento, correspondentes a 26 GT. Referiu ainda que, como era do conhecimento dos membros tinha procedido à análise dos resultados, exclusivamente, no que diz respeito aos pontos relacionados com a gestão financeira, cujos pressupostos tinham sido previamente alinhados/definidos.

A Comissão elogiou o trabalho desenvolvido pela Coordenadora e congratulou-se com os resultados constantes nos documentos dos GT.

Deram especial realce à participação da Academia no exercício de Planeamento Estratégico em curso, destacando, em particular, a atitude de participação, empenho e generosidade dos Grupos de Trabalho (GT). Este tipo de participação, quanto se sabe inédito, permitiu auscultar de forma mais global e obter informação que se revelou muito rica na obtenção de ações estratégicas a levar a cabo pela equipa de gestão da UMinho.

Foi entendimento consensual que, para além do trabalho já desenvolvido, seria importante avançar numa reflexão mais aprofundada e abrangente das temáticas de ação da Comissão, nomeadamente as questões de planeamento, e.g. planeamento físico dos *campi*, incorporando as várias dimensões que lhe são inerentes e projetado para médio/ longo prazo.

Consideraram que para o efeito seria importante conhecer o modelo de PE da UMinho e as suas linhas orientadoras para que o trabalho da Comissão fosse desenvolvido no mesmo alinhamento/orientação.



Nesse contexto, decidiram também que seria importante a definição de critérios aglutinadores dos temas e, simultaneamente, relevantes do ponto de vista de exequibilidade dos mesmos. Entenderam que para o exercício que pretendem efetuar, nesta fase, seria necessário estabelecer regras, designadamente:

- i) Para o tratamento da informação;
- ii) Definição de um formato de documento sintetizador das ideias de grande relevância e necessárias para posterior debate no CG;

Nessa perspetiva, definiram os seguintes objetivos estratégicos:

- OE1: Aumentar as receitas próprias;
- OE2: Reduzir os custos;
- OE3: Aumentar a responsabilização pela sustentabilidade financeira da UMinho;
- OE4: Aumentar a "accountability";
- OE5: Qualificar e dinamizar a vida nos Campi.

Tal como se pode verificar na análise das ações estratégicas propostas pelos GT e UOEI, constataram que há uma grande preocupação na academia com o aumento das receitas próprias, por todos sentirmos que o Governo tem cada vez menos recursos para afetar às Universidades.

Seguidamente, expõem-se as ações estratégicas propostas para cada objetivo estratégico:

1- ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS COM O OBJECTIVO "AUMENTO DAS RECEITAS"

Inovadoras

Tema i) – Projetos educativos – diversificação de públicos

- ✓ Angariar novos públicos para a oferta educativa da universidade (e.g. alunos estrangeiros, usando a plataforma de ensino à distância; profissionais ao nível da formação avançada). Promover, de forma agressiva, cursos avançados de curta duração, junto do tecido empresarial da região Norte e da administração pública, dirigidos a profissionais e quadros técnicos. Estes cursos deveriam ter um cariz eminentemente prático, com aplicação/interesse evidente para o dia-a-dia das empresas. Desejavelmente, cada departamento da UMinho, independentemente da Escola/Instituto em que



está sedado, deveria contribuir com um número mínimo de cursos deste tipo para o **respectivo portfólio**;

- ✓ A UMinho deveria apostar na captação de alunos dos países de língua portuguesa. Será importante efetuar nesses países uma campanha de divulgação e marketing que torne atrativas e competitivas as formações ministradas pela UMinho face à oferta graduada e pós-graduada. Este é um mercado em que a UMinho pode ter grandes hipóteses de se afirmar;
- ✓ Paralelamente seria interessante rentabilizar a Universidade oferecendo cursos de verão e mesmo a oportunidade de os alunos poderem realizar unidades curriculares organizadas em blocos letivos intensivos durante o verão, tal como acontece em várias universidades estrangeiras.

Tema ii) – Projetos educativos – excelência, competitividade e rentabilidade

- ✓ A opção da UMinho em lançar e reforçar processos de aprendizagem centrados em ‘clusters’ de excelência permitirá uma maior competitividade nos seus processos de internacionalização e consequentemente garantir maior potencial na captação de financiamento e investimento;
- ✓ Relativamente à oferta de cursos de 2º e 3ºCiclo, fazer depender as suas propinas da maior ou menor aceitação pelo mercado; no fundo, trata-se de maximizar a rentabilidade de cada um dos projetos de ensino, “vendendo-os” pelo preço que o mercado está disposto a pagar;
- ✓ Necessidade da criação de estruturas de acolhimento aos alunos estrangeiros, de forma a responder à competitividade crescente entre universidades, ao nível nacional e internacional, na captação de estudantes ao nível global;
- ✓ Assim, tendencialmente, exceto no caso da oferta para a CPLP, qualquer nova proposta destes projetos deve ter como objetivo a captação de estudantes estrangeiros, sendo por essa razão ministrados em língua inglesa, cuja condição é a de constituir um produto concorrencial no mercado do ensino superior internacional de excelência.... o que coloca a questão da constituição de Escolas Doutorais resultantes de parcerias entre diversas universidades. A Universidade deveria apostar em ter um portfólio de unidades curriculares cuja lecionação seja assegurada em língua inglesa para que os alunos estrangeiros as possam frequentar com melhores condições de aprendizagem e sucesso;



- ✓ Ao nível de 3º ciclo, deve ser dada particular atenção à realização de projetos de doutoramento em parceria (formação em sandwich), principalmente com instituições de países emergentes, no sentido de conjugar com vantagens mútuas o potencial humano existente nesses países com os recursos de I&D que a Universidade possui. A figura de doutoramento em co-tutela, já com alguns exemplos de sucesso, deve ser promovida;
- ✓ Criação de uma Escola de Negócios em colaboração com instituições locais, dotada de autonomia administrativa e financeira.

Tema iii) Projetos científicos e internacionalização

- ✓ Uma fonte de receitas importante será a maior participação de investigadores da UM em projetos de investigação europeus (ex. 7º Programa Quadro da UE). No entanto, a candidatura a estes projetos é muito complexa e os investigadores têm, neste momento, ainda pouco apoio na elaboração das candidaturas. Sugerimos, por isso, o reforço do apoio dado pelo GAP, que deveria integrar «project manager», os quais teriam a função de elaborar a candidatura em conjunto com o Investigador Responsável e servir como intermediário no contacto com parceiros nacionais e europeus; contratação fora;
- ✓ A criação duma versão em Inglês do sítio da UMinho, principalmente enfatizando aspetos catalisadores da colaboração internacional em projetos de investigação e as competências das UMinho nos domínios de investigação através da manutenção de páginas Web apropriadas, enquadradas com as dos centros de investigação;
- ✓ Dinamizar a criação de projetos multidisciplinares (para candidaturas a fundos europeus).

Tema iv) Alumni

- ✓ Criação de uma revista para os Alumni, apelando ao orgulho na instituição que lhes deu um grau e lhes possibilitou as experiências de sucesso que estão a ter, incentivando a oferta de donativos para utilização diversa - em restauro/construção de instalações, atribuição de bolsas; angariação de verbas nos antigos estudantes, empresas e com atribuição de nomes a edifícios, laboratórios e cátedras;



- ✓ A UM poderia ter uma política que transformasse os seus ex-alunos, originários e/ou a residir noutros países, em "embaixadores" da Universidade, em termos de promoção dos seus projetos de ensino e de investigação.

Tema v) – Mecenato

- ✓ Encontrar contrapartidas interessantes para os mecenas e doadores - criação de sala de "homenagem" com referência aos beneméritos (empresas ou particulares com ofertas de grande valor), divulgação em newsletters e revista alumni, logotipos em brochuras, etc...;
- ✓ Procurar patrocínios para os Cursos oferecidos pela UM (apadrinhar cada curso). Associar instituições e empresas a determinadas UCs;
- ✓ O estabelecimento de protocolos com empresas/instituições, com o objetivo de financiarem ou bolsas de estudo e/ou prémios para os melhores alunos ou propinas para os alunos mais carenciados, deverá ser também implementado.

Tema vi) – *Lobbying* internacional

- ✓ Constituir de um pequeno staff de apoio à cooperação, constituído por personalidades sedeadas, não em Portugal, mas nos vários países parceiros, com a tarefa de constantemente auscultarem as necessidades formativas e as transmitirem em tempo oportuno à Reitoria da UM. A Fundação Lloyd Braga poderia ter, neste campo, um papel mais ativo e abrangente, investindo mais na diplomacia formativa. Cremos, então, que algumas das adversidades atuais (financeiras, pessoal...) poderiam ser atenuadas se a UM tivesse uma política mais estruturada e arrojada nesta cooperação.

Tema vii) Novas fontes de receita

- ✓ Explorar a possibilidade de aumentar as receitas através da criação de um ".Com" site ligado ao site da universidade para venda de publicidade sobre ela. Outras universidades internacionais têm-no feito com algum sucesso. Estes não aceitam toda a publicidade - os anunciantes devem prestar um serviço aos alunos e gerar alguma receita para a universidade;
- ✓ Rentabilizar o know-how e os espaços/equipamentos existentes oferecendo trabalhos especializados à indústria, tendo o cuidado de não entrar em concorrência com o sector privado;



- ✓ Apesar de haver um parque de equipamentos e competências que possibilitam a realização de um elevado número de serviços especializados, identificam-se três principais níveis de estrangulamento que deverão ser eliminados: a falta de pessoal técnico disponível para a prestação/apoio desses serviços; a ausência de certificação dos laboratórios devido aos elevados custos associados; e a existência de overheads em valores que tornam os preços finais destes serviços não competitivos com os praticados por outras entidades, podendo, em última análise, resultar em perdas para a própria instituição.

2. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS COM O OBJECTIVO “REDUÇÃO DE CUSTOS”:

Inovadoras

Tema i) Reorganização orgânica da UM

- ✓ Importa avaliar se a fusão/reconversão de unidades de investigação, das UOEl (e subunidades) e dos serviços permitem ganhos de eficiência e redução de custos; com base em critérios definidos em cada UOEl ou equivalente, enquadrados pela regulamentação própria da UM.

Tema ii) Racionalização do esforço docente

- ✓ Usar de forma mais racional, eficiente e eficazmente os recursos existentes (e.g. na oferta educativa usar mais intensivamente módulos de ensino, que evitem duplicações exageradas; usar mais intensivamente a plataforma de ensino à distância e, de preferência, de uso não proprietário - ultrapassando as limitações da plataforma eletrónica atualmente usada no apoio ao ensino presencial -, e alargando o recurso a essa plataforma no ensino presencial, por forma a permitir a diminuição das horas de contacto face a face com os estudantes);
- ✓ A nível de ensino, a contratação de professores convidados permitirá assegurar uma maior flexibilidade na utilização dos recursos humanos;
- ✓ Critérios estritos de funcionamento de cursos e UCs de opção, procurando evitar situações em que o tempo dos Docentes/ Investigadores é injustificadamente consumido na lecionação de aulas para grupos reduzidos de alunos;



- ✓ Deverá ser considerada a partilha de recursos (docentes, funcionários, equipamentos, infraestruturas, plataformas tecnológicas, serviços) entre as UOEI e/ou os seus Departamentos e projetos pedagógicos e científicos, quando isso não implique perda de qualidade do ensino ministrado.

3. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADA COM O OBJECTIVO “RESPONSABILIZAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA UMINHO”

Inovadoras

Tema i) Responsabilização e Pública Prestação de Contas

- ✓ Reforço de uma cultura de serviço, exigência, **responsabilidade**, rigor e **prestação de contas** (**accountability**) a ser seguida por todos os agentes da academia – docentes, investigadores, funcionários não docentes/investigadores e estudantes.

Tema ii) Recompensa por Objetivos

- ✓ Criar um prémio a atribuir a quem se destacar na angariação de verbas próprias para a UMinho. Premiar quem mais contribui para a UM em termos de receitas próprias, estabelecendo um teto máximo nos *overheads*. Deverão estabelecer-se mecanismos de incentivo a quem gera as receitas (pessoal docente e investigador) e quem as gere (pessoal docente e investigador e pessoal não docente);
- ✓ Reduzir os entraves burocráticos aos pagamentos dos docentes, praticando remunerações atrativas de forma a estimular a participação dos docentes.

Tema iii) Sustentabilidade dos Projetos Educativos

- ✓ Cursos com procura mais reduzida, mas suportados por centros de investigação de classificações elevadas (Muito Bom ou Excelente, tal como exigido pela A3ES), devem merecer atenção especial pela Instituição Universitária. - A Universidade sairá lesada com a perda de unidades de investigação de excelência;



- ✓ Uma unidade excelente na investigação mas com baixa procura ao nível do 1º ciclo deverá recentrar a sua atuação ao nível da pós-graduação e investigação;
- ✓ No que respeita à oferta de ensino, devem abrir-se novas áreas desde que assegurada a excelência, que haja mercado e que sejam introduzidos aspetos inovadores e eventualmente de certificação que os torne competitivos em termos de procura;
- ✓ Competências transversais terão claras vantagens na otimização da utilização dos recursos humanos e materiais existentes na universidade.... Entre as competências transversais a criar, poderão incluir-se competências de **empreendedorismo**, competências de monitorização da qualidade, competências de **ética** e competências no uso da **língua inglesa**... para além do carácter transversal, deverão também ter um carácter opcional, que permita ao estudante desenhar parte do seu curriculum;
- ✓ É essencial analisar os percursos profissionais dos graduados. Não interessa apenas saber se o graduado da UMinho está empregado, mas se este tem um emprego compatível com a formação superior... ;
- ✓ A criação de um banco de empregos, onde os alunos possam expor os seus currículos e as empresas; realizarem a sua oferta de vaga, também parece uma boa oportunidade de interação;
- ✓ Deverá existir, por parte da UM, um maior apoio e orientação dos alunos na sua inserção no mercado de trabalho. A já existente interação e cooperação da Universidade com o meio empresarial ao nível da investigação, deverá ser aproveitada para a obtenção de oportunidades de emprego e de estágios profissionais.

3- ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADA COM O OBJECTIVO “AUMENTAR A ACCOUNTABILITY”

Inovadoras

Tema i) Relatório de Sustentabilidade

- ✓ Preparar o relatório de sustentabilidade que nos permita perceber a sustentabilidade económica, social e ambiental da UMinho a médio e longo prazo;



- ✓ Estudo de sustentabilidade, a realizar periodicamente, integrando todas as componentes: a) relevância pedagógica e científica da área de conhecimento; b) balanço entre os recursos investidos (encargos com recursos humanos, espaços ocupados, dotações do OE) e os recursos captados e a produção (alunos equivalentes, respetivas propinas, considerando também a eficácia do percurso de formação e inserção no mercado de trabalho), projetos e serviços (verbas captadas e produção científica).

Tema ii) POC Educação

- ✓ Continuar a melhorar o cumprimento das normas de contabilidade (POC Educação), particularmente a adoção integral do princípio do acréscimo; preparar a mudança para as normas internacionais de contabilidade pública o que acontecerá nos próximos anos (2013/2014).

Tema iii) Descentralização e Transparência

- ✓ Ao nível das UOEI, o aumento de eficiência só poderá ser conseguido pelo reconhecimento e pelo reforço da sua autonomia, num quadro de responsabilização dos seus órgãos... A maior autonomia de gestão financeira das UOEI num quadro de transparência, de responsabilização e de prestação pública de contas, será, assim, uma ferramenta fundamental para o aumento da sua eficiência e, consequentemente, da eficácia e da eficiência da Universidade do Minho;
- ✓ O resultado deste exercício deve ser usado no exercício de benchmarking científico de UOEI's (e subunidades) da mesma área científica de outras universidades. Para as UOEI's (e subunidades) com balanços consistentemente negativos e resultados desfavoráveis no exercício de *benchmarking*, deve considerar-se diferentes cenários: a) a sua reorganização (ajustamento da sua estrutura e dimensão à futura missão e atividades); b) a sua fusão com outras UOEI's (ou subunidades); c) o seu encerramento;
- ✓ As UOEI terão que ter uma estratégia própria de desenvolvimento e, com responsabilização e transparência, definir um plano para atingir um balanço global positivo ao nível da sua sustentabilidade. ... que suporte a existência de projetos essenciais mas com menos procura, não se devendo, no entanto, excluir a criação de mecanismos de solidariedade ao nível da universidade, haverá interesse na realização periódica de um estudo de sustentabilidade de médio prazo (10 anos), incluindo custos e receitas globais, admitindo-se, por hipótese, a necessidade da revisão da



geometria das unidades, sujeito ao princípio de coerência científico-pedagógica e da promoção da multidisciplinaridade;

- ✓ Uma Universidade descentralizada, nomeadamente ao nível dos seus serviços.

5. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS COM O OBJECTIVO “Qualificar e dinamizar a vida nos *Campi*”

Inovadoras

Tema i) – Qualificar os *campi*

- ✓ Desenvolver um conjunto de ações conducentes à qualificação dos *campi* na componente estética/urbanística e ambiental, olhando para estes espaços como elementos qualificados do espaço urbano contíguo que possam servir de exemplo e induzir naquele, melhores práticas. A criação de jardins botânicos e de hortas urbanas (biológicas) são ações concretas que caem neste conceito de *campus universitário*, aparte a conveniente arborização e respetiva gestão e limpeza geral.

Tema ii) – Dinamizar a vida dos *campi*

- ✓ Repensar a existência e modelo de implantação de serviços de índole genérica e de estabelecimentos comerciais nos *campi* como peças da qualificação e da dinamização da vida destes e da respetiva abertura à comunidade envolvente. Tal obriga a definir espaços (contíguos) com vocação para o acolhimento de serviços e a clarificar que tipo de serviços fazem sentido oferecer, os quais devem ter alguma identidade diferenciada dos que são oferecidos fora dos *campi*. Esta é uma prática de algum modo já existente [veja-se a para-farmácia, estabelecimentos bancários, livraria e loja de artigos de “merchandizing” disponíveis no *campus* de Gualtar], que tem o senão de os serviços aparecerem dispersos no campus e não deixarem claro nem qual o princípio que presidiu à seleção destes serviços ou à sua localização/ordenamento;
- ✓ Como forma simultânea de dinamização da vida dos *campi* e de rendibilização dos espaços da Universidade ao longo de todo o ano, parece fazer sentido reforçar a oferta de cursos de verão, dirigidos a públicos externos e aos próprios alunos da instituição, permitindo que estes realizem



algumas unidades curriculares organizadas em blocos letivos intensivos durante o verão, tal como acontece em várias universidades estrangeiras;

- ✓ Dinamizar, rendibilizar e criar oportunidade de encontro informal entre docentes/investigadores e elementos qualificados da sociedade através de uma política de oferta de espaços/equipamentos existentes nos *campi*, tendo o cuidado de não estabelecer concorrência direta com a oferta privada disponível. A venda de serviços poderia estender-se à tradução simultânea e à tradução especializada, entre outros. Tal obriga a rever o modelo de relação com a envolvente e a própria política de preços praticada no aluguer de espaços, que deve ser incentivadora deste uso e não desmotivadora da presença das empresas e estruturas da sociedade regional nos *campi*;
- ✓ Institucionalizar/apostar na existência de “dias abertos”, dirigidos a toda a comunidade e destinadas a aprofundar a interação com esta, com a divulgação da oferta formativa e da investigação realizada na instituição, realização de exposições e de demonstrações temáticas (iniciativas já desenvolvidas com bastante impacto por instituições concorrentes e que se espera possam contribuir quer para a animação dos *campi* quer para a consolidação da marca UMinho e quer da das suas unidades orgânicas);
- ✓ Desenvolver iniciativas regulares que tragam novamente os diplomados à sua universidade, não apenas pela via de procura de complementos de formação académica mas também para o desenvolvimento de atividades de lazer ou de carácter social;
- ✓ Disponibilização de creche e ATL, como elemento de dinamização dos *campi* e espaço de vivência aplicada para estudantes ligados à educação de infância e aos cuidados de saúde dirigidos à infância e à terceira idade. Importa assegurar, no entanto, a autossustentabilidade financeira da oferta desses serviços.

Tema iii) – Incentivar boas práticas e servir de modelo à sociedade envolvente

- ✓ A UM deveria favorecer claramente uma política de “sustentabilidade energética”, com recurso a energias alternativas (solar, eólica) e não poluentes, que diminuam a dependência do exterior. Quer pelos custos da energia necessária quer pelo papel que tem que exercer junto da comunidade, é fundamental que a Universidade tenha o seu projeto de energia sustentável. A UM dispõe de



profissionais altamente qualificados para esse efeito e será certamente um projeto muito interessante para alguns dos nossos investigadores;

- ✓ As atividades de praxe deverão ser substituídas por ações de voluntariado, bem organizadas para terem a visibilidade e assertividade junto da comunidade. Os alunos do 1º ano deverão ser acompanhados por outros mais velhos, com o programa definido por um gabinete designado para o efeito.

Entendeu ainda a Comissão, elencar as ações que julga estarem em fase de execução, mas, que, dada a sua importância consideram ser de salientar.

1- ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS COM O OBJECTIVO “AUMENTO DAS RECEITAS”

Programadas ou em andamento

- ✓ Implementar um serviço de apoio ao aumento das receitas próprias (*fundraising*); ao nível da Reitoria e das UOEl;
- ✓ O estabelecimento de parcerias com governos e instituições universitárias de países emergentes, com especial relevo para o Brasil, deve ser uma linha orientadora na internacionalização da UMinho;
- ✓ Merchandizing. Neste contexto da “imagem de marca” devem ser incluídas outras iniciativas como a existência de um “merchandizing” e que estes produtos sejam divulgados e disponibilizados em lojas condignas. No fundo, ser “obrigatória” (no sentido de natural) a passagem por esses espaços. Venda de serviços (por exemplo aluguer de espaços para conferências, tradução simultânea, tradução especializada, entre outros).

2. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS COM O OBJECTIVO “REDUÇÃO DE CUSTOS”:

Programadas ou em andamento

- ✓ Para além disso, deveria ser proporcionada formação aos funcionários docentes e não docentes utilizando competências internas (porventura mais acessíveis e de igual qualidade), evitando assim despesas adicionais aquando o recurso a entidades externas;



- ✓ De uma forma gradual colocar dispositivos em todas as Escolas e Institutos para poupança de energia, desde sensores de movimento a lâmpadas de última geração. A poupança energética poderia conseguir-se através de campanhas (ainda mais) fortes de sensibilização que convidem todos os membros da comunidade académica a contribuir, adotando comportamentos condizentes;
- ✓ Reduzir custos através de uma melhor informatização dos serviços, com um sistema de informação adequado e com redução da burocracia.

3. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADA COM O OBJECTIVO “RESPONSABILIZAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA UMINHO”

Programadas ou em andamento

- ✓ O paradigma de “Universidades de investigação” versus “Universidades de ensino” não deverá suscitar dúvidas à UM, que tem todas as condições de se assumir como Universidade de Investigação.

4. ACÇÕES ESTRATÉGICAS RELACIONADA COM O OBJECTIVO “AUMENTAR A ACCOUNTABILITY”

Programados ou em andamento

- ✓ Implementar um sistema de contabilidade analítica;
- ✓ O sistema interno de monitorização da qualidade para o ensino, depois de devidamente revisto e ajustado à realidade da instituição, deve ser alargado a todas as dimensões da universidade, e deve haver mecanismos de responsabilização efetivos;
- ✓ Implementação de um sistema de gestão de qualidade de serviços, procurando eliminar as razões pelas quais alguns serviços da UM não funcionam como se esperaria.

Indicadores e Metas

Finalmente, a Comissão Especializada de Planeamento e Assuntos Financeiros considera que o Planeamento Estratégico inclui ainda o estabelecimento de indicadores “gerais” para os objetivos estratégicos e “específicos” para as ações estratégicas que a Reitoria decida levar a cabo. Para cada indicador deverão ser estabelecidas metas que nos permitirão o controlo da estratégia, nomeadamente se as ações que se estão a



empreender estão a ter os resultados desejáveis. A análise dos desvios materiais nas metas que se estabeleçam permitirá re-orientar a estratégia no próximo ano. Daí que se considere da máxima atenção, trabalhar-se com indicadores e metas que deverão ser claramente explicitadas (este tipo de indicadores são usados no *Balanced Scorecard* da Universidade do Porto, devendo a UMinho copiar as melhores práticas de gestão).