

# DGES

Direção-Geral do Ensino Superior

*Na construção do  
futuro do  
ensino superior*

## **PLANO ESTRATÉGICO**

**2019 - 2021**

# NOTA DE ABERTURA

---

A Direção-Geral do Ensino Superior tem uma história que todos respeitamos. Uma história que se cruza com a vida de todos os que aqui trabalharam e dos que aqui trabalham.

Já foi feito muito. Mas há sempre muito para fazer. A nossa ambição tem de ser maior de dia para dia. Cabe-nos agora a todos a responsabilidade de preparar estrategicamente o seu futuro.

Este Plano Estratégico 2019-2021 é o plano da Direção-Geral do Ensino Superior.

Trata-se de um instrumento estratégico, elaborado e normalizado de acordo com as modernas regras aplicáveis aos processos inovadores, mas gostaria que fosse mais do que isso, uma vez que é o resultado de vários momentos de reflexão, participação e contribuições de todos.

Um dos seus méritos é o de afirmar a ambição de projetar e consolidar cada vez mais a Direção-Geral do Ensino Superior e o seu papel no ensino superior em Portugal, o qual tem características próprias de grande autonomia.

Os quatro objetivos estratégicos do Plano

- (i) afirmar a DGES na regulação do ensino superior
- (ii) reforçar o papel da DGES no apoio à definição de políticas do ensino superior
- (iii) inovar a prestação de serviços da DGES
- (iv) otimizar o desempenho operacional da DGES

assumem-se como pilares fundamentais de um projeto que cabe a todos nós implementar e que permita à Direção-Geral do Ensino Superior percorrer com otimismo a linha do futuro e afirmar-se cada vez mais “na construção do futuro do ensino superior”.

João Queiroz  
Diretor-Geral do Ensino Superior



# CONTEÚDO

Missão, visão e valores	2
Diagnóstico da situação	3
Quem somos	4
Onde estamos	8
Análise estratégica	9
O que fazemos bem	10
Análise SWOT	12
Análise SWOT estratégica	13
Análise PEST	14
<i>Stakeholders</i>	15
Pilares de missão	16
Recursos	17
Estratégia em uma página	18

## MISSÃO, VISÃO E VALORES

### MISSÃO

Assegurar a conceção, a execução e a coordenação das políticas que, no âmbito do ensino superior, cabem à área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

### VISÃO

Na construção do futuro do ensino superior.

### VALORES

#### Cooperação

Cooperar ativamente com os parceiros na prossecução dos seus resultados.

#### Ética

Atuar com base na confiança, integridade e transparência, criando valor para o ensino superior.

#### Equidade

Garantir a igualdade e a imparcialidade.

#### Inovação

Promover a transformação interna com o envolvimento dos parceiros.

# DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) é um serviço central da área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que tem por missão assegurar a conceção, a execução e a coordenação das políticas que, no âmbito do ensino superior, cabem àquela área.

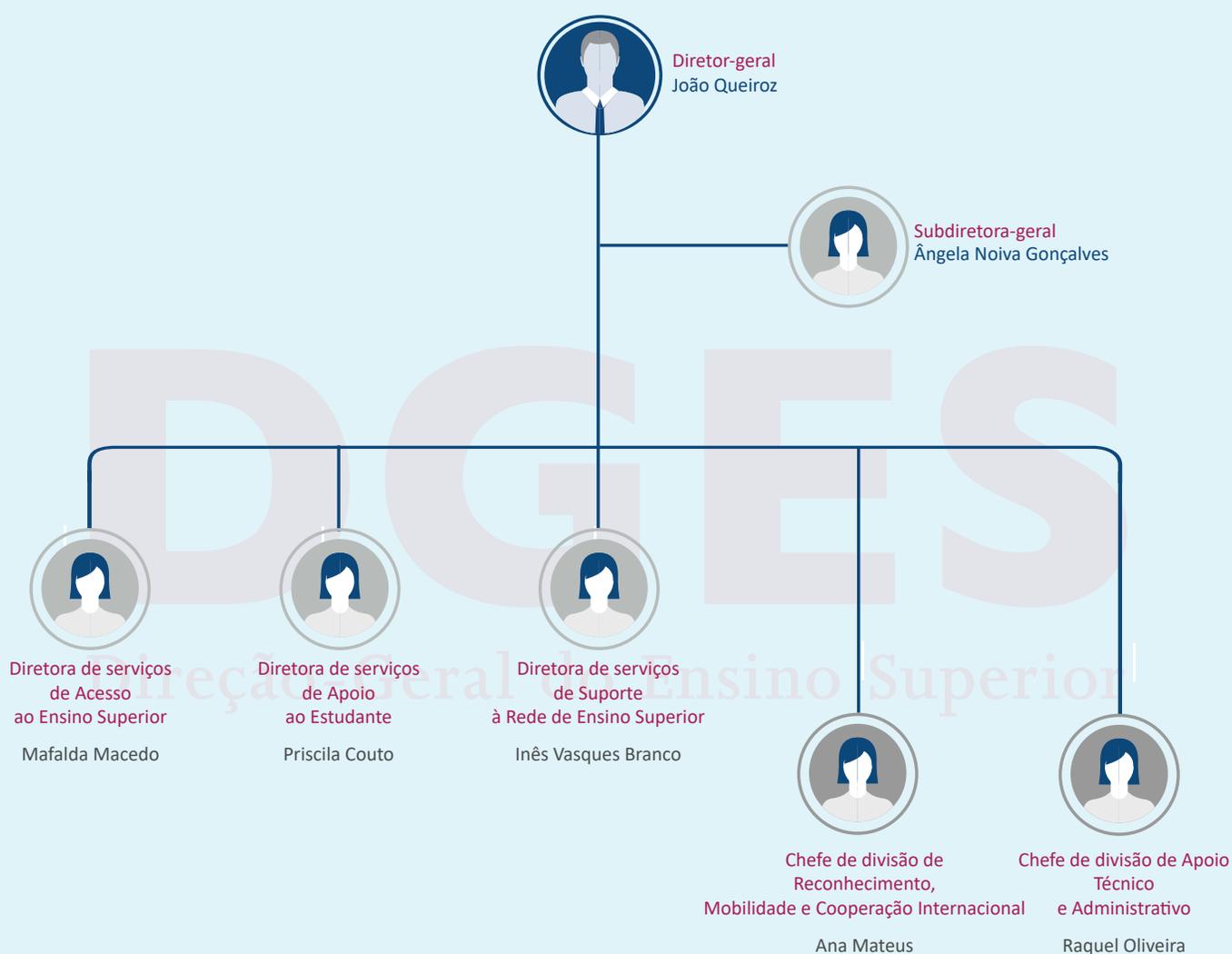
Este plano estratégico visa promover e reforçar o papel da DGES, enquanto entidade pública, na construção do ensino superior em Portugal.

A DGES tem pela frente grandes desafios, nomeadamente no quadro da mudança contínua do ensino superior.

Alguns destes desafios constituem oportunidades particularmente relevantes para a DGES consolidar a sua posição no panorama do ensino superior português. Este novo posicionamento será alcançado com base no desenvolvimento de funções especializadas, no alargamento dos seus domínios de atuação e de resposta a necessidades, nomeadamente através de novas formas de relacionamento com os *stakeholders*, do exercício da responsabilidade social e de novos eixos de cooperação nacional e internacional.

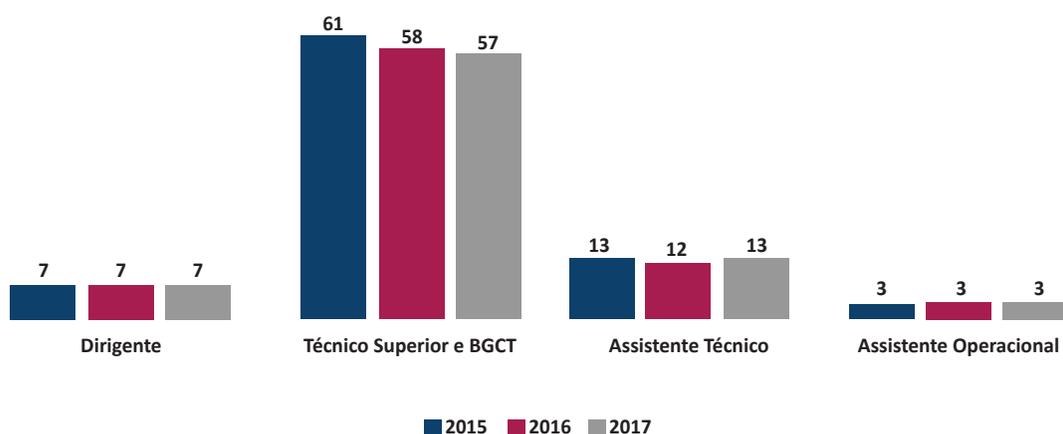
O diagnóstico realizado revelou que a DGES possui recursos humanos e tecnológicos com grandes potencialidades para serem colocados ao serviço da sua missão, os quais, aliados à transformação digital em curso, serão adequados às exigências de funcionamento e de relacionamento com os *stakeholders*.

# QUEM SOMOS

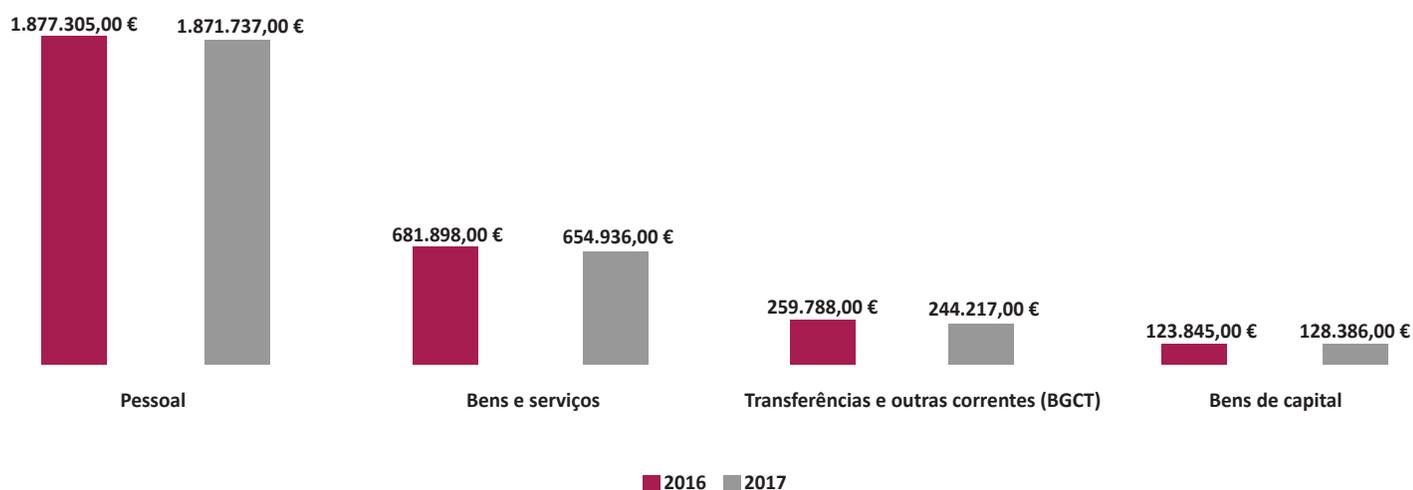


# ONDE ESTAMOS

## Recursos humanos

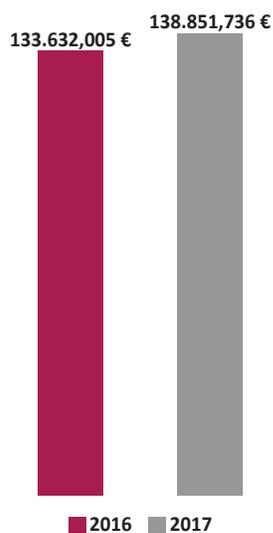


## Recursos financeiros - DGES

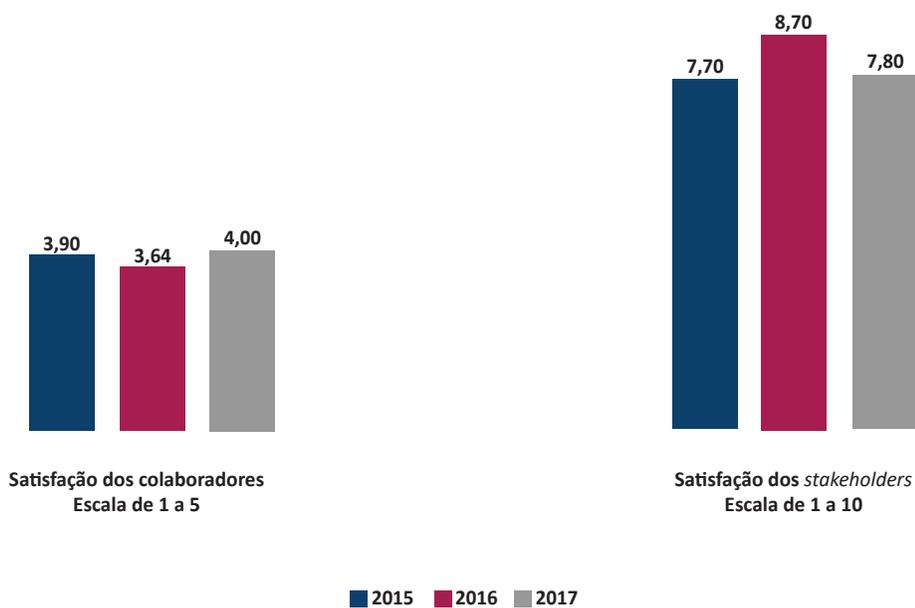


# ONDE ESTAMOS

## Recursos financeiros - Fundo de Ação Social

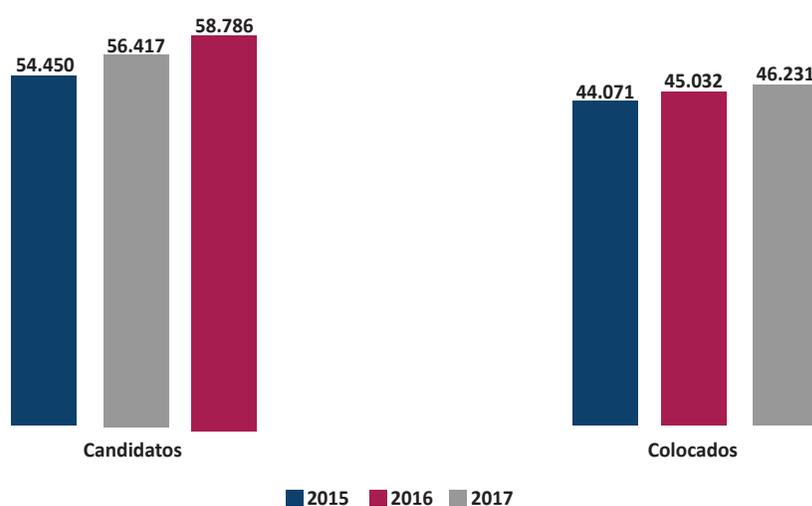


## Níveis de satisfação

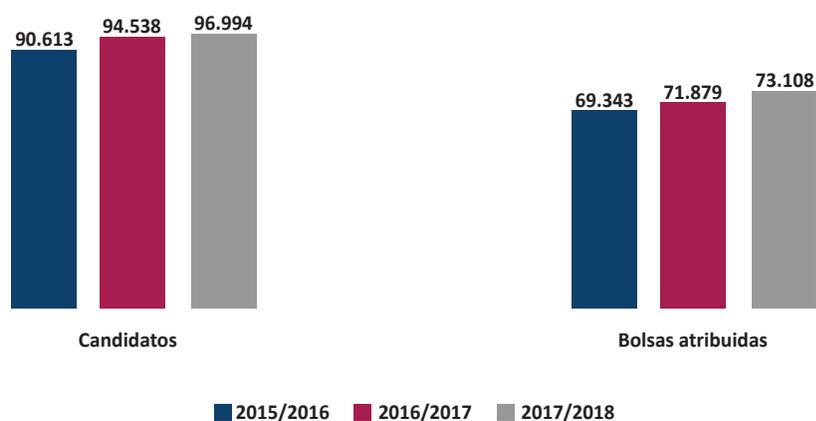


# ONDE ESTAMOS

## Concurso Nacional de Acesso e Ingresso no Ensino Superior Público

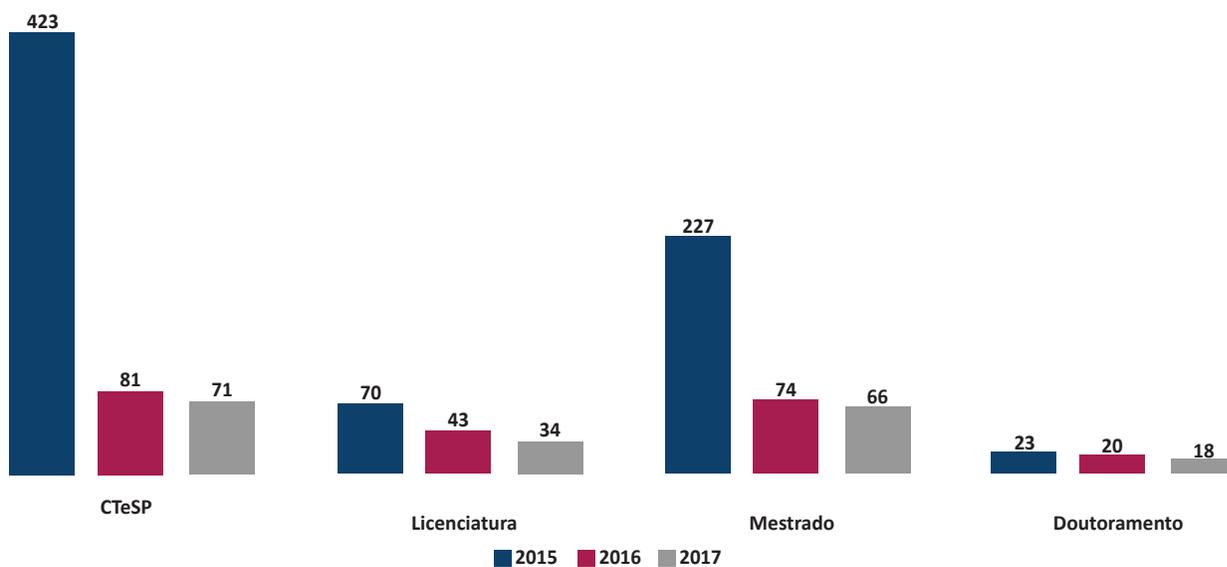


## Bolsas de estudo

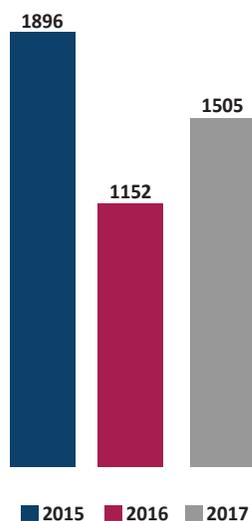


# ONDE ESTAMOS

## Novos cursos registados



## Registo de graus estrangeiros



# ANÁLISE ESTRATÉGICA

## MISSÃO

Assegurar a conceção, a execução e a coordenação das políticas que, no âmbito do ensino superior, cabem à área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

## VISÃO

Na construção do futuro do ensino superior

## VALORES

Cooperação  
Ética  
Equidade  
Inovação

## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Análise externa

Análise interna

Análise de *stakeholders*

Ameaças

Pontos fortes

Oportunidades

Pontos fracos

## ESTRATÉGIA

Afirmar, Reforçar, Inovar e Otimizar

Objetivos

Metas

Indicadores

## O QUE FAZEMOS BEM

### ATRIBUIÇÕES (LEI ORGÂNICA Nº 20/2012, DE 7 DE FEVEREIRO)

a) Apoiar o membro do Governo responsável pela área do ensino superior na definição das políticas para o setor, nomeadamente nas vertentes da definição e da organização da rede de instituições de ensino superior, do acesso e do ingresso no ensino superior e da ação social, bem como preparar e executar, sem prejuízo da autonomia das instituições de ensino superior, as decisões que cumpre àquele membro do Governo adotar;

b) Assegurar e coordenar a prestação de informação sobre o sistema de ensino superior, sem prejuízo das competências próprias conferidas a outros órgãos, serviços e organismos do MEC;

c) Coordenar as acções relativas ao acesso e ao ingresso no ensino superior;

d) Prestar o apoio que lhe seja solicitado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, no âmbito dos processos de acreditação e de avaliação do ensino superior;

e) Acompanhar as necessidades de qualificação e adequação das instalações e equipamentos do ensino superior e da rede da ação social;

f) Proceder ao registo dos ciclos de estudos de ensino superior e dos cursos de especialização tecnológica;

### COMO PODEMOS MELHORAR

Participar mais ativamente

Incrementar a qualidade da prestação da informação

Manter a qualidade destas ações

Incrementar novas formas colaborativas com a A3ES

Aprofundar o desenvolvimento destas ações

Implementar o SimGES, com a inclusão dos TeSPs

# O QUE FAZEMOS BEM

## ATRIBUIÇÕES (LEI ORGÂNICA Nº 20/2012, DE 7 DE FEVEREIRO)

g) Assegurar na área do ensino superior as relações internacionais e a cooperação internacional, sem prejuízo da coordenação exercida pela Secretaria-Geral e das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros;

h) Promover e apoiar a mobilidade dos estudantes do ensino superior português no espaço europeu;

i) Gerir o Fundo de Acção Social e preparar a proposta de orçamento da acção social do ensino superior e acompanhar a sua execução, bem como avaliar a qualidade dos serviços de acção social no ensino superior, em articulação com a Inspeção-Geral da Educação e Ciência;

j) Proceder ao reconhecimento dos serviços de acção social no âmbito da acção social no ensino superior privado;

l) Assegurar a guarda e a conservação da documentação fundamental das instituições de ensino superior encerradas, sempre que, nos termos da lei, não seja possível a guarda pela respectiva entidade instituidora, bem como, proceder à emissão dos documentos relativos ao período de funcionamento daquelas instituições.

## COMO PODEMOS MELHORAR

Incrementar novas formas colaborativas, incluindo o centro ENIC/NARIC PT

Aprofundar o acompanhamento desta acção

Implementar a avaliação dos serviços de acção social do ensino superior

Implementar novas medidas

Incrementar a organização destas acções no sentido de diminuir os tempos de resposta aos requerimentos

# ANÁLISE SWOT

## PONTOS FORTES

Desmaterialização contínua dos procedimentos

Confiança do sistema de candidatura online de acesso ao ensino superior

Elevado nível de capacidade de resposta às solicitações

Competências técnicas dos recursos humanos

Participação em projetos europeus

Programa +DGES

## PONTOS FRACOS

Baixa taxa de satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna na DGES

Falta de formação contínua especializada

Demora na regularização dos vínculos precários

Baixa rotatividade de funções

Falta de manual de procedimentos

## OPORTUNIDADES

Captação de novos projetos estratégicos

Desenvolvimento de novas parcerias

Participação em alterações legislativas

Internacionalização do ensino superior

Disponibilidade de recursos tecnológicos

Trabalho em rede

Potenciar os resultados do programa +DGES

## AMEAÇAS

Restrições orçamentais e rigidez na execução da despesa

Pressão social

Contexto legal restritivo na admissão de recursos humanos

Forte exposição ao exterior

Rápida obsolescência dos equipamentos

# ANÁLISE SWOT ESTRATÉGICA

## Pontos Fortes

Vantagens internas, qualidade do serviço prestado ao cliente

Desmaterialização contínua dos procedimentos  
Confiança do sistema de candidatura online de acesso ao ensino superior  
Elevado nível de capacidade de resposta às solicitações  
Competências técnicas dos recursos humanos  
Participação em projetos europeus  
Programa +DGES

## Pontos Fracos

Desvantagens internas, má imagem, comunicação desadequada

Baixa taxa de satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna na DGES  
Falta de formação contínua especializada  
Existência de recursos humanos com vínculos precários  
Baixa rotatividade de funções  
Falta de manual de procedimentos

## Oportunidades

Aspetos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva

Captação de novos projetos estratégicos  
Desenvolvimento de novas parcerias  
Participação em alterações legislativas  
Internacionalização do ensino superior  
Disponibilidade de recursos tecnológicos  
Trabalho em rede  
Potenciar os resultados do programa +DGES

## Ameaças

As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Restrições orçamentais e rigidez na execução da despesa  
Pressão social  
Contexto legal restritivo na admissão de recursos humanos  
Forte exposição ao exterior  
Rápida obsolescência dos equipamentos

Promover programas de formação (*job shadowing*) dos trabalhadores da DGES

Maximizar a utilização dos sistemas de informação

Dinamizar o trabalho em rede

Potenciar o desempenho organizacional

Amadurecer os mecanismos de comunicação

# ANÁLISE PEST

## FATORES POLÍTICOS

Orientações de rigor e exigência em matérias de ordem financeira, orçamental e contratação pública

Medidas e procedimentos excecionais em vigor na Administração Pública, em matéria remuneratória e de contratação pública

Incentivo à partilha de serviços

Contexto legal restritivo na gestão dos recursos humanos

Fundos Europeus do Portugal 2020

Estratégia Europeia direcionada para o Ensino Superior

Novo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

## FATORES ECONÓMICOS

Imposição de restrições orçamentais

Aumento do financiamento externo

Contexto restritivo na gestão dos recursos humanos

Crescimento económico

Rendimento disponível das famílias

## FATORES SOCIAIS

Aumento dos apoios sociais aos estudantes

Exigência de informação dos *stakeholders* e divulgações de todas as atividades de promoção do Ensino Superior português

Resultados do Ensino Secundário

Exigências do mercado de trabalho

## FATORES TECNOLÓGICOS

Utilização crescente das novas tecnologias por parte dos *stakeholders*

Trabalho em rede/partilha de sistemas de informação

Aumento de disponibilidade de ferramentas administrativas

# STAKEHOLDERS

		NÍVEL DE INTERESSE	
		BAIXO	ELEVADO
NÍVEL DE PODER	BAIXO	<p>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)</p> <p>Representação Permanente de Portugal junto da União Europeia (REPER)</p> <p>Instituto Camões, IP</p> <p>Rede europeia de centros de informação/centros nacionais de informação sobre o reconhecimento académico (ENIC/NARIC)</p> <p>Organismos internacionais e da União Europeia</p>	<p>Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)</p> <p>Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)</p> <p>Agência Nacional de Inovação, SA (ANI)</p> <p>Conselho Nacional de Educação (CNE)</p>
	ELEVADO	<p><b>Áreas governativas:</b></p> <p>Negócios Estrangeiros Presidência e Modernização Administrativa Finanças Educação Trabalho, Solidariedade e Segurança Social</p> <p>Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP (AD&amp;C)</p> <p>Programas Operacionais Portugal 2020</p>	<p>Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES)</p> <p>Instituições de Ensino Superior (IES)</p> <p>Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)</p> <p>Secretaria-Geral da Educação e Ciência (SGEC)</p> <p>Conselho Coordenador do Ensino Superior (CCES)</p> <p>Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES)</p> <p>Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP)</p> <p>Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)</p> <p>Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado (APESP)</p> <p>Associações Académicas/Estudantes</p>

# PILARES DE MISSÃO

## **OE1. AFIRMAR A DGES NA REGULAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Meta 1.1. | . Aprofundar formas de cooperação ativa com os *stakeholders* da DGES

Meta 1.2. | . Promover e consolidar a imagem e "marca" DGES

## **OE2. REFORÇAR O PAPEL DA DGES NO APOIO À DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE ENSINO SUPERIOR**

Meta 2.1. | . Elaboração de estudos, *policy papers* e indicadores

Meta 2.2. | . Participar em projetos nacionais e internacionais e em atividades de aprendizagem entre pares

Meta 2.3. | . Potenciar o papel da DGES como repositório e disseminador de conhecimento

## **OE3. INOVAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA DGES**

Meta 3.1. | . Implementar novos modelos de atendimento na DGES

Meta 3.2. | . Adotar soluções tecnológicas que otimizem os serviços da DGES

Meta 3.3. | . Desenhar os modelos de prestação de serviços em cocriação com os *stakeholders*

# RECURSOS

## OE.4 OTIMIZAR O DESEMPENHO OPERACIONAL DA DGES

### PESSOAS

Meta 4.1. | Promover a valorização do trabalho e dos trabalhadores

### INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA

Meta 4.2. | Promover a modernização, integração e inovação dos sistemas de informação

### ORGANIZACIONAL

Meta 4.3. | Implementar uma cultura orientada para a criação de valor e inovação

Meta 4.4. | Desenvolver uma estratégia de comunicação interna

# ESTRATÉGIA

<p><b>VISÃO 2021</b></p>	<p><b>NA CONSTRUÇÃO DO FUTURO DO ENSINO SUPERIOR</b></p>			
<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b></p>	<p>OE1. AFIRMAR A DGES NA REGULAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR</p>	<p>OE2. REFORÇAR O PAPEL DA DGES NO APOIO À DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE ENSINO SUPERIOR</p>	<p>OE3. INOVAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA DGES</p>	<p>OE4. OTIMIZAR O DESEMPENHO OPERACIONAL DA DGES</p>
<p><b>METAS</b></p>	<p>Meta 1.1 - Aprofundar formas de cooperação ativa com os <i>stakeholders</i> da DGES</p> <p>Meta 1.2 - Promover e consolidar a imagem e "marca" DGES</p>	<p>Meta 2.1 - Elaborar estudos, <i>policy papers</i> e indicadores</p> <p>Meta 2.2 - Participar em projetos nacionais e internacionais e em atividades de aprendizagem entre pares</p> <p>Meta 2.3 - Potenciar o papel da DGES como repositório e disseminador de conhecimento</p>	<p>Meta 3.1 - Implementar novos modelos de atendimento na DGES</p> <p>Meta 3.2 - Adotar soluções tecnológicas que otimizem os serviços da DGES</p> <p>Meta 3.3 - Desenhar os modelos de prestação de serviços em cocriação com os <i>stakeholders</i></p>	<p>Meta 4.1 - Promover a valorização do trabalho e dos trabalhadores</p> <p>Meta 4.2 - Promover a modernização, integração e inovação dos sistemas de informação</p> <p>Meta 4.3 - Implementar uma cultura orientada para a criação de valor e inovação</p> <p>Meta 4.4 - Desenvolver uma estratégia de comunicação interna</p>
<p><b>MISSÃO</b></p>	<p><b>ASSEGURAR A CONCEÇÃO, A EXECUÇÃO E A COORDENAÇÃO DAS POLÍTICAS QUE, NO ÂMBITO DO ENSINO SUPERIOR, CABEM À ÁREA GOVERNATIVA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR</b></p>			
<p><b>VALORES</b></p>	<p><b>COOPERAÇÃO</b></p>	<p><b>ÉTICA</b></p>	<p><b>EQUIDADE</b></p>	<p><b>INOVAÇÃO</b></p>

---

*O SEGREDO DO SUCESSO É A CONSTÂNCIA DO  
PROPÓSITO*

*BENJAMIN DISRAELI  
POLÍTICO E ESCRITOR BRITÂNICO*

---