Aprovo

Assinado de forma digital por Manuel Frederico Tojal de Valsassina Heitor
Dados: 2021.12.27 16:01:45 Z

Plano Estratégico
2022-2026

DGES Direção-Geral do Ensino Superior
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Índice

Índice ... 2
Índice de Tabelas ... 3
Índice de Figuras ... 3
Índice de Gráficos ... 3
Nota de abertura ... 4
Enquadramento institucional ... 5
Abordagem metodológica ... 6
Análise Estratégica ... 7
- Análise de *stakeholders* ... 7
- Análise Externa ... 8
- Análise Interna ... 12
  - Pessoas ... 12
  - Processos internos ... 16
  - Relação com *stakeholders* externos ... 17
- Análise SWOT ... 29
- Análise SWOT dinâmica ... 31
  - Estratégias SO ... 31
  - Estratégias ST ... 32
  - Estratégias WO ... 33
  - Estratégias WT ... 35

Visão, Missão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso ... 36
- Visão ... 36
- Missão ... 36
- Valores ... 36
- Fatores críticos de sucesso ... 37

Objetivos Estratégicos ... 38
Objetivos Operacionais ... 38
Planos de ação ... 39
Modelo de monitorização e implementação. ... 44
Anexos ... 45
- Anexo 1 – Lista de participantes nas reuniões de auscultação com *stakeholders* externos ... 45
- Anexo 2 – Lista de participantes nas reuniões de auscultação com *stakeholders* internos ... 47
- Anexo 3 – Reuniões com Dirigentes: auscultação, discussão da análise estratégica, Visão e Valores e definição de estratégias 2022-2026 ... 49
- Anexo 4 – Equipa de Investigação responsável pela supervisão científica associada ao processo de planeamento estratégico ... 49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Classificação de *stakeholders* da DGES (elaboração própria). 9
Tabela 2 – Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao eixo "Pessoas" 9
Tabela 3 – Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao eixo "Processos Internos" 20
Tabela 4 - Total de cursos registados atualmente por tipo de ensino e de estabelecimento 32
Tabela 5 - Cursos em associação com instituições estrangeiras (Erasmus Mundos) 32
Tabela 5 – Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao eixo "Relação com os *stakeholders* externos" 35
Tabela 6 – Matriz SWOT 36

Índice de Figuras

Figura 1 – Abordagem metodológica (elaboração própria) 8
Figura 2 – Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais 46

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do Nº Trabalhadores por tipo de carreira (2017-2021) 12
Gráfico 2 - evolução da taxa de rotatividade (2018 a 2021) 13
Gráfico 3 – Evolução do Nº de candidatos, vagas e colocados em licenciatura no ensino superior público (2016 a 2020) 17
Gráfico 4 - Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexo (2016 a 2021) 18
Gráfico 5 – Evolução do Nº de estudantes internacionais inscritos nas IES portuguesas (2016/17 a 2020/21) 18
Gráfico 6 – Evolução do Nº total de estudantes que requereram bolsa de ação social (2016/17 a 2020/21) 19
Gráfico 7 – Evolução do Nº total de bolsas atribuídas (2016/17 a 2020/21) 19
Gráfico 8 – Nº total de tickets submetidos através do balcão Be.Com (2018 a 2020) 20
Gráfico 9 – Nº de tickets submetidos através do balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Apoio ao Estudante (acumulado entre 2018 e 2021) 20
Gráfico 10 – Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com (média entre 2018 e 2021) 21
Gráfico 11 – Nº de tickets submetidos através do balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Suporte à rede de IES (acumulado entre 2018 e 2021) 21
Gráfico 12 – Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área de suporte à rede de IES (2017 a 2021) 22
Gráfico 13 – Nº de Instituições de Ensino Superior em Portugal (2017-18 a 2021-22) 22
Gráfico 14 – Nº de cursos Registados (novos), com alteração de ciclos de estudo e não acreditados ou descontinuados (2017 a 2021) 23
Gráfico 15 – Nº de tickes submetidos através do Balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior (acumulado entre 2018 a 2021) 23
Gráfico 16 – Tempo médio de resposta (dias uteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área de Divisão de Reconhecimento Mobilidade e Cooperação Internacional (2017 a 2021) 24
Gráfico 17 – Tempo médio de resposta (dias uteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área de Divisão de Reconhecimento Mobilidade e Cooperação Internacional (2017 a 2021) 25
Gráfico 18 – Tempo médio de resposta (dias uteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área de Divisão de Reconhecimento Mobilidade e Cooperação Internacional (2017 a 2021) 25

Nota de Abertura

O Plano Estratégico da Direção-Geral do Ensino Superior: 2022-2026, que orientará a atividade desta direção-geral nos próximos 5 anos, foi desenhado com a participação de todos os que à DGES pertencem, bem como com a participação dos seus principais *stakeholder*s. A DGES tem uma história de meticulosa construção, com este Plano Estratégico ao mesmo tempo que honramos esse passado e todos os que para ele contribuíram, garantimos, também, que começamos a construir o futuro hoje.

Com o desenho do Plano Estratégico da DGES: 2022-2026 definimos e estabelecemos as principais linhas de orientação estratégica e operacional em que assentaremos a nossa ação, bem como as principais medidas, metas e indicadores, que facilitarão o alinhamento dos nossos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas, das pessoas que trabalham na DGES, mas, e primordialmente, de todos aqueles para quem trabalhamos. Constituindo-se este Plano, também, como um instrumento de avaliação e transparência.

Num tempo de "futuro acelerado", de complexidade e incerteza, que a Pandemia que vivemos tem catapultado, fomos capazes, com este plano estratégico, de antecipar mudanças, fortalecer valores e desenhar caminhos socialmente responsáveis, assumindo o compromisso coletivo de promover a proximidade com os nossos *stakohlders*, de reforçar a qualidade e a centralidade nas pessoas.

Acreditamos nas vantagens de dispormos de uma ferramenta tão potente como é um Plano Estratégico construído com a participação de todos, por isso não podemos deixar de agradecer, a cada uma das pessoas, que esteve envolvida neste processo, incluindo à equipa de investigadoras do Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia do Instituto Politécnico de Leiria que o conduziu, o tempo dedicado, o conhecimento, o esforço e a ilusão partilhada, aproveitando todas as lições aprendidas com o presente e o passado e olhando para o futuro com autêntica vontade de propor novos reptos, para a construção do Futuro da DGES, que todos queremos que seja "*Reconhecida pela qualidade e inovação do serviço público prestado, pela centralidade nas pessoas e pela promoção do desenvolvimento do ensino superior*".

Muito Obrigada!

Contamos com todos para a construção deste Futuro sonhado em conjunto!

Lisboa, 21 de dezembro de 2021

Enquadramento Institucional

A DGES – Direção Geral do Ensino Superior é um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa, e com um enquadramento definido através de diploma orgânico (decreto regulamentar publicado no Diário da República, 1.ª série — N.º 27 — 7 de fevereiro de 2012). De acordo com este diploma, a DGES prossegue as seguintes atribuições:

"a) Apoiar o membro do Governo responsável pela área do ensino superior na definição das políticas para o sector, 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 ações 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;

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 Ação Social e preparar a proposta de orçamento da ação social do ensino superior e acompanhar a sua execução, bem como avaliar a qualidade dos serviços de ação social no ensino superior, em articulação com a Inspeção-Geral da Educação e Ciência;

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

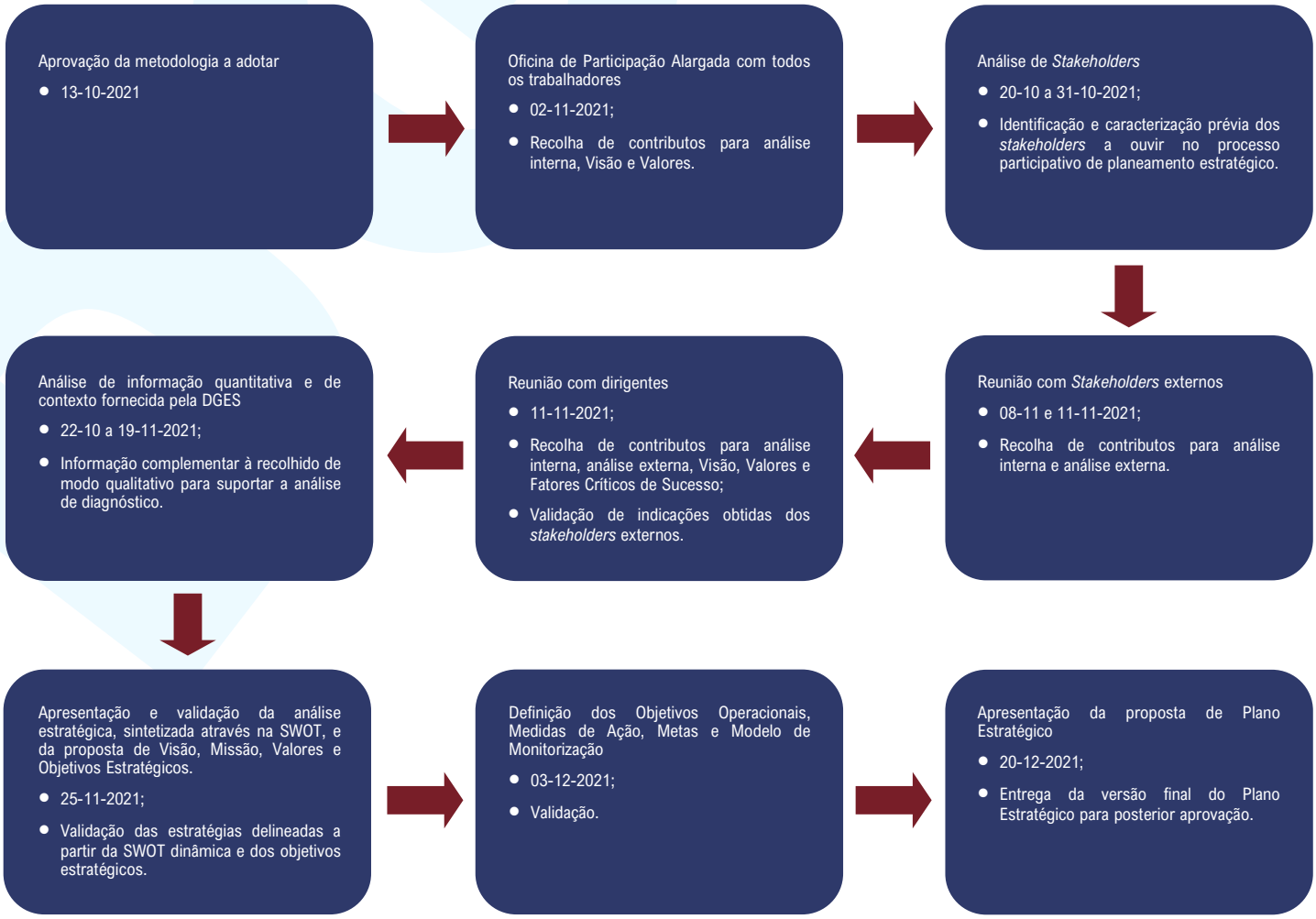
l) Assegurar a guarda e a conservação da documentação fundamental das instituições de ensino superior encerradas, sempre que, nos termos da lei, não seja possível a guarda pela respetiva entidade instituidora, bem como, proceder à emissão dos documentos relativos ao período de funcionamento daquelas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

Abordagem metodológica

A elaboração do Plano Estratégico 2022-2026 da DGES assentou numa metodologia participativa, envolvendo todos os colaboradores da organização e *stakeholders* externos, ao longo das várias etapas do processo de planeamento estratégico (esquematicamente ilustradas na Figura 1).

Todo o processo foi acompanhado por uma equipa externa de facilitadores, investigadoras e docentes do ensino superior na área da economia e gestão. Este constituiu um elemento importante, não apenas para assegurar o andamento dos trabalhos, mas também para promover a participação livre e descomprometida de todos os que foram envolvidos na ronda de reuniões de auscultação alargada.

Figura 1. - *Abordagem Metodológica*



Análise Estratégica

Análise de stakeholders

A análise de *stakeholders* deve preceder qualquer exercício de diagnóstico estratégico, particularmente quando este se pretende altamente participado, como é o caso no presente processo de planeamento estratégico. A atuação do *stakeholder* influencia e é influenciada pela organização. O processo de análise de *stakeholders* implica, numa primeira fase, identificar as pessoas, grupos de pessoas ou entidades que, de alguma forma, constituem partes interessadas, ou seja, com interesse nas ações e desempenho da organização em causa. Numa segunda fase, classificar cada um desses grupos / entidades, distinguindo entre *stakeholders* internos e externos e classificando segundo o seu grau de influência / controlo (poder para influenciar a orientação estratégica e a atividade da organização) e segundo o grau de interesse / nível de preocupação (quão importantes / prioritários são para a organização os problemas, necessidades e interesses da entidade em causa).

A tabela abaixo, partindo de uma lista alargada de possíveis partes interessadas, sintetiza a análise de *stakeholders* efetuada para a DGES, validada pela sua direção.

Tabela 1. *Classificação de stakeholders da DGES*

Designação	Interno / Externo	Grau de influência	Grau de interesse
Trabalhadores da DGES	Interno	Elevado	Elevado
Estudantes do Ensino Superior	Externo	Médio	Elevado
Instituições de Ensino Superior	Externo	Elevado	Elevado
Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES)	Externo	Elevado	Elevado
Área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior[1]	Externo	Elevado	Elevado
Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)	Externo	Elevado	Elevado
Programas Operacionais (no âmbito do PT2020)	Externo	Elevado	Elevado
Instituto de Gestão Financeira da Educação (IGeFE)	Externo	Elevado	Médio
Área governativa das Finanças (Direção-Geral do Orçamento)	Externo	Elevado	Elevado
Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)	Externo	Médio	Elevado
Inspeção-Geral de Educação e Ciência	Externo	Elevado	Médio
Comissão Europeia	Externo	Baixo	Elevado
Fundação para a Ciência e Tecnologia	Externo	Baixo	Baixo
Agência Nacional de Inovação	Externo	Baixo	Baixo
Área governativa dos Negócios Estrangeiros	Externo	Médio	Médio
Área governativa da Modernização Administrativa	Externo	Elevado	Elevado
Área governativa da Educação	Externo	Baixo	Elevado

[1] Inclui Secretaria Geral da Educação e Ciência

Esta classificação esteve na base da definição de entidades a auscultar no âmbito da análise estratégica, que por sua vez suportou a recolha qualitativa de informação para a construção de um diagnóstico participativo. Foram auscultados os representantes de todas as entidades internas e externas classificadas como tendo influência e/ou interesse médio ou elevado e que mantêm com a DGES uma interação frequente e recíproca.

Análise Externa

A análise externa tem por objetivo identificar os principais fatores provenientes do ambiente externo à DGES que, direta ou indiretamente, produzem um impacto – positivo ou negativo – na sua atividade. Embora se trate de fatores que não são diretamente influenciáveis, estes devem ser monitorizados pela gestão, pelo seu potencial de influência no desempenho da organização.

De seguida, identificam-se as principais ameaças e oportunidades resultantes de fatores passíveis de afetar o ensino superior em Portugal e, por essa via, a atividade da DGES, estando organizados por várias dimensões do ambiente externo, de âmbito nacional e internacional: político e legislativo, económico, social, tecnológico e ambiental.

Politico e Legislativo

Oportunidade

- Estratégia de inovação e modernização para o Estado e Administração Pública (Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, DR, 1ª série, nº 148, 31 de julho de 2020), que consagra uma série de medidas organizadas em torno de 4 eixos transformadores (Investir nas pessoas, Desenvolver a gestão, Explorar a tecnologia e Reforçar a proximidade), e que confere suporte político às estratégias de inovação e modernização a adotar por cada entidade da Administração Pública, incluindo pela DGES.
- Regime jurídico de reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras (DL n.º 66/2018, publicado em DR, 1ª série, nº 157 – 16 de agosto de 2018, regulado em 2019 pela Portaria n.º 33/2019, publicada em DR, 1ª série, nº 18 – 25 de janeiro de 2019), com impacto na atividade da DGES relacionada com o processo de reconhecimento automático destes graus e diplomas e necessidade de agilizar a resposta a esses processos.
- Regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior (DL n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo DL n.º 65/2018, de 16 de agosto) com impacto na atividade global da DGES, em particular com a área do suporte à rede de ensino superior, registo de ciclos de estudos e com o registo de diplomas atribuídos.

Ameaça

- Possível instabilidade política gerada pelas eleições antecipadas de janeiro de 2022, com potenciais impactos significativos nas orientações estratégicas para o ensino superior e, diretamente, na atividade da DGES.
- Incertezas e ameaças à coesão do projeto europeu, despoletadas pelo *Brexit* e acentuadas pelos desenvolvimentos recentes na Polónia e Hungria, com riscos para a continuidade do processo de crescente integração do ensino superior na Europa e para os processos de negociação dos Programas Operacionais para Portugal no âmbito do próximo quadro de financiamento (pode impactar negativamente a atividade da DGES de modo direto, por via do POISE, do qual a ação social está dependente).
- Instabilidade legislativa na área da educação com efeitos diretos na organização e realização do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior.

Económico

Oportunidade

- Previsões[2] de recuperação do crescimento real da economia portuguesa para 4,7% em 2021 e para 5,1% em 2022, após uma contração de 7,6% em 2020. Esta recuperação tem em conta o contributo do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e do esperado levantamento progressivo das restrições à atividade económica.
- Programas dirigidos especificamente ao Ensino Superior no âmbito do PRR, com destaque para o Programa Impulso Jovem STEAM e Impulso Adulto.
- Diminuição da taxa de desemprego a partir de 2022, antecipando-se que estabilize em torno de 6,4% em 2025. Este fator poderá potenciar o regresso ao ensino superior, para capacitação de novas competências ou aprofundamento de competências (*reskiling* ou *upskilling*).
- Diminuição gradual projetada do défice orçamental a partir de 2022, prevendo-se que fique aquém dos 2% do PIB em 2023 e em 1,3% em 2025. A verificar-se esta evolução, será possível manter recursos financeiros afetos às entidades da Administração Pública, como a DGES, compatíveis com a prossecução dos seus objetivos.

Ameaça

- Elevado endividamento das famílias e das empresas, colocando as famílias numa situação social vulnerável face a potenciais insolvências de empresas e, sobretudo nos primeiros meses de 2022, após o término das moratórias no crédito à habitação. Este fator poderá refletir-se numa maior necessidade de apoio social aos estudantes do ensino superior, impactando diretamente a área do Apoio ao Estudante da DGES.
- Elevado endividamento público, constituindo um fator de risco para todas as entidades públicas, incluindo para a DGES, particularmente num cenário de possível aumento das taxas de juro da dívida pública, com os inerentes constrangimentos orçamentais.

[2] "Resumo de projeções macroeconómicas para a economia portuguesa", Conselho das Finanças Públicas, atualizado a 11/11/2021 (https://www.cfp.pt/uploads/subcanais_ficheiros/20211111-resumo-projecoes-macroeconomicas-novembro2021_pt.pdf)

Social e Bem-Estar

Oportunidade

- Crescente mobilidade internacional de estudantes e de diplomados, sendo Portugal um país crescentemente atrativo pela sua capacidade formativa instalada e qualidade reconhecida.
- Formação ao longo da vida, tendência reforçada pela evolução célere das profissões e competências requeridas; alargamento do número de anos das pessoas no ativo, e formação modular, flexível e adequada às competências específicas necessárias à execução do posto de trabalho.
- Mudanças na relação entre o trabalhador e empregador[3], incluindo: a tendência para que trabalhadores talentosos se interessem por cenários de trabalho em que possam exibir elevadas competências; tendência rápida do mercado de trabalho em exigir *reskilling* e *upskilling* em permanência; tendência para organizações estarem focadas em dar propósito e vínculo coletivo.
- Alargamento do número e da base social de estudantes no ensino superior, patente no compromisso assumido pela política de ensino superior atual de atingir uma taxa média de frequência no ensino superior de 6 em cada 10 jovens com 20 anos até 2030 (situação atual: 5,1 em cada 10), assim como alargar as qualificações de toda a população, atingindo 50% de graduados de educação terciária na faixa etária dos 30-34 anos até 2030 (situação atual: 45,5%).
- Crescente tendência de customização do consumo, incluindo também no ensino superior, que se reflete na procura por percursos de formação cada vez mais flexíveis, personalizados, assentes em módulos creditados por via de microcredenciais. Este facto cria uma oportunidade para um alargamento do âmbito de atuação da DGES, estendendo a sua atividade ao registo e divulgação de formações não conferentes de grau, bem como à participação mais ativa na operacionalização de modelos de formação flexíveis.

Ameaça

- Surgimento de novas variantes do vírus COVID-19 que possam pôr em causa as perspetivas de recuperação económica e, globalmente, o normal funcionamento da vida em sociedade, incluindo na área da educação e ensino superior.
- Envelhecimento populacional, com consequências negativas no número de jovens na faixa etária 18-20 anos, a idade associada à continuidade de estudos para o ensino superior em cada ano, sendo necessário encontrar formas de aumentar a percentagem de jovens desta faixa etária que ingressa no ensino superior e de atrair outros perfis de estudantes, incluindo adultos no ativo.
- Declínio demográfico, com impacto negativo na disponibilidade de profissionais qualificados, sendo fundamental ponderar a adoção de políticas ativas de imigração, incluindo no ensino superior, através da atração de estudantes e diplomados internacionais.

[3] *"The worker-employer relationship disrupted"*, by Erica Volini Jeff Schwartz Kraig Eaton David Mallon Yves Van Durme Maren Hauptmann Shannon Poynton Nic Scoble-WilliamsGlobal. Human Capital Trends Special Report, 21 July 2021 (https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html).

Tecnológico

Oportunidade

- A transição digital constitui uma tendência consolidada ao nível mundial, patente na estratégia da União Europeia, bem como de Portugal. Este processo, cuja evolução foiinegavelmente acelerada pela pandemia por COVID-19, encerra várias oportunidades para a economia em geral, e em particular, para as organizações públicas ligadas ao ensino superior. Terá efeitos incontornáveis na inovação dos processos de ensino-aprendizagem, nas necessidades de novas competências, mas também ao nível do potencial da economia dos dados para a extração de informação útil para todos os *stakeholders* e dos modos de organização do trabalho e das operações, crescentemente assentes na inteligência artificial, *IoT*, robótica, automação e conectividade a partir de qualquer local.

Ameaça

- Porém, a concretização da transição digital acarreta igualmente algumas ameaças, tais como o risco de certas organizações poderem "ficar para trás" neste processo, quer devido ao défice de profissionais com competências para suportar estes processos, e da capacidade para os atrair e reter, bem como aos elevados custos com recursos tecnológicos requeridos para que as organizações mantenham a sua capacidade para acompanhar esta transição. Importa ainda considerar as crescentes ameaças associadas a crimes digitais e ataques cibernéticos, que colocam em risco a segurança da informação digital em todas as organizações, incluindo as ligadas ao ensino superior.

Ambiental

Oportunidade

- **Transição climática e maior consciencialização ambiental**

  As diferentes diretrizes emanadas no âmbito do Pacto Ecológico Europeu, como a Lei Europeia do Clima, o Pacto Europeu para o Clima, o Plano para atingir a Meta Climática fixada para 2030, e até mesmo o Plano de Ação para a Economia Circular, traduzir-se-ão nos diferentes Estados Membros, e por consequência em Portugal, na mobilização de investimento público para a promoção de um modelo de desenvolvimento mais sustentável, resiliente e inclusivo. Para além das oportunidades proporcionadas por esta agenda de transformação verde, a maior consciencialização ambiental dos *stakeholders* internos e externos das organizações, traduzindo-se em comportamentos de maior responsabilidade social e ambiental, impulsionará a introdução dos procedimentos de melhoria e inovação sustentáveis.

Análise Interna

A análise do ambiente interno de uma organização envolve a análise das suas principais forças e debilidades, no que respeita aos recursos, competências e capacidades que apresenta e que são estratégicos para a organização. Os recursos traduzem a quantidade de fatores humanos, tecnológicos, materiais e financeiros de que a organização dispõe para realizar a sua atividade. As competências referem-se ao conhecimento específico e transversal disponível ao nível do indivíduo. Por seu lado, as capacidades consistem nas características organizacionais que conferem a possibilidade de tirar o máximo partido da conjugação entre os recursos e competências existentes; incluem, por exemplo, o modelo organizacional estabelecido, a existência ou não de trabalho em equipas multidisciplinares, os fluxos de informação definidos, os meios de comunicação interna, entre outros.

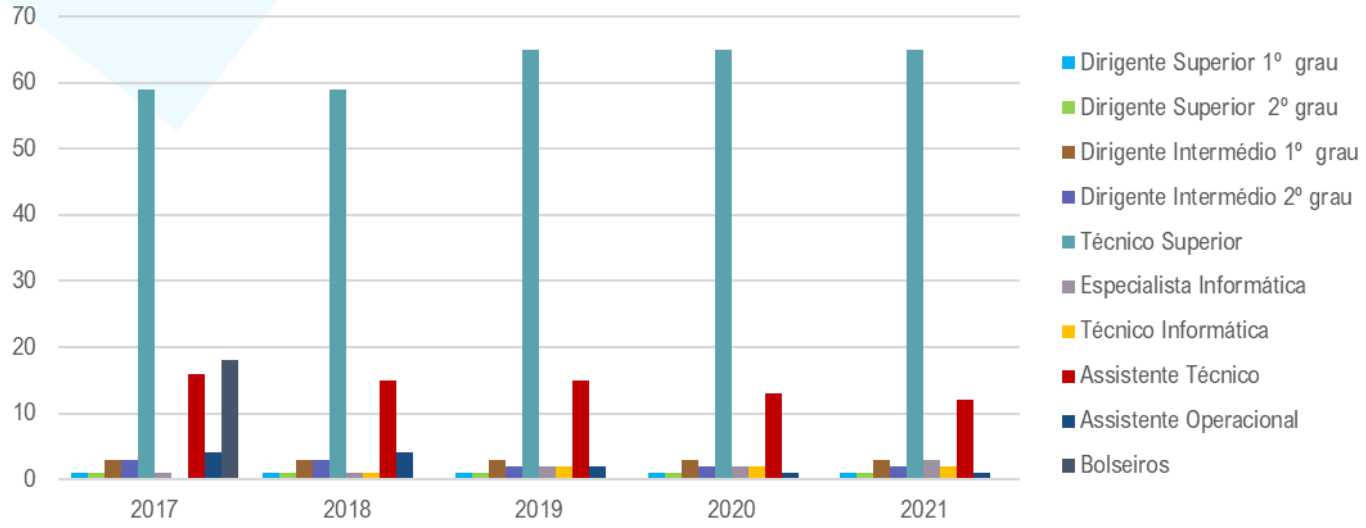
A análise interna que aqui se apresenta resulta de recolha e tratamento de informação quantitativa, fornecida pela DGES, bem como informação qualitativa decorrente de exercícios participativos levados a cabo com os vários grupos de *stakeholders* identificados na secção anterior. Encontra-se organizada em 3 eixos: i) Pessoas, ii) Processos e iii) Relação com *stakeholders* externos.

Pessoas

As pessoas constituem o principal ativo de qualquer organização competitiva, eficiente e orientada à concretização de objetivos ambiciosos. São parte nevrálgica da estratégia de desenvolvimento institucional de médio e longo alcance. A presente secção centra-se na identificação e análise das principais características dos colaboradores da DGES, numa perspetiva de reconhecimento das suas forças e valências e da ancoragem de medidas futuras de atuação.

Embora o número efetivo de colaboradores atual seja inferior ao que se encontra previsto no mapa de pessoal, a sua evolução tem registado um crescimento ao longo dos últimos 5 anos. O número total de colaboradores ascendia a 60, em 2017, tendo atingido um total de 75 colaboradores a 31 de outubro de 2021, dos quais, 4 se encontram a prestar serviço no Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), 1 no Gabinete do Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e 1 no Gabinete da Senhora Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública. O gráfico seguinte permite também verificar o nível de competências existente, refletido num elevado nível de tecnicidade existente no conjunto de trabalhadores (percentagem de técnicos superiores no total), a que está associada uma elevada percentagem de pessoas qualificadas.

Gráfico 1. - *Evolução do Nº Trabalhadores por tipo de carreira (2017-2021)*



Fonte: DGES

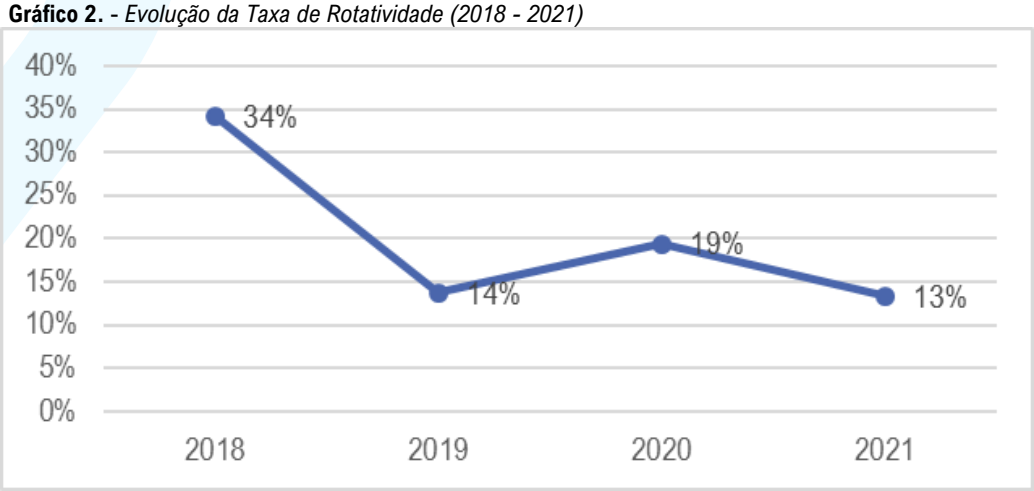
Nos últimos 2 biénios de avaliação disponíveis (2017-2018 e 2019-2020), a avaliação dos trabalhadores foi globalmente positiva. Em 2017-2018, 75% dos trabalhadores foram avaliados com a classificação de "Adequado" e 25% com a classificação de "Relevante", não tendo sido atingida a classificação de "Excelente" por parte de nenhum dos trabalhadores. No biénio 2019-2020, a avaliação dos trabalhadores distribui-se entre os 3 níveis positivos do seguinte modo: 75% "Adequado", 25% "Relevante" e, de entre as avaliações finais qualitativas de Desempenho Relevante, 5% do total de trabalhadores obteve reconhecimento de Desempenho "Excelente". Estes dados exibem uma tendência de evolução para a demonstração de níveis de desempenho com registo de maior concretização de objetivos e competências, como demonstra o crescimento de trabalhadores com classificação de "Relevante" e de "Excelente". Considerando os dados apresentados, os trabalhadores da DGES tendem a estar mais ajustados aos objetivos e competências propostas em sede de negociação SIADAP, quando considerada a evolução positiva dos últimos dois biénios de avaliação.

Não obstante, a avaliação de desempenho, um dos tópicos em análise e discussão no âmbito da Oficina de Participação Alargada, que envolveu todos os colaboradores da DGES, foi um dos temas destacado como ponto fraco nessa auscultação. O sistema de avaliação de desempenho em vigor foi considerado pouco objetivo (nomeadamente na componente de avaliação comportamental), demasiado burocrático, limitado pela obrigatoriedade de quotas e evidenciando falta de coordenação entre serviços. Neste sentido, pode constituir matéria de reflexão o modelo de operacionalização do SIADAP determinado pela gestão da DGES até ao momento, podendo o mesmo evoluir através da procura de uma maior equidade, equilíbrio e objetividade.

No que respeita à progressão na carreira, é de registar que nos últimos 4 anos, desde o descongelamento de carreiras no início de 2018, houve alguma evolução positiva em termos de posicionamento remuneratório: 29 trabalhadores em 2018, 26 em 2019 e 26 em 2021. Em proporção dos efetivos, no ano de 2021, 41% dos técnicos superiores e 27% dos assistentes técnicos conheceram um aumento do posicionamento remuneratório.

Apesar do crescimento global no número de trabalhadores e da avaliação de desempenho globalmente positiva, é notória a elevada taxa de rotatividade[4] entre os colaboradores da DGES, facto que deve suscitar uma reflexão interna mais aprofundada (Gráfico 2). Efetivamente, a significativa rotatividade de trabalhadores, reconhecida como uma fragilidade pelos dirigentes da organização, pode trazer problemas de desagregação e perda de eficiência e eficácia de procedimentos de funcionamento, pelo que deve a instituição refletir sobre a existência de meios de correção desta situação.

Gráfico 2. - *Evolução da Taxa de Rotatividade (2018 - 2021)*



Fonte: DGES

[4] Calculada, para cada ano, através da divisão entre a média do número de entradas e do número de saídas e o total de colaboradores no ano anterior.

No que respeita às oportunidades de formação, valorização e desenvolvimento profissional, os indicadores relativos às ações de formação têm demonstrado uma elevada variação nos últimos anos. Efetivamente, 2018 e 2019 destacam-se com um número muito elevado de participações em ações de formação, quer promovidas por entidades externas (54 em 2018 e 57 em 2019), quer internas (1242 em 2018 e 674 em 2019). Este elevado número de participações em ações de formação promovidas internamente estará associado ao programa +DGES, colocado em prática nesse período. Inversamente, em 2017 e 2020 houve muito menos participações em ações de formação, coincidindo este último ano com o início da pandemia de COVID-19. Ocorreu apenas uma ação de formação interna, no âmbito do programa +DGES, com 66 participações e, por conseguinte, a maioria das participações ocorreram em ações de formação promovidas por entidades externas: 43 em 2017 e 76 em 2020. No que se refere à proporção de cada categoria, o número de participantes nas ações de formação espelha a distribuição do número de colaboradores por categoria, evidenciando que não existe enviesamento das oportunidades de formação em relação a determinadas posições na carreira. A participação em missões internacionais constitui igualmente uma oportunidade de valorização e desenvolvimento profissional com um impacto geralmente muito positivo em termos de motivação dos colaboradores. Nesta dimensão, excluindo os anos 2020 e 2021 (afetados pela pandemia no que se refere a viagens e missões internacionais), é de destacar uma tendência crescente da participação em missões desta natureza (20 em 2017, 25 em 2018 e 31 em 2019). Além de poder constituir um fator motivacional associado à mudança de rotina, e de materializar (ainda que temporariamente) uma maior amplitude funcional, estas missões são fundamentais para a criação de redes de colaboração e para o conhecimento de boas práticas adotadas por entidades congéneres ou similares, particularmente, europeias.

Esta inconstância nas oportunidades de formação entre diferentes anos, particularmente a existência de apenas uma ação de formação interna no ano de 2020, ano em que os colaboradores estiveram todos em teletrabalho, poderá justificar a perceção negativa, manifestada pelos colaboradores da DGES sobre este tema, no âmbito da Oficina de Participação Alargada. Alguns dos aspetos negativos que foram referidos relativamente às oportunidades de formação incluem: o facto de as formações oferecidas serem repetitivas, insuficientes e inadequadas para as necessidades e a premência de reformular o plano de formação no sentido de apoiar a utilização de novas ferramentas de trabalho e a integração de novos trabalhadores. Estas lacunas ao nível da formação, particularmente no atinente ao plano de formação e capacidade para trabalhar com novas ferramentas, foram corroboradas pelos dirigentes da DGES como pontos fracos que é necessário corrigir.

Numa perspetiva mais global, analisando os resultados do questionário de satisfação aos trabalhadores disponíveis para os anos de 2018 a 2020, é significativo constatar que o nível médio global de satisfação, tem diminuído. Numa escala de 1 a 5, a média de avaliação global era, em 2018, de 3,65, em 2019 de 3,33 e, em 2020, de 3,29. A satisfação manifestada apresenta uma elevada variabilidade por serviço, com níveis de satisfação consistentemente inferiores na Direção de Serviços de Suporte à Rede de Ensino Superior e superiores na Direção de Serviços de Apoio ao Estudante[5].

A auscultação realizada aos trabalhadores da DGES permitiu identificar outros fatores, para além dos mencionados anteriormente, que, não sendo quantificáveis através de indicadores, constituem perceções referidas como determinantes negativos para a sua satisfação no trabalho.

Ao nível dos recursos materiais (qualidade e conforto das instalações, equipamentos, mobiliário, hardware e software), apesar de se reconhecer o esforço de investimento recente da DGES, este é ainda apontado como um aspeto que carece de melhoria e que, afetando as condições físicas de trabalho, tem impacto negativo na satisfação e produtividade. Foi particularmente salientado pelos colaboradores o facto de as instalações e equipamentos do edifício não responderem às práticas ambientais mais básicas, tendo sido mencionada a inexistência de práticas de separação do lixo ou de mecanismos de poupança de água nos WC. Finalmente, os trabalhadores sentem que existe um reduzido reconhecimento interno, sobretudo pelas chefias superiores, aliado a uma ausência de expectativas de progressão na carreira.

[5] Foi excluído da análise o caso da DRMCI, por apresentar um número muito reduzido de respostas.

Em contraponto, foram vários os pontos fortes apontados, quer pelos colaboradores, quer pelos dirigentes e *stakeholders* externos no que se refere à gestão de pessoas e às competências existentes na organização. Os colaboradores destacaram, em geral, pela positiva, as práticas recentes de adoção do trabalho em regime híbrido (teletrabalho/trabalho presencial), como forma de proporcionar uma melhor conciliação da vida profissional com a pessoal/familiar. Salientam ainda o bom relacionamento interpessoal existente. A auscultação dos dirigentes, que possuem uma visão holística da organização, permitiu identificar diversos pontos fortes relacionados com as competências e capacidades das pessoas da organização. Desde logo, uma predisposição para aderir em pleno aos processos de inovação em curso. Este facto foi relacionado com a diversidade de áreas de formação das pessoas, considerada positiva, bem como com a sua elevada qualificação média. Foi igualmente destacada a versatilidade e proatividade das equipas para encontrar soluções alternativas face à escassez de recursos. Finalmente, foi generalizada (pelos dirigentes e *stakeholders* externos) a referência positiva aos técnicos da DGES, salientando-se a sua atitude de serviço e resiliência na concretização dos objetivos.

Em síntese (Tabela 2), a análise anterior permite identificar os seguintes principais pontos fortes e fracos da DGES no que se refere ao eixo "Pessoas".

Tabela 2. - *Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao Eixo "PESSOAS"*

Pontos fortes	Pontos fracos
Elevada percentagem de trabalhadores qualificados	Reduzidas expectativas de progressão na carreira por parte dos trabalhadores
Elevada adesão dos trabalhadores aos processos de inovação em curso	Elevada taxa de rotatividade das pessoas
Diversidade de áreas de formação dos trabalhadores	Insatisfação dos trabalhadores relativamente ao plano de formação
Versatilidade e proatividade das equipas para encontrar soluções alternativas face à escassez de recursos	Diminuição do nível global de satisfação dos trabalhadores nos últimos anos
Resiliência na concretização dos objetivos	Insatisfação relativamente à forma como é aplicado o SIADAP
Bom relacionamento interpessoal	Necessidade de melhorias nas condições físicas de trabalho, incluindo ao nível de software e equipamento informático

Processos internos

A auscultação realizada junto dos trabalhadores, dirigentes e *stakeholders* externos permitiu salientar, como aspeto positivo, o nível de desmaterialização de processos conseguido nos últimos anos na DGES, sendo hoje considerada uma "organização papel zero". Este aspeto foi apontado como tendo sido fundamental na capacidade de resposta da DGES durante a pandemia, facilitando a transição para o teletrabalho sem constrangimentos. A prestação de um atendimento multicanal (telefone, email, presencial, balcão eletrónico), foi também apontado como um fator positivo dos processos internos estabelecidos.

Em contrapartida, foram vários os fatores apontados como carecendo de melhorias. O elemento mais aludido está ligado à comunicação interna, tendo sido referida uma reduzida abertura para recolha de feedback dos colaboradores (particularmente, de ideias inovadoras) e reduzidos protocolos de disseminação de informação interna e de comunicação lateral com os restantes departamentos (sendo inclusivamente mencionado o desconhecimento do que é feito nos outros departamentos). A este respeito, os dirigentes reconhecem a necessidade de implementar projetos mobilizadores, transversais, multidisciplinares, que permitam o maior conhecimento mútuo entre trabalhadores, bem como partilha de informação, dúvidas e boas práticas entre diferentes serviços. Este aspeto foi igualmente identificado na auscultação realizada junto das entidades externas, que mencionaram a necessidade de adaptar a estrutura organizacional interna da DGES, conferindo maior maleabilidade de funções, através da rotatividade entre departamentos, criação de equipas multidisciplinares e/ou de outras dinâmicas que promovam a interação entre as diferentes unidades orgânicas. Ao nível dos procedimentos internos, a auscultação realizada aponta para uma larga margem para melhoria e simplificação, nomeadamente nos procedimentos relacionados com os recursos humanos (ex.: marcação de férias ou saídas em serviço). Adicionalmente, é sentida a necessidade de ter os procedimentos sistematizados através de manuais que facilitem o conhecimento por parte de todos os colaboradores, especialmente os que estão a entrar na organização a cada momento. Outro aspeto destacado como uma preocupação refere-se às práticas de cibersegurança e segurança dos dados, face às crescentes ameaças de ataques informáticos, fator que assume especial relevância numa organização que detém uma larga quantidade de dados sensíveis. Finalmente, a reduzida autonomia financeira, apesar de não ser um aspeto passível de alteração pela própria organização, foi apontado como um dos fatores que acaba por ditar um aumento da complexidade e morosidade dos procedimentos internos.

A tabela seguinte sistematiza os seguintes principais pontos fortes e fracos resultantes da análise anterior no que respeita ao eixo "Processos Internos".

Tabela 3. - *Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao Eixo "PROCESSOS INTERNOS"*

Pontos fortes	Pontos fracos
Desmaterialização de processos – organização sem papel	Falhas na comunicação interna (bidirecional com chefias e lateral, entre departamentos)
	Procedimentos internos complexos e pouco sistematizados e disseminados
Atendimento omnicanal (presencial, telefone, balcão eletrónico)	Reduzida autonomia financeira

Relação com *stakeholders* externos

Para uma melhor sistematização, esta dimensão é analisada separadamente em relação a cada um dos principais grupos de *stakeholders* externos da DGES: os estudantes, as instituições de ensino superior e as restantes entidades.

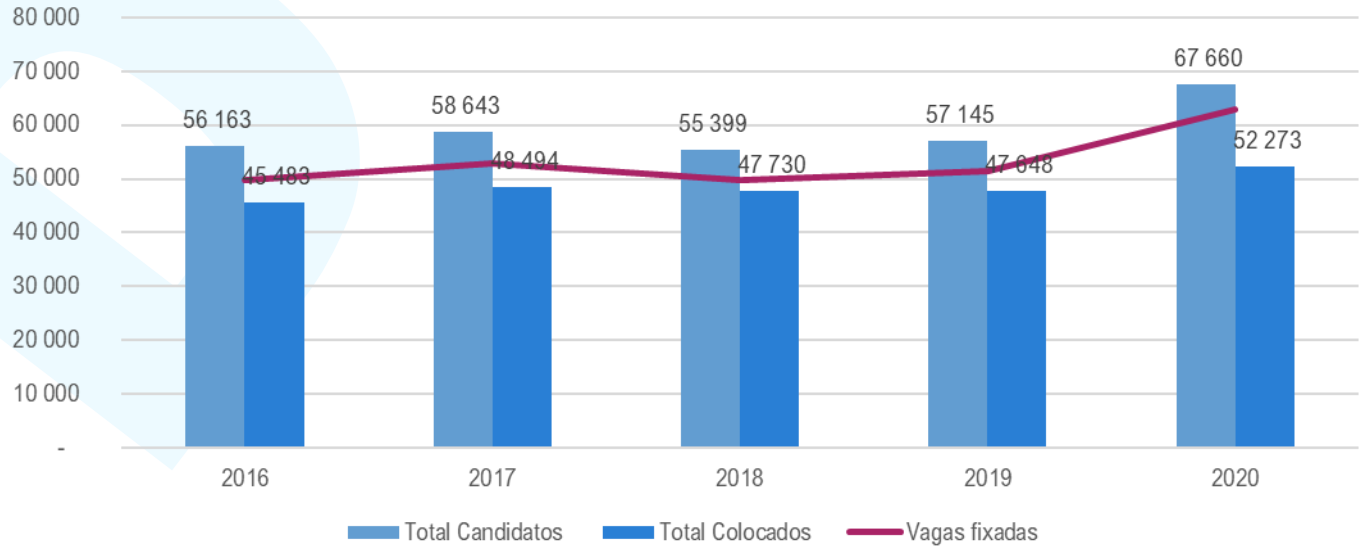
Estudantes no Ensino Superior

A relação com os estudantes ocorre por via das seguintes atribuições da DGES: i) acesso e ingresso no ensino superior, ii) ação social, iii) apoio à mobilidade internacional de estudantes e diplomados, através do reconhecimento de graus e diplomas estrangeiros e iv) interações motivadas pela função da DGES de registo de IES e de cursos de ensino superior.

A procura de qualificação de nível superior tem crescido nos últimos 3 anos, como se pode verificar no Gráfico 3 que diz respeito às candidaturas e colocados em licenciatura no ensino superior público. Os dados previsionais de 2021 apontam para um reforço desta tendência. Efetivamente, o número de candidatos à 1ª fase do Concurso Nacional de Acesso atingiu um máximo histórico, desde 1996, no ano letivo 2021-2022, aumentando 2,1% face à mesma fase no ano letivo anterior. A par de um crescimento da procura, o número de novos colocados aumentou também, situando-se acima dos 52 mil estudantes no ensino superior público em 2020.

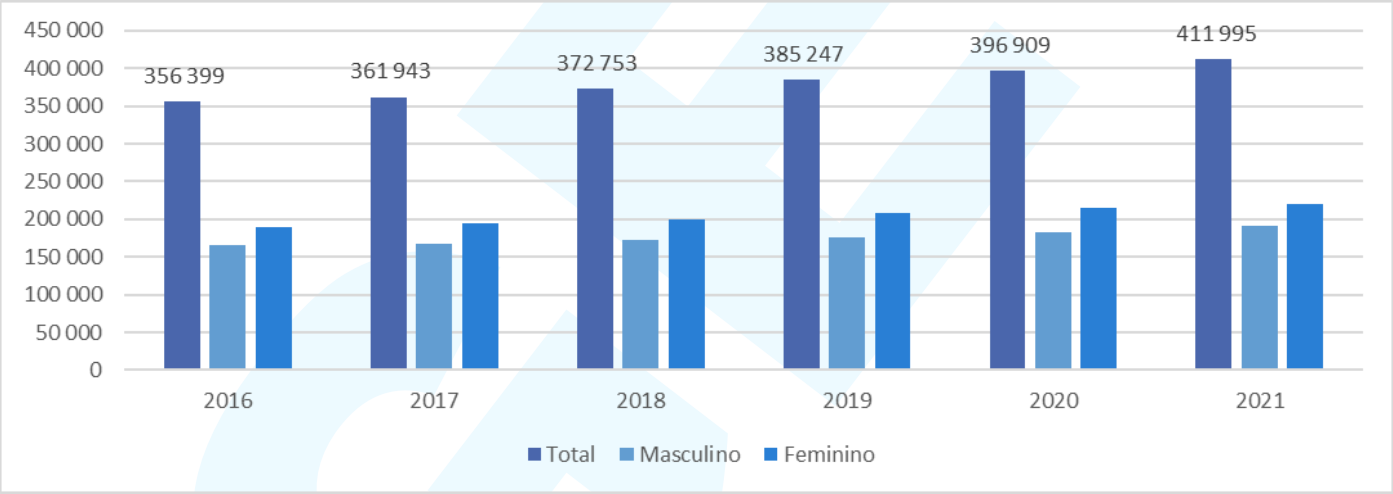
Considerando o número total de estudantes inscritos no ensino superior, patente no Gráfico 4 (abrangendo todos os ciclos de estudos e o ensino público e privado), a evolução tem sido claramente positiva. Desde 2016 o número total de estudantes do ensino superior tem vindo a aumentar, superando os 400 mil em 2021.

Gráfico 3. - *Evolução do Nº de candidatos, vagas e colocados em licenciatura no ensino superior público (2016 a 2020)*



Fonte: DGES

Gráfico 4. - *Alunos matriculados no Ensino Superior: total e por sexo (2016 a 2020)*

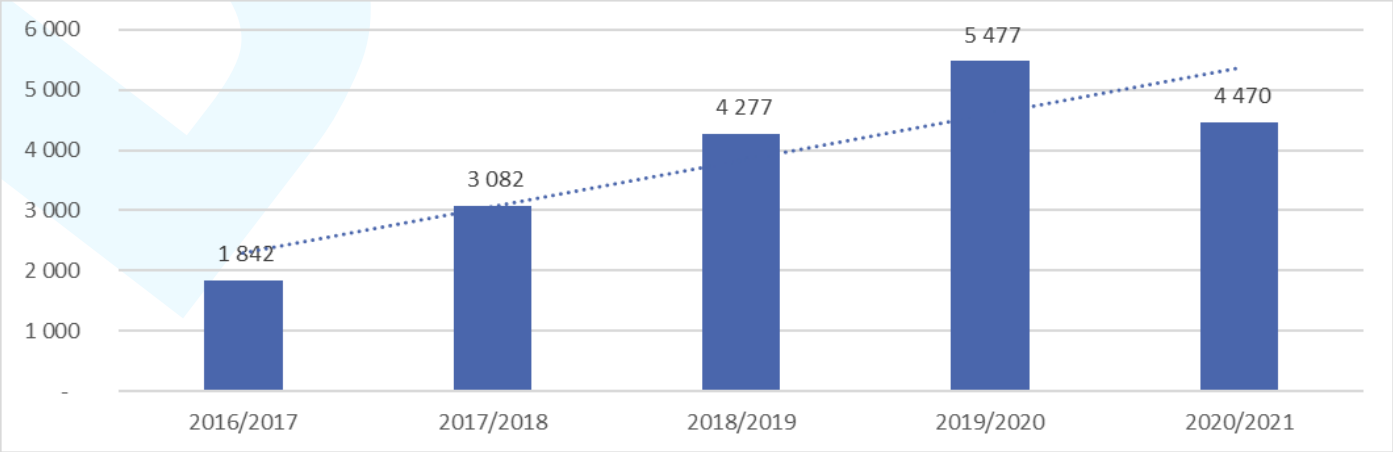


Fonte: DGEEC/ME-MCTES - DIMAS/RAIDES; extraído de: PORDATA (última atualização a 2021-10-01).

Deve ainda realçar-se que a taxa de diplomados na população residente entre os 30 e os 34 anos atingiu os 43% no 4º trimestre de 2020, dando dessa forma cumprimento à meta estabelecida de 40% no âmbito da estratégia Europa 2020.

O universo de estudantes internacionais inscritos nas IES portuguesas tem crescido significativamente nos últimos anos, atingindo cerca de 5 000 estudantes no ano letivo 2020/2021, ano em que se registou uma ligeira quebra face ao ano anterior, motivada pelas restrições à mobilidade internacional impostas pela pandemia (Gráfico 5). Os países de origem mais expressivos, considerando a soma dos estudantes inscritos pelo 1º ano e 1ª vez dos últimos 5 anos, são os seguintes, por ordem de relevância: Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Angola, Equador, São Tomé e Príncipe, Moçambique e China.

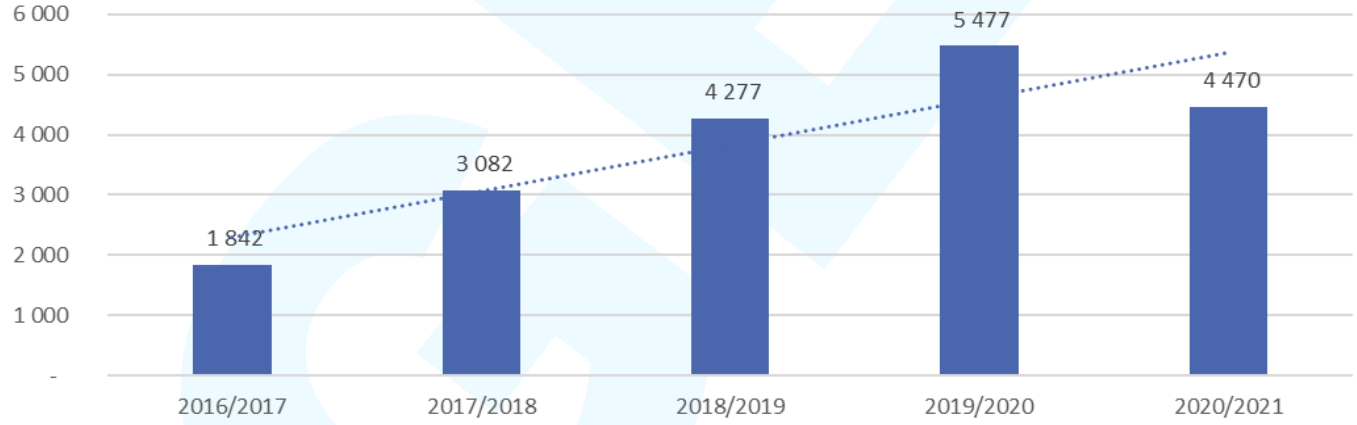
Gráfico 5. - *Evolução do Nº de estudantes internacionais inscritos nas IES portuguesas (2016/17 a 2020/21)*



Fonte: DGES

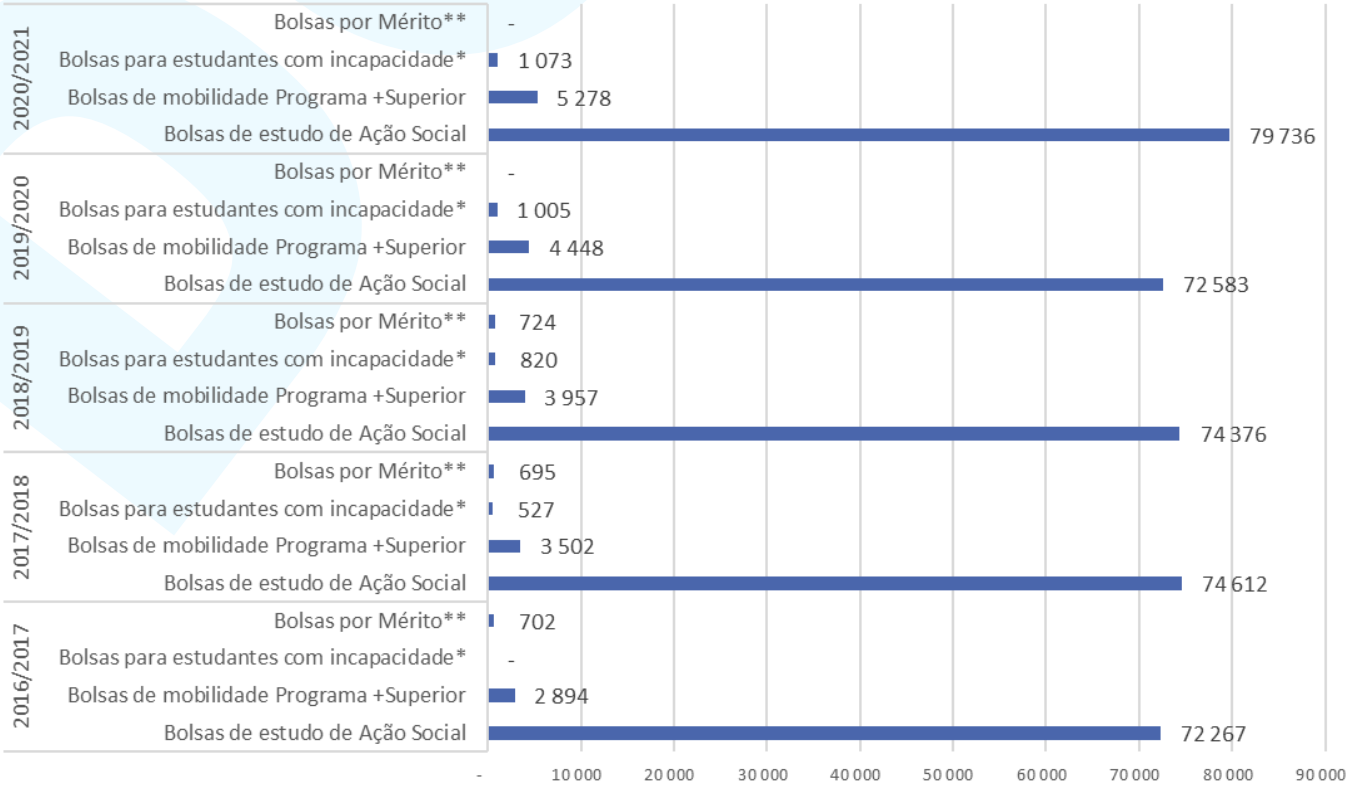
Ao nível dos apoios de ação social, a evolução do número de bolsas requeridas (Gráfico 6) e atribuídas (Gráfico 7) tem acompanhado a evolução do número de estudantes no ensino superior, como se pode verificar através dos gráficos seguintes.

Gráfico 6. - *Evolução do Nº total de estudantes que requereram bolsa de ação social (2016/17 a 2020/21)*



Fonte: DGES (https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/informacao-estatistica-bolsas-de-estudo-para-estudantes-do-ensino-superior?plid=373)

Gráfico 7. - *Evolução do Nº total de bolsas atribuídas (2016/17 a 2020/21)*



* Apoio criado em 2017, aplicando-se a partir do ano letivo 2017-2018.

** Este apoio só pode ser atribuído quando o ano letivo está totalmente finalizado e existem dados oficiais sobre os inscritos, podendo ser atribuída 1 bolsa por cada 500 estudantes. Por esse motivo, não há dados disponíveis para os anos letivos 2019/2020 e 2020/2021.

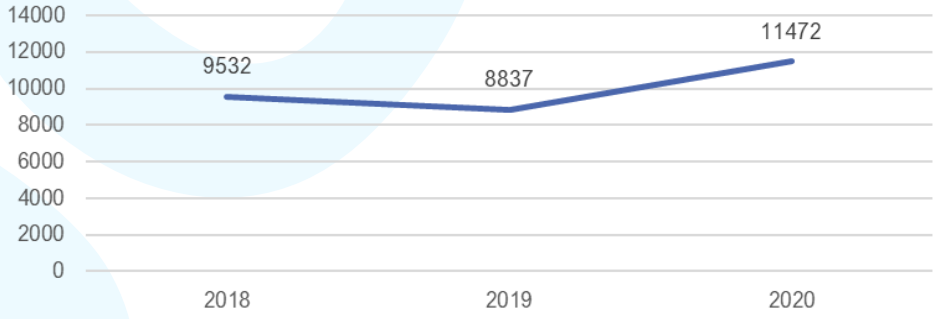
Fonte: DGES

Como se torna patente no Gráfico 7, o número de bolsas de ação social atribuídas fica anualmente aquém do número de bolsas requeridas, o que é explicado pelo não cumprimento de alguma das condições para que os estudantes beneficiem desse apoio, incluindo as socioeconómicas. É importante apurar o perfil socioeconómico do conjunto dos requerentes, no sentido de antecipar eventuais necessidades de alteração de políticas que respondam a necessidades acrescidas ao nível de apoio social.

Para além das bolsas de estudo de ação social, têm sido atribuídos apoios complementares, com crescente expressão nos últimos anos. É o caso do Programa +Superior, que visa contribuir para a plena utilização da capacidade do Ensino Superior público e incentivar a frequência em instituições com uma menor procura, localizadas em regiões do país com menor pressão demográfica. Estas bolsas destinam-se a estudantes economicamente carenciados que residem habitualmente noutras regiões. É de sublinhar também o programa de bolsas para estudantes com incapacidade igual ou superior a 60%, cujo objetivo consiste em promover o acesso ao ensino superior e ao conhecimento, dos cidadãos com necessidades especiais, que registou um crescimento acentuado nos últimos anos. Finalmente, refira-se a existência de Bolsas por mérito, atribuídas pelos estabelecimentos de Ensino Superior Público e Privado aos estudantes com aproveitamento excecional, independentemente dos seus rendimentos. Nos últimos 5 anos foram atribuídas perto de 3000 bolsas desta natureza.

A interação dos estudantes com a DGES, motivada pelo tema Bolsas, ocorre através de múltiplos canais, incluindo: telefone, atendimento presencial (cada vez com menor significado) e via balcão eletrónico Be.Com, cuja utilização tem sido crescente, como se pode verificar no gráfico que se segue.

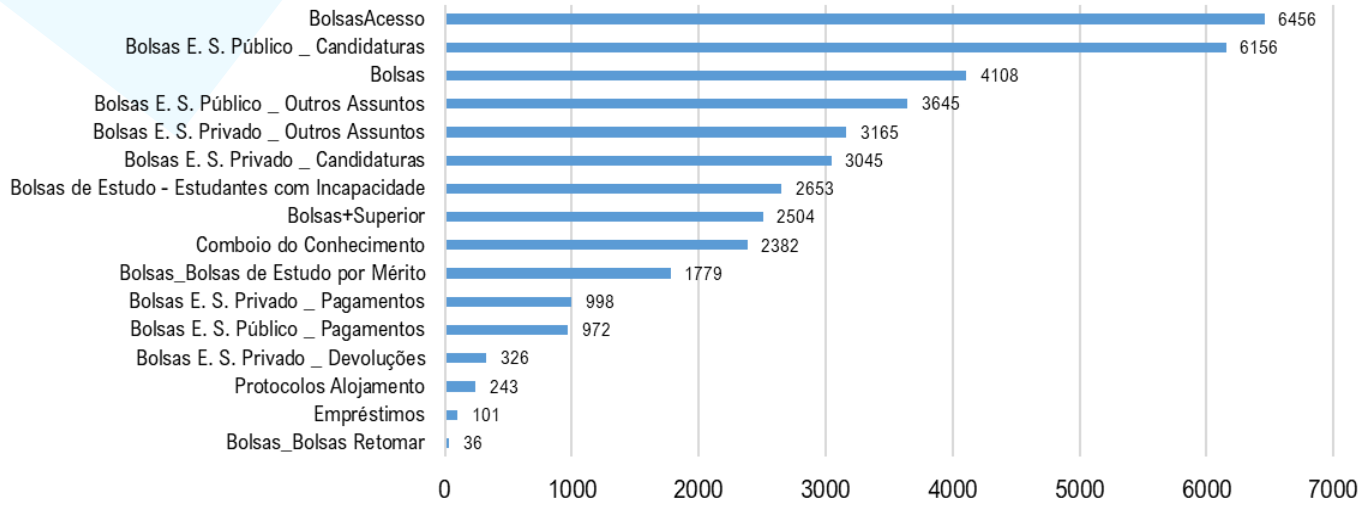
Gráfico 8. - *Nº total de tickets submetidos através do balcão Be.Com (2018 a 2020)*



Fonte: DGES

Os pedidos de assistência estão relacionados com uma diversidade de questões associadas aos serviços de apoio ao estudante, distribuindo-se pelas seguintes áreas conforme se ilustra de seguida.

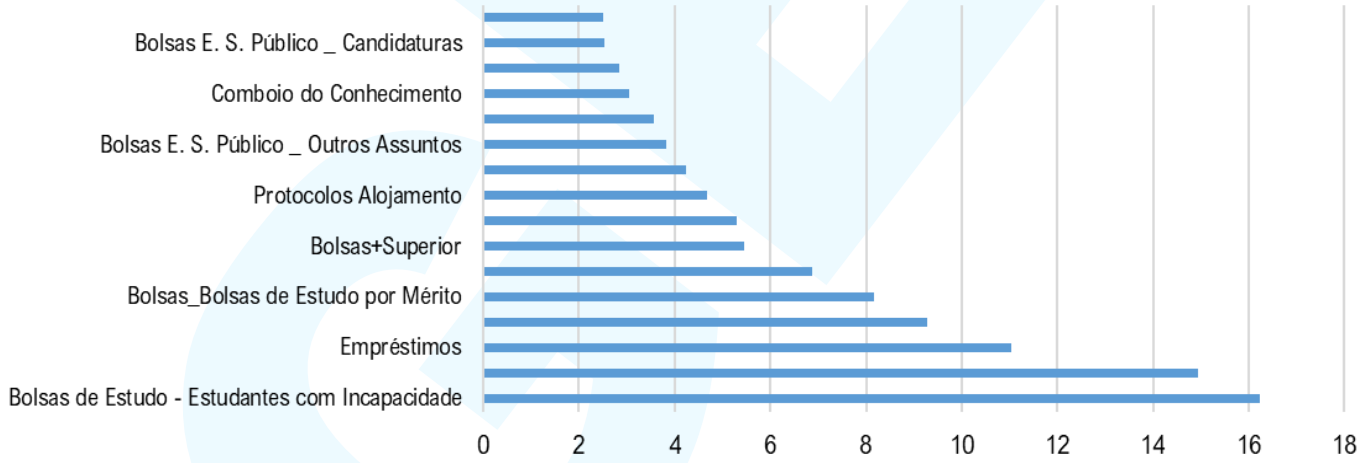
Gráfico 9. - *Nº de tickets submetidos através do balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Apoio ao Estudante*



Fonte: DGES

O tempo médio de resposta a todos os pedidos de assistência nos últimos 4 anos foi de 4,8 dias úteis, existindo discrepâncias em função do assunto em causa, conforme se demonstra no gráfico seguinte.

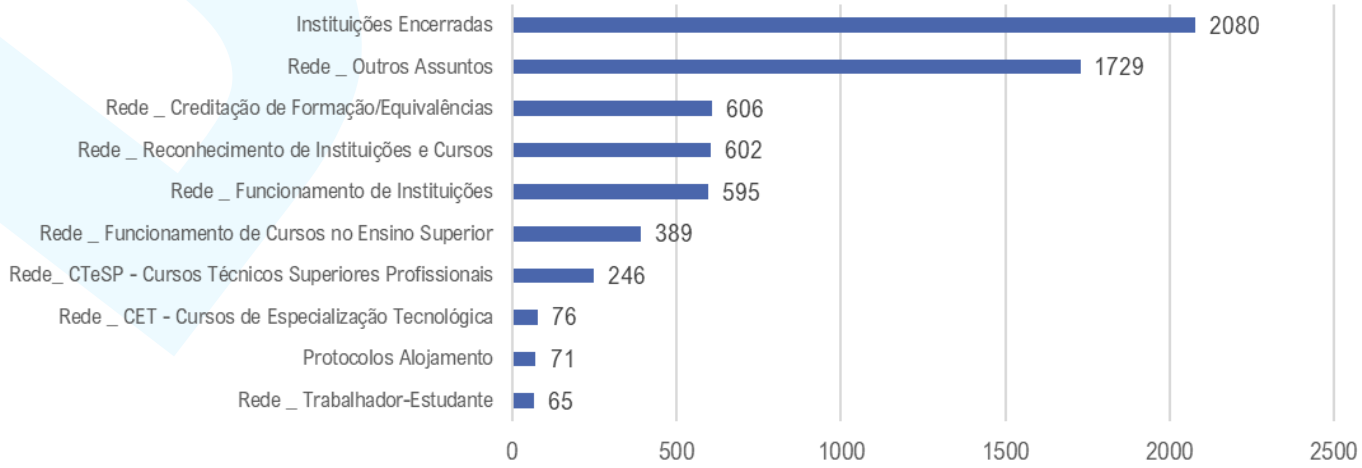
Gráfico 10. - *Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com (média entre 2018 e 2021)*



Fonte: DGES

No que se refere a assuntos relacionados com a Rede de IES, os motivos para um contacto via balcão eletrónico são também diversos (Gráfico 11).

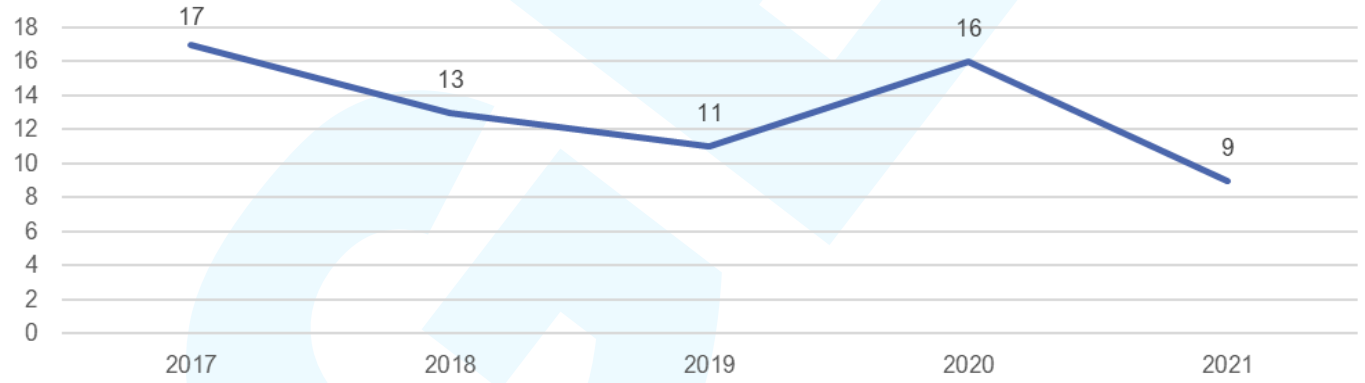
Gráfico 11. - *Nº de tickets submetidos através do balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Suporte à rede de IES*



Fonte: DGES

Neste caso, o tempo médio de resposta situa-se nos 9 dias úteis (referente a 2021) tendo conhecido uma melhoria significativa nos últimos anos, como é visível no gráfico seguinte.

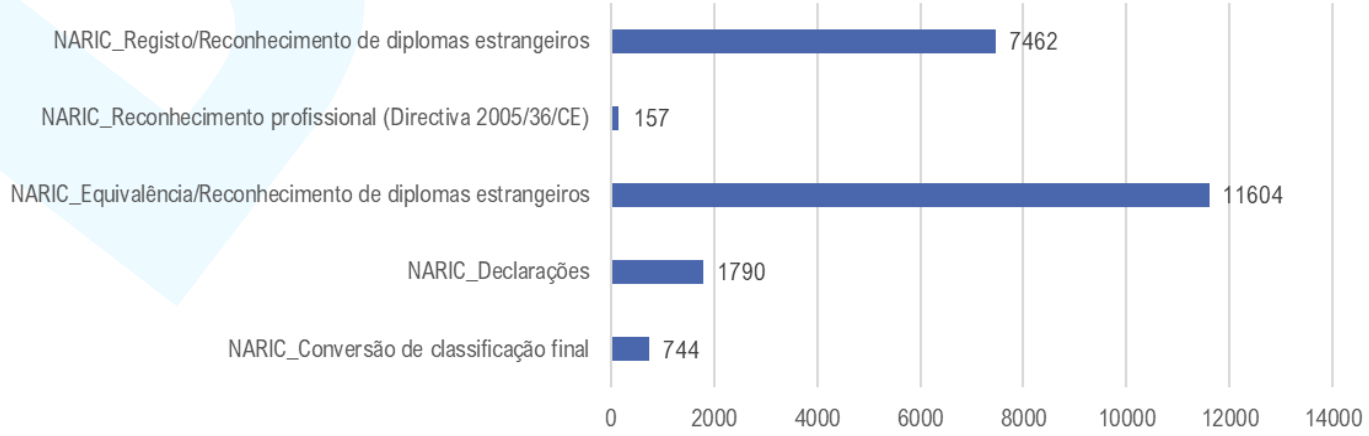
Gráfico 12. - *Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área de suporte à rede de IES (2017 a 2021)*



Fonte: DGES

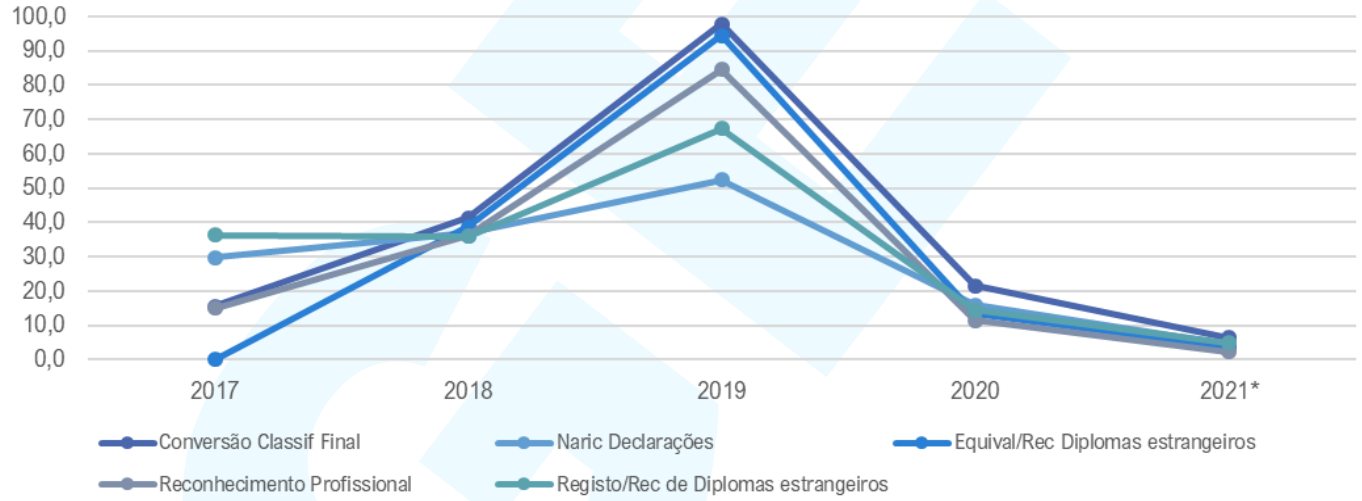
Os gráficos 13 a 14 demonstram a interação existente com a DGES a propósito de assuntos inerentes à Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional. A sua observação permite constatar o número elevado de tickets submetidos através do balcão eletrónico, especialmente no que se refere ao reconhecimento de diplomas estrangeiros. É de realçar, pela positiva, a diminuição do tempo médio de resposta a estes assuntos, patente no Gráfico 14.

Gráfico 13. - *Nº de tickets submetidos através do balcão Be.Com por área da Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (acumulado entre 2017 e 2021)*



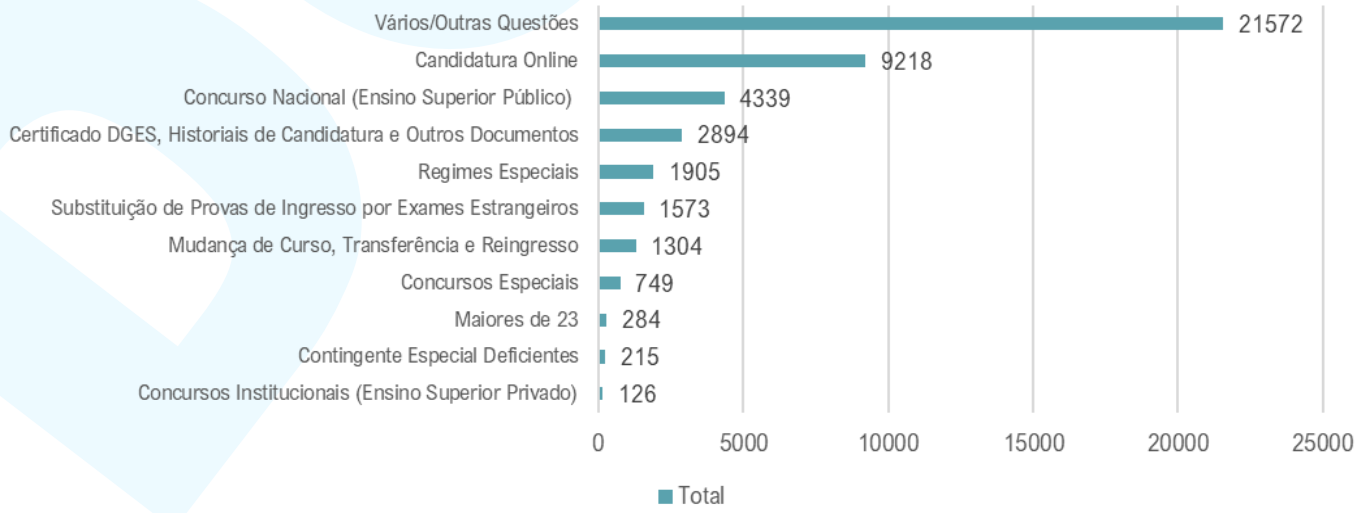
Fonte: DGES

Gráfico 14. - *Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área da Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (2017 a 2021)*



Fonte: DGES

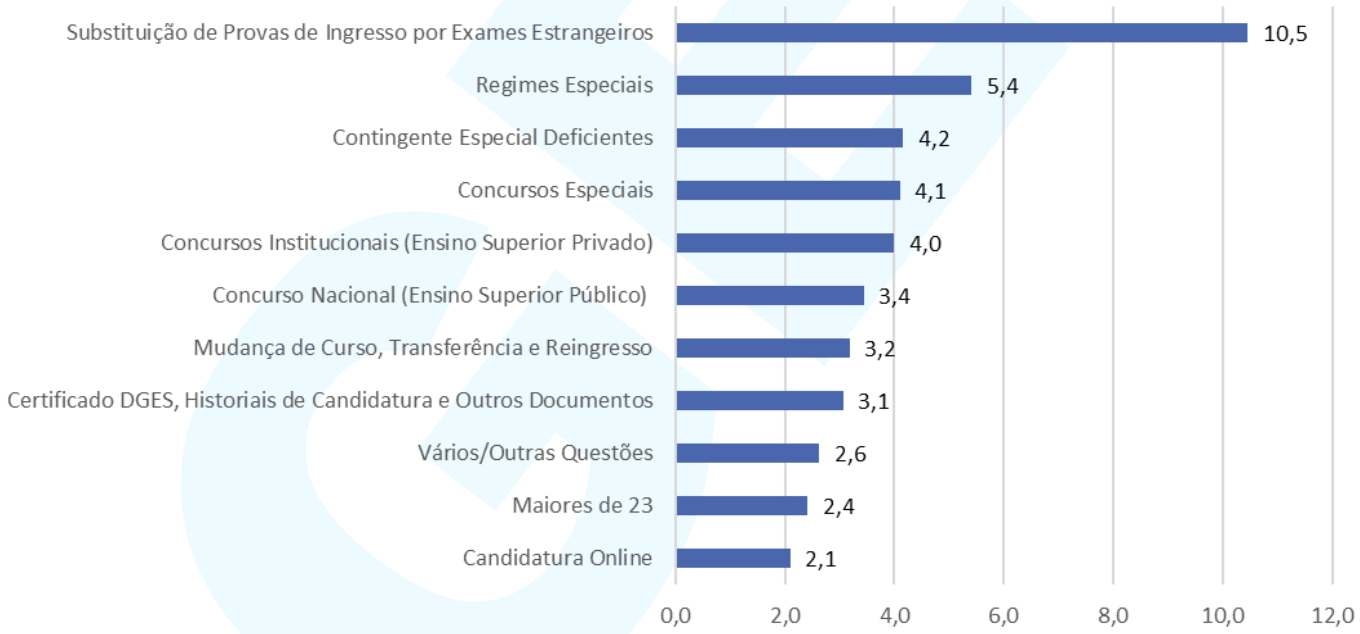
Gráfico 15. - *Nº de tickets submetidos através do Balcão Be.Com por área da Direção de Serviços de Acesso ao Ensino Superior (acumulado entre 2018 a 2021)*



Fonte: DGES

O acesso ao ensino superior é igualmente motivo para um elevado número de interações ocorridas através do balcão eletrónico (Gráfico 16). O tempo de resposta a estes tickets tem-se situado, em média global, em torno dos 3 dias úteis, apresentando alguma variância em função dos diferentes assuntos inerentes ao pedido.

Gráfico 16. - *Tempo médio de resposta (dias úteis) a tickets submetidos através do balcão Be.Com na área da Divisão de Reconhecimento, Mobilidade e Cooperação Internacional (2017 a 2021)*



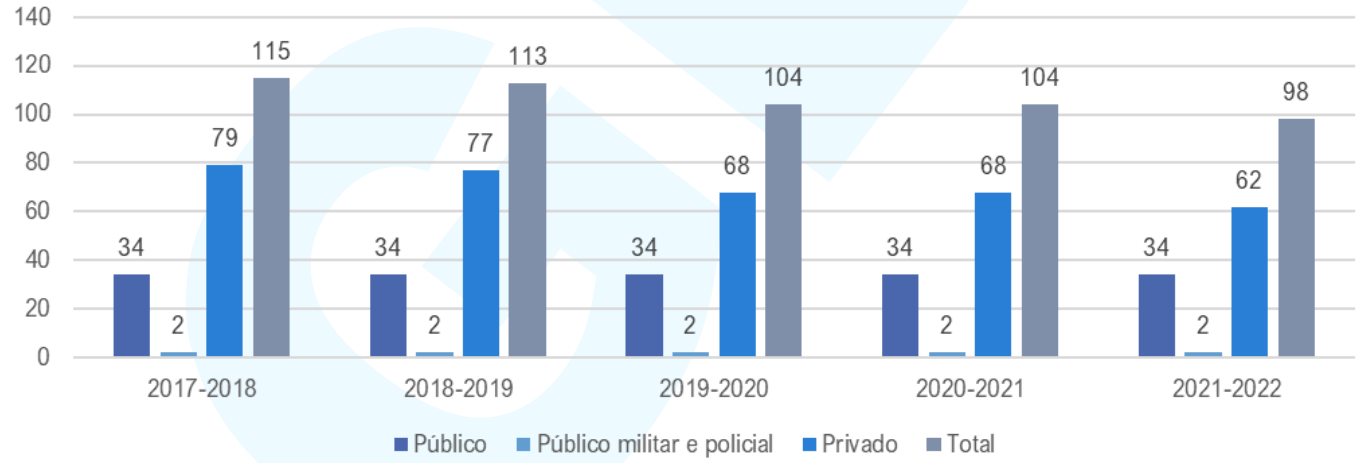
Fonte: DGES

A auscultação realizada junto dos representantes estudantis permitiu identificar alguns pontos de melhoria no que concerne ao relacionamento com a DGES, sobretudo através da partilha de informação, atualizada, de modo mais intuitivo e acessível na página da organização. As associações de estudantes manifestaram também a sua disponibilidade e vontade para assumir um papel mais ativo na disseminação de informação essencial aos estudantes, para o que seria fundamental que a DGES passasse a incluir estas associações na sua lista de divulgação de informação, particularmente quando ocorrem alterações de regras com impacto na vida dos estudantes do ensino superior. Como ponto forte, destacaram o funcionamento da plataforma digital de acesso ao ensino superior, que torna esse processo muito mais simples e acessível a todos os candidatos.

Rede de Instituições de Ensino Superior

A 31 de outubro de 2021, existiam em Portugal 98 Instituições de Ensino Superior (IES), entre instituições públicas, privadas e instituições de caráter público militar e policial, que integram a rede de IES com a qual a DGES se relaciona (Gráfico 17).

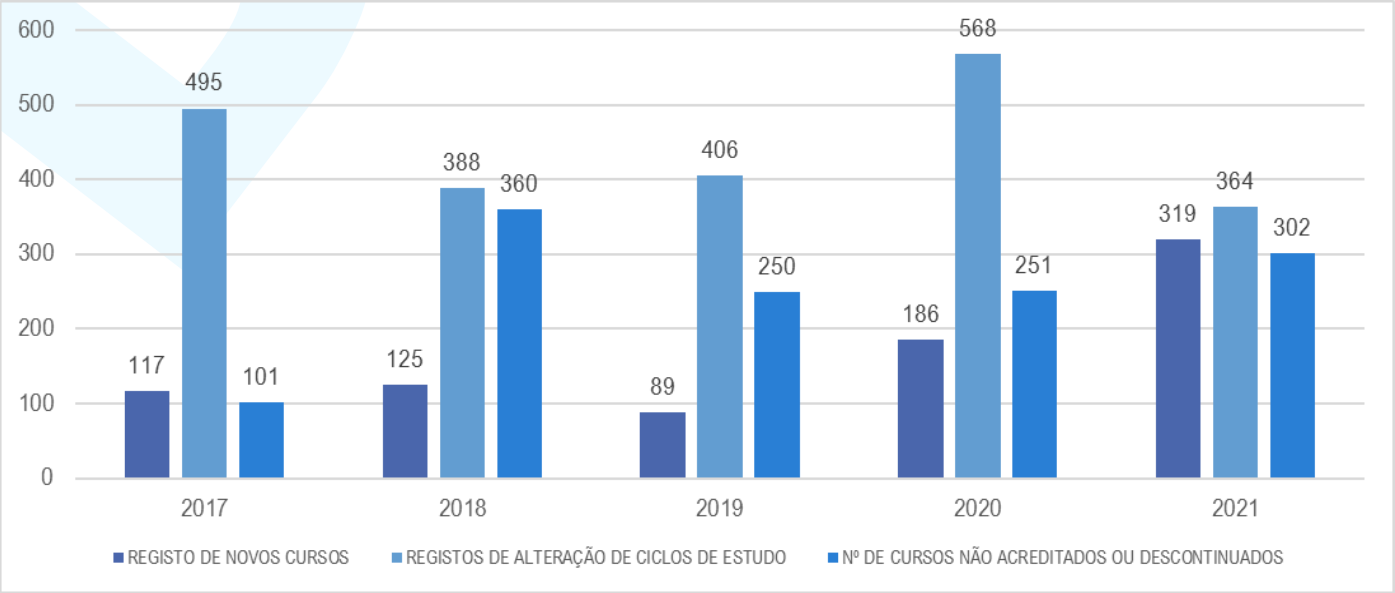
Gráfico 17. - *Nº de Instituições de Ensino Superior em Portugal (2017-18 a 2021-22)*



Fonte: DGES

A DGES é responsável pelo registo de novos cursos, registo de alterações a ciclos de estudo existentes e descontinuidade de cursos. A atividade desenvolvida a este nível tem denotado um crescimento nos últimos anos, como é patente no gráfico seguinte.

Gráfico 18. - *Nº de cursos Registados (novos), com alteração de ciclos de estudo e não acreditados ou descontinuados (2017 a 2021)*



Fonte: DGES

A 31 de outubro de 2021 existiam 5.165 cursos de ensino superior em Portugal, incluindo todos os ciclos de estudo (Cursos Técnicos Superiores Profissionais, Licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos) e as diferentes naturezas de IES (Tabela 4).

Tabela 4. - *Total de cursos registados atualmente por tipo de ensino e de estabelecimento*

Tipo Ensino	Tipo de Curso	Privado	Público	Público Militar e Policial
Politécnico	Curso técnico superior profissional	245	602	45
	Licenciatura - 1º ciclo	163	540	-
	Mestrado - 2º ciclo	77	568	-
Universitário	Doutoramento - 3º ciclo	64	567	1
	Licenciatura - 1º ciclo	254	508	10
	Mestrado - 2º ciclo	270	1172	20
	Mestrado integrado	23	29	7
Subtotal		**1096**	**3986**	**83**
TOTAL		**5165**		

Fonte: DGES

Num contexto de crescente integração e mobilidade global de estudantes e trabalhadores, é de notar que atualmente, 35 dos 5.165 cursos são desenvolvidos com instituições de ensino superiores estrangeiras no âmbito do projeto Erasmus Mundos. A DGES não sistematiza informação de outros cursos desenvolvidos em associação com instituições estrangeiras. No entanto, esta realidade será cada vez mais frequente no âmbito das universidades europeias já existentes e em que participam instituições de ensino superior nacionais (Tabela 5).

Tabela 5. - *Cursos em associação com instituições estrangeiras (Erasmus Mundos).*

Subsistema	Tipo Ensino	Tipo de Curso	2018	2019	2020	2021
Privado	**Universitário**	Mestrado - 2º ciclo	3	3	3	3
Público	**Politécnico**	Mestrado - 2º ciclo	3	3	3	4
	Universitário	Doutoramento - 3º ciclo	5	5	5	5
		Mestrado - 2º ciclo	19	20	21	23
Total			**30**	**31**	**32**	**35**

Fonte: DGES

A auscultação realizada junto das entidades representantes das IES em Portugal permitiu recolher a sua perceção acerca dos principais aspetos positivos e negativos que marcam a relação entre as IES e a DGES. Em todas as reuniões foi destacada, pela positiva, a facilidade de contacto para esclarecimento de questões pontuais, por parte de todas as IES com a Direção Geral, incluindo com o(a) próprio(a) Diretor(a), resultando numa resposta rápida.

Todavia, foram abordadas 3 dimensões do relacionamento entre as IES e a DGES que carecem de melhoria. A primeira está relacionada com o sistema de informação, considerado desatualizado e ainda longe de corresponder a uma completa interoperabilidade com os sistemas de informação das IES. A este respeito foi reconhecido o esfoço iniciado pela DGES no sentido de desenvolver uma plataforma de dados partilhados, tendo sido referido que esse processo tem que avançar mais rapidamente. A opinião expressa pelos dirigentes da DGES permite corroborar a necessidade de melhorar a integração dos sistemas de informação com as IES, por um lado, e de promover a criação de valor e de conhecimento a partir do vasto conjunto de dados que possui, por outro lado, através de estudos que suportem a definição de políticas de ensino superior e a orientação estratégica por parte das IES.

A segunda dimensão aponta para uma lacuna de conhecimento da DGES relativamente ao modo de funcionamento das IES, mais concretamente, uma reduzida interação entre os vários serviços da DGES e as áreas correspondentes nas IES, o que prejudica a eficácia da resposta e do apoio prestado pela DGES.

Finalmente, as IES consideram que o âmbito de ação da DGES deveria ser alargado, tendo sido apontadas 3 áreas em concreto em que seria útil a DGES prestar mais apoio às IES: i) apoio jurídico, na identificação e interpretação de legislação que afeta a atividade das IES; ii) divulgação da diversidade de oferta formativa existente para uma maior abrangência de potenciais estudantes do ensino superior e correspondente angariação, incluindo: estudantes do secundário, regular e do profissional, ativos que procurem a requalificação ou atualização de competências e que, por isso, cada vez mais procuram não apenas os ciclos de estudo conferentes de grau, mas também formações não conferentes de grau (Pós-Graduações, microcredenciais, etc.); iii) apoio na angariação de estudantes internacionais, nomeadamente através de divulgação para o mercado internacional, mais clara e acessível, sobre como funciona e como está organizado o sistema de ensino superior português.

Globalmente, é reconhecida a necessidade de caminhar no sentido de uma maior aproximação às IES, envolvendo não apenas os dirigentes de ambas as partes, mas também os técnicos de cada serviço. Apesar de existir uma facilidade de contacto da DGES por parte das IES, este contacto é frequentemente estabelecido de forma direta entre os dirigentes (Reitores / Presidentes e Diretor(a) Geral), faltando por vezes, de parte a parte, informação de carater operacional e criando, frequentemente, entropia no trabalho técnico desenvolvido.

Restantes entidades

Além dos 2 grupos de *stakeholders* anteriormente visados, a auscultação envolveu também as seguintes entidades: MCTES (Gabinete do Ministro e Secretaria de Estado do Ensino Superior), A3ES, IGEC, IGeFE, Secretaria Geral da Educação e Ciência, POISE, DGEEC e CNAES. A todas as entidades foi solicitado que indicassem os aspetos mais positivos e negativos na perspetiva do relacionamento entre cada entidade e a DGES[6].

Do conjunto de observações recolhidas, destaca-se, como um aspeto positivo mencionado pela generalidade dos interlocutores, a existência de espírito de colaboração e bom relacionamento institucional.

Como principais aspetos a melhorar, salientam-se os seguintes:

i) necessidade de sistematizar e agilizar fluxos de informação com as entidades externas, através de fluxogramas com identificação clara dos interlocutores em cada momento chave do procedimento, que torne mais ágil a resposta a solicitações por parte destas entidades e que possibilite a partilha atempada de informação relevante com as entidades que requerem essa informação (ex.: indicadores de acesso ao ensino superior; informações relativas ao registo de cursos e atualização de planos de estudos; informações sobre criação / extinção / relocalização de unidades orgânicas nas IES);

ii) na relação com os estudantes e com os requerentes de reconhecimento de graus estrangeiros, pese embora a evolução favorável recente na plataforma ReCon, existe ainda um longo caminho a percorrer para agilizar e tornar automáticos os procedimentos.

[6] Nestas interações com as entidades externas, foram também recolhidos contributos acerca do ambiente externo, em termos de ameaças e oportunidades com impacto na atividade da DGES. Esses contributos foram incluídos na secção referente à análise externa.

A tabela seguinte resume as principais forças e fraquezas da DGES, no que concerne à sua relação com os *stakeholders* externos.

Tabela 6. - *Síntese dos pontos fortes e pontos fracos relativamente ao eixo "Relação com os stakeholders externos"*

Pontos fortes	Pontos fracos
Conhecimento aprofundado sobre todo o sistema de ensino superior nacional e sobre a política Europeia nesta área	Página web da DGES pouco intuitiva, com informação desatualizada e de difícil acesso à informação essencial para os estudantes
	Falhas no processo de comunicação de alterações de regras aos estudantes e seus representantes
Papel ativo na revisão da legislação e na influência das políticas de ensino superior	Necessidade de aprofundar a interação e partilha entre os serviços técnicos da DGES e os serviços correspondentes das IES
	Necessidade de sistematizar e simplificar fluxos de informação com as entidades externas
Relevância e quantidade dos dados estatísticos disponíveis na DGES	Necessidade de aprofundar o desenvolvimento do reconhecimento automático de graus e diplomas estrangeiros
	Âmbito de atuação da DGES demasiado restrito, devendo ser alargado a novas áreas que consubstanciem um apoio mais direto aos desafios enfrentados pela IES (ex.: internacionalização, formações não conferentes de grau)
Bom relacionamento e cooperação institucional com os *stakeholders* externos	Atividade aquém do potencial na produção de informação e estudos que suportem a decisão estratégica nas restantes entidades

Fonte: DGES

Análise SWOT

A primeira parte da matriz SWOT que se segue resume o conjunto de oportunidades (O – *opportunities*) e ameaças (T – *threats*) identificados anteriormente e que se encontram estruturados pelas diferentes dimensões de análise, distinguidas por sombreados de cor diferente: político e legislativo, económico, social e bem-estar, tecnológico e ambiental. A segunda parte da matriz sintetiza os pontos fortes (S - *strenghts*) e pontos fracos (W - *weaknesses*), que podem ser extraídos da análise interna, relativa aos recursos, competências e capacidades existentes na DGES, e que foi explanada anteriormente. Encontra-se organizada por cores, de acordo com cada um dos 3 eixos a que se referem os respetivos pontos fortes e fracos identificados: Pessoas, Processos internos e Relação com *stakeholders*.

Tabela 7. - *Matriz SWOT*

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
O1- Estratégia de Inovação e modernização para o Estado e Administração Pública	T1 - Instabilidade política
O2 - Regime Jurídico de Reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras	T2 - Incertezas sobre a evolução futura do projeto europeu
O3 - Previsões de recuperação de crescimento real da economia portuguesa	T3 - Elevado endividamento das famílias e das empresas
O4 - Programas dirigidos especificamente ao ensino superior no âmbito do PPR	
O5 - Diminuição da taxa de desemprego a partir de 2022	T4 - Elevado endividamento público
O6 - Diminuição gradual projetada do défice orçamental a partir de 2022	
O7- Crescente mobilidade internacional de estudantes e de diplomados	T5 - Evolução pandémica COVID-19
O8 - Formação ao longo da vida	
O9 - Mudanças na relação entre trabalhadores e empregador	T6 - Envelhecimento populacional
O10 - Alargamento do número e da base social de estudantes no ensino superior	
O11- crescente customização no ensino superior	T7 - Declínio demográfico
O12 - Transição digital	T8 - Escassez de recursos humanos que suportem a implementação da transição digital
O13 - Transição climática e maior consciencialização ambiental	

Fonte: DGES

Pontos fortes	Pontos fracos
S1 - Elevada percentagem de trabalhadores qualificados	W1 - Reduzidas espectativas de progressão na carreira por parte dos trabalhadores
S2 - Elevada adesão dos trabalhadores aos processos de inovação em curso	W2 - Elevada taxa de rotatividade das pessoas
S3 - Diversidade de áreas de formação das pessoas	W3 - Insatisfação dos trabalhadores relativamente ao plano de formação
S4 - Versatilidade e proatividade das equipas para encontrar soluções alternativas face à escassez de recursos	W4 - Diminuição do nível global de satisfação dos trabalhadores nos últimos anos
S5 - Resiliência na concretização dos objetivos	W5 - Insatisfação relativamente à forma como é aplicado o SIADAP
S6 - Bom relacionamento interpessoal	W6 - Necessidade de melhorias nas condições físicas de trabalho
S7 - Desmaterialização de processos	W7 - Falhas na comunicação interna (bidirecional com chefias e lateral, entre departamentos)
	W8 - Procedimentos internos complexos e pouco sistematizados e disseminados
S8 - Atendimento omnicana (presencial, telefone, balcão eletrónico)	W9 - Fragilidade ao nível da cibersegurança
	W10 - Reduzida autonomia financeira
S9 - Conhecimento aprofundado sobre todo o sistema de ensino superior nacional e a politica Europeia nesta área	W11 - Página da DGES pouco intuitiva, com informação desatualizada e de difícil acesso à informação essencial para o estudantes
S10 - Papel ativo na revisão da legislação na influência das politicas de ensino superior	W12 - Falhas no processo de comunicação de alterações de regras aos estudantes e seus representantes
	W13 - Necessidade de aprofundar a interação e partilha entre os serviços técnicos da DGES e os serviços correspondentes das IES
S11 - Relevância dos dados estatísticos disponíveis na DGES	W14 - Necessidade de sistematizar e simplificar fluxos de informação com as entidades externas
S12 - Bom relacionamento e cooperação institucional com os *stakeholders externos*	W15 - Âmbito de atuação da DGES demasiado restrita, devendo ser alargado a novas áreas que consubstanciem um apoio mais direto aos desafios enfrentados pelas IES (ex. internacionalização, formações não conferentes de grau)
S13 - Plataforma digital de acesso ao ensino superior	W16 - Atividade aquém do potencial na produção de informação e estudos que suportem a decisão estratégica nas restantes entidades

Fonte: DGES

Análise SWOT dinâmica

A análise SWOT dinâmica (ou cruzada) permite definir as estratégias operacionais que decorrem do cruzamento entre os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Este conjunto de propostas constitui a base da definição da Estratégia da organização, posteriormente organizada, por temas, em objetivos estratégicos, objetivos operacionais e planos de ação.

Estratégias SO

[S1, S9, S10, S11, O10, O12] – Reforçar a produção de informação que suporte a formulação de políticas públicas para o ensino superior e a orientação estratégica das IES

A DGES detém um manancial de dados e uma capacidade técnica para os analisar que importa capitalizar. Tirando partido das técnicas da ciência dos dados, e considerando a evolução preconizada para o ensino superior em Portugal, com uma base social cada vez mais diversa e com objetivos ambiciosos em termos de qualificação global da população, a DGES deverá desempenhar um papel mais ativo, reforçando a produção de informação e de estudos, retrospetivos e prospetivos, com disponibilização atempada, para suportar a formulação de políticas públicas para o ensino superior e a orientação estratégica das IES.

Esta estratégia contribuirá também para superar o ponto fraco W15.

[S2, S9, S10, O3, O4, O5, O6, O8, O10, O11, O12] – Alargar o âmbito de atuação da DGES às formações não conferentes de grau

Após o declínio económico provocado pela pandemia COVID-19, as previsões apontam para uma recuperação da economia, suportada por programas de estímulo (PRR, novo quadro Europeu de financiamento), e acompanhada por indicadores favoráveis ao nível do défice orçamental e do mercado de trabalho. Contudo, é hoje reconhecido que as competências necessárias no mercado de trabalho serão fortemente influenciadas pela transição digital e que o volume de novos diplomados nestas áreas não será suficiente para fazer face às necessidades. Neste contexto, torna-se premente tirar o máximo partido das oportunidades criadas pelo PRR para a formação de adultos (*upskilling* e *reskilling*), reforçando a tendência para a formação ao longo da vida, através de formações avançadas, adaptadas às necessidades dos profissionais ativos e das empresas. A DGES deverá desempenhar um papel mais ativo neste contexto, coligindo e divulgando de forma acessível o conjunto de formações não conferentes de grau que são oferecidas atualmente pelas várias IES e cuja informação se encontra dispersa. A médio prazo, e em estreita ligação com as IES, será importante monitorizar a evolução da procura e número de formandos por área de formação, não apenas no quadro de monitorização da implementação dos programas previstos no PRR, mas com o intuito de, através da análise desses dados, produzir informação útil para a orientação futura de políticas de apoio a este tipo de formação.

[S1, S2, S3, O2, O7, O12] – Reforçar e alargar a automaticidade nos procedimentos associados a processos de reconhecimento de graus estrangeiros

A crescente mobilidade internacional de estudantes, durante o seu ciclo formativo, e de diplomados, em busca de novos mercados de trabalho, é uma oportunidade muito relevante para o ensino superior e para o país como um todo, particularmente tendo em conta a tendência de envelhecimento populacional e de declínio demográfico, que afeta diretamente o potencial de estudantes no ensino superior e a disponibilidade de população ativa. A DGES desempenha neste contexto um papel relevante, nomeadamente ao nível do reconhecimento de graus académicos e diplomas de ensino superior atribuídos por instituições de ensino superior estrangeiras, requerido, quer para prosseguimento de estudos, quer para integrar o mercado de trabalho. Fazendo uso da elevada qualificação e adesão dos trabalhadores a processos de inovação, as potencialidades proporcionadas pelas tecnologias digitais deverão ser exploradas para implementar procedimentos mais simplificados, reutilizando dados de processos anteriores, reduzindo interações e reforçando a sua automaticidade, alargada a mais países.

[S8, O10] – Apostar num atendimento acessível e inclusivo.

O alargamento da base social de estudantes prevê a frequência do ensino superior por parte de um público cada vez mais diverso, considerando variadas dimensões: socioeconómica, etária, localização, situação perante o emprego, necessidades especiais, entre outras. Neste contexto, todos os organismos que lidam com estudantes do ensino superior, e a DGES em particular, deverão apostar na prestação de serviços acessíveis a todos os cidadãos, reforçando e agilizando a resposta a partir da estrutura já instalada de atendimento multicanal, mas também apostando numa linguagem cada vez mais inclusiva.

Estratégias ST

Consistem na conjugação dos pontos fortes (S) com as ameaças (T). Visam estratégias que utilizem os pontos fortes da organização para mitigar o impacto das ameaças.

O contexto de incerteza atual associado a uma possível instabilidade política, dependente do resultado das próximas eleições legislativas antecipadas, conjuntamente com a conjuntura política internacional, com dimensões que colocam dúvidas acerca da evolução futura do projeto Europeu, poderão implicar alguma disrupção na orientação política nacional, incluindo alterações político-legislativas no domínio do ensino superior. Neste contexto, a DGES, enquanto organismo que intermedeia a relação entre as IES e a tutela, poderá potenciar o bom relacionamento institucional que possui com todos os *stakeholders* externos para assumir um papel mais ativo, de estabilidade, proximidade e partilha de informação, em particular com a rede de IES.

[S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T4, T5, T8] – Reforçar o nível de prontidão digital ("*digital readiness*") da DGES.

O contexto de pandemia colocou todas as organizações perante o desafio enorme de fazer a transição para fluxos de trabalho digitalizados, suportados por software e tecnologia. A DGES demonstrou, nesse contexto, um elevado nível de prontidão digital ("digital readiness"), mantendo a capacidade de resposta perante os vários *stakeholders*, graças à elevada qualificação, propensão à inovação e versatilidade dos seus trabalhadores, resiliência e relacionamento interpessoal, mas também ao desenvolvimento anterior conseguido em torno da desmaterialização de processos e da implementação de modos de atendimento "omnicanal". As lições aprendidas durante este processo recomendam que, independentemente da evolução (ainda incerta) da pandemia COVID-19, as organizações, como a DGES, reforcem a sua prontidão digital, o que implica a realização de uma avaliação de diagnóstico prévia e identificação de lacunas, quer ao nível de tecnologia e software, quer ao nível de formação específica que vá ao encontro das necessidades dos trabalhadores nesta área. Implica ainda manter a capacidade para preparar candidaturas a projetos que suportem o financiamento em equipamento tecnológico, como forma de suprir eventuais constrangimentos de financiamento via Orçamento de Estado.

Estratégias WO

Partem da conjugação entre os pontos fracos (W) e oportunidades (O). Visam analisar e superar os pontos fracos, tirando partido das oportunidades.

[W1, W2, W4, W5, O1] – Implementar instrumentos que promovam a auscultação regular dos trabalhadores e o seu envolvimento na mudança organizacional.

As fragilidades apontadas no eixo "Pessoas" (designadamente: reduzidas expectativas de progressão, satisfação global decrescente, elevada taxa de rotatividade e falhas na comunicação interna) poderão ser superadas através da implementação de momentos regulares de encontro e de partilha de conhecimento, de experiências e de problemas entre as equipas, criando mecanismos de maior envolvimento dos trabalhadores no processo de gestão participada e melhor identificação dos motivos para a insatisfação.

[W2, W4, O1, O9, O12] – Explorar o potencial do teletrabalho para melhorar a motivação dos trabalhadores.

A implementação de novos modelos de organização do trabalho (incluindo o potencial do trabalho em regime híbrido – presencial e teletrabalho), aliados às tendências globais de alteração da relação entre o trabalhador e o empregador (trabalhar o enriquecimento funcional prospetivo de forma a provocar *upskilling* e *reskilling* junto dos trabalhadores; desenvolver objetivos de trabalho de âmbito coletivo e de co-responsabilização pela sua concretização; desenvolver ações de estímulo ao vínculo entre trabalhador e instituição) e às possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais constituem oportunidades para superar alguns dos pontos fracos identificados no eixo "Pessoas". Nomeadamente, para promover a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, desenvolver competências interdisciplinares e relações interpessoais, reter os trabalhadores e aumentar o seu nível de satisfação.

[W1, W2, W4, W5, W7, O1, O9] - Promover projetos transversais, interdepartamentais, que envolvam os trabalhadores no processo de decisão.

Os pontos fracos relacionados com a satisfação e motivação dos trabalhadores, e refletidos numa elevada taxa de rotatividade, poderão ser mitigados através de projetos transversais que promovam o envolvimento dos trabalhadores em grupos de trabalho interdepartamentais, na abordagem a desafios comuns à organização e na construção das propostas de resolução.

[W5, O1] – Rever a operacionalização do sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores.

O desenvolvimento da gestão estratégica dos trabalhadores é essencial para contrariar as suas expectativas reduzidas relativamente às oportunidades de progressão na carreira. Um dos aspetos a considerar nessa gestão estratégica está relacionado com o sistema de avaliação de desempenho. Apesar de este obedecer a um conjunto de normas comuns a toda a Administração Pública, há aspetos que permanecem acionáveis pelas organizações, que são, aliás, fundamentais para assegurar o necessário alinhamento entre a avaliação individual, no contexto das suas equipas, e o desempenho organizacional. Neste contexto, o sistema de avaliação de desempenho deverá ser revisto no que se refere às normas para a sua implementação na DGES.

[W8, O1, O12] – Reforçar a simplificação dos procedimentos internos.

Em linha com as estratégias de modernização da Administração Pública em curso e tirando partido das tecnologias digitais, a DGES deverá reforçar a simplificação dos procedimentos internos.

[W10, W11, O12] – Melhorar a comunicação externa aos estudantes.

A comunicação externa da DGES, particularmente para os estudantes, deverá ser revista, procurando tirar partido das novas tecnologias para implementar uma comunicação digital (página web e redes sociais) mais eficaz e acessível.

[W13, O1, O12] – Melhorar a interoperabilidade de serviços (com organismos próximos e com a rede de IES) e a integração de dados (princípio "only once").

Tirando proveito das mesmas oportunidades, deverá também procurar superar uma fragilidade apontada globalmente pelos *stakeholders* auscultados: a necessidade de melhorar a colaboração com as IES e outros organismos próximos da DGES, no sentido de proporcionar a interoperabilidade de serviços e a integração de dados, cumprindo o princípio "only once".

[W6, O12, O13] – Investir na melhoria das condições físicas de trabalho, incluindo a melhoria em aspetos ambientais das instalações (eficiência na utilização de recursos)

A estratégia de modernização da Administração Pública em curso, aliada às oportunidades trazidas pela aposta na transição digital e na transição climática preconizadas pela Europa, deverá servir para melhorar as condições físicas de trabalho na DGES, fator fundamental não só para a produtividade, mas também para a motivação dos seus trabalhadores. A modernização dos equipamentos disponíveis na DGES permitirá uma utilização mais eficiente dos recursos, com impactos positivos quer ao nível ambiental quer financeiro. Adicionalmente, contribuirá para aumentar o bem-estar dos seus trabalhadores e posicionar a DGES, perante os seus *stakeholders* externos, como uma organização sustentável.

Estratégias WT

Consistem na junção dos pontos fracos (W) com as ameaças (T). Preconizam estratégias que protejam a organização, diminuindo o impacto das ameaças.

[W14, T6, T7] – Reforçar o apoio às IES na atração de estudantes internacionais e na implementação de modelos de formação flexíveis.

O envelhecimento populacional, a que se associa o decréscimo no número de jovens na faixa etária 18-20 anos, torna necessário encontrar formas de captar uma maior percentagem de jovens desta faixa etária que ingressa no ensino superior, mas também de atrair outros perfis de estudantes, incluindo adultos no ativo. Para tal, o papel da DGES poderá passar por um trabalho de maior proximidade com as IES, no sentido de conhecer melhor as suas necessidades e dificuldades específicas, concretamente na implementação de modelos de formação flexíveis, por exemplo, através de micro credenciais reconhecíveis com ECTS em planos de estudos novos ou existentes, conferentes ou não de grau.

Por seu lado, o declínio demográfico, terá a médio prazo consequências negativas na disponibilidade de profissionais qualificados, sendo de ponderar a adoção de políticas ativas de imigração, incluindo no ensino superior, através da atração de estudantes e diplomados internacionais. Também aqui, a DGES poderá reforçar o apoio às IES na atração de estudantes internacionais, promovendo uma divulgação internacional mais clara e acessível de como se organiza o sistema de ensino superior português, como ingressar e como prosseguir estudos entre diferentes níveis e instituições.

[W3, T8] – Melhorar o Plano de Formação da DGES.

As necessidades de competências para suportar a transição digital poderão ser supridas através de um plano de formação renovado, desenhado em cocriação com os trabalhadores e que permita dar resposta a necessidades de formação específicas associadas a novas ferramentas de trabalho. Este plano de formação deverá incluir também formação especificamente destinada aos dirigentes, que promova o reforço das competências de liderança e de gestão num contexto de inovação e trabalho colaborativo. Será importante, por outro lado, apostar na capacitação de todos os trabalhadores e dirigentes relativamente a práticas fundamentais de cibersegurança e proteção dos dados.

[W12, T3] – Reforçar a ligação aos Serviços de Ação Social das IES

O alargamento da base social dos estudantes no ensino superior, a par com uma possível conjuntura económica negativa, num contexto de elevado endividamento das famílias, poderá causar um aumento das necessidades de apoio social por parte dos atuais e futuros estudantes. É por isso, fundamental trabalhar numa lógica de maior proximidade com os Serviços de Ação Social das IES, no sentido de antecipar necessidades de apoio e responder de modo ágil.

Visão, Missão Valores e Fatores Críticos de Sucesso

Visão

A visão da DGES, construída colaborativamente ao longo das várias reuniões de auscultação interna, expressa a forma como organização pretende ser reconhecida no futuro, estabelecendo uma ambição que inspire todos os seus colaboradores, mas também tendo em consideração o papel dos restantes *stakeholders*. Para o horizonte de vigência do presente plano estratégico, a visão que orienta a DGES é a seguinte:

Ser reconhecida pela qualidade e inovação do serviço público prestado, pela centralidade nas pessoas e pela promoção do desenvolvimento do ensino superior.

Missão

A missão da DEGS, definida pela tutela, é a seguinte:

Assegurar a implementação das políticas públicas de ensino superior e a sua regulação, apoiando @ responsável pela área governativa da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Valores

Os valores exprimem os princípios e compromissos basilares que devem guiar a atuação da organização. A partir dos vários contributos recebidos, os que se elencam de seguida foram os considerados mais relevantes para a DGES.

- ***Centralidade nas pessoas***, quer as que pertencem à organização, quer aquelas que a DGES serve, definindo a organização e a prestação dos serviços em função das necessidades e preferências dos utilizadores, apor-tando valor e reduzindo a burocracia.
- ***Cooperação***, valorizando o espírito colaborativo ao nível interno e interinstitucional.
- ***Ética***, atuando com base na confiança, integridade, transparência e equidade, criando valor para o Ensino Superior.
- ***Qualidade***, cumprindo critérios de eficácia e eficiência em todos os serviços prestados e adotando uma cultura de decisão com base em evidências.
- ***Inovação***, promovendo uma atitude de abertura à experimentação de novos modelos de gestão e de exploração das tecnologias emergentes no desenho e entrega de serviços.
- ***Responsabilidade social***, envolvendo a dimensão social, ambiental e económica e atendendo a princípios de inclusão e gestão socialmente responsável e governação participativa.

Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso representam as condições que determinam o sucesso no cumprimento da missão das organizações e na satisfação dos seus *stakeholders*. São fatores em que a organização tem que assegurar uma elevada performance e que, quando negligenciados, podem conduzir ao insucesso da organização.

No caso da DGES, os fatores tidos como condicionantes de sucesso são, fundamentalmente, os seguintes:

- ***Centralidade nas pessoas***, considerando quer as pessoas internas à organização, quer as pessoas / instituições com as quais a DGES se relaciona.
- ***Qualidade na resposta***, otimizando a prestação de serviços, de modo eficiente e eficaz, através da modernização de processos, instrumentos e métodos de trabalho.
- ***Cooperação e proximidade*** com os *stakeholders* externos, potenciando uma relação institucional fluída na criação de valor para o ensino superior.
- ***Capacidade de inovação*** face aos desafios emergentes no ensino superior.

Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos (OE) da DGES para o horizonte 2022-2026, estão enquadrados na missão institucional e foram suportados pela análise de diagnóstico realizada anteriormente, sintetizada através da análise SWOT. Em conjunto, corporizam a Visão estabelecida pela DGES para o futuro.

OE1 – Reforçar o valor gerado para os *stakeholders* externos (estudantes, IES e restantes pessoas / entidades).

OE2 – Motivar, valorizar, envolver e capacitar os trabalhadores.

OE3 – Inovar na gestão operacional e nos processos internos, tornando-os mais eficientes e sustentáveis.

OE4 – Assumir um papel mais ativo no apoio à implementação das políticas de ensino superior.

Objetivos Operacionais

Estes 4 Objetivos Estratégicos encontram-se desagregados em Objetivos Operacionais (OO), conforme esquematizado na figura seguinte.

Figura 2. - *Desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais*

VISÃO: ***Ser reconhecida pela qualidade e inovação do serviço público prestado, pela centralidade nas pessoas e pela promoção do desenvolvimento do ensino superior.***

OE1 - Reforçar o valor gerado para os *stakeholders* externos (estudantes, IES e restantes pessoas / entidades).

- **OO1.1 - Aumentar o valor percecionado pelos estudantes relativamente aos serviços e informação da DGES.**
- **OO1.2 - Aumentar a proximidade dos serviços da DGES aos serviços das Instituições de Ensino Superior.**
- **OO1.3 - Apostar num atendimento acessível e inclusivo.**
- **OO1.4 - Melhorar a interoperabilidade de serviços (com organismos próximos e com a rede de IES) e a integração de dados (princípio *"only once"*).**

OE2 - Motivar, valorizar, envolver e capacitar os trabalhadores.

- **OO2.1 - Promover a auscultação regular dos trabalhadores e o seu envolvimento na mudança organizacional.**
- **OO2.2 - Aumentar a satisfação e a capacitação dos trabalhadores.**
- **OO2.3 - Melhorar a comunicação interna e conhecimento mútuo entre equipas.**
- **OO2.4 - Investir na melhoria das condições de suporte ao trabalho, incluindo a melhoria em aspetos ambientais das instalações, que conduza a uma maior sustentabilidade na utilização de recursos.**

OE3 - Inovar na gestão operacional e nos processos internos, tornando-os mais eficientes e sustentáveis.

- **OO3.1 • Garantir o nível de prontidão digital (*"digital readiness"*) da DGES.**
- **OO3.2 • Simplificar os procedimentos internos.**
- **OO3.3 • Reforçar a cibersegurança.**
- **OO3.4 • Assegurar a segurança e proteção dos dados.**
- **OO3.5 • Reforçar e alargar a automaticidade nos procedimentos associados à emissão de declarações.**

OE4 - Assumir um papel mais ativo no apoio à implementação das políticas de ensino superior.

- **OO4.1 • Reforçar a produção de informação que suporte a formulação de políticas públicas para o ensino superior e a orientação estratégica das IES.**
- **OO4.2 • Alargar o âmbito de atuação da DGES às formações não conferentes de grau.**
- **OO4.3 • Reforçar o apoio às IES na atração de estudantes estrangeiros.**

Fonte: DGES

Plano de ação

OE1 – Reforçar o valor gerado para os *stakeholders* externos (estudantes, IES e restantes pessoas / entidades).

OO1.1 – Aumentar o valor percecionado pelos estudantes relativamente aos serviços e informação da DGES

Medida 1 – Aumentar a eficácia na resposta aos estudantes através dos diversos canais de atendimento da DGES.
Meta 1a) Assegurar o tempo médio de resposta aos tickets de 3 dias.
Meta 1b) Mais de 70% dos estudantes estão satisfeitos com a experiência de relacionamento com a DGES (de acordo com o questionário de satisfação aplicado através do balcão eletrónico).

Medida 2 – Atualizar a estrutura e conteúdos da página web da DGES, tornando-a mais intuitiva na navegação e disponibilizando a informação essencial numa linguagem acessível.
Meta 2a) Atingir 100% de taxa de atualização de conteúdos ao final de cada ano.
Meta 2b) Ter revisto a estrutura da página até final de 2024.
Meta 2c) Ter pelo menos 30 páginas Web em linguagem clara até 2025.

Medida 3 – Realizar regularmente reuniões e participar em atividades com os representantes das associações e federações de estudantes do ensino superior público e privado e FADU.
Meta 3: Realizar/participar pelo menos em 2 eventos/reuniões por ano.

OO1.2 – Aumentar a proximidade dos serviços da DGES aos serviços das Instituições de Ensino Superior

Medida 4 – Promover períodos de mobilidade temporária (1 semana) de técnicos da DGES em IES e acolher técnicos das IES (sentido inverso).
Meta 4: pelo menos 5 técnicos da DGES em mobilidade temporária por ano.

Medida 5 – DGES+ Proximidade - Aproximar a DGES das IES, tornando mais fácil a identificação de problemas e soluções
Medida 5.1 - DGES + Proximidade: Criar a figura da Pessoa de Referência em cada domínio das IES.
Meta 5.1: Ter identificado até ao final de cada ano a Pessoa de Referência em cada domínio.

Medida 5.2 - DGES + Proximidade: Rede de Serviços de Apoio ao Estudante de Instituições de Ensino Superior
Meta 5.2.a) Ter criado a rede até ao final de 2022.
Meta 5.2.b) Realizar pelo menos uma reunião de partilha de informação e de boas práticas por ano.

Medida 5.3 - DGES + Proximidade: Rede de Serviços de Acesso ao Superior
Meta 5.3.a) Ter criado a rede até ao final de 2022.
Meta 5.3.b) Realizar pelo menos uma reunião de partilha de Informação e de boas práticas por ano.

Medida 5.4 - DGES + Proximidade: Rede de Serviços de Gestão da oferta Formativa
Meta 5.4.a) Ter criado a rede até ao final de 2022.
Meta 5.4.b) Realizar pelo menos uma reunião de partilha de informação e de boas práticas por ano.

Medida 5.5 - DGES + Proximidade: Rede de Serviços de relações internacionais e Comissões de Reconhecimento de Diplomas e Graus Estrangeiros
Meta 5.5.a) Ter criado a rede até ao final de 2022.
Meta 5.5.b) Realizar pelo menos uma reunião de partilha de informação e de boas práticas por ano.

Meta global do OO1.2: > 60% das IES satisfeitas com o serviço prestado pela DGES (indicador obtido através de questionário anual às IES aferindo o seu índice de satisfação com o serviço prestado pela DGES).

OO1.3 – Apostar num atendimento acessível e inclusivo

Medida 6 – Assegurar que os espaços de atendimento físico e virtual cumprem critérios de acessibilidade
Meta 6: Manter reclamações "zero" relativamente às condições de acessibilidade física e virtual em 2026.

Medida 7 – Reforçar o multilinguismo nas páginas web da DGES
Meta 7: Ter atualizado a estrutura e conteúdos da página da DGES em inglês, até final de 2023.

OO1.4 – Melhorar a interoperabilidade de serviços (com organismos próximos e com a rede de IES) e a integração de dados (princípio "only once").

Medida 8 – Efetuar um levantamento e análise crítica de procedimentos internos que envolvam pedidos de informação regular às IES e aos restantes *stakeholders* externos
Meta 8: Relatório de levantamento e análise crítica efetuado anualmente (1º concluído até final de 2022).

Medida 9 – Desenvolver um modelo de gestão da informação que permita a máxima integração de dados com os *stakeholders* externos
Meta 9: Implementação do modelo de gestão da informação até 2023.

OE2 – Motivar, valorizar, envolver e capacitar os trabalhadores.

OO2.1 – Promover a auscultação regular dos trabalhadores e o seu envolvimento na mudança organizacional.

Medida 10 – Implementar a realização mensal de oficinas participativas em cada unidade, envolvendo todos os trabalhadores e dirigentes dessa unidade, com o intuito de partilhar objetivos, informação, conhecimento e dificuldades; efetuar memorandos dessas oficinas, com a síntese dos principais assuntos tratados e decisões tomadas.
Meta 10: 100% das unidades com esta prática estabelecida ao final de 1 ano.

OO2.2 – Aumentar a satisfação e a capacitação dos trabalhadores

Medida 11 – Adotar o modelo híbrido (teletrabalho / presencial) como modelo privilegiado de organização do trabalho em toda a organização, sempre que as funções desempenhadas pelos trabalhadores sejam compatíveis com o teletrabalho, melhorando a conciliação da vida familiar / pessoal com o trabalho.
Meta 11a): A partir do ano de 2022, em todas as unidades, pelo menos 40% das horas totais de trabalho (para o conjunto de trabalhadores da unidade) são desempenhadas em teletrabalho.
Meta 11b): Satisfação dos colaboradores com a medida implementada: >50% satisfeitos (indicador obtido através do inquérito anual à satisfação dos colaboradores).

Medida 12 - Auscultar todos os colaboradores sobre melhoria da operacionalização interna do sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores
Meta 12: Relatório da auscultação até ao final de 2022, com identificação de medidas de melhoria.

OO2.3 – Melhorar a comunicação interna e conhecimento mútuo entre equipas.

Medida 13 - Implementar o modelo de organização do trabalho e de aprendizagem organizacional do tipo 90:5:5, transversal a toda a organização, em que 90% do tempo de trabalho é destinado ao desempenho das funções específicas, 5% é dedicado à participação em equipa departamental e multidepartamental (aprendizagem relacional) e 5% à aprendizagem formal e em contexto de trabalho (ações de formação).
Meta 13: Criar e implementar o modelo de organização do trabalho até final de 2023, com envolvimento de pelo menos 80% dos trabalhadores.

Medida 14 – Criação de equipa para organização da participação dos trabalhadores da DGES em ações de voluntariado em grupo, no quadro da responsabilidade social institucional, que receba a incumbência de gerir um programa de voluntariado orientado à concretização de missões de apoio direto a causas sociais. A criação do grupo de trabalho serve o duplo propósito de associar a DGES a apoio a causas sociais e, paralelamente, em gerar um espírito de equipa e de grupo em torno de objetivos supraordenados.

Meta 14a) Criação da equipa para organização da participação dos trabalhadores da DGES em ações de voluntariado, com proposta de organização funcional formalizada até final do primeiro trimestre de 2022.

Meta 14b) Participação em pelo menos 2 ações de voluntariado / responsabilidade social por ano, a partir de 2022.

Meta 14c) Satisfação dos colaboradores com as atividades em que participaram: >50 % muito satisfeito.

Medida 15 – Criação de equipas transversais, interdepartamentais, que promovam o envolvimento dos trabalhadores na construção das propostas de resolução, relativas a desafios comuns à organização, melhoria das condições de trabalho, conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e satisfação com o trabalho.

Medida 15.1. Equipa para elaboração, coordenação da implementação e monitorização do "+DGES: Plano de Formação Anual", composta por colaboradores de todas as unidades orgânicas e equipas, que, de modo colaborativo, assuma o levantamento de necessidades de formação (atuais e à luz dos objetivos institucionais a médio prazo), o desenho do plano de formação, a divulgação das ações e a monitorização dos resultados, em termos de frequência e de satisfação.

Meta 15.1.a) Equipa criada em janeiro de 2022.

Meta 15.1.b) Plano de formação desenhado colaborativamente e em execução a partir do primeiro trimestre de 2022 e, em cada ano, apresentado até dezembro; relatório anual apresentado até março de cada ano.

Meta 15.1.c) 80% dos trabalhadores frequentam ações de formação anualmente.

Medida 15.2. Equipa para definição e implementação de Programa de "Segurança e saúde no trabalho".

Meta 15.2.a) Criar uma equipa para elaboração, coordenação da implementação e monitorização do programa.

Meta 15.2.b) Plano de Saúde e Segurança elaborado até final de 2022.

Meta 15.2.c) Pelo menos 25% das medidas contidas no Plano implementadas em cada ano.

Medida 15.3. Equipa para o desenvolvimento do Plano Anual "Bem-estar Organizacional e Conciliação da Vida Pessoal-Profissional".

Meta 15.3.a) Criar uma equipa para elaboração, coordenação da implementação e monitorização do plano.

Meta 15.3.b) Plano de atividades a desenvolver elaborado até dezembro de cada ano. Relatório de atividades desenvolvidas apresentado a todos os colaboradores até março de cada ano, incluindo satisfação dos colaboradores com o plano implementado.

Meta 15.3.c) Participação dos colaboradores nas medidas implementadas: >50 % participam.

Medida 15.4. Equipa para o desenvolvimento do "Plano de Melhoria Contínua da Comunicação na e da DGES".

Meta 15.4.a) Relatório com identificação dos problemas e recomendações de melhoria elaborado até final de julho de 2022.

Meta 15.4.b) Início da implementação do plano de melhoria no âmbito da comunicação até julho de 2022.

OO2.4 – Investir na melhoria das condições de suporte ao trabalho, incluindo a melhoria em aspetos ambientais das instalações, que conduza a uma maior sustentabilidade na utilização de recursos

Medida 16 – Generalizar as práticas de separação do lixo em todos os pisos e áreas das instalações da DGES.
Meta 16: Separação do lixo generalizada em junho de 2022.

Medida 17 – Implementar a iluminação através de lâmpadas de baixo consumo (*led*) em todas as instalações.
Meta 17: Substituição de toda a iluminação concluída em dezembro de 2024.

Medida 18 – Implementar mecanismos de poupança de água nas torneiras e autoclismos de todos os WC.
Meta 18: 50% da intervenção concluída em junho de 2025.

Medida 19 – Dotar os espaços de trabalho de mobiliário e equipamento informático adequados.
Meta 19: 30% da intervenção concluída em junho de 2025.

Meta Global do OO2.4: 70% dos trabalhadores dizem-se satisfeitos com as condições de trabalho na DGES.

OE3 – Inovar na gestão operacional e nos processos internos, tornando-os mais eficientes e sustentáveis

OO3.1 – Garantir o nível de prontidão digital ("digital readiness") da DGES.

Medida 20 – Investir na atualização dos meios tecnológicos utilizados pelos trabalhadores (postos portáteis de trabalho, atualização de software)
Meta 20a) Dotar em cada ano 12% dos trabalhadores, que efetivamente utilizam computadores na DGES, com postos de trabalho portáveis.
Meta 20b) Satisfação dos colaboradores com as condições tecnológicas para o trabalho: >70% satisfeito em 2025.

Medida 21 – Criar equipas de trabalho em ferramentas virtuais de colaboração (ex.: *MS Teams* ou similar)
Meta 21: Todos as unidades orgânicas com equipas de trabalho e respetiva documentação partilhada em ambiente virtual no final de 2023.

Medida 22 – Plano de implementação de um programa de *Data Recovery*
Meta 22: Plano de implementação de um programa de *Data Recovery* até final de 2022.

OO3.2 – Simplificar os procedimentos internos.

Medida 23 – Analisar criticamente os procedimentos internos em vigor (nas diferentes áreas da organização: DSAE, DSAES, DSSRES, DRMCI, DATA e Informática), identificando o potencial de simplificação e revendo o procedimento, em conformidade
Meta 23: 2 procedimentos internos revistos e simplificados por ano e por área.

OO3.3 – Reforçar a cibersegurança.

Medida 24 – Promover ação de formação em contexto real aos colaboradores sobre regras básicas de cibersegurança.
Meta 24: realizar, pelo menos, 1 ação por ano.

Medida 25 – Subcontratar serviços externos para auditoria de cibersegurança.
Meta 25: Contrato efetuado no primeiro semestre de 2022.

OO3.4 – Assegurar a segurança e proteção dos dados.

Medida 26 – Contratar responsável de proteção de dados de acordo com o perfil previsto na lei.
Meta 26: Contrato efetuado até final de 2022.

OO3.5 – Reforçar e alargar a automaticidade nos procedimentos associados à emissão de declarações.

Medida 27 – Disponibilizar o acesso automático a informação do Centro ENIC/NARIC.
Meta 27: Requisitos cumpridos na plataforma a 100% até 2023.

Medida 28 – Alargar a automaticidade das declarações de reconhecimento de instituições e cursos nacionais através da disponibilização online.
Meta 28: Declarações automáticas emitidas pelo SIMGES até 2024.

Medida 29 - Alargar a automaticidade das declarações sobre a atribuição de apoios através da disponibilização online.
Meta 29: Declarações automáticas emitidas pelo SIMGES até 2024.

OE4 – Assumir um papel mais ativo no apoio à implementação das políticas de ensino superior.

OO4.1 - Reforçar a produção de informação que suporte a formulação de políticas públicas para o ensino superior e a orientação estratégica das IES.

Medida 30 – Criar uma Equipa transversal "Estudos de apoio à política de ensino superior", responsável pela identificação e priorização de temas relevantes para a elaboração de estudos e relatórios, com base no levantamento de necessidades de informação junto dos *stakeholders* externos e da tutela; pela identificação das fontes de informação a utilizar, público alvo e pela calendarização da disponibilização dos estudos elaborados.
Meta 30a) Equipa criada até final de 2022.
Meta 30b) 1 estudo desenvolvido e publicado por ano de elevada relevância para os *stakeholders*.

Medida 31 – Desenvolver informação estatística para divulgação e resposta a solicitações.
Meta 31: resposta a 80% das solicitações em 3 dias úteis.

OO4.2 - Alargar o âmbito de atuação da DGES às formações não conferentes de grau.

Medida 32 – Desenvolver uma plataforma que permita agregar e disseminar a oferta nacional de formações não conferentes de grau, organizadas por área de formação.
Meta 32: Plataforma desenvolvida até 2023.

Medida 33 – Monitorizar a adesão a formações não conferentes de grau, incluindo no contexto da implementação dos programas previstos no PRR.
Meta 33: Elaborar e divulgar relatório anual sobre adesão da população a formações não conferentes de grau, áreas mais procuradas e recomendações de sobre áreas a reforçar neste tipo de formação.

OO4.3 - Reforçar o apoio às IES na atração de estudantes estrangeiros.

Medida 34 – Manter atualizada e completa a informação disponível na plataforma "Study & Research in Portugal", divulgando para o mercado internacional, de forma clara e acessível, como funciona e como está organizado o sistema de ensino superior português e promovendo a ligação às IES.
Meta 34: Garantir 100% da atualização dos conteúdos até ao final de cada ano.

Medida 35 – Participar em ações de divulgação e informação em países estrangeiros sobre o acesso ao ensino superior em Portugal
Meta 35: 2 participações por ano.

Modelo de monitorização e implementação

A monitorização do Plano Estratégico ficará a cargo do NAIPA – Núcleo de Apoio à Inovação, Planeamento e Avaliação, sob a responsabilidade institucional da Diretora Geral do Ensino Superior.

A aprovação do novo Plano Estratégico implicará, desde logo, a atualização da estrutura base dos documentos de gestão anual, concretamente, do Plano de Atividades, Relatório de Atividades e QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), cuja recolha de informação corresponderá à estrutura definida de Objetivos Estratégicos, Operacionais e Medidas previstos neste Plano Estratégico.

A responsabilidade relativamente à implementação de cada uma das 35 medidas elencadas anteriormente obedece à seguinte matriz RACI / matriz de responsabilidades:

Tabela 8. - *Matriz de Responsabilidades (RACI) na implementação das medidas*

Medida	Responsável *[Quem é designado para trabalhar na medida?]*	Autoridade *[Quem tem autoridade para tomar a decisão?]*	Consultado *[Quem deve ser consultado e participar na implementação da medida no momento em que for executada?]*	Informado *[Quem deve receber a informação de que a medida foi executada?]*
Medida 1				
Medida 2				
(…)				

A Matriz de Responsabilidades dever ser definida pelo seguinte procedimento:

- Elaboração de proposta na 1ª reunião anual de Dirigentes em janeiro;
- Apresentação, discusão e consensualização da proposta na 1ª Oficina de Participação Alargada mensal de cada Unidade Orgânica e Equipa;
- Aprovação pela Diretora-geral até final do mês de janeiro de cada ano.

O apuramento anual do grau de concretização das metas será incluído no Relatório de Atividades, elaborado pelo NAIPA com a contribuição de todos os serviços e divisões da DGES, e apresentado aos elementos da Direção, para aprovação.

Anexos

Anexo 1 – Lista de participantes nas reuniões de auscultação com *stakeholders* externos

Nome	Entidade
António Fontainhas Fernandes	Comissão Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES)
António Sousa Pereira	Presidente Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP)
Pedro Dominguinhos	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)
Orlando Rodrigues	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)
António Fernandes	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)
Jorge Conde	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)
António Almeida Dias	Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado (APESP)
Armando Jorge Carvalho	Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado (APESP)
Miguel Coppeto	Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado (APESP)
João Guerreiro	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)
Helena Avelino	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)
Nuno Tavares	Instituto de Gestão Financeira da Educação (IGeFE)
Miguel Monteiro	Inspeção-Geral de Educação e Ciência
Pedro Rodrigues	Inspeção-Geral de Educação e Ciência
Carlos Malaca	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)
Filomena Oliveira	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)
Nuno Rodrigues	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC)
Manuela Mauriti	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE)
Luísa Cachola	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE)
Isa Simões	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE)
Roque Teixeira	Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e do Secretário de Estado
Pedro Barrias	Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e do Secretário de Estado
Inês Lourenço	Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e do Secretário de Estado
Nuno Ferreira	Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e do Secretário de Estado

Anexo 1 *(Cont.)*

Nome	Entidade
Raúl Capaz Coelho	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Miguel Infante	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Isabel Santos	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Bertolina Tareco	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Sandra Caiado	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Cláudia Carvalho	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Marília Neres	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Fátima Bexiga	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Raquel Soares	Secretaria Geral da Educação e Ciência
Rui Oliveira	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
André Reis	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
João Assunção	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
João Pedro	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Pedro João	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Ana Cabilhas	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Constança Nunes	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
João Graça	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Henrique Gil	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Vítor Pereira	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior
Carlos Sousa	Representantes dos Estudantes do Ensino Superior

Anexo 2 – Lista de participantes nas reuniões de auscultação com *stakeholders* internos

NOME	Unidade Orgânica
Alexandra Ferreira	DSAE
Ana Brito	DATA
Ana Cecilia Nunes	DSAE
Ana Margarida Miranda	DSSRES
Ana Mateus	DRMCI
Ana Rita Marques	DATA
Ana Sofia Santos Ventura	DSAE
António Martins	DSAES
António Rocha	DATA
Bernardo Narciso	DSSRES
Carla Susana Matos	DATA
Catarina Silva	NAIPA
Cláudia Andreia Moura Pinto	DSAE
Cristina Meireles Santos	DATA
David Gabriel Morais	DRMCI
Fernando Freitas	DRMCI
Filipa Alexandra Barata	DSAES
Gertrudes Lopes	DATA
Hugo Miguel Bernardo Franco	DSAE
Hugo Santos	INFORMÁTICA
Isabel Maria Borges	DSSRES
Isabel Ribas	DATA
João Canhoto	DSAE
João Figueiredo	DRMCI
João Pedro Leitão	DSSRES
Lisete Maria Silva	DSSRES
Luis Filipe	INFORMÁTICA
Luís Miguel Martins Gonçalves	DSAES
Magda Ribeiro	DSAES /CNAES
Marcos Lima Carreiro	DRMCI
Maria Beatriz Gonçalves	DSSRES
Maria Inês Abreu	DSSRES
Maria João Martins	DSAES
Maria Leonete Laranjo	DATA
Marina Pereira Bettencourt	DATA
Marisa Raquel Costa	DSSRES
Milena Dias	DSSRES
Patrícia Soares Barata	DSAES
Paula Abreu Ferreira	DRMCI
Pedro David Filipe	DRMCI

Anexo 2 *(Cont.)*

NOME	Unidade Orgânica
Pedro Manuel Esteves	DRMCI
Pedro Ramos	INFORMÁTICA
Raquel Duarte Silvão Rodrigues	DSAES
Raquel Sofia Monteiro Patrício	DSAE
Ricardo Lucas	NAIPA
Rita Sofia Lourenço	DATA
Rogério Silva	DSSRES
Rui Alexandre Ferreira Teixeira Dutra	DSAES
Sara Pacheco	DSAE
Sheilla Paloma Alfaia Amado	DSAE
Susana Maria Andrade	DSAES
Suzana Fernandes	DSAE
Tânia Cardoso	DSAE
Tiago Pereira	DSSRES
Tiago Soares	DATA
Tiago Tomás	DATA
Vânia Cotovio	DSSRES

Anexo 3 – Reuniões com Dirigentes: auscultação, discussão e análise estratégica, Visão e Valores e definição de estratégias 2021-2022

NOME	Cargo / Unidade Orgânica
Maria da Conceição Saraiva da Silva Costa Bento	Diretora Geral
Ângela Noiva Gonçalves	Subdiretora Geral
Inês Vasques	DSSRES
Mafalda Macedo	DSAE
Priscila Couto	DSAES
Raquel Oliveira	DATA
Pedro Rosa	INFORMÁTICA

Anexo 4 – Equipa de Investigação responsável pela supervisão científica associada ao processo de planeamento estratégico

NOME	Cargo
Ana L.M. Sargento	Investigadora do Centro de Investigação Aplicada em Gestão Económica do Instituto Politécnico de Leiria
Maria Eduarda Fernandes	Investigadora do Centro de Investigação Aplicada em Gestão Económica do Instituto Politécnico de Leiria
Susana Rodriques	Investigadora do Centro de Investigação Aplicada em Gestão Económica do Instituto Politécnico de Leiria
Neuza Ribeiro	Investigadora do Centro de Investigação Aplicada em Gestão Económica do Instituto Politécnico de Leiria

Dezembro 2021