

Universidades Lusíada

Rabaça, Manuel António Ferreira

**Proposta de um modelo do Balanced Scorecard
aplicado a uma instituição de ensino público :
caso do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello
Breyner Vila Nova de Gaia**

<http://hdl.handle.net/11067/8484>

Metadados

Data de Publicação

2025

Resumo

A crescente exigência da sociedade na melhoria do desempenho, eficácia e transparência na Administração Pública (AP), impulsiona a necessidade de adoção de ferramentas de gestão estratégica robustas. No nosso caso em concreto, essa exigência leva-nos até ao setor da educação, onde propomos a aplicação do modelo Balanced Scorecard (BSC) a uma instituição pública de ensino, tendo como objeto de estudo o Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB), em Vila Nova de Gaia. A ausência de um ...

The growing demand from society for improved performance, efficiency, and transparency in public administration drives the need for adopting robust strategic management tools. In our specific case, this demand leads us to the education sector, where we propose applying the Balanced Scorecard (BSC) model to a public educational institution, focusing on the Sophia de Mello Breyner School Group (AESMB) in Vila Nova de Gaia. The absence of a performance management system and a clearly defined strate...

Palavras Chave

Gestão, Gestão estratégica, Balanced scorecard (Gestão), Administração Pública - Desempenho - Educação, Caso de estudo - Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner - Vila Nova de Gaia

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2026-10-30T02:06:27Z com
informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

**PROPOSTA DE UM MODELO DO *BALANCED SCORECARD*
APLICADO A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO**

Caso do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner

Vila Nova de Gaia

Manuel António Ferreira Rabaça

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Porto – 2025



UNIVERSIDADE LUSÍADA DO PORTO

**PROPOSTA DE UM MODELO DO *BALANCED SCORECARD*
APLICADO A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO**

Caso do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner

Vila Nova de Gaia

Manuel António Ferreira Rabaça

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador

Professor Doutor Carlos Martins

Porto – 2025

AVISO LEGAL

O conteúdo desta tese reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta tese pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela. Ao entregar esta tese, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção referencias. O autor, declara, ainda, que não divulga na presente tese quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

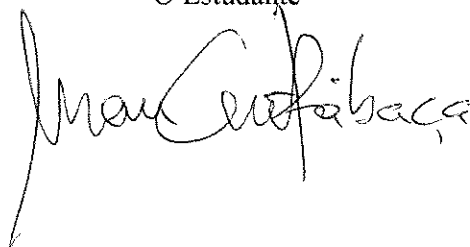
Declaração sob compromisso de honra

(Artigo 6.º, n.º 2 das Normas e orientações para a submissão de trabalhos académicos na plataforma Urkund para deteção de similaridade e plágio)

Eu, abaixo assinado, tenho consciência de que a prática de plágio consiste numa forma de violação da integridade académica, constituindo um crime punível por lei com relevância nos regimes disciplinar, civil e criminal. Nesse sentido, declaro por minha honra que a dissertação/tese apresentada é original e que todas as fontes, incluindo as da minha autoria, estão devidamente identificadas e referenciadas.

Porto, 27 de Novembro de 2025

O Estudante



AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Professor Doutor Carlos Martins, pela dedicação, partilha de conhecimento, apoio e disponibilidade, que foram imprescindíveis para a concretização e sucesso deste trabalho.

Agradecer à Universidade Lusíada Porto, desde os docentes aos colegas de mestrado, sem esquecer os funcionários (meus ex-colegas de trabalho) pelos ensinamentos, disponibilidade e incentivo que deram nesta caminhada.

Um agradecimento especial à Direção do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, nas pessoas da diretora Professora Elisa Cidade e da vice-diretora Professora Adelina Martins, pela total ajuda, confiança e disponibilidade, que me prestaram em todo o processo até à conclusão deste trabalho, dando indicações e orientações aos serviços técnicos e administrativos para total colaboração, sendo justo referenciar a Dr.^a Leane Leite, psicóloga do agrupamento (agora noutra agrupamento) e a Adriana Brandão, ex-colega de secretaria que coordenei, pelo apoio em todo o momento, com a disponibilização das informações e dos documentos necessários à realização do trabalho. Incluo ainda todos os amigos coordenadores dos agrupamentos concorrentes, pela disponibilização das informações solicitadas.

Agradecer à minha família, em especial aos meus pais, responsáveis pelo que sou e obreiros da pessoa em que me tornei, pela sua dedicação, afeto e amor, transformados em suporte, aconchego e regaço constante e permanente, nos desafios a que a vida me submete.

Agradecer à pessoa que, nos momentos mais difíceis, nunca me deixou desistir, surpreendendo-me por acreditar na minha resiliência e ultrapassando em larga escala a paciência que lhe reconheço... Obrigado Susana, minha companheira de vida.

Não poderia terminar sem agradecer à minha essência e razão de viver, ao meu despertar diário e ocupação constante...os meus queridos e amados filhos. Por vós, convosco e para vós...até ao fim: Rita, Guilherme e Kiko (nossa estrela)!

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	VI
Índice de figuras	XI
Índice de gráficos.....	XII
Índice de tabelas	XII
Resumo	XV
Abstract.....	XVI
Lista de siglas	XVII
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Breve introdução ao trabalho.....	1
1.2 Enquadramento do trabalho.....	1
1.3 Objetivos e Motivação.....	2
1.4 Relevância	2
1.5 Metodologia.....	2
1.6 Estrutura do Documento	3
Capítulo 2 – Revisão da literatura	4
2.1 – O Balanced Scorecard (BSC)	4
2.1.1 – A Estratégia e o BSC: Principais Fundamentos e Aplicações.....	4
2.1.2 – Origem e Pilares do BSC.....	5
2.1.3 – A Evolução do BSC.....	6
2.1.4 – Benefícios na utilização do BSC	12
2.2 – A Metodologia do BSC	13
2.2.1 Desenvolvimento da Estratégia	13
2.2.1.1 As declarações de Missão, Valores e Visão	13

2.2.1.2 Análise estratégica.....	15
2.2.1.2.1 Análise externa	15
2.2.1.2.2 Análise interna.....	16
2.2.1.2.3 Análise ou matriz SWOT	17
2.2.1.3 Formular a estratégia	17
2.2.2 Planeamento da Estratégia.....	18
2.2.2.1 O Mapa Estratégico	18
2.2.2.1.1 Perspetiva Financeira.....	20
2.2.2.1.2 Perspetiva do Cliente	21
2.2.2.1.3 Perspetiva dos Processos Internos	23
2.2.2.1.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	25
2.2.2.2 O Balanced Scorecard (BSC) – Modelo Público.....	27
2.2.2.2.1 Alterações ao BSC original	28
2.2.2.2.2 Dificuldades no desenvolvimento do BSC para o setor público	29
2.2.3 Alinhar a organização com a estratégia e planear as operações	30
2.2.4 Monitorização e Aprendizagem.....	31
2.2.4.1 Medição, Gestão e Avaliação do Desempenho	31
2.2.5 Testar e adaptar o BSC	32
Capítulo 3 – Metodologia.....	34
3.1 Proposta de Metodologia da Investigação para aplicação do BSC	34
3.1.1 A metodologia qualitativa	34
3.1.2 Tipos de investigação qualitativa	34
3.1.3 Técnica de recolha de dados da investigação qualitativa	35
3.1.3.1 – A Entrevista	36

3.1.3.2 – A Observação	37
3.1.3.3 – A Análise documental	38
3.1.4 Estudo de caso	38
3.1.5 A metodologia no nosso objeto de estudo	39
3.1.6 Processo de construção do BSC para o nosso objeto de estudo	40
Capítulo 4 – Estudo de caso	43
4.1 Objeto de estudo - Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB)	43
4.1.1 A estrutura organizacional.....	43
4.1.2 Serviços de Apoio Educativo do Agrupamento	45
4.1.4 Oferta Educativa e Ensino Articulado	46
4.1.5 Órgãos de Administração e Gestão:	46
4.1.6 Organização do Agrupamento	48
4.2 Aplicação do BSC no objeto de estudo	49
4.3 Desenvolvimento da Estratégia	49
4.3.1 Diagnóstico do ambiente externo	49
4.3.1.1 Análise dos fatores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, ecológicos e legislativos	49
4.3.1.1.1 Análise aos fatores políticos e legislativos	50
4.3.1.1.2 Análise aos fatores económicos	54
4.3.1.1.3 Análise aos fatores sociodemográficos	61
4.3.1.1.4 Análise aos fatores tecnológicos	67
4.3.1.1.5 Análise aos fatores ecológicos e ambientais	73
4.3.1.2 Análise do setor	76
4.3.1.2.1 Grau de concentração/fragmentação do setor.....	82
4.3.1.2.2 Ciclo de vida do setor	82

4.3.1.2.3 Estrutura do Setor	83
4.3.1.2.4 Estrutura de custos/rendibilidade do Setor	84
4.3.1.3 Análise do mercado	84
4.3.1.3.1 Fatores Chave de Compra (FCC)	86
4.3.1.3.2 Cadeia de Valor Educativa	87
4.3.1.4 Análise da concorrência.....	89
4.3.1.4.1 Caracterização Geral das Escolas Concorrentes.....	92
4.3.1.4.2 Comunicação/Marketing	102
4.3.1.4.3 Matriz de Competitividade	104
4.3.1.4.4 Grupos Estratégicos.....	105
4.3.1.5 Oportunidades e ameaças	107
4.3.1.6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	108
4.3.2 Diagnóstico do ambiente interno.....	109
4.3.2.1 Missão, Visão e Valores	109
4.3.2.2 Análise SWOT como Base para a Aplicação do BSC.....	111
4.3.2.3 Formulação da Estratégia	115
4.4 Plano Estratégico	115
4.4.1 Mapa Estratégico	115
4.4.1.1 Perspetivas e Objetivos.....	115
4.4.1.2 Indicadores e Metas.....	117
4.4.1.3 Iniciativas	119
4.4.2 Aplicar o Balanced Scorecard (BSC)	122
4.4.2.1 Plano de ação estratégico.....	124
4.5 Mapa Estratégico consolidado.....	126

Capítulo 5 – Conclusões	127
5.1 Resumo sumário	127
5.2 Vantagens da Aplicação do BSC no AESMB	129
5.3 Limitações do Trabalho	129
5.4 Propostas para trabalhos futuros.....	131
Bibliografia	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo simples de criação de valor.....	7
Figura 2: Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton	8
Figura 3: O BSC - <i>primeiros anos</i>	9
Figura 4: <i>O BSC e a Tradução da estratégia em termos operacionais</i>	10
Figura 5: <i>O BSC como estrutura para a ação estratégica</i>	10
Figura 6: <i>Evolução das diferentes fases do BSC</i>	11
Figura 7: <i>Cadeia de Valor Geral</i>	16
Figura 8: <i>A perspetiva do cliente - medidas essenciais</i>	23
Figura 9: <i>A perspetiva dos processos internos - o modelo da Cadeia de Valores genérica</i>	24
Figura 10: <i>Estrutura de medição da aprendizagem e crescimento</i>	26
Figura 11: <i>O modelo do BSC adaptado aos serviços públicos</i>	29
Figura 12: <i>Barreiras na execução da estratégia</i>	30
Figura 13: Sequência lógica da Gestão de Desempenho	32
Figura 14: <i>Modelo de Gestão Integrada de Kaplan & Norton - 2008</i>	33
Figura 15: Organograma do AESMB.....	48
Figura 16: Greves comunicadas à DGAEP por setor de atividade em 2023	51
Figura 17: Greves comunicadas à DGAEP por setor de atividade entre 2021 e 2023	52
Figura 18: Perfil dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023	53
Figura 19: Distribuição geográfica e vínculo dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023	53
Figura 20: Habilitações e índice de envelhecimento dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023	54

Figura 21: Eixos do Plano Tecnológico da Educação (PTE) para a digitalização da escola em Portugal.....	68
Figura 22: Recursos tecnológicos nas escolas no ano letivo 2022/2023	72
Figura 23: Caracterização geral do setor da educação privada em Portugal	81
Figura 24: Classes de dimensão do setor	81
Figura 25: Segmentos de atividade económica	82
Figura 26: Mapa Estratégico do AESMB.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxas de desemprego e atividade na área geográfica do AESMB.....	59
Gráfico 2: Número da população portuguesa em 2023	62
Gráfico 3: Evolução do saldo migratório português.....	63
Gráfico 4: Número de população no Município de Vila Nova de Gaia	64
Gráfico 5: Evolução do saldo migratório em Vila Nova de Gaia.....	64
Gráfico 6: População residente área do AESMB	65
Gráfico 7: Variação da população residente na área do AESMB.....	66
Gráfico 8: Evolução do número de alunos com computador	69
Gráfico 9: Evolução do apetrechamento dos estabelecimentos de ensino nacionais com material tecnológico	70
Gráfico 10: Recrutamento de docentes da área tecnológica.....	70
Gráfico 11: Despesa pública total da educação em Portugal.....	77
Gráfico 12: Volume de negócios associado ao ensino Pré-escolar	79
Gráfico 13: Volume de negócios associado ao ensino básico do 1.º e 2.º ciclos	79
Gráfico 14: Volume de negócios associado ao ensino básico do 3.º ciclo e secundário.....	80
Gráfico 15: Grupos estratégicos dos concorrentes	106

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Esquema da Matriz SWOT.....	17
Tabela 2: <i>Princípios do alinhamento estratégico</i>	19
Tabela 3: <i>Ordenação da prioridade das perspetivas do Setor Privado vs Setor Público</i> ...	28
Tabela 4: Número de alunos e a sua distribuição pelos estabelecimentos do Pré-escolar e 1.º ciclo de ensino do AESMB	44

Tabela 5: Número de alunos e a sua distribuição pelo 2.º e 3.º ciclos de ensino do AESMB	44
Tabela 6: Número de docentes e não docentes afetos ao AESMB e a sua distribuição	45
Tabela 7: Departamentos e áreas de ensino do AESMB	47
Tabela 8: N.º empresas a operar na área geográfica do AESMB	55
Tabela 9: Volume de negócios das empresas da área geográfica do AESMB	56
Tabela 10: N.º população empregada na área geográfica do AESMB	57
Tabela 11: N.º população desempregada por nível de escolaridade na área geográfica do AESMB	58
Tabela 12: Taxa de desemprego nacional comparada com a área geográfica do AESMB	58
Tabela 13: Taxa de população ativa na área geográfica do AESMB	59
Tabela 14: Agregados domésticos e encargos mensais com habitação na área geográfica do AESMB	60
Tabela 15: Rendimento médio mensal das famílias em Vila Nova de Gaia	60
Tabela 16: Despesas de consumo anual comparado dos agregados familiares – Norte de Portugal.....	61
Tabela 17: N.º de população entre 2012 e 2023	62
Tabela 18: Países com maior número de imigrantes em Portugal.....	63
Tabela 19: Faixa etária da população residente na área do AESMB.....	65
Tabela 20: Taxa de habilitações académicas na população residente na área do AESMB	66
Tabela 21: Taxa de analfabetismo na área do AESMB.....	67
Tabela 22: Despesa com educação em Portugal.....	77
Tabela 23: Volume de negócios da educação em Portugal	78
Tabela 24: Pessoas ao serviço da educação em Portugal	80
Tabela 25: N.º de estabelecimentos de ensino não superior em Portugal	81
Tabela 26: estrutura de custos da educação em Portugal	84
Tabela 27: Caracterização dos alunos do AESMB.....	85
Tabela 28: Matriz de segmentação do mercado da área do AESMB	86
Tabela 29: Fatores chave de compra (escolha) do AESMB.....	87
Tabela 30: Matriz da cadeia de valor educativa do AESMB	88
Tabela 31: Principais objetivos da concorrência	90
Tabela 32: Avaliação dos objetivos da concorrência	90
Tabela 33: Comparação da oferta educativa.....	91
Tabela 34: Caracterização dos pontos fortes e pontos fracos da concorrência	93

Tabela 35: Informação financeira do Agrupamento de Escolas dos Carvalhos	98
Tabela 36: Informação financeira do Agrupamento de Escolas de Soares dos Reis.....	98
Tabela 37: Informação Financeira AE Vila D'Este	99
Tabela 38: Informação Financeira AE Canelas	100
Tabela 39: Informação Financeira AESMB	100
Tabela 40: Taxas de variação financeira dos concorrentes	101
Tabela 41: Matriz de classificação da concorrência	105
Tabela 42: Oportunidades e ameaças do AESMB	107
Tabela 43: Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do AESMB	112
Tabela 44: Matriz SWOT do AESMB	113
Tabela 45: Matriz TOWS de interpretação da SWOT	114
Tabela 46: Objetivos estratégicos para implementar no AESMB	116
Tabela 47: Indicadores e metas para cada objetivo	118
Tabela 48: Iniciativas a aplicar na construção do Mapa Estratégico.....	120
Tabela 49: Plano de ação estratégico do AESMB	124

RESUMO

A crescente exigência da sociedade na melhoria do desempenho, eficácia e transparência na Administração Pública (AP), impulsiona a necessidade de adoção de ferramentas de gestão estratégica robustas. No nosso caso em concreto, essa exigência leva-nos até ao setor da educação, onde propomos a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) a uma instituição pública de ensino, tendo como objeto de estudo o Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB), em Vila Nova de Gaia. A ausência de um sistema de gestão de desempenho e de uma estratégia claramente definida, serviu como motivação central para este trabalho, cujo objetivo geral visa alinhar a estratégia organizacional com as ações operacionais, demonstrando a viabilidade e as vantagens da aplicação do modelo, traduzindo a visão e a estratégia institucional e promovendo uma gestão orientada para resultados, eficiência e qualidade. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, centrada no estudo de caso, sendo que a investigação recorreu à análise documental e à observação participante para construir um modelo adaptado ao setor público. A dissertação explora a evolução do BSC, os seus pilares e benefícios, destacando a adaptação necessária para organizações públicas, onde a missão e a criação de valor para os cidadãos assumem prioridade sobre indicadores financeiros. O processo de aplicação do BSC incluiu um diagnóstico interno e externo culminando na formulação de um Plano Estratégico e de um Mapa Estratégico, que articula a estratégia do agrupamento através das quatro perspetivas do modelo, definindo objetivos, indicadores, metas e iniciativas alinhados com o Projeto Educativo. Os resultados evidenciam a viabilidade do BSC como ferramenta de gestão estratégica no contexto escolar, representando um instrumento crucial para promover o alinhamento estratégico, fornecer uma visão holística do desempenho e impulsionar a melhoria contínua da qualidade na gestão escolar, oferecendo um panorama estratégico completo, capaz de enfrentar os desafios de gestão do ensino público moderno. Nas conclusões, são elencadas recomendações para futuras implementações na integração de abordagens qualitativas, no diagnóstico de recursos e na gestão de riscos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Administração Pública, Desempenho Institucional, Educação Pública.

ABSTRACT

The growing demand from society for improved performance, efficiency, and transparency in public administration drives the need for adopting robust strategic management tools. In our specific case, this demand leads us to the education sector, where we propose applying the Balanced Scorecard (BSC) model to a public educational institution, focusing on the Sophia de Mello Breyner School Group (AESMB) in Vila Nova de Gaia. The absence of a performance management system and a clearly defined strategy served as the central motivation for this work, whose main objective is to align organizational strategy with operational actions, demonstrating the feasibility and advantages of applying the model, translating the institution's vision and strategy, and promoting results-oriented, efficient, and quality-driven management. The adopted methodology is qualitative in nature, centered on a case study, with research relying on document analysis and participant observation to build a model adapted to the public sector. The dissertation explores the evolution of the BSC, its pillars and benefits, highlighting the necessary adaptation for public organizations, where mission and value creation for citizens take precedence over financial indicators. The BSC application process included an internal and external diagnosis, culminating in the formulation of a Strategic Plan and a Strategic Map that articulates the group's strategy through the model's four perspectives, defining objectives, indicators, targets, and initiatives aligned with the Educational Project. The results demonstrate the feasibility of the BSC as a strategic management tool in the school context, representing a crucial instrument to promote strategic alignment, provide a holistic view of performance, and drive continuous improvement in school management quality, offering a comprehensive strategic outlook capable of addressing the challenges of modern public education management. The conclusions present recommendations for future implementations, emphasizing the integration of qualitative approaches, resource diagnostics, and risk management.

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategic Management, Public Administration, Institutional Performance, Public Education.*

LISTA DE SIGLAS

AAAF	Atividades de Apoio À Família
AEC	Atividades de Enriquecimento Curricular
AESMB	Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner
AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAA	Centro de Apoio à Aprendizagem
CAE	Código das Atividades Económicas
DGAEP	Direção-geral da Administração e do Emprego Público
DGEEC	Direção-geral de Estatísticas da Educação e Ciência
EE	Educação Especial
EMAEI	Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva
EU	União Europeia
EUCRA	Avaliação Europeia do Risco Climático
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GEE	Gases com Efeito de Estufa
INE	Instituto Nacional de Estatística
ITS	Sistemas de Transporte Inteligentes
NPM	<i>New Public Management</i>
OCD	Observatório das Competências Digitais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas
PNEC 2030	Plano Nacional de Energia e Clima 2030
PORDATA	Base de dados estatísticos
PTE	Plano Tecnológico da Educação
RNC	Roteiro para a Neutralidade Carbónica
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SGM	Sistema de Gestão da Mudança
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
SPO	Serviço de Psicologia e Orientação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia de Informação

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Breve introdução ao trabalho

Num contexto de constante transformação organizacional e crescente competitividade, exige-se das instituições — especialmente da Administração Pública (AP) — uma gestão cada vez mais eficiente, eficaz e orientada para a qualidade. Essa exigência decorre da maior consciência e exigência dos cidadãos, que esperam serviços públicos de excelência. A sociedade contemporânea associa a eficiência do setor público ao bem-estar social e ao desenvolvimento económico, o que reforça a importância da avaliação de desempenho como um passo evolutivo da gestão tradicional para uma Nova Gestão Pública. O modelo de gestão pública conhecido como *New Public Management* (NPM), surgido na década de oitenta e ainda influente, introduziu na AP diversos instrumentos oriundos da gestão privada. Entre eles destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta estratégica que integra indicadores financeiros e não financeiros, alinhando-os à estratégia organizacional. A gestão estratégica, nesse contexto, assume papel central nas organizações públicas, auxiliando na definição de objetivos, no cumprimento da missão institucional e na avaliação do desempenho. Com base nos resultados positivos da aplicação do BSC no setor público, este trabalho propõe a sua aplicação a um agrupamento de escolas do ensino básico no concelho de Vila Nova de Gaia, com o objetivo de promover o alinhamento estratégico como motor de evolução e mudança na gestão escolar. As organizações educacionais, devido à sua relevância e influência no desenvolvimento social, económico e político dos cidadãos e da sociedade no seu todo, devem incorporar práticas de planeamento estratégico que impactem positivamente o seu desempenho futuro, para o alcance de uma sociedade mais justa, equitativa e desenvolvida.

1.2 Enquadramento do trabalho

O BSC é um instrumento de controlo de gestão que apoia a implementação e monitorização da estratégia organizacional. Estruturado em quatro perspetivas — financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento — o BSC permite a formulação de objetivos, metas, iniciativas e indicadores interligados por relações de causa e efeito, representadas graficamente em mapas estratégicos.

O feedback gerado por essas perspetivas orienta a execução do plano estratégico e os ajustes necessários. Este estudo propõe a aplicação do BSC no Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB), em Vila Nova de Gaia, por meio de um estudo de caso.

A análise revela a ausência de uma estratégia bem definida e de um sistema de gestão de desempenho eficaz, o que dificulta a identificação de pontos fortes e fracos e a definição de indicadores de monitorização e melhoria. Embora a aplicação da metodologia seja abordada neste trabalho, a sua implementação está prevista para um próximo ano letivo.

1.3 Objetivos e Motivação

O objetivo geral deste estudo é aplicar a metodologia do BSC como ferramenta de avaliação da gestão do desempenho e de definição da visão e estratégia num agrupamento escolar do ensino básico, abrangendo o ensino pré-escolar mais os três ciclos de ensino, conforme o regime de autonomia e gestão dos estabelecimentos públicos de educação. Com base no Projeto Educativo do agrupamento, pretende-se alinhar as estratégias definidas com as ações operacionais. Os objetivos específicos são:

Demonstrar a viabilidade da implementação do BSC numa escola pública;

Evidenciar as vantagens da adoção deste modelo de gestão.

Este estudo visa ainda contribuir para o desenvolvimento do controlo de gestão nas escolas públicas e servir de referência para outros agrupamentos do concelho que desejem adotar a metodologia. A motivação principal reside no aprofundamento do conhecimento sobre a aplicação do BSC na gestão pública, com foco na eficácia, eficiência, qualidade e desempenho institucional.

1.4 Relevância

A escassez de estudos científicos sobre a aplicação do BSC em escolas públicas foi um dos principais fatores que motivaram esta investigação. Além disso, o trabalho contribui para um maior entendimento da realidade do ensino básico público. O alinhamento estratégico entre a organização e o seu Projeto Educativo é o ponto central da relevância deste estudo, evidenciando a necessidade de criar indicadores e elementos que compõem o BSC, permitindo a implementação de uma estratégia eficaz e a avaliação contínua do desempenho.

1.5 Metodologia

A escolha metodológica baseou-se em três aspetos fundamentais:

A natureza das perguntas de investigação: “como?” e “porquê?”;

A consideração de variáveis externas e o grau de controlo sobre elas;

A contemporaneidade do objeto de estudo.

Dado esse enquadramento, optou-se pelo estudo de caso como método mais adequado, por permitir uma análise intensiva e detalhada de um processo, suas decisões, aplicações e resultados. O estudo aborda a realidade atual do ensino público, com foco na implementação do BSC no AESMB.

1.6 Estrutura do Documento

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, seguidos da Bibliografia:

Capítulo 1: Introdução, incluindo o enquadramento, objetivos e motivação, relevância e metodologia.

Capítulo 2: Revisão da Literatura, abordando a construção e execução do BSC e o seu alinhamento estratégico no setor público.

Capítulo 3: Proposta metodológica para aplicação do BSC, com base no estudo de caso, utilizando documentação e observação participante.

Capítulo 4: Aplicação do BSC no AESMB, com descrição do contexto e da metodologia.

Capítulo 5: Conclusões, vantagens, limitações e propostas para trabalhos futuros.

Bibliografia: Discriminados todos os autores e organizações referenciadas no trabalho

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – O Balanced Scorecard (BSC)

2.1.1 – A Estratégia e o BSC: Principais Fundamentos e Aplicações

Ao iniciar a abordagem do modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) como modelo de gestão estratégica, importa destacar os seus fundamentos e a sua evolução até este se tornar uma ferramenta capaz de alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia organizacional. É por isso importante, ainda que de forma sucinta, compreender conceitos fundamentais que estão na sua origem como a estratégia, o alinhamento estratégico, a gestão da estratégia e o planeamento estratégico.

No caso da estratégia, devemos compreendê-la como sendo um processo dinâmico, sistemático e cíclico de escolha e implementação, considerando os recursos internos disponíveis, as mudanças no ambiente externo e as exigências dos *stakeholders* à organização associados. Esse processo visa à criação de valor e à diferenciação competitiva (Oliveira et al., 2024). Em síntese, a estratégia descreve como a organização pretende gerar valor sustentável para acionistas, clientes e cidadãos (Kaplan & Norton, 2004). Por seu lado, o sucesso desta estratégia depende do alinhamento entre pessoas, processos e a infraestrutura. A evolução do BSC para um sistema de gestão, visa promover esse alinhamento, sendo essa uma das razões de sua ampla adoção em diversos setores (Pinto, 2009). Kaplan e Norton (2006) destacam que o alinhamento estratégico pode gerar resultados significativos quando a organização está sincronizada (Kaplan & Norton, 2006), estando este diretamente relacionado com a valorização dos ativos intangíveis — capital humano, capital da informação e capital organizacional —, abordados na quarta perspetiva do BSC (Kaplan & Norton, 2004). Para além disso, o alinhamento pressupõe a partilha da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos, bem como o compromisso com a geração de valor e a melhoria contínua dos processos (Kaplan & Norton, 2006). No que toca à gestão da estratégia, esta visa proporcionar um planeamento eficaz para a implementação dos objetivos organizacionais. Envolve a formulação, implementação e avaliação da estratégia, abrangendo a definição da missão, visão, análise SWOT, e metas de longo prazo. A implementação está associada a uma cultura de mudança, mobilização de colaboradores e definição de metas de curto prazo. Já a avaliação estratégica, por sua vez, mede o desempenho e orienta ações corretivas com base na análise de fatores internos e externos (Oliveira L. M., 2018). O gestor estratégico assume o papel de conselheiro e facilitador em

todos os níveis da organização, enquanto os gestores executivos dos programas são considerados estratégicos-chave. A gestão da estratégia, portanto, integra todas as partes do sistema organizacional, formando um ciclo fechado (Kaplan & Norton, 2008). Considerado um elemento essencial da gestão estratégica, o planejamento estratégico, representa a visão futura da organização, abordando os seus pontos fortes e fracos, bem como, as suas mudanças no ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal, geográfico, demográfico e competitivo (Eberhardt & Fernandes, 2021). A sua elaboração inclui o desenvolvimento do mapa estratégico, que explicita os objetivos estratégicos monitorizados por indicadores e metas, organizados nas quatro perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 2008). A crescente exigência da sociedade por serviços públicos de qualidade reforça a necessidade de um planejamento estratégico eficaz. A gestão estratégica pública deve procurar eficiência e eficácia, otimizando os recursos disponíveis e reduzindo custos, sem negligenciar a análise ambiental. Essa análise permite definir objetivos com maior precisão e identificar oportunidades e ameaças (Brito et al., 2021). Neste contexto, importa ter uma avaliação de desempenho que controle e melhore o desenvolvimento organizacional. Este gestor estratégico deve utilizar ferramentas como indicadores de desempenho, que auxiliam na tomada de decisões, permitindo ações preventivas e corretivas (Rodrigues da Silva, 2022), estando esses indicadores alinhados com critérios de eficiência, eficácia e qualidade e sendo monitorizados por sistemas específicos (Mendes, 2022). Encontramos assim no BSC uma ferramenta eficaz para a gestão estratégica, superando as limitações dos sistemas tradicionais baseados exclusivamente em indicadores financeiros. Ele permite integrar objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, promovendo a criação de valor público e o alinhamento organizacional (Santos, 2024) .

2.1.2 – Origem e Pilares do BSC

Com a transição da era industrial para a era da informação, as empresas enfrentaram um ambiente mais competitivo e globalizado, exigindo novas formas de gestão além dos indicadores financeiros tradicionais. Nesse contexto, Robert Kaplan e David Norton criaram, nos anos 1990, o *Balanced Scorecard (BSC)*, que se viria a tornar numa ferramenta, para além de outras funções, que amplia a avaliação de desempenho organizacional ao incluir ativos intangíveis como capital humano, processos e conhecimento (Kaplan & Norton, 1997). Assim, com base nas descrições dos autores, podemos de forma muito sumária descrever que o BSC se desenvolve da seguinte forma: a) a sua base assenta em quatro perspetivas interligadas, nomeadamente, na financeira – como a organização é vista

pelos acionistas; na dos clientes – como os clientes percebem a organização; na dos processos internos – em que processos a organização se deve destacar; e na da aprendizagem e crescimento – a organização pode continuar a inovar e criar valor (Campos, 2020); b) estas perspetivas estão interligadas aos seus três pilares fundamentais: a missão, a visão e os valores (Pinto, 2009), ou seja, o BSC atua como um painel de controlo estratégico, permitindo aos gestores visualizar e alinhar metas de curto e longo prazo com a estratégia organizacional; e c) para a sua aplicação, os aurores definiram, tantas quantas as perspetivas, quatro processos de gestão essenciais, que são: - clarificar e traduzir a visão estratégica; - comunicar e alinhar a estratégia com toda a organização; - planear e alocar recursos de forma estratégica; - obter feedback e promover aprendizagem contínua (Kaplan & Norton, 1997).

Desta forma o BSC evoluiu de um sistema de medição para um modelo integrado de gestão estratégica, sendo flexível e adaptável a diferentes organizações, tendo como principais características e mais valias, a facilidade da comunicação interna, o alinhamento de objetivos e a melhoria contínua, tornando-se uma ferramenta essencial na era da informação. De forma resumida podemos dizer que o BSC se transformou numa ferramenta flexível e adaptável, transformando a estratégia em ação, pois consegue melhorar a comunicação, alinhar os objetivos individuais e organizacionais e contribuir para a gestão eficiente e eficaz dos recursos tangíveis e intangíveis. (Reis dos Santos, 2024)

2.1.3 – A Evolução do BSC

O BSC, popularizou-se no final da década de 1990 em várias organizações de diferentes setores. Inicialmente, baseava-se na definição de objetivos e indicadores dentro das quatro perspetivas principais (financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento) interligadas por relações de causa e efeito. Na sua aplicação prática e com o tempo, as organizações começaram a usar representações gráficas para visualizar essas relações, o que levou ao surgimento do Mapa Estratégico. Criar um Mapa Estratégico é um processo que ajuda a visualizar e comunicar a estratégia de uma organização de forma clara e estruturada, mostrando como os objetivos estratégicos se interligam através das quatro perspetivas do BSC. Assim, o processo de criação dum Mapa Estratégico, segue os seguintes passos: 1 - Definir a Visão e a Estratégia da Organização (Começa-se por clarificar a missão, a visão e os valores, assim como são identificados os objetivos estratégicos de longo prazo; 2 - Estruturar os Objetivos nas Quatro Perspetivas do BSC (Organiza-se os objetivos estratégicos nas quatro áreas, dando resposta às questões que lhe são associadas,

ou seja – a) Financeira: Como criar valor para os acionistas? – b) Clientes: Como satisfazer e fidelizar os clientes? – c) Processos Internos: Quais os processos que devem ser otimizados para alcançar os objetivos?; d) - Aprendizagem e Crescimento: Que competências, cultura e tecnologia são necessárias?; 3 - Estabelecer Relações de Causa-Efeito (devemos mostrar como os objetivos de uma perspectiva influenciam os de outra); 4 - Criar o Mapa Visual (na construção do mapa propriamente dito devemos usar setas para indicar as relações de causa-efeito; colocar os objetivos em caixas organizadas por perspectiva, normalmente de baixo para cima começando na Aprendizagem e Crescimento na base, depois os Processos Internos, os Clientes e a Financeira no topo); 5 - Validar e Comunicar (deve ser feita uma revisão dos procedimentos com os líderes e colaboradores e usado um mapa como ferramenta de comunicação estratégica) (Kaplan & Norton, 2004)

Numa primeira interpretação dos dados e seguindo este “guião” de criação dum mapa estratégico, os autores mostraram o tipo de mapa estratégico que permite às organizações criar valor, primeiro apresentando o modelo simples para o diferente tipo de organizações e depois o mapa estratégico que representa a criação de valor dessa organização, como poderemos ver nas figuras um e dois abaixo:

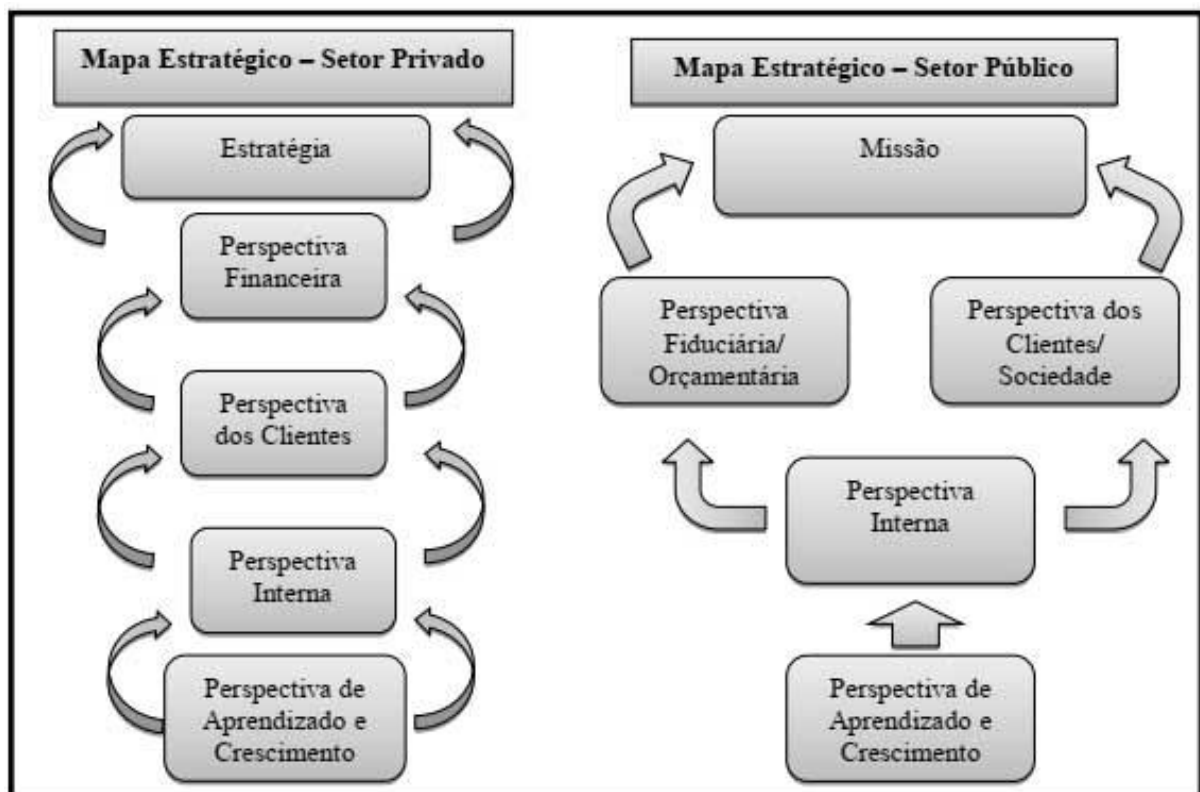


Figura 1: Modelo simples de criação de valor

Fonte: Kaplan e Norton, "Mapas Estratégicos - convertendo os ativos intangíveis em resultados tangíveis", HBR, pp. 7

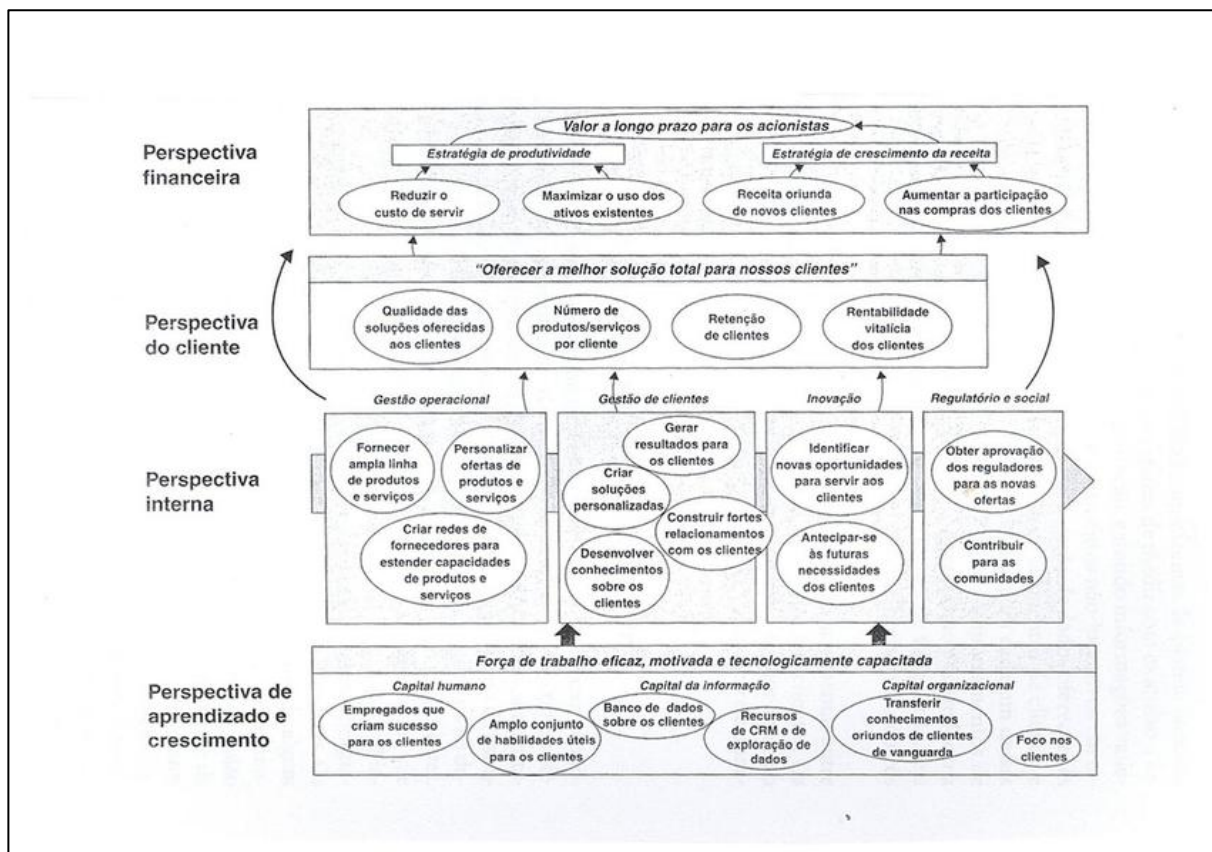


Figura 2: Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton

Fonte: Kaplan e Norton, "Mapas Estratégicos - convertendo os ativos intangíveis em resultados tangíveis", HBR, pp. 8

A evolução do BSC ocorreu em três fases, destacando-se o papel fundamental dos Mapas Estratégicos no processo. Na primeira fase, o BSC foi criado como um conceito de Sistema de Medição de Desempenho (SMD) com quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. O foco estava em estabelecer objetivos, metas e indicadores para cada perspectiva e identificar as relações de causa e efeito entre elas. A sua principal lógica baseava-se nas relações de causa-efeito geradas entre as perspectivas, onde poderíamos observar que o investimento em aprendizagem e crescimento daria origem a um impulso nos processos internos, que por sua vez, iria gerar uma melhoria da satisfação dos clientes e consequentemente melhores resultados financeiros para a organização. Desta forma consistente com uma estratégia integrada, estavam lançados os equilíbrios entre o definido para o curto e o longo prazo. Podemos constatar este conceito de medição de desempenho na figura três que retrata um dos primeiros mapas estratégicos definidos pelos autores do modelo:

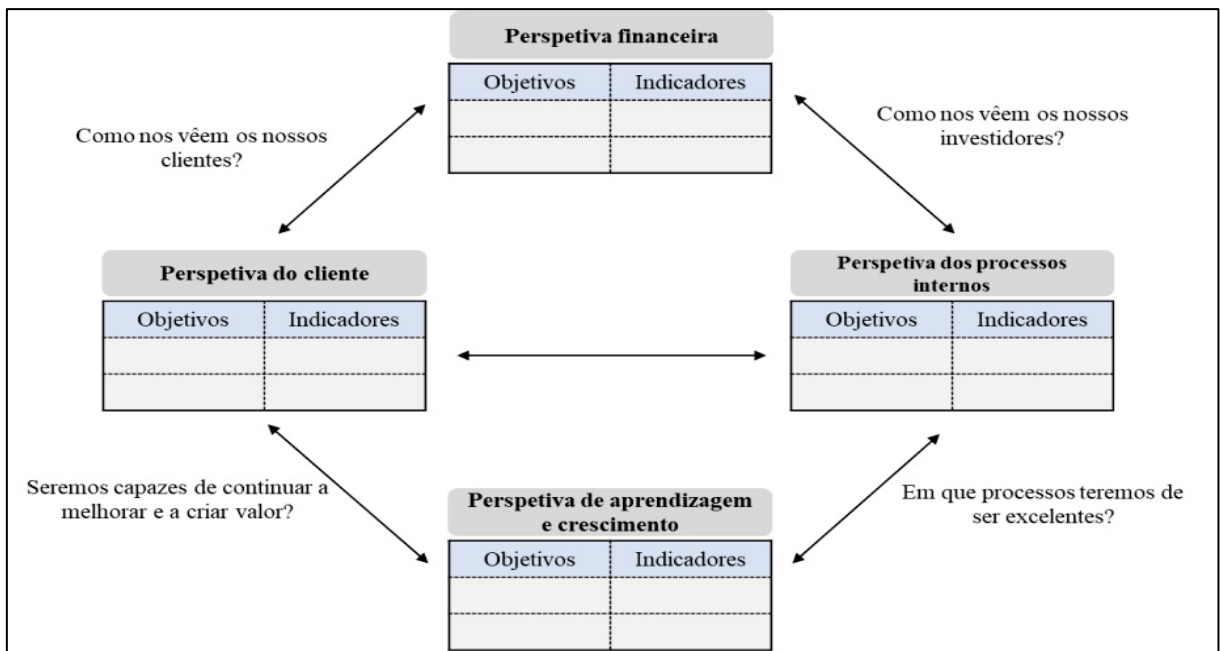


Figura 3: O BSC - primeiros anos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, HBR, jan-fev 1992, pp 72

Na segunda fase, o BSC deixou de ser apenas uma ferramenta de medição, passando a atuar como um Sistema de Gestão Estratégica (SGE), colocando a visão e a estratégia no centro do modelo com o objetivo de alinhar os níveis operacionais às prioridades estratégicas. Foram introduzidos os conceitos de objetivos, métricas, metas e iniciativas, que se organizam de forma lógica e interligada, levando a que cada perspectiva fortalecesse as relações causa efeitos entre si, com a inclusão dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Esta evolução, deu origem ao desenvolvimento de quatro processos chave: a tradução da visão, comunicação da estratégia, planeamento e feedback e aprendizagem, como observamos na figura quatro.

Na terceira fase, o BSC evoluiu para um Sistema de Gestão da Mudança (SGM), sendo fundamental para estruturar o alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia da organização, com o objetivo de melhorar a performance. Visualmente o modelo alterou para a forma apresentada na figura cinco.

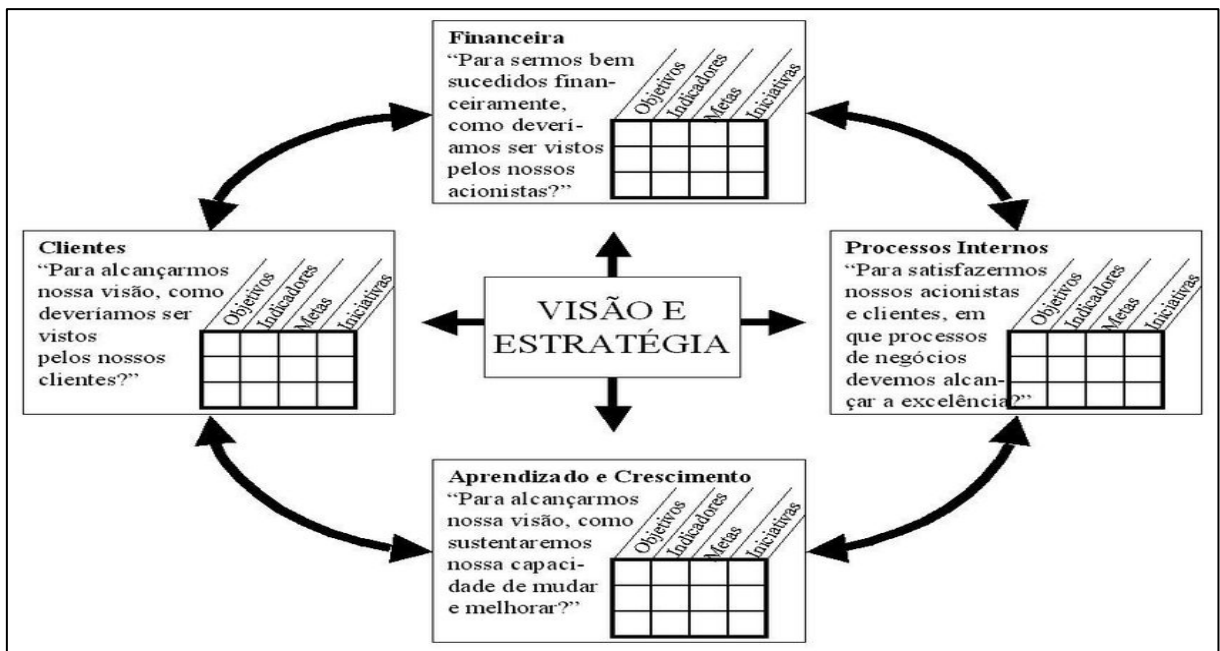


Figura 4: O BSC e a Tradução da estratégia em termos operacionais

Fonte: (Kaplan & Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard", tradução Luiz Euclides T. Frazão Filho, 1997); pp. 10 - Reimpresso com permissão.

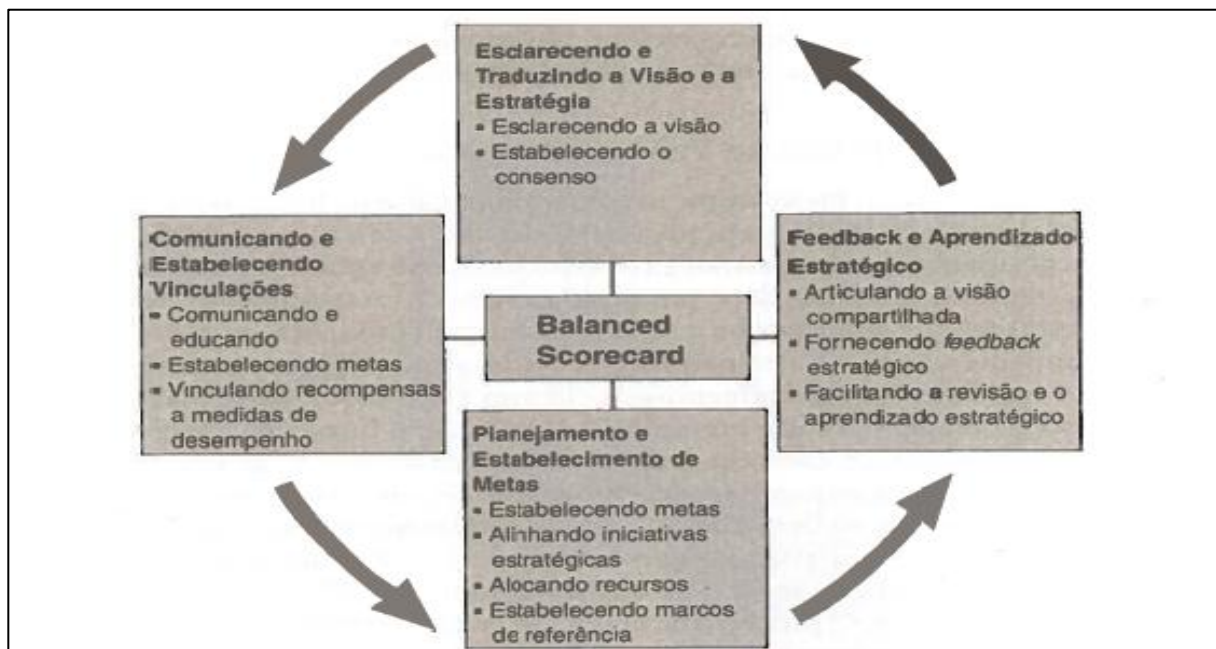


Figura 5: O BSC como estrutura para a ação estratégica

Fonte: (Kaplan & Norton, "A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard", tradução Luiz Euclides T. Frazão Filho, 1997); pp. 12 - Reimpresso com permissão.

De forma resumida, e suportados na apresentação gráfica de Pinto (2009), podemos resumidamente observar estas evoluções nas suas diferentes fases, conforme o esquema da figura seis:

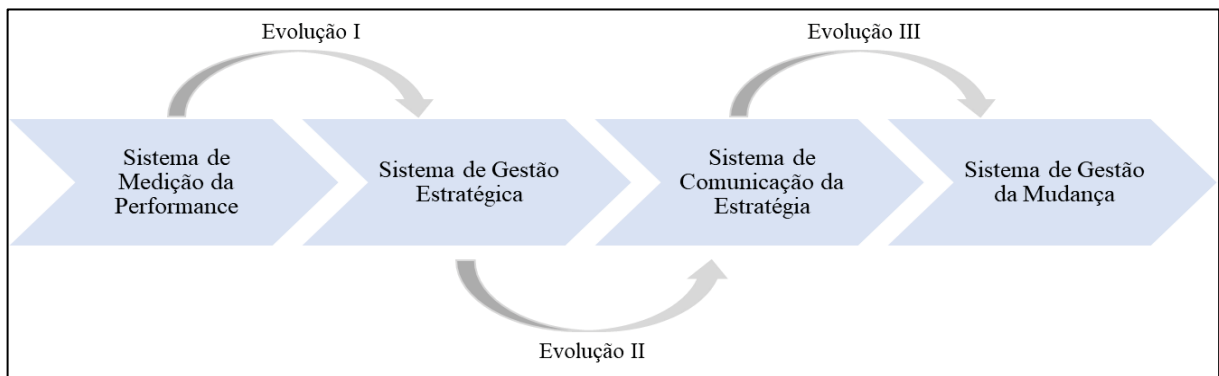


Figura 6: *Evolução das diferentes fases do BSC*

Fonte: Adaptado de Pinto, 2009, pp. 95

O uso de Mapas Estratégicos tornou-se crucial para a visualização das interligações entre os objetivos e as perspectivas. Com isso, o BSC passou a ser visto como uma solução eficaz para promover mudanças organizacionais e melhorar o desempenho.

Deste modo podemos interpretar e clarificar cada uma das fases do BSC resumidamente da seguinte forma:

1. Sistema de Medição de Desempenho (1992) - Na fase inicial, foi concebido como uma ferramenta para medir o desempenho organizacional de forma mais equilibrada, indo além dos indicadores financeiros, introduzindo as quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Tinha como foco fornecer uma visão mais completa do desempenho da organização.
2. Sistema de Gestão Estratégica (1996–2000) - Evoluiu para um instrumento de gestão estratégica, permitindo alinhar os objetivos e iniciativas com a visão e estratégia da organização dando origem ao conceito de Mapa Estratégico, que representa graficamente os objetivos estratégicos e suas relações de causa-efeito. Passou a ser usado para comunicar, alinhar e monitorar a execução da estratégia em todos os níveis da organização.
3. Sistema de Gestão para Organizações Orientadas à Estratégia (a partir de 2001) - Tornou-se parte de um modelo mais amplo de organizações orientadas à estratégia, enfatizando a integração da estratégia com os processos de gestão, como orçamento, alocação de recursos e feedback contínuo. É usado para transformar a estratégia em ação, promovendo uma cultura organizacional focada em resultados estratégicos de longo prazo.

2.1.4 – Benefícios na utilização do BSC

O BSC permite que a organização tenha uma visão mais ampla e integrada do seu desempenho, abrangendo outras dimensões para além da financeira, como clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento, facilitando dessa forma uma avaliação mais equilibrada e completa. Possui desta forma uma *visão estratégica clara*. A sua capacidade de alinhar as atividades operacionais e os recursos organizacionais (como pessoas e processos) com a estratégia de longo prazo, leva a que todos os níveis da organização compreendam e estejam comprometidos com a estratégia, aumentando a coesão e a eficiência. É, portanto, capaz de produzir *alinhamento estratégico*. Permite ajustes contínuos nas estratégias e operações, promovendo inovação e aprendizagem organizacional, uma vez que acompanha o desempenho em várias perspetivas facilitando a identificação das áreas que necessitam de melhorias. É por isso capaz de executar uma *melhoria contínua*. O facto de o modelo integrar objetivos financeiros e não financeiros, faz com que as organizações procurem e invistam na obtenção de resultados sustentáveis em vez de apenas nos ganhos financeiros imediatos, promovendo crescimento e inovação a longo prazo. Por esse motivo permite uma *gestão baseada em indicadores*. Com a elaboração do Mapa Estratégico, é comunicada de forma clara para todos os membros da organização a estratégia definida e implementada, originando uma melhor coordenação e comprometimento no desempenho individual, contribuindo para a realização dos objetivos globais. É por isso gerador de uma *comunicação clara e alinhamento interno da organização*. A fácil tomada de decisões e a rápida adaptação às mudanças do ambiente externo deve-se ao facto do modelo ser um sistema estruturado para o planeamento estratégico e para o acompanhamento contínuo do desempenho, o que facilita no planeamento e na monitorização. Define uma *política de resultados a longo prazo*. A identificação de relações de causa e efeito, advém da interconexão entre as quatro perspetivas permite que a organização visualize e entenda as relações de causa e efeito entre diferentes fatores, ajudando a identificar os principais impulsionadores de sucesso. Regista uma *integração de processos*. A adaptação a novos desafios ou a transformação da cultura organizacional por parte das organizações, fica facilitada com a implementação do modelo uma vez que este facilita o alinhamento das pessoas, processos e recursos com a estratégia organizacional, tornando-se uma ferramenta eficaz para a gestão de mudanças. Este modelo *melhora a gestão da mudança* nas organizações. Definindo metas e indicadores para cada perspetiva, o modelo aumenta a responsabilidade de todos os membros da organização, facilitando a mensuração de

resultados e o acompanhamento do progresso em relação aos objetivos estratégicos. Proporciona uma *gestão baseada em indicadores*. A sua capacidade de adaptação a diferentes tipos de organizações, permite uma personalização do modelo capaz de dar resposta às necessidades específicas de cada uma, mantendo a sua eficácia ao longo do tempo. É por isso um modelo *flexível e adaptável*.

Resumidamente, estes benefícios do BSC na aplicação às organizações, permitem a estas dispor de uma ferramenta poderosa na gestão estratégica e na obtenção dos seus objetivos de forma mais eficaz e sustentável.

2.2 – A Metodologia do BSC

2.2.1 Desenvolvimento da Estratégia

O desenvolvimento da estratégia na organização inicia-se com o esclarecimento da finalidade da missão, passando a enunciar como esta a cumpre desenvolvendo os seus valores e qual o seu objetivo futuro, ou seja, o alcance da sua visão. Deverá ser feita uma análise ao ambiente externo (através das informações dos indicadores “PESTAL” sobre as questões políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais em que a organização se movimenta; as análises ao setor, mercado e à concorrência, retirando daí as suas oportunidades e ameaças, bem como os fatores críticos do sucesso) e uma análise ao seu ambiente interno (através da construção da matriz “SWOT”, medindo os pontos fortes e pontos fracos), a sua cadeia de valor e os seus recursos humanos e operacionais); com estas análises, retiramos a informação necessária, que se direciona para os clientes-alvo e/ou os mercados de ação; esta estratégia deverá ser toda ela documentada e o resultado deve ser a formulação de um plano que imprima na organização uma forte vantagem competitiva.

2.2.1.1 As declarações de Missão, Valores e Visão

O desenvolvimento da estratégia organizacional deve começar com a definição da **visão**, culminando na ação dos líderes e equipas executivas, alinhadas com estratégias previamente estabelecidas, sustentada pela missão e valores, que formam os três pilares do modelo do BSC (Kaplan & Norton, 2008). É por isso que a missão, os valores e a visão, são considerados os pilares do BSC, sendo que a implementação deste modelo em qualquer organização, precederá sempre a definição destes três princípios (Vieira, 2019, p. 15). Importa, pois esclarecer então os três pilares fundamentais:

Missão: Representa o propósito da organização, ou seja, a sua razão de existir (Drucker, 2006). Deve ser clara, simples e compreendida por todos os colaboradores, para que saibam como contribuem para os objetivos organizacionais (Campos, 2020); (Barreto, 2021). No modelo de Ashridge, desenvolvido pela *Ashridge Strategic Management Center*, encontramos um auxílio na construção de declarações eficazes da missão, promovendo clareza organizacional, coesão interna e comunicação eficaz com os *stakeholders*. Este propõe uma estrutura para a declaração de missão, composta por um propósito (por que existimos?); por uma estratégia (o que fazemos e como?); pelos valores (em que acreditamos?); e pelo comportamento (como agimos?). Um exemplo prático é a Natura Brasil, cuja missão é promover o “Bem-estar Bem”, com foco em sustentabilidade, ética e biodiversidade. A sua visão e valores estão integrados com a sua estratégia e cultura (Natura Europa, 2018).

Valores: Considerados um código de conduta da organização, representam os princípios éticos e morais que orientam comportamentos e decisões (Mendes, 2022). A declaração de valores de uma organização, descreve as suas atitudes, comportamento e carácter (Kaplan & Norton, 2008). São práticas diárias que refletem a cultura organizacional e devem estar alinhadas com a estratégia. A sua alteração começa nos indivíduos, sendo o recrutamento uma ferramenta-chave (Araújo Gomes, 2019). Implementar o BSC em qualquer organização deve estar em sintonia com os seus valores (Campos, 2020).

Visão: Deve ser identificada e estruturada após a definição da missão e dos valores, sendo a imagem daquilo que nunca pode estar dissociado dos membros da organização (Vieira, 2019). Descreve o estado futuro desejado da organização, refletindo as suas aspirações estratégicas. (Mendes, 2022). Deve ser inspiradora, orientada para o mercado e conter metas de médio a longo prazo (Kaplan & Norton, 2008). É o terceiro pilar do BSC e serve como base para a formulação de estratégias e definição de prioridades. Em organizações públicas ou sem fins lucrativos, a visão pode ser mais ousada. A visão afirma-se desta forma como imprescindível para a implementação do BSC em qualquer tipo de organização, constituindo nas “grandes-metas” definidas em si, o alicerce para que a gestão de topo inicie o processo de formulação das estratégias, as prioridades para a sua implementação e as metas a atingir (Pinto, 2009). Mas para a execução da estratégia global da organização é importante definir a declaração de visão ampliada, que apoiada pelo mapa estratégico, permite alinhar os ativos intangíveis (pessoas, processos, tecnologia) com os

objetivos estratégicos, sendo essencial para a implementação eficaz do BSC (Kaplan & Norton, 2008).

2.2.1.2 Análise estratégica

Definida a visão organizacional, a análise estratégica torna-se essencial para desenvolver uma estratégia eficaz, envolvendo a avaliação das suas capacidades, desempenho perante a concorrência e alinhamento com as tendências do setor, ou seja, a sua avaliação interna e externa da organização. Esta análise assenta em três elementos principais: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças (externas), e forças e fraquezas (internas), formando a conhecida matriz SWOT (Kaplan & Norton, 2008). Os objetivos estratégicos definem o que a organização quer alcançar e como pretende fazê-lo, enquanto a análise SWOT cruza fatores internos e externos para identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de crescimento. A matriz SWOT é uma ferramenta fundamental no planeamento estratégico, pois permite à organização compreender os seus ambientes interno e externo, identificar pontos de melhoria e aproveitar oportunidades de crescimento (Farias & Lima, 2020).

2.2.1.2.1 Análise externa

A análise externa envolve a interpretação do ambiente externo da organização para identificar oportunidades, que são fatores que favorecem o crescimento e a criação de vantagens competitivas e ameaças, que são elementos externos que podem comprometer esse desempenho (Farias & Lima, 2020). Esta análise utiliza ferramentas como a análise PESTAL e o modelo das Cinco Forças de Porter, que avalia a atratividade do setor e a competitividade, para além de incluir o estudo da concorrência por meio do benchmarking (Kaplan & Norton, 2008)). Essas ferramentas são caracterizadas da seguinte forma:

1. Avaliação do ambiente externo por meio da análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legislativa (PESTAL), que ajuda a entender quais as tendências externalistas que afetam a estratégia e as operações da organização.
2. Modelo das Cinco Forças de Porter, que permite avaliar a atratividade do setor e o posicionamento competitivo da organização, analisa: 1) Poder de negociação dos clientes; 2) Poder de negociação dos fornecedores; 3) Ameaça de novos concorrentes; 4) Ameaça de produtos substitutos; 5) Rivalidade entre concorrentes existentes

3. Processo conhecido como benchmarking que analisa a concorrência, envolvendo a recolha e comparação de dados, com foco no desempenho e nas estratégias bem-sucedidas dos concorrentes (Mendes, 2022).

2.2.1.2.2 Análise interna

A análise interna tem como objetivo avaliar os pontos fortes e fracos da organização, por meio do exame de seu desempenho e capacidades, utilizando para tal a Cadeia de Valor de Michael Porter.



Figura 7: Cadeia de Valor Geral

Fonte: Adaptado de (Porter, M. Vantagem competitiva das nações, 1985, - tradução Waltensir Dutra - Rio de Janeiro, Edição Campus, 1993), pp 51.

Como podemos observar na figura sete, esta ferramenta da Cadeia de Valor desagrega as atividades da organização em primárias e de suporte, estando as primeiras diretamente envolvidas no fluxo de produtos ou serviços até ao cliente, incluindo a logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e/ou serviços; e as segundas designadas de apoio às atividades primárias, incluindo a aquisição, o desenvolvimento tecnológico, a gestão de recursos humanos e as infraestruturas da empresa/organização (Porter, 1985). Dessa análise podemos identificar onde a organização pode gerar mais valor para o cliente, diferenciar-se da concorrência ou reduzir os custos, contribuindo para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1985).

2.2.1.2.3 Análise ou matriz SWOT

A análise SWOT (ou FOFA, em português) é uma ferramenta de gestão estratégica usada para apoiar o planeamento organizacional, que identifica as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização. Devido à sua versatilidade, pode ser aplicada em diferentes tipos de organizações e contextos, abrangendo áreas como liderança, estratégia, marketing, produção, desenvolvimento de produtos, distribuição e gestão operacional, contribuindo para definir a missão e a visão da organização (Júnior et al., 2021).

A combinação dos dados internos constituídos pelas forças e fraquezas e pelos dados externos constituídos pelas oportunidades e ameaças, permite obter uma visão integrada do planeamento estratégico, conforme podemos observar na tabela 1 seguinte:

Tabela 1: Esquema da Matriz SWOT

	Favorável à realização da visão organizacional	Desfavorável à realização da visão organizacional
Atributos Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Atributos Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2008, p.50

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que a análise estratégica — por meio das avaliações externas, internas e da matriz SWOT — permite à organização compreender o ambiente onde atua, identificar vantagens competitivas e alinhar sua estratégia à visão e missão definidas.

2.2.1.3 Formular a estratégia

Com base nas análises realizadas e nos objetivos definidos, os gestores devem agora estabelecer a agenda estratégica da organização. A formulação da estratégia pode seguir diferentes abordagens, mas todas devem resultar num mapa estratégico, posteriormente operacionalizado por meio do BSC (Kaplan & Norton, 2008).

Neste caso, segue-se o modelo do Diamante da Estratégia proposto por Hambrick e Fredrickson (2001), que propõe uma estrutura integrada e coerente com cinco componentes principais assim definidos: - Arenas – (*Onde atuar?*) – define os mercados, produtos,

clientes, canais e áreas geográficas em que a organização estará presente; - Veículos – (*Como chegar lá?*) – estabelece os meios de expansão, como alianças, aquisições ou crescimento orgânico; - Diferenciadores – (*Como vencer no mercado?*) – identifica as vantagens competitivas, como qualidade, inovação, custo, experiência do cliente ou agilidade; - Estágios – (*Qual o ritmo e a sequência?*) – define a ordem e o tempo das ações estratégicas, como testes locais antes da expansão global; e - Lógica Econômica – (*Como gerar retorno?*) – explica como a organização obterá lucro sustentável, por meio de escala, margens, fidelização ou modelos de receita. Um exemplo notável da aplicação desse modelo é a Netflix, que estruturou a sua atuação global com base nesses cinco elementos, alcançando a liderança no setor do *streaming*. Neste exemplo distingue-se os componentes do modelo, observando a sua atuação no *streaming* global, considerada a sua arena; a sua expansão orgânica e tecnológica designando os seus veículos; a apresentação do seu conteúdo original que caracteriza os seus fatores diferenciadores; a evolução técnica e tecnológica dos DVDs para o *streaming*, assim como a criação da própria produção que relaciona os seus estágios; e impulsionando e mantendo um modelo de assinatura com alta escala que designa a lógica económica.

Podemos identificar assim neste modelo três grandes benefícios com a promoção do alinhamento estratégico, primeiro a priorização das ações, depois a facilidade da sua execução e por último o reforço da vantagem competitiva de longo prazo. (Hambrick & Fredrickson, 2001)

2.2.2 Planeamento da Estratégia

O planeamento estratégico consiste em transformar a estratégia em ações concretas de curto prazo, através da criação de um mapa estratégico que organiza os objetivos por áreas de atuação. Na abordagem do BSC, isso inclui definir metas específicas e usar métricas para avaliar relações de causa e efeito em quatro perspetivas. Esse processo permite detalhar os objetivos (o quê?) e as iniciativas (como?), facilitando a execução da estratégia, a definição de prioridades, a atribuição de responsabilidades e a compreensão do impacto estratégico.

2.2.2.1 O Mapa Estratégico

O BSC tornou-se uma ferramenta essencial para descrever e implementar a estratégia organizacional, com base em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento (Kaplan & Norton, 2004). O mapa estratégico, representação

gráfica da estratégia, é fundamental para traduzir os objetivos em ações, mostrando as relações de causa e efeito. Deve ser construído de forma simples e coerente, a partir da missão e visão da organização, e seguir cinco princípios que garantem o alinhamento estratégico (Campos, 2020). Embora baseado num modelo padrão, o BSC permite adaptações conforme o contexto da organização (Kaplan & Norton, 2004). Gráficamente o mapa estratégico apresenta-se conforme a nossa Figura ..., onde observamos as quatro perspectivas e as suas relações causa e efeito. Aqui apresentamos os cinco princípios para o alinhamento estratégico definidos pelos criadores do modelo que traduzimos na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Princípios do alinhamento estratégico

Princípio	Descrição
1. Equilíbrio de forças contraditórias	A estratégia deve equilibrar interesses opostos, como crescimento vs. eficiência ou curto vs. longo prazo.
2. Proposta de valor diferenciada para o cliente	A organização deve oferecer um valor único aos clientes, como qualidade, inovação ou preço competitivo.
3. Valor criado por meio dos processos internos	Os processos internos são essenciais para transformar recursos em valor; devem ser otimizados e alinhados com os objetivos estratégicos.
4. Estratégia simultânea e complementar	As ações estratégicas devem ocorrer de forma integrada e simultânea, reforçando-se mutuamente entre as diferentes perspectivas.
5. Alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia	Ativos como conhecimento, cultura e tecnologia só geram valor quando estão alinhados com a estratégia da organização.

Fonte: Adaptado de (Kaplan e Norton, Estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus, 1997, pp. 12

Em suma, a estratégia da organização descrita no mapa estratégico, visa descrever as melhorias de desempenho nos processos internos, resultando do impulso dos ativos intangíveis, exercendo o fornecimento máximo de valor para os clientes e *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2004). Em referência às quatro perspectivas elencadas, estas constituem apenas

um modelo, possibilitando, contudo, ajustamentos consoante o contexto organizacional como veremos pormenorizadamente em cada uma.

2.2.2.1.1 Perspetiva Financeira

Antes do aparecimento do BSC, os indicadores financeiros eram a principal ferramenta utilizada para medir o desempenho das organizações. Com a introdução do BSC, os seus autores, propuseram uma abordagem mais abrangente para medir esse desempenho, integrando diferentes perspetivas, entre as quais a financeira continua a desempenhar um papel central (Kaplan & Norton, 1997). A perspetiva financeira no BSC define os objetivos de longo prazo da organização, permitindo uma melhor compreensão da estratégia, do capital investido e do desempenho financeiro, com o objetivo de aumentar o valor para os acionistas. Por essa razão, é considerada uma perspetiva operacional, focada na gestão de ativos tangíveis, e deve estar alinhada com as demais perspetivas que abordam os ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 1997). Estes objetivos financeiros estão geralmente relacionados com a rentabilidade da organização, sendo medidos por indicadores como o lucro operacional e o retorno sobre o investimento (Kaplan & Norton, 2004). A sua escolha, bem como dos indicadores, deve estar alinhada com a estratégia da organização e com o seu ciclo de vida — crescimento, maturidade ou declínio — havendo variação em cada uma dessas fases, focando-se no crescimento das receitas, na redução de custos ou no aumento da produtividade, através da utilização eficiente dos ativos ou de estratégias de investimento (Kaplan & Norton, 1997). A análise dos indicadores financeiros permite avaliar se a implementação da estratégia está a contribuir para a melhoria do desempenho económico, que em conjunto com os objetivos, revelam os impactos da estratégia no longo prazo, a sua articulação com as outras perspetivas do BSC e o desempenho financeiro desejado (Mendes, 2022). No setor privado, a perspetiva financeira assume especial importância, pois responde diretamente aos interesses dos acionistas e sócios. O foco está na criação de valor, através de elevados níveis de rentabilidade, crescimento sustentável e continuidade do negócio (Calisto, 2020). Os objetivos financeiros funcionam como metas finais para as outras perspetivas do BSC, estabelecendo uma cadeia de relações de causa e efeito que culmina na melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1997). Nesse contexto, a perspetiva financeira responde à pergunta: “Como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?” (Pinto, 2009). Já para organizações do setor público e sem fins lucrativos, o foco da perspetiva financeira muda. Em vez de visar a maximização do lucro, o objetivo passa a ser a criação de valor para os cidadãos e contribuintes, assegurando a sustentabilidade financeira

das operações (Kaplan & Norton, 2004). A ligação entre a perspectiva financeira e os interesses dos acionistas é evidente, uma vez que o aumento do seu valor depende de estratégias de crescimento das receitas e de produtividade. O desempenho financeiro melhora com o crescimento lucrativo da receita, o fortalecimento do relacionamento com os clientes e o aumento da produtividade. Esta última pode ser alcançada de duas formas: pela redução de custos — produzindo a mesma quantidade com menos recursos — e pela utilização mais eficiente dos ativos financeiros e físicos, reduzindo a necessidade de capital circulante e fixo, sem comprometer o nível de atividade (Kaplan & Norton, 2004). Podemos concluir que a conexão entre a perspectiva financeira e a estratégia organizacional concretiza-se no equilíbrio entre crescimento (longo prazo) e produtividade (curto prazo), estabelecendo a base para a construção do restante mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004).

2.2.2.1.2 Perspetiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, é essencial responder a duas questões fundamentais: “*Como os clientes veem a organização?*” e “*Como deve a organização apresentar-se aos seus clientes?*” (Campos, 2020). A resposta a estas questões orienta as organizações na identificação dos seus públicos-alvo, das suas necessidades e dos segmentos de mercado nos quais desejam competir. O objetivo é diferenciar-se da concorrência, estabelecendo indicadores que avaliem a satisfação, a fidelização, a rentabilidade, a quota de mercado e os custos associados à captação e retenção de clientes — todos estes elementos com impacto direto na componente financeira como podemos observar na figura oito (Kaplan & Norton, 1997).

Segundo Vieira (2019), os clientes valorizam quatro aspetos principais: prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo. As organizações devem, portanto, definir metas claras para cada um desses aspetos e traduzi-las em medidas específicas. Esta abordagem exige uma proposta de valor bem definida, que sustente a estratégia de crescimento da receita e descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para os seus clientes (Vieira, 2019). A formulação de uma estratégia eficaz requer a identificação de segmentos de clientes específicos, com o intuito de promover o crescimento e a rentabilidade, sendo necessário para isso definir claramente os clientes-alvo e estabelecer os objetivos e indicadores associados à proposta de valor. Atualmente, a proposta de valor é amplamente utilizada tanto em organizações privadas quanto públicas, sendo entendida como o

resultado emocional, físico ou simbólico que um cliente (individual ou organizacional) obtém ao adquirir um produto ou serviço por determinado valor (Kaplan & Norton, 2004). No mapa estratégico, a perspectiva do cliente inclui a identificação dos segmentos de mercado, os objetivos de negócio e os respectivos indicadores de desempenho. Normalmente, as organizações utilizam dois níveis de indicadores - Indicadores principais (*core measurement group*), que refletem os resultados estratégicos desejados, como satisfação, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes, quota de mercado e participação nas compras; e - Propostas de valor ao cliente (*customer value propositions*), que representam os elementos diferenciadores oferecidos aos clientes. Embora os indicadores principais sejam genéricos, devem ser adaptados aos segmentos com maior potencial de crescimento e rentabilidade, uma vez que estão interligados por relações de causa e efeito, refletindo o impacto direto da estratégia na experiência do cliente (Kaplan & Norton, 1997). Reconhecendo que diferentes clientes percebem o valor de formas distintas, as organizações adotam abordagens diferenciadas. Treacy e Wiersema (1993) identificam três disciplinas de valor: 1) Excelência Operacional (*Operational Excellence*) – foco em eficiência e preços baixos; 2) Liderança em Produto/Serviço (*Product Leadership*) – ênfase na inovação contínua; e 3) Intimidade com o Cliente (*Customer Intimacy*) – construção de relações duradouras e personalizadas. Kaplan e Norton (2004) acrescentam uma quarta abordagem: Aprovisionamento (*Lock-in*), que visa criar altos custos de substituição para o cliente, promovendo a sua fidelização (Treacy & Wiersema, 1993). Os objetivos estratégicos associados à perspectiva do cliente incluem a captação de novos clientes, satisfação, retenção, fidelização e rentabilidade. Estes refletem pressupostos sobre os hábitos de consumo, o valor percebido e o relacionamento dos clientes com a organização (Pinto, 2009). Com a evolução da economia, surgem novos fatores de interação entre clientes e organizações, como a diversidade de escolhas e os múltiplos pontos de contacto, gerando um novo contexto de elemento central da estratégia organizacional que é a gestão estratégica de clientes. David Norton (2005), no artigo “*Putting Customer Understanding at the Heart of Your Strategy*”, publicado no *Balanced Scorecard Report*, destaca quatro processos através dos quais o BSC pode apoiar essa estratégia: a) Avaliação do impacto da proposta de valor nos custos e benefícios para o cliente; b) Identificação dos processos que geram valor; c) Desenvolvimento de sistemas de informação que integrem a visão interna (*inside-out*) e externa (*outside-in*) do cliente; d) Aceleração do ciclo de planeamento. A visão, *inside-out* (de dentro para fora) foca-se na eficiência dos processos internos, enquanto a visão, *outside-in* (de fora para dentro) considera a percepção e atitude

dos clientes. A definição de objetivos e indicadores específicos para cada proposta de valor permite traduzir a estratégia em ações concretas, compreendidas e aplicadas por todos os colaboradores, promovendo a melhoria contínua da organização (Kaplan & Norton, 2004).

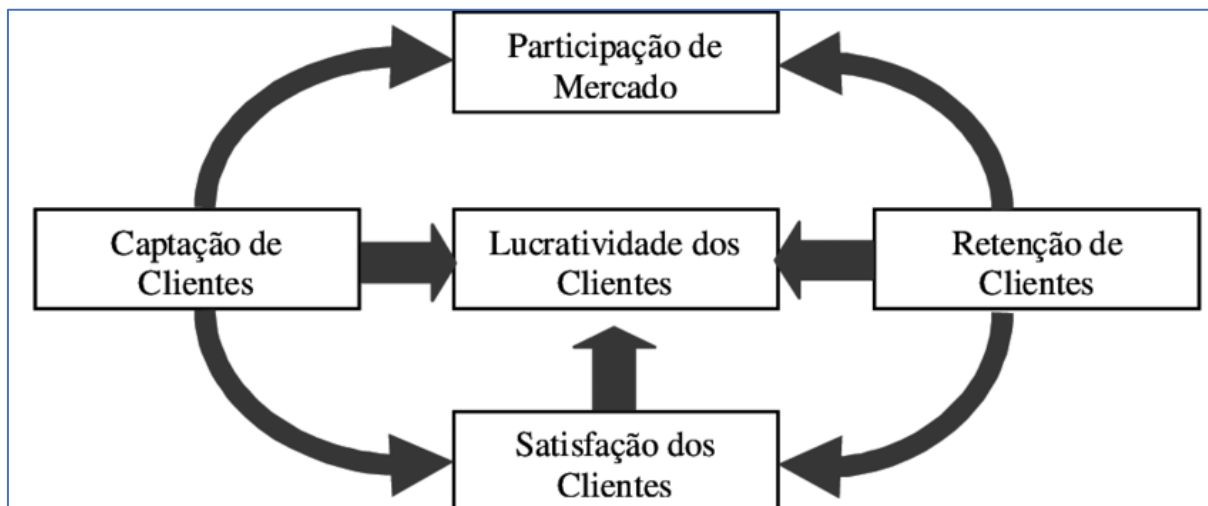


Figura 8: *A perspectiva do cliente - medidas essenciais*

Fonte: Adaptado de (Kaplan e Norton, Estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus), 1997, pp. 72

2.2.2.1.3 Perspetiva dos Processos Internos

Os processos internos de uma organização são fundamentais para o seu sucesso, especialmente quando contribuem significativamente para a satisfação do cliente. Quanto maior o valor agregado por esses processos, maior será a capacidade da organização de atrair e reter clientes, ao mesmo tempo em que atende às expectativas dos acionistas e cumpre os objetivos financeiros (Mendes, 2022). A identificação dos processos internos críticos para alcançar esses objetivos permite que a organização responda à pergunta estratégica: “*Em quais processos precisamos ser excelentes?*” (Pinto, 2009). Essa identificação decorre do desenvolvimento dos objetivos e metas da perspectiva interna, que se inicia após a definição das perspectivas anteriores (Mendes, 2022). Assim, os objetivos definidos para os acionistas e clientes tornam-se o centro dos indicadores da perspectiva dos processos internos (Vieira, 2019). Enquanto as perspectivas financeira e de clientes definem a estratégia organizacional, as perspectivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento descrevem como essa estratégia será executada. A gestão eficaz dos processos internos e o desenvolvimento do capital humano, por meio da informação e do desenvolvimento organizacional, são essenciais para entregar uma proposta de valor diferenciada, cujo desempenho impulsiona a estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Com base no modelo genérico da cadeia de valor de

Michael Porter, os autores do BSC propuseram um novo modelo que identifica três grandes processos: inovação, operações e serviço pós-venda. O fator “tempo” é introduzido como elemento estratégico da cadeia de valor, podendo representar uma vantagem competitiva quando a organização executa essas atividades de forma mais ágil que a concorrência (Campos, 2020). Já para Mendes (2022), essa perspectiva deve estar alinhada com a estratégia e com as medidas de crescimento, incorporando inovação tanto em processos novos quanto nos já existentes, além de fortalecer o relacionamento com o cliente (Mendes, 2022). Da diversidade de indicadores utilizados, destacam-se: tempo de ciclo, custos, qualidade, produtividade, inovação e parcerias (Pinto, 2009). Podemos observar na figura nove a representação gráfica desta “nova” cadeia de valor proposta pelos autores do BSC:

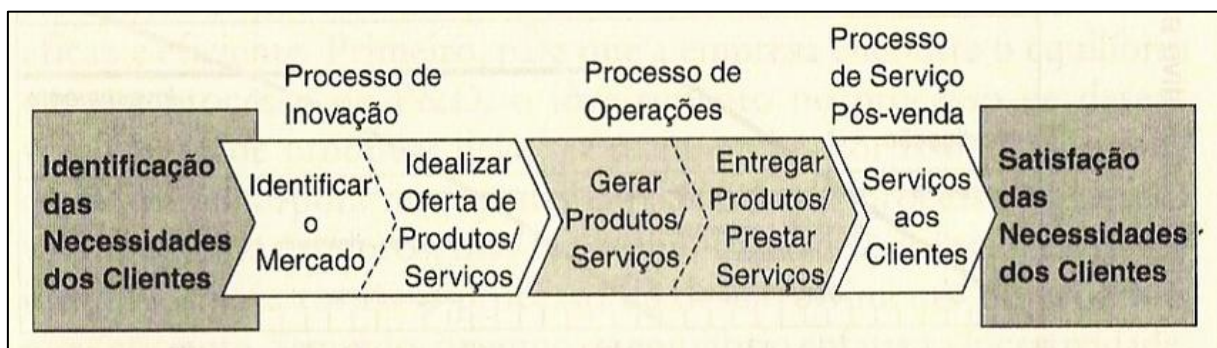


Figura 9: A perspectiva dos processos internos - o modelo da Cadeia de Valores genérica

Fonte: Adaptado de (Kaplan e Norton, Estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus), 1997, pp. 102

Desta representação concluímos que a estratégia organizacional depende dos processos internos para entregar valor ao cliente e melhorar a produtividade financeira por meio da redução de custos, sendo agrupados em quatro categorias principais: a) Processos de gestão operacional – responsáveis pela produção e entrega dos produtos ou serviços atuais; b) Processos de gestão de clientes – focados em aprofundar e expandir o relacionamento com os clientes-alvo; c) Processos de inovação – voltados para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a entrada em novos mercados; d) Processos regulatórios e sociais – asseguram a conformidade com normas e regulamentos, promovendo práticas sustentáveis e socialmente responsáveis (Kaplan & Norton, 1997). Embora centenas de processos sejam executados simultaneamente, a excelência estratégica está centrada naqueles que mais contribuem para a criação de valor ao cliente, recaindo a gestão mais eficaz nos processos estratégicos críticos, pois são eles que diferenciam a estratégia da organização. A sua seleção deve abranger as quatro categorias mencionadas, equilibrando a criação de valor no curto e no longo prazo, garantindo assim sustentabilidade para os acionistas. Os processos estratégicos críticos são organizados em temas estratégicos,

permitindo que a organização concentre esforços e estabeleça uma estrutura sólida para a execução da sua estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

2.2.2.1.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento constitui a base para a organização e desenvolvimento das demais perspetivas do BSC. É considerada uma perspetiva de ativos a longo prazo, pois contempla ativos intangíveis como o capital humano, o capital informacional e o capital organizacional — elementos essenciais para a definição e execução da estratégia (Campos, 2020). Nesta perspetiva, os gestores devem assegurar que os objetivos estratégicos estejam alinhados com os recursos humanos e com a tecnologia da informação, promovendo a integração com a proposta de valor e com a perspetiva dos clientes. É também aqui que se estabelecem indicadores relacionados com os recursos humanos da organização, como o grau de satisfação e retenção dos colaboradores, horas de formação, competências adquiridas e trabalho em equipa (Pinto, 2009). Segundo os autores do BSC, os objetivos desta perspetiva são os principais impulsionadores dos resultados nas outras três perspetivas, razão pela qual aparecem na base dos esquemas do modelo, sendo considerados a sua fonte (Vieira, 2019). O investimento em capital humano, tecnológico e organizacional é, portanto, fundamental para alcançar o crescimento financeiro sustentável (Kaplan & Norton, 1997), como podemos observar à frente na figura dez. A medição do desempenho nesta perspetiva foca-se em três áreas fundamentais: 1) capacidades dos trabalhadores; 2) capacidades dos sistemas de informação; e 3) motivação, *empowerment* e alinhamento estratégico (Mendes, 2022). Assim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento procura responder à pergunta: “*Como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a missão?*”. Para isso, identifica as mudanças estruturais necessárias ao nível das pessoas, sistemas e processos, com vista ao desenvolvimento sustentável da organização (Vieira, 2019).

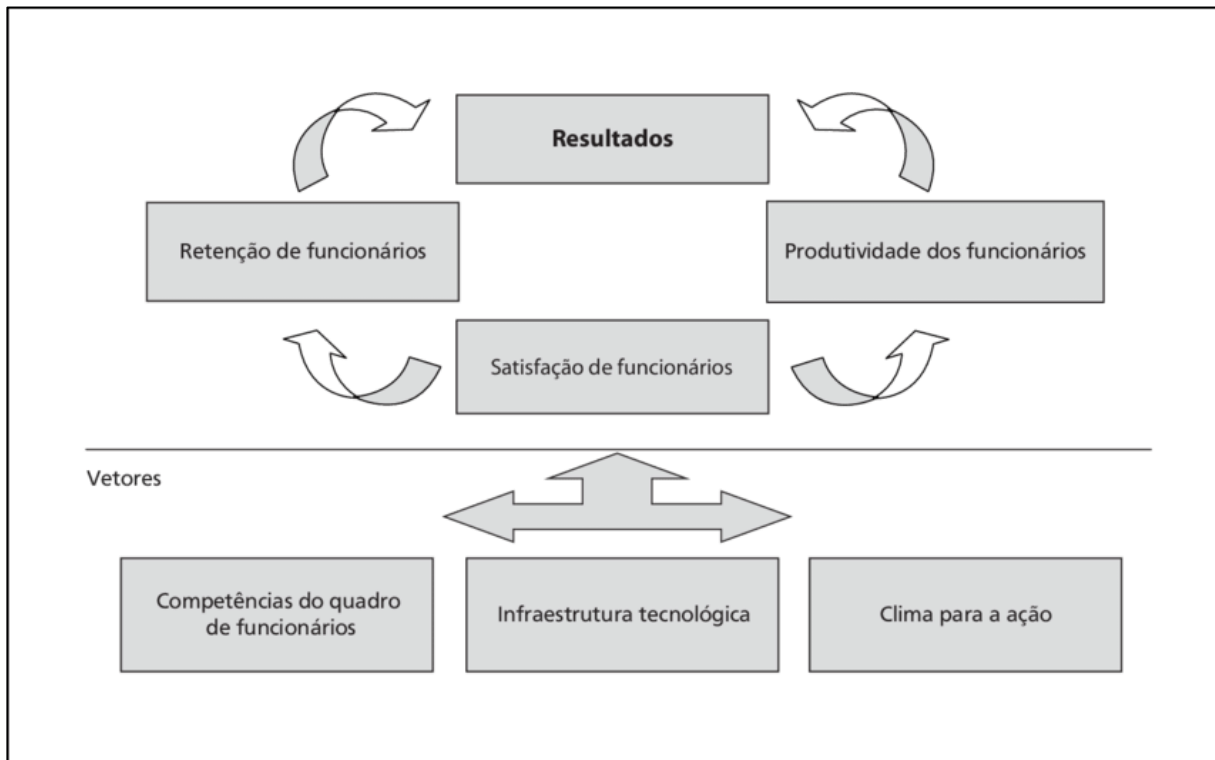


Figura 10: Estrutura de medição da aprendizagem e crescimento

Fonte: Adaptado de (Kaplan e Norton, Estratégia em ação: balanced scorecard; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus), 1997, pp. 135

A vantagem competitiva exige melhoria contínua, sendo a participação ativa dos trabalhadores essencial para a inovação nos processos de produção e comercialização. Isso implica a sua constante requalificação, de forma a valorizar as suas ideias e capacidades criativas (Kaplan & Norton, 1997). A análise dos objetivos dos colaboradores é feita por meio de indicadores de resultado, cujos três principais são: a) Satisfação dos trabalhadores: pré-condição para o aumento da produtividade, qualidade e serviço ao cliente. Colaboradores satisfeitos tendem a gerar clientes satisfeitos; b) Retenção de trabalhadores: reflete a lealdade à organização. A retenção de talentos é medida pela taxa de rotação dos elementos-chave; c) Produtividade dos trabalhadores: resultado do desenvolvimento de competências, moral elevada, inovação e melhoria dos processos. Pode ser medida pela produção média por trabalhador. Complementados por indicadores indutores específicos de desempenho para cada área incluem que são: 1 - Capacitação e formação: A organização deve implementar sistemas de requalificação contínua, adaptados às diferentes funções e níveis de responsabilidade. Um indicador relevante é a percentagem de trabalhadores com formação superior; 2 - Capacidade dos sistemas de informação: Sistemas eficazes são essenciais para o desempenho, tanto no atendimento ao cliente quanto nos processos internos. Indicadores incluem a disponibilidade e fiabilidade da informação estratégica em tempo real; 3 -

Motivação, *empowerment* e alinhamento estratégico: Funcionários motivados, com autonomia e objetivos alinhados com os da organização, são fundamentais para o sucesso. Indicadores incluem o número de sugestões de melhoria por trabalhador, sugestões implementadas, e a percentagem de colaboradores com objetivos alinhados ao BSC.

Por fim, o capital humano é considerado o ativo mais valioso da organização. O recrutamento e seleção devem ser criteriosos, focados nas competências e no potencial de desenvolvimento dos candidatos. A formação contínua é essencial para garantir que os colaboradores estejam preparados para contribuir de forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional (Campos, 2020).

2.2.2.2 O Balanced Scorecard (BSC) – Modelo Público

Com o objetivo inicial de servir como ferramenta de medição de desempenho das empresas, o BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), passou por uma evolução estrutural que ampliou o seu objetivo de aplicação. Com o tempo, o modelo foi adaptado para atender às especificidades dos setores público e sem fins lucrativos, respondendo à necessidade de gestão estratégica também nessas realidades (Carmo, 2018), ocorrendo essa transposição a partir de 1996 com a publicação do primeiro livro dos autores designado “*The Balanced Scorecard – translating strategy into action, publicado pela Harvard Business School Press – Boston, Massachusetts*”. Em poucos anos, a metodologia foi amplamente adotada por instituições desses setores em todo o mundo. Países como Reino Unido, Suécia e Finlândia, que desde a década de 1990 já utilizavam sistemas de medição e gestão estratégica nos seus serviços públicos, passaram a adotar abordagens centradas na estratégia, com foco na eficiência, qualidade e atendimento ao cidadão, resultando essa mudança na transição da gestão pública tradicional para a chamada nova gestão pública ou gestão por resultados (Vaz da Silva, 2011). Ao ser aplicado em organismos públicos, o BSC deve adaptar suas perspectivas para refletir os princípios e objetivos do setor público. Enquanto no setor privado o foco está no lucro, no setor público a prioridade é a prestação de serviços de qualidade à população (Calisto, 2020). Nesse sentido, Vaz da Silva (2011), citando Niven (2003), destaca que o modelo do BSC, quando devidamente ajustado, é plenamente aplicável ao setor público, pois toda organização precisa comunicar a sua estratégia, os seus objetivos e os indicadores de desempenho em todos os níveis. Além disso, a adoção do BSC no setor público representa uma resposta à crescente necessidade da racionalização dos recursos disponíveis. Essa procura surge tanto da escassez de recursos quanto da pressão de uma sociedade mais informada e exigente, que cobra maior responsabilidade e melhores

resultados em termos de eficiência, eficácia e economicidade dos serviços prestados (Vaz da Silva, 2011).

Por fim, o uso do BSC como ferramenta de planeamento estratégico no setor público oferece a vantagem de equilibrar diversas dimensões do ambiente externo e do desenvolvimento sustentável, sendo isso possível através da monitorização contínua das estratégias, metas e objetivos definidos, permitindo ajustes ao longo do processo sempre que necessário (Pinto, 2009).

2.2.2.2.1 Alterações ao BSC original

A flexibilidade do BSC permite a sua adaptação a diferentes contextos organizacionais, o que resultou em diversas arquiteturas metodológicas (Carmo, 2018). No setor público, essa adaptação exige ajustes, especialmente nas relações de causa e efeito entre objetivos e perspetivas, que devem refletir a missão e os objetivos estratégicos da organização (Vaz da Silva, 2011), conforme se vê na Tabela 3:

Tabela 3: Ordenação da prioridade das perspetivas do Setor Privado vs Setor Público

Setor Privado	Setor Público
Perspetiva Financeira	Perspetiva Clientes
Perspetiva Clientes	Perspetiva Processos Internos
Perspetiva Processos Internos	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	Perspetiva Financeira

Fonte: Readaptado de (Vaz da Silva – Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica do Ensino Público – Dissertação de Mestrado; adaptado de Wisniewski (2004, p. 606)), p.23

Pinto (2009) identificou quatro arquiteturas do BSC para serviços públicos. Neste trabalho, adota-se a estrutura principal proposta pelo autor, onde a missão ocupa o topo da hierarquia, orientando todas as perspetivas. A seguir, destaca-se a perspetiva dos clientes/stakeholders, que abrange não apenas os utilizadores diretos, mas também todos os que influenciam ou são impactados pelos serviços públicos. A perspetiva financeira, adaptada ao conceito de orçamento, surge como recurso e limitação, refletindo os constrangimentos do setor público. Embora o desempenho financeiro não seja o foco principal, ele fornece dados essenciais sobre custos e eficiência (Ribeiro, 2005). Em paralelo, a perspetiva dos processos internos identifica atividades críticas para gerar valor aos

stakeholders, alinhando-se com os objetivos definidos. Já a perspectiva de aprendizagem e crescimento sustenta a capacidade organizacional, destacando a importância dos recursos humanos e das infraestruturas (Gomes, 2006). Em forma de resumo podemos observar estas características na figura onze:

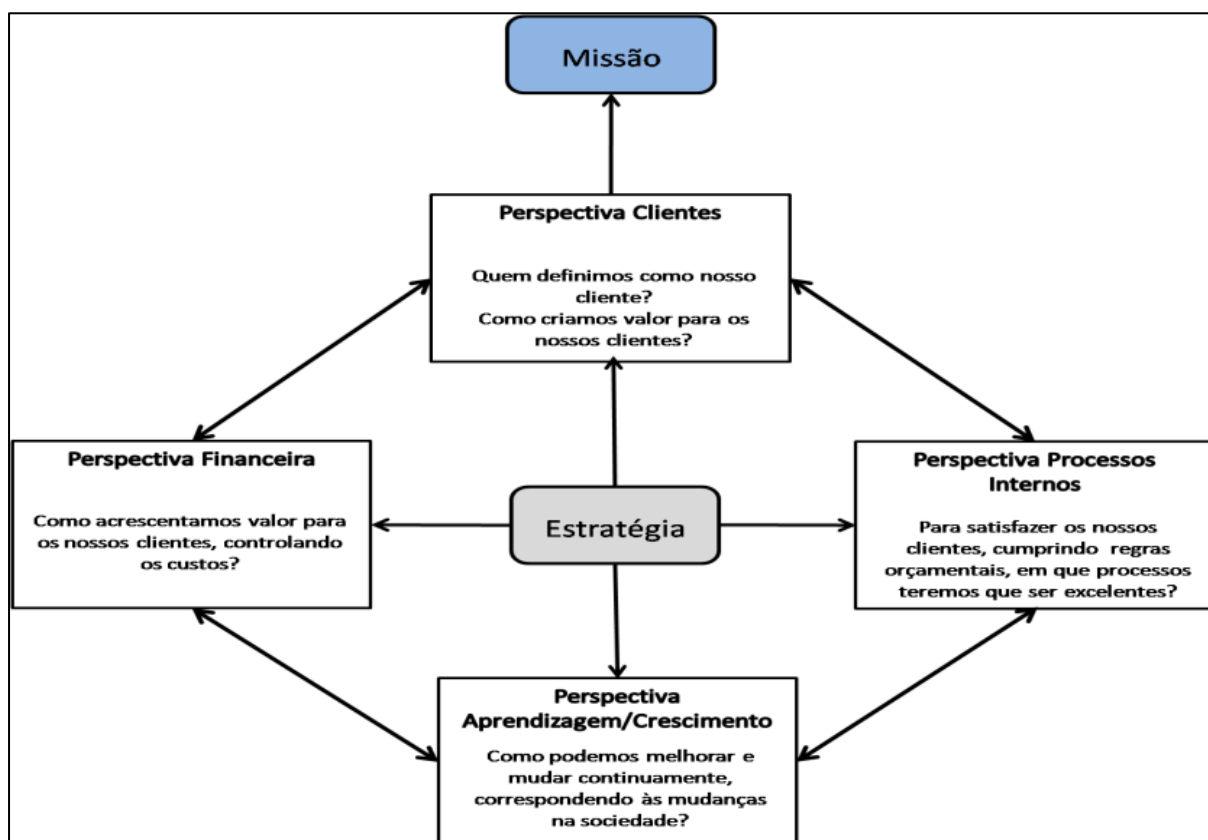


Figura 11: O modelo do BSC adaptado aos serviços públicos

Fonte: Adaptado de (Pinto, F. – Balanced Scorecard – alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos – 1.^a edição, 2.^a impressão, Edições Sílabo), 2009, pp. 154

Apesar das adaptações, os elementos centrais do BSC — como visão, valores, estratégia e mapas estratégicos — mantêm-se semelhantes ao modelo original. A estratégia continua no centro do modelo, sendo traduzida em ações por meio das relações de causa e efeito entre perspectivas, objetivos e indicadores (Vaz da Silva, 2011).

2.2.2.2.2 Dificuldades no desenvolvimento do BSC para o setor público

A implementação do BSC no setor público enfrenta uma série de desafios específicos, conforme identificado por Ribeiro (2005). Entre as principais dificuldades destacam-se: a) a complexidade na mensuração dos resultados, que muitas vezes só se manifestam após longos períodos; b) a percepção de que os resultados obtidos poderão ser utilizados como instrumento de punição; c) a definição clara e consensual da missão institucional; d) a dificuldade dos cidadãos em compreender os resultados negativos; e) a

curta duração das legislaturas, que compromete a continuidade de novos sistemas; f) a cultura organizacional resistente às soluções oriundas do setor privado; g) a baixa competitividade, que limita a adoção de mudanças; h) as limitações técnicas existentes; i) a insuficiente qualificação dos recursos humanos; j) o desafio de desenvolver indicadores inovadores e eficazes; k) as restrições orçamentárias que comprometem a implementação (Ribeiro, 2005).

Para uma melhor compreensão das barreiras à definição e implementação da estratégia organizacional no setor público, a Figura 12 apresenta uma síntese visual dessas dificuldades, acompanhada do grau de complexidade associado a cada uma delas (Vaz da Silva, 2011).

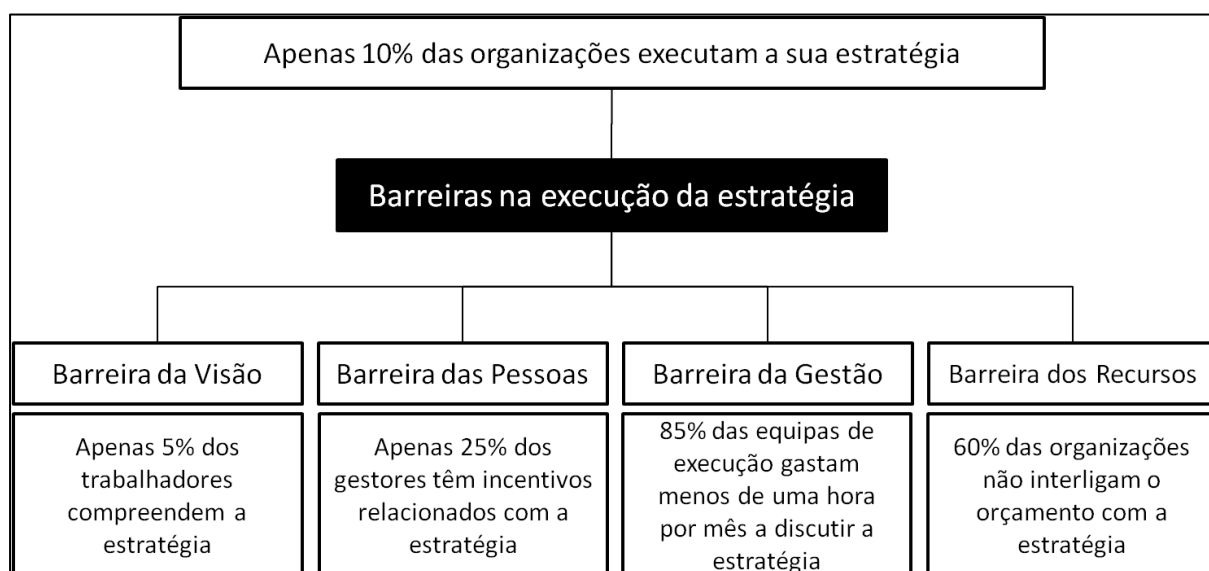


Figura 12: Barreiras na execução da estratégia

Fonte: Readaptado de (Vaz da Silva – Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica do Ensino Público – Dissertação de Mestrado; Adaptado de Niven, 2003), 2011, pp. 25

2.2.3 Alinhar a organização com a estratégia e planear as operações

A implementação da “Execução Premium” propõe um sistema de gestão que alinhe a estratégia das unidades de negócio com as operações, promovendo a integração estratégica em toda a organização, bem como o envolvimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2004). A evolução do BSC definida nas três fases: inicialmente como ferramenta de medição de desempenho, depois como sistema de gestão estratégica e, por fim, como instrumento central para o desenvolvimento organizacional, só atinge o seu verdadeiro potencial quando deixa de ser apenas um sistema de medição e passa a orientar a gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997). Segundo os autores, o BSC permite:

1 – Traduzir a visão e a estratégia em objetivos e metas claras; 2 – Comunicar e alinhar esses objetivos em toda a organização; 3 – Planejar e alinhar iniciativas estratégicas com metas de médio e longo prazo; e 4 – Aprimorar o feedback e o conhecimento estratégico, ajustando a execução conforme necessária. Esses processos são interligados por indicadores que conectam objetivos estratégicos a ações de curto prazo. A definição de metas envolve aspectos financeiros, de mercado, processos internos e conhecimento organizacional, incluindo investimentos em capacitação, tecnologia e melhoria contínua. Além disso, Kaplan & Norton destacam que os sistemas tradicionais de controle hierárquico são inadequados para a era da informação e comunicação, por isso, lhe acrescentam um quinto princípio de forma a mobilizar a mudança por meio da liderança, reconhecendo que o comprometimento da alta direção é essencial para o sucesso do BSC.

Por fim, o planejamento operacional deve estar alinhado à estratégia, com foco nos processos críticos e na comunicação clara das melhores práticas entre os departamentos, garantindo que todos compreendam e contribuam para os objetivos estratégicos.

2.2.4 Monitorização e Aprendizagem

Nesta fase, é essencial garantir que a organização está a cumprir os objetivos estratégicos e que as operações seguem conforme o planeado. Para isso, é necessário realizar um acompanhamento contínuo por meio de reuniões regulares, distinguindo dois tipos: - Reuniões operacionais, realizadas com maior frequência, focam no desempenho financeiro e operacional de curto prazo; e - Reuniões estratégicas, com menor periodicidade, avaliam a execução da estratégia com base nas métricas definidas no BSC. Essa separação permite uma gestão mais eficaz, assegurando tanto o controle das operações quanto o alinhamento com os objetivos estratégicos.

2.2.4.1 Medição, Gestão e Avaliação do Desempenho

A medição de desempenho tornou-se essencial para as organizações modernas, permitindo avaliar resultados e apoiar a tomada de decisões estratégicas (Santos, 2024). Ao fornecer informações relevantes, essa prática possibilita ações preventivas e corretivas que contribuem para o alcance de metas (Rodrigues da Silva, 2022). A análise do desempenho baseia-se em dados concretos e nas ações dos gestores e colaboradores, sendo fundamental para orientar decisões eficazes (Pinto, 2009). Sem a capacidade de medir resultados, torna-se impossível identificar falhas, melhorar processos ou garantir a qualidade dos serviços prestados (Carmo, 2018). Dado o ambiente externo em constante mudança, é crucial que as

organizações escolham indicadores adequados para avaliar se estão a cumprir a sua missão. A medição eficaz do desempenho deve gerar comportamentos positivos alinhados com os objetivos estratégicos (Santos, 2024). A gestão do desempenho vai além da simples medição e envolve um ciclo contínuo que inclui as ações conforme a Figura 13:

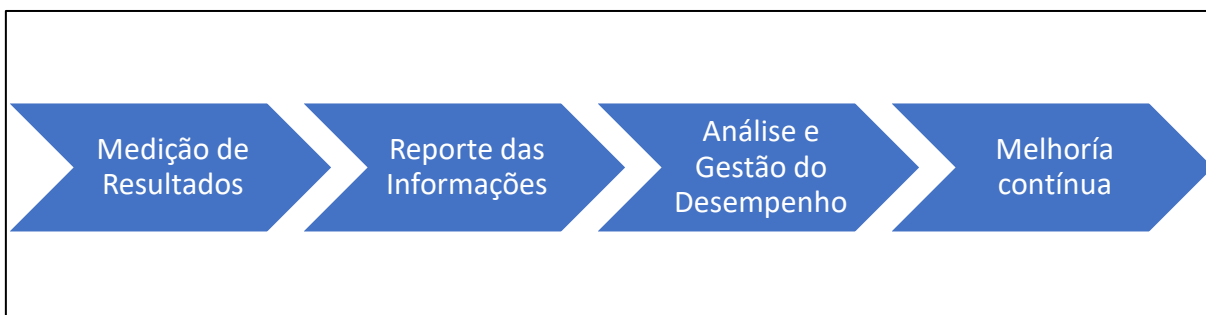


Figura 13: Sequência lógica da Gestão de Desempenho

Fonte: Adaptado de (Pinto, F. – Balanced Scorecard – alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos – 1.ª edição, 2.ª impressão, Edições Sílabo), 2009, pp. 29

Esse ciclo só é eficaz quando sustentado por quatro pilares: pessoas, processos, infraestruturas e competências (Pinto, 2009). A avaliação de desempenho é o ponto de partida desse ciclo, permitindo identificar, medir e desenvolver o desempenho individual e coletivo, alinhando-o com os objetivos estratégicos da organização (Carnevale, 2023). A gestão de desempenho também incorpora atributos como alinhamento, integração e seletividade, aplicáveis a quatro perspetivas fundamentais: negócio, mercado, processos e pessoas — as mesmas do BSC (Oliveira L. M., 2018). Com a introdução na gestão das organizações públicas e sem fins lucrativos, do modelo da Nova Gestão Pública (NPM), que utiliza práticas do setor privado, ações como a gestão estratégica e a avaliação de desempenho baseada em indicadores quantitativos, foram adaptadas ao setor público. No entanto, essa transição exige uma abordagem mais complexa, considerando critérios de eficiência, eficácia e qualidade (Mendes, 2022). Nesse contexto, o BSC surge como uma ferramenta eficaz para superar as limitações dos sistemas tradicionais de medição, que se baseavam quase exclusivamente em indicadores financeiros (Santos, 2024).

2.2.5 Testar e adaptar o BSC

Em determinados momentos, torna-se necessário ajustar a estratégia organizacional, seja por novas informações, oportunidades emergentes, baixo desempenho ou mudanças no ambiente externo. Para isso, é recomendada a realização de reuniões específicas de teste e adaptação da estratégia, com foco na sua análise global e na verificação da sua eficácia. A criação de um departamento central de coordenação estratégica é essencial para garantir a

integração entre as unidades operacionais e alinhar as áreas de tecnologia de informação (TI), recursos humanos, marketing, operações e apoio à execução da estratégia. Esse departamento deve assegurar a articulação entre planejamento, execução e feedback. O comprometimento da liderança é um fator crítico de sucesso, cabendo aos líderes comunicar e explicar a estratégia a todos os colaboradores, promovendo o alinhamento organizacional. No setor público, o envolvimento do dirigente máximo é igualmente determinante para garantir que as operações estejam orientadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2008). Apresentamos esquematicamente o Modelo de Gestão Integrada de Kaplan e Norton, replicado na figura catorze:

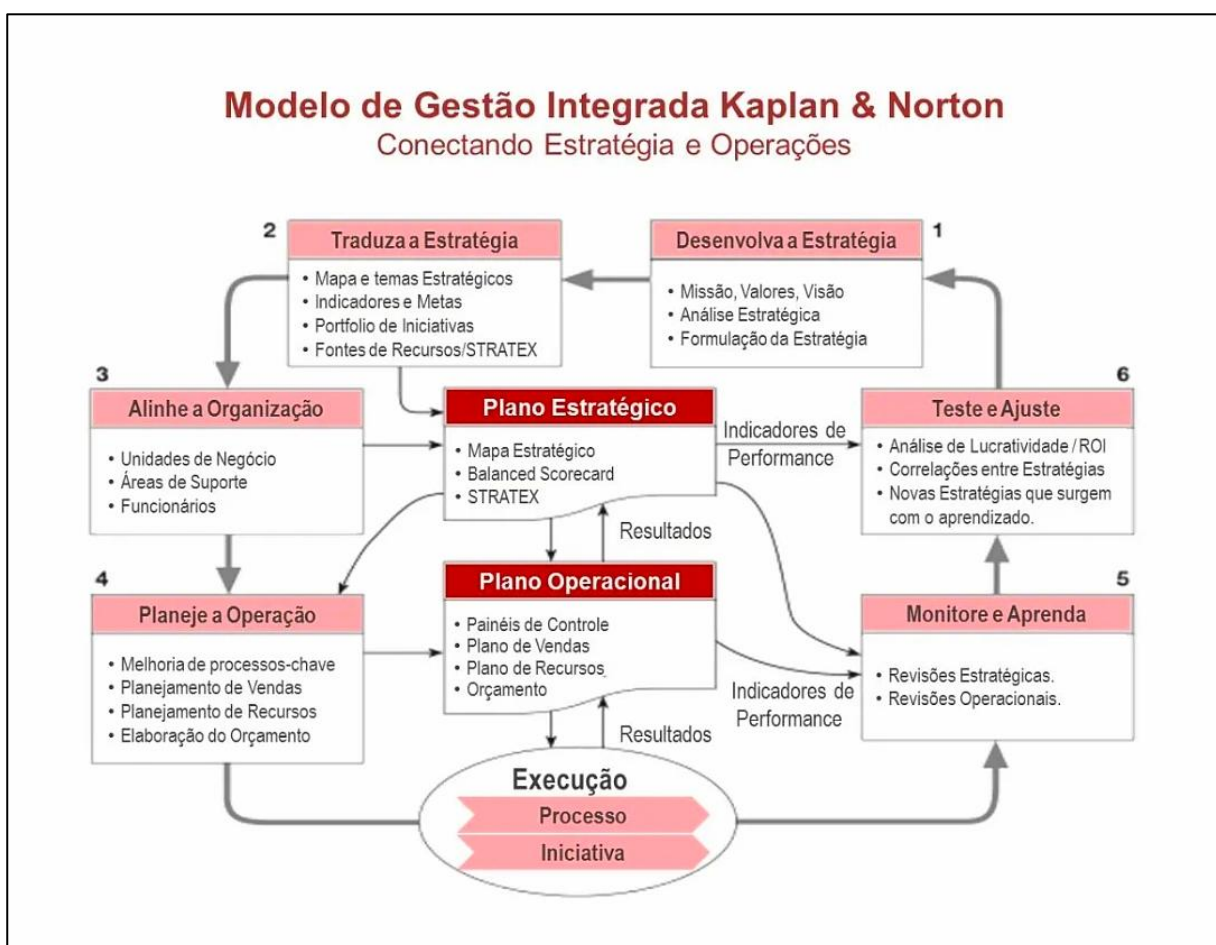


Figura 14: Modelo de Gestão Integrada de Kaplan & Norton - 2008

Fonte: Adaptado de (Kaplan & Norton - A Execução Premium – a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio - Edição traduzida: Campus),2008, pp.36

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Proposta de Metodologia da Investigação para aplicação do BSC

3.1.1 A metodologia qualitativa

A metodologia de investigação adotada do tipo indutivo e descritivo é de natureza qualitativa, proporcionando ao investigador desenvolver conceitos, ideias e entendimentos a partir da recolha de dados. A abordagem desta metodologia centra-se na compreensão e interpretação real dos contextos significativos e das perspetivas dos participantes em substituição das quantificações estatísticas. A metodologia qualitativa destaca-se por pela sua capacidade de constituir uma investigação direcionada para a compreensão de fenómenos sociais que se desenvolvem em ambientes naturais, centrando-se na recolha de respostas sobre o “porquê” antes do “o quê” (Ahmad et al., 2019), tornando-se adequada à análise de um estabelecimento de ensino público, proporcionando uma melhor gestão estratégica por meio da aplicação do BSC (Sousa & Baptista, 2011). Com a sua raiz baseada em teorias e disciplinas científicas que abordam e estudam a essência do ser humano nas suas capacidades de reflexão, perceção e pensamento, como a sociologia, a antropologia e a psicologia, a investigação qualitativa afasta-se das verdades universais objetivas e aceita a existência de diversificadas realidades subjetivas emanadas da forma de agir e pensar da sociedade, baseando o seu estudo em paradigmas interpretativos e construtivistas.

3.1.2 Tipos de investigação qualitativa

Na sua aplicabilidade, a investigação qualitativa valoriza as experiências dos participantes procurando compreender em profundidade fenómenos sociais, culturais ou individuais. No manual de Sousa e Baptista (2011), citando Marshal e Rossman (1995, pp.40-41) apontam as categorias de tipos de estudos qualitativos como exploratórios, explanatórios, descritivos e preditivos, que segundo estes autores “...as abordagens qualitativas são adequadas aos estudos de natureza exploratória, descritiva ou explanatória, sendo que o estudo de caso único se adequa aos estudos exploratórios e descritivos, enquanto os estudos explanatórios recorram ao estudo de múltiplos casos.” (Sousa & Baptista, 2011, p. 58). A identificação de tipos ou abordagens principais dentro da investigação qualitativa por vários autores ao longo das últimas décadas, tendo presente as suas próprias características e finalidades, leva-nos a definir os tipos de investigação qualitativa da seguinte forma:

1. Estudo de caso – é uma das abordagens mais conhecidas e utilizadas, tem como objetivo compreender em profundidade e dentro do seu contexto real, uma determinada unidade específica, seja ela uma pessoa, um grupo, uma organização ou uma comunidade.
2. Etnografia – tem como objetivo descrever e interpretar padrões culturais de grupos humanos, levando o investigador a integrar-se no contexto estudado, observando e participando com os sujeitos no seu quotidiano. A sua origem advém da antropologia.
3. Fenomenologia – é inspirada na filosofia de Edmund Husserl, tem como objetivo captar a essência dos fenómenos da maneira que são vividos pelos sujeitos, sem preconceitos ou prévias interpretações. O seu foco principal visa a compreensão das experiências vividas pelos indivíduos, identificando os temas e os significados partilhados pelos participantes.
4. Teoria fundamentada (ou *Grounded Theory*) – procura gerar teoria a partir dos dados recolhidos, em vez de testar hipóteses prévias, envolvendo a recolha e análise de dados de forma simultânea. Através dos dados empíricos procura alcançar uma teoria, utilizando para isso os métodos da codificação aberta, axial e seletiva. Este tipo de investigação foi desenvolvido por Glaser e Strauss em 1967.
5. Investigação-ação – surge do conceito introduzido por Kurt Lewin em 1946, num tipo de metodologia relacionada com um ciclo contínuo de planeamento, ação, observação e reflexão. Este tipo de investigação procura resolver problemas práticos através da reflexão e da ação colaborativa, ou seja, combina investigação com intervenção.

Partilhando o objetivo de compreender o significado das experiências humanas, os diferentes tipos de investigação qualitativa, acabam por divergir quanto à abordagem metodológica e ao foco de análise, dependendo a escolha dessa abordagem da natureza da questão a investigar, do contexto empírico e do nível de envolvimento do investigador.

3.1.3 Técnica de recolha de dados da investigação qualitativa

Com o propósito de explorar significados, perceções, experiências e processo sociais de forma detalhada e contextualizadas, a investigação qualitativa que procura uma compreensão profunda dos fenómenos sociais, recorre a diversas técnicas de recolha de

dados, numa valorização da perspetiva dos participantes e do contexto em que ocorrem os acontecimentos. Das diversas técnicas destacamos:

1. A entrevista – uma das mais utilizadas, caracteriza-se por ser uma conversa fluida e com propósito entre investigador e entrevistado, na qual o investigador tem a preocupação de compreender as experiências e vivências do entrevistado a partir da sua própria perspetiva. As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, consoante o grau de liberdade concedido ao entrevistado.
2. A observação – participante – permite ao investigador captar comportamentos, interações e dinâmicas sociais no seu contexto natural, ou seja, o investigador passa a assumir um papel ativo no campo de investigação, integrando-se na atividade do grupo em estudo de forma a compreender os significados que os participantes atribuem às suas ações e – não participante – embora não tendo a envolvimento da anterior, fornece de igual forma dados valiosos sobre os comportamentos e práticas dos participantes.
3. Análise documental – constitui uma das fontes de dados primordiais e mais importantes na investigação qualitativa, já que dela fazem parte todo o tipo de textos oficiais, diários, cartas, publicações ou conteúdos digitais. É através destes dados que compreendemos as representações institucionais ou culturais, podemos contextualizar as narrativas dos participantes e triangular informações, dando maior credibilidade.

3.1.3.1 – A Entrevista

Permitindo explorar perceções, experiências e significados pessoais de forma profunda e flexível, a entrevista torna-se num dos métodos mais utilizados em investigação qualitativa, apresentando-se como uma conversa entre dois indivíduos com o propósito de revelar as experiências pessoais vividas pelo entrevistado, antes de explicar a questão científica. Ela pode assumir a tipologia de entrevista estruturada, seguindo um conjunto fixo de perguntas onde pode ser feita comparação nas respostas, a tipologia de entrevista semiestruturada, sendo orientada e flexível ao mesmo tempo, permitindo a sequência de tópicos com ajustes em função da investigação e a tipologia não estruturada, caracterizada por uma conversa, sem guião indo ao encontro da exploração das narrativas dos participantes. A sua aplicação tem como vantagens o aprofundar experiências pessoais e significados subjetivos, dá voz aos participantes, produzindo dados eficazes para formular

hipóteses e compreender fenómenos sociais e fortalece a triangulação metodológica quando conjugada com as outras técnicas, contribuindo para a credibilização da investigação analítica. Por outro lado, limita a investigação quando o entrevistador não tem capacidade técnica de interpretar respostas enviesadas, quando esta é influenciada pelo contexto cultural e linguístico, quando as entrevistas são longas e obrigam a mais tempo para análise e quando a confidencialidade, consentimento e envolvimento dos participantes não é cumprida, ferindo a ética da investigação. Apesar da exigência de planeamento rigoroso, competências comunicativas e reflexão ética permanente, a entrevista tem a capacidade de explorar subjetividades e narrativas dos seus entrevistados, revelando-se desta forma numa técnica essencial para as investigações sobre dinâmicas psicológicas, sociais e culturais. Esta recolha de dados qualitativos são por isso realizados com profundidade e rigor académico.

3.1.3.2 – A Observação

Permitindo ao investigador registar comportamentos, interações e contextos naturais, a observação é um método de recolha de dados, que captura fenómenos não alcançados pela entrevista, onde os entrevistados, quer seja pela falta de alcance quer pela vontade própria, não verbalizam. Esta pode ser do tipo de observação participante, com o investigador a integrar-se no grupo observado e observação não participante, quando o investigador apenas regista os factos sem interferir no grupo. Tem ainda como características o facto de ser naturalista, quando a observação é feita no ambiente natural dos participantes, sem manipulação, ou estruturada, seguindo um protocolo e critérios previamente definidos. A sua aplicação tem como vantagens a possibilidade de identificar normas implícitas, rituais e interações sociais não reveladas em conversas, bem como captar comportamentos espontâneos e contextualizados. Por outro lado, tem como limitações o facto de haver observações em longos períodos, exigindo um planeamento prévio, ou quando o observador enviesa as interpretações devido à sua subjetividade e ainda pela falha nas questões éticas da investigação. A capacidade de captar a complexidade dos comportamentos num determinado contexto, leva a que a recolha de dados pela observação seja um pilar indispensável nas metodologias qualitativas, implicando para isso um planeamento que garanta rigor às mesmas.

3.1.3.3 – A Análise documental

Complementando entrevistas, observações e inquéritos, a análise documental consiste num procedimento sistemático de revisão e avaliação de documentos (físicos e digitais), para interpretar, compreender e extrair significado para a investigação. A natureza desses documentos que abrange registos oficiais, relatórios institucionais, correspondência, diários, materiais audiovisuais, entre outros, é feita através da aplicação de etapas metodológicas, nomeadamente – na análise crítica relevante, autentica e adequada ao objeto de estudo, na fase da seleção dos documentos; - na leitura exploratória, anotação, classificação e criação de categorias, na fase da pré análise; - na identificação de temas, padrões e relações, analisando os seus conteúdos e os seus temas, na fase da codificação e análise; - e na triangulação, relacionando os resultados documentais com outros dados recolhidos, extraindo os significados, na fase da interpretação e síntese. A sua aplicação traz a vantagem do acesso a dados pré-existentes, viabilizar o tempo e recursos, quando o trabalho de campo se torna limitado e reduzir dilemas éticos, porque está a trabalhar com materiais já produzidos. Apresenta também algumas limitações, nomeadamente, quando os documentos apresentam lacunas, quando o contexto do documento obriga a um enquadramento histórico e cultural adequado e a possível parcialidade editorial ou institucional do documento. Esta recolha de dados facilita a triangulação e fortalece a análise interpretativa, adotando procedimentos sistemáticos de seleção, codificação e contextualização, podendo ser interpretado com sentido crítico nas suas limitações. Desta forma a análise documental é uma metodologia rigorosa e versátil da recolha de dados qualitativos.

A escolha das técnicas de recolha dos dados na investigação irá depender dos objetivos do estudo, do contexto e da natureza do fenómeno investigado. Estas técnicas são métodos de diálogo entre o investigador e os participantes, muito mais que instrumentos de recolha de dados, capazes de produzir conhecimento pelas palavras, experiências e significados das pessoas envolvidas.

3.1.4 Estudo de caso

Permitindo uma análise detalhada e contextualizada da compreendendo as particularidades e significados de um fenómeno, grupo, organização ou indivíduo, o estudo de caso constitui uma das estratégias mais relevantes da investigação qualitativa. A sua utilização constante por parte das ciências sociais, educação e áreas afins, prende-se à sua

via metodológica rica na exploração de fenômenos complexos em contextos da vida real, ultrapassando a barreira das abordagens meramente descritivas ou quantitativas, como defendem Yin (2018) e Stake (1995), seus principais impulsionadores e precursores. O estudo de caso caracteriza-se por ter uma abordagem de natureza qualitativa e descritiva, visando compreender em pormenor a singularidade do objeto de estudo, sem recorrer à abordagem estatística, analisando dados como entrevistas, observações e documentos, por utilizar a indução e o método de inventar, descobrir ou resolver problemas a partir de observações específicas de modo a gerar hipóteses ou teorias e a particularidade e o aprofundar contextual, considerando cada fenômeno único, exigindo a capacidade interpretativa dos investigadores. O desenvolvimento teórico e metodológico desta abordagem, transformando e consolidando o estudo de caso como uma estratégia essencial para a compreensão profunda de fenômenos sociais e educativos, ficou a dever-se à contribuição de autores como Yin, Stake, Merriam e Bodgan & Biklen. Deste modo a sua força reside na possibilidade de integrar múltiplas fontes de informação e de produzir conhecimento situado, relevante e significativo, permitindo uma análise densa e interpretativa de realidades complexas, assumindo um papel fundamental na investigação qualitativa.

3.1.5 A metodologia no nosso objeto de estudo

O nosso estudo baseia-se na observação, descrição e interpretação do contexto real, sem intervenção direta do investigador. Optamos pelo estudo de caso, considerado apropriado para responder a questões do tipo “como” e “porquê”, especialmente quando o fenômeno está fortemente condicionado pelo contexto (Yin, 2018); (Coutinho, 2022). Esta abordagem permite integrar múltiplas fontes de evidência, como documentos institucionais, entrevistas e observação participante (Duarte Brás, 2021). As técnicas de recolha de dados incluíram: a) Observação participante, com o investigador atuando como coordenador técnico do projeto; e b) Análise documental, com base em documentos como o Projeto Educativo, Regulamento Interno e Plano Plurianual de Atividades;

Entre as vantagens do estudo de caso destacam-se a profundidade da análise e a descrição cronológica dos acontecimentos. As limitações incluem o risco de subjetividade, dificuldade de generalização e escassez de dados comparáveis (Vieira, 2019). A aplicação do BSC requer um processo estruturado e participativo, com o envolvimento da gestão de topo e a nomeação de um “arquiteto” do projeto, responsável por coordenar a definição de

objetivos, indicadores e estratégias (Kaplan & Norton, 2008). O BSC visa responder a necessidades como: 1) Definição e comunicação da estratégia; 2) Formação de equipas; 3) Estabelecimento de metas e iniciativas; 4) Alocação de recursos; 5) Desenvolvimento de ativos intangíveis; 6) Promoção do pensamento estratégico.

O sucesso da implementação desta metodologia ao nosso objeto de estudo depende da clareza na tradução da missão em objetivos mensuráveis e do compromisso dos envolvidos, garantindo uma gestão estratégica eficaz e alinhada com os propósitos institucionais, seguindo desde logo a metodologia adotada pelos seus autores.

3.1.6 Processo de construção do BSC para o nosso objeto de estudo

Segundo os autores do modelo, a construção do BSC deve seguir um plano estruturado composto por quatro passos e dez tarefas, adaptável à realidade de cada organização.

1.º Passo – Definir a Arquitetura da Medição

Tarefa 1 – Escolha da Unidade Organizacional - Com o aval da gestão de topo, o líder do projeto seleciona a unidade mais adequada para iniciar a implementação, sendo ideal uma unidade estratégica com atuação transversal, como a escola sede no caso em estudo.

Tarefa 2 – Análise das Relações Organizacionais - O líder deve compreender como a unidade se relaciona com o restante da organização, identificando temas críticos e evitando conflitos de objetivos entre áreas.

2.º Passo – Obter Consenso sobre os Objetivos Estratégicos

Tarefa 3 – Questões à Gestão de Topo - Recolhe-se informação sobre missão, visão, valores e contexto externo, onde se devem identificar objetivos e indicadores para as quatro perspetivas do BSC, além de esclarecer dúvidas e potenciais conflitos.

Tarefa 4 – Sessão de Síntese - A equipa de trabalho analisa os dados recolhidos, elabora uma lista de objetivos estratégicos e verifica a coerência com a estratégia da unidade, incluindo relações de causa e efeito entre perspetivas.

Tarefa 5 – Reuniões de Validação com a Gestão de Topo - Procura-se o consenso sobre missão, estratégia e objetivos. São selecionados três ou quatro (no máximo) principais objetivos por perspetiva, com definições claras e sugestões de indicadores. Finaliza-se com um documento que resume os objetivos, indicadores e estrutura da equipa.

3.º Passo – Selecionar e Desenhar Indicadores

Tarefa 6 – Reuniões dos Subgrupos - Os subgrupos, liderados pelo coordenador do projeto, devem realizar reuniões frequentes com foco em: a) Refinar os objetivos estratégicos definidos; b) Selecionar indicadores que representem com precisão cada objetivo; c) Identificar as fontes de dados para cada indicador; e d) Estabelecer relações entre os indicadores dentro e entre as quatro perspectivas do BSC.

Cada subgrupo deve elaborar:

- Uma lista detalhada de objetivos por perspectiva;
- Indicadores mensuráveis para cada objetivo;
- Um modelo gráfico que represente as inter-relações entre os indicadores.

Tarefa 7 – Segunda Série de Reuniões com a Gestão de Topo - Nesta fase, os resultados dos subgrupos são apresentados à gestão de topo e aos quadros intermédios, com o objetivo de validar os indicadores propostos e iniciar a preparação do plano de implementação.

4.º Passo – Construção do Plano de Implementação

Tarefa 8 – Desenvolvimento do Plano de Implementação - Uma equipa formada pelos líderes dos subgrupos deve formalizar as metas e desenvolver o plano de implementação. Este plano deve: a) Integrar os indicadores aos sistemas de informação; b) Garantir a comunicação do BSC em toda a organização; e c) Permitir a criação de indicadores de segundo nível para unidades descentralizadas.

Tarefa 9 – Terceira Série de Reuniões com a Gestão de Topo - Procura-se o consenso final sobre visão, objetivos e medidas, onde a gestão de topo deve aprovar o plano e comunicar o BSC como uma nova filosofia de gestão, assente num sistema de comunicação eficaz.

Tarefa 10 – Finalização do Plano de Implementação - A implementação do BSC deve estar integrada no sistema de gestão da organização. Um plano de ação graduado deve ser elaborado com base em informação fiável, alinhado com as prioridades estratégicas. Os autores do modelo sugerem um período de 16 semanas para a implementação, assumindo que a organização já possui uma estratégia definida e análise do ambiente realizada.

Este processo visa garantir que o BSC seja construído de forma participativa, alinhada com a estratégia organizacional e com o envolvimento ativo da liderança, assegurando a sua eficácia e aplicabilidade (Kaplan & Norton, 2008).

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresentamos o estudo de caso sobre a aplicação da metodologia do BSC numa escola de ensino básico pública, que atua como sede de agrupamento escolar. A descrição detalhada do processo é fundamentada nos anexos correspondentes.

Seguindo o modelo de gestão integrada de Kaplan e Norton que apresentamos no segundo capítulo, abordaremos as diferentes etapas do mesmo, descrevendo cada um dos seus componentes. Iniciaremos pelo desenvolvimento da estratégia, passando pelo plano estratégico, alinhamento e planeamento, monitorização e aprendizagem, culminando no seu teste e ajuste. No momento do alinhamento e planeamento, não incidiremos sobre a sua unidade de negócio devido ao sua não contextualização com o objeto de estudo.

Por fim, apresentamos o mapa estratégico da escola, no qual são delineadas as perspetivas, os objetivos estratégicos, as relações de causa e efeito, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas. Este mapa representa a síntese das etapas anteriores e orienta a implementação da estratégia definida.

4.1 Objeto de estudo - Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB)

4.1.1 A estrutura organizacional

O objeto de estudo deste trabalho é a escola sede sediada na freguesia de Arcozelo e as restantes escolas do AESMB, sendo um dos dezoito agrupamentos escolares do concelho de Vila Nova de Gaia que abrange as freguesias de Arcozelo, Serzedo e São Félix da Marinha. A sua distribuição de ensino está repartida pela escola sede que leciona os 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e as doze escolas e onze jardins de infância, onde são lecionados respetivamente o 1.º ciclo e o pré-escolar. A escola sede do agrupamento foi escolhida como unidade estratégica para a implementação do BSC, devido ao seu papel central na gestão e coordenação das restantes unidades, conforme definimos na tarefa um da metodologia. De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, art.º 6, o agrupamento é uma unidade organizacional com órgãos próprios de administração e gestão, composta por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis de ensino. O funcionamento do AESMB segue o Regime de Autonomia, Administração e Gestão, atualizado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012. A sua origem remonta à Escola Preparatória de Arcozelo (1977), criada por iniciativa da comunidade local. O nome homenageia a escritora Sophia de Mello Breyner, ligada à zona da Granja, um dos lugares da freguesia de São Félix da Marinha. O agrupamento foi

formalizado em 2003/2004, integrando a Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos e várias escolas do 1.º ciclo e jardins de infância, conforme o Decreto-Lei n.º 75/2008. Abrange cerca de 2.000 alunos e 172 professores, distribuídos diversas escolas espalhadas pelas freguesias de Arcozelo, São Félix da Marinha e Serzedo, com a população escolar organizada em níveis de ensino conforme o Projeto Educativo atualizado. O número de alunos, de salas e de professores/educadores distribuem-se conforme o quadro seguinte:

Tabela 4: Número de alunos e a sua distribuição pelos estabelecimentos do Pré-escolar e 1.º ciclo de ensino do AESMB

Escolas	Número de Salas	Número de alunos	Alunos com MSAI*	Número de Professores	Jardins de Infância	Número de Salas	Número de alunos	Alunos com MSAI*	Número de Educadores
	EB1	EB1	EB1	EB1		JI	JI	JI	JI
EB Aguda	3	64	2	3	JI Aguda-1	1	20	2	1
EB Boavista	4	91	1	4	JI Aguda-2	1	20	2	1
EB Chãos Velhos	4	89	1	4	JI Brito	1	20	1	1
EB Corvo	4	89	6	4	JI Chãos Velhos	2	43	4	2
EB Espinho	4	73	4	4	JI Corvo	1	20	2	1
EB Granja	4	82	4	4	JI Curvado	2	40	3	2
EB Matosinhos	2	41	9	2	JI Espinho	1	20	1	1
EB Miramar	4	86	1	4	JI Matosinhos	1	20	2	1
EB Moinhos	2	40	2	2	JI Moinhos	1	25	0	1
EB Monte	4	89	2	4	JI Outeiro	2	45	2	2
EB Outeiro	4	89	6	4	JI Sá	1	20	2	1
EB Sá	3	65	2	3					
SUBTOTAL	42	898	40	42	SUBTOTAL	14	293	21	14

Fonte: AESMB

* MSAI -Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão (Decreto-Lei nº54/2018, de 6 de julho).

Tabela 5: Número de alunos e a sua distribuição pelo 2.º e 3.º ciclos de ensino do AESMB

Escola sede EB Sophia de Mello Breyner	Número de Salas		Número de alunos		Alunos com MSAI*		Número de Professores	
	2.º	3.º	2.º	3.º	2.º	3.º	2.º	3.º
	20	15	461	329	28	21	39	48
SUBTOTAL	35		790		49		87	
GLOBAL	89		1981		110		143	

Fonte: AESMB

De forma a dar resposta e acompanhamento aos seus alunos, encontramos no quadro seguinte o número de recursos humanos que integram o agrupamento, na seguinte forma:

Tabela 6: Número de docentes e não docentes afetos ao AESMB e a sua distribuição

		Pessoal Docente	Docentes Apoio Educativo	Docentes Educação Especial	Pessoal Não Docente		
					Assistentes Técnicos	Técnicas Superiores	Assistentes Operacionais
Educação Pré-Escolar		14		9	24	4	87
1.º Ciclo	1.º ano	42	8				
	2.º ano						
	3.º ano						
	4.º ano						
2.º Ciclo	5.º ano	39					26
	6.º ano						
3.º Ciclo	7.º ano	48					
	8.º ano						
	9.º ano						
Global		143	8	9	24	4	113

Fonte: AESMB

4.1.2 Serviços de Apoio Educativo do Agrupamento

Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) - Acompanha os alunos com intervenções psicológicas e psicopedagógicas, incluindo orientação vocacional no 9.º ano. Trabalha em articulação com toda a comunidade educativa. Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) - Implementa práticas inclusivas, garantindo respostas às necessidades de todos os alunos, conforme o Decreto-Lei n.º 54/2018. Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) - Reúne recursos para apoiar alunos com medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, complementando o trabalho em sala de aula. Educação Especial (EE) - Atua em todas as unidades do Agrupamento, promovendo equidade e inclusão no processo educativo. Biblioteca Escolar - Apoia a aprendizagem e o desenvolvimento curricular com atividades presenciais e à distância, aberta a toda a comunidade educativa. Associação de Pais e Encarregados de Educação - Promove a colaboração entre famílias, alunos e professores, incentivando a participação ativa dos encarregados de educação. Projetos Internos e Externos - Desenvolve projetos para melhorar a qualidade das aprendizagens, destacando-se o Plano Nacional das Artes como integrador das práticas pedagógicas e culturais.

4.1.3 Parcerias e Protocolos

O agrupamento estabelece parcerias e protocolos com diversas entidades públicas, privadas e cooperativas, a nível local, regional e nacional. Estas colaborações têm como

objetivo enriquecer a oferta educativa e fortalecer os laços com a comunidade, contribuindo para uma educação mais integrada e participativa.

4.1.4 Oferta Educativa e Ensino Articulado

O Agrupamento, em parceria com entidades públicas e privadas, participa no programa Gai@prende+, promovido pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, conforme legislação aplicável.

Educação Pré-Escolar e 1.º Ciclo - Disponibiliza atividades de apoio à família (AAAF e CAF) e Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) em áreas como desporto, artes e ciências, em colaboração com o Agrupamento.

3.º Ciclo do Ensino Básico - Oferece a disciplina “Complemento à Educação Artística – Educação Musical”, reforçando a identidade musical do Agrupamento.

Ensino Articulado - Permite aos alunos frequentar o ensino artístico especializado (música e dança), integrando componentes gerais e vocacionais. O Agrupamento colabora com várias instituições de ensino artístico, como: a) Escola de Dança Ginásio; b) Conservatório de Música do Porto; c) Fórum Cultural de Gulpilhares; d) Escola de Música de Perosinho; e) Academia de Música de Espinho; f) Academia de Música de Vilar do Paraíso. As turmas podem ser mistas ou exclusivas do ensino artístico, organizadas conforme a legislação vigente.

4.1.5 Órgãos de Administração e Gestão:

O Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, tal como os restantes estabelecimentos de ensino público em Portugal, rege-se pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, que altera o regime jurídico dos agrupamentos escolares definido nos diplomas anteriores. Este enquadramento legal estabelece o funcionamento das escolas, os órgãos de gestão, as estruturas educativas e os serviços técnicos e administrativos, bem como os direitos e deveres da comunidade educativa. O AESMB dispõe de um Regulamento Interno aprovado pelas entidades competentes, onde estão definidos os seus principais órgãos: Conselho Geral, Diretora, Conselho Pedagógico, estruturas de coordenação e supervisão, departamentos curriculares, Conselho de Avaliação do Desempenho Docente e Conselho Administrativo e Financeiro. Destacam-se dois órgãos essenciais para a atividade pedagógica, desde logo o Conselho Pedagógico, responsável pela coordenação pedagógica, orientação educativa e

formação do pessoal docente e não docente; e os departamentos curriculares, que asseguram a articulação e gestão curricular, envolvendo todos os professores do agrupamento. Depois das três estruturas do topo do organograma, os departamentos assumem um papel de elevada importância nas escolas porque estão diretamente relacionados com os docentes, que por sua vez estão relacionados com os alunos e toda a comunidade de forma indireta. No caso do AESMB existem seis departamentos (pré-escolar, 1.º ciclo, línguas, ciências sociais e humanas, ciências exatas e naturais, expressões). Podemos ver a relação dos departamentos com as áreas de ensino no quadro seguinte:

Tabela 7: Departamentos e áreas de ensino do AESMB

Departamento		Departamento	
Área	Área	Área	Área
Pré-escolar	Educadores	Ciências Exatas e Naturais	Matemática 2.º e 3.º Ciclo
1.º Ciclo	Professores 1.º Ciclo		Ciências Naturais 2.º e 3.º Ciclo
Línguas	Português 2.º e 3.º Ciclo		Físico-química 3.º Ciclo
	Inglês 2.º e 3.º Ciclo		Tecnologia da Informação e Comunicação
	Francês 3.º Ciclo	Expressões	Educação Visual 2.º e 3.º Ciclo
Ciências Sociais e Humanas	Hist. e Geografia de Portugal - 2.º Ciclo		Educação Tecnológica 2.º Ciclo
	História - 3.º Ciclo		Educação Física 2.º e 3.º Ciclo
	Geografia - 3.º Ciclo		Educação Musical 2.º e 3.º Ciclo
	Educação Moral e Religiosa Católica		Educação Especial

Fonte: AESMB

4.1.6 Organização do Agrupamento

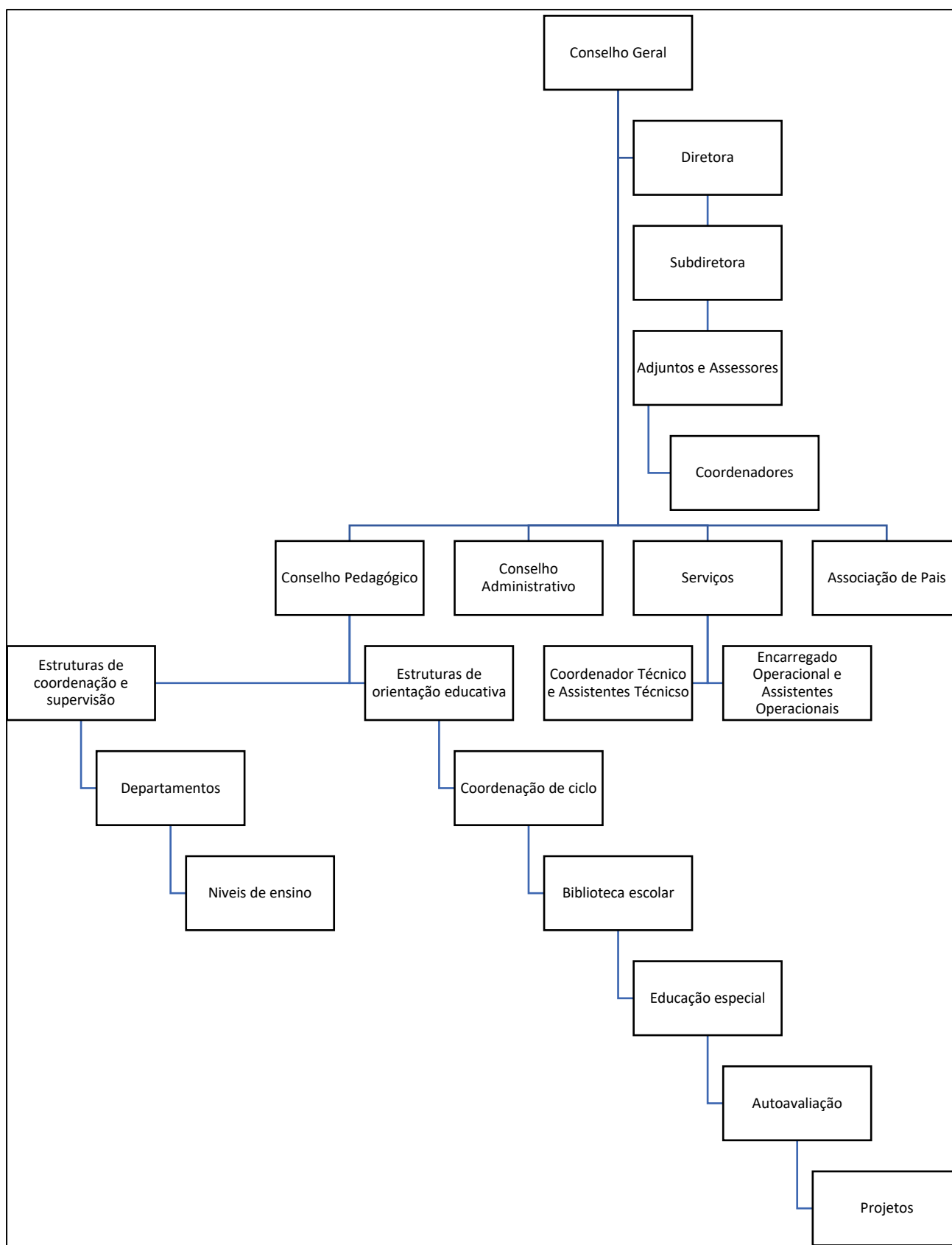


Figura 15: Organograma do AESMB

Fonte: Projeto Educativo AESMB

4.2 Aplicação do BSC no objeto de estudo

Tal como indicamos no capítulo um, definimos como objetivo geral a aplicação do modelo do BSC como ferramenta de avaliação e gestão de desempenho a uma escola de ensino público. Para isso apresentamos neste subcapítulo o resultado do estudo realizado sobre o conhecimento e a análise do nosso objeto de estudo, quer no contexto interno quer no contexto externo, na definição da missão, valores e visão, bem como, nos elementos que constituem o mapa estratégico como é o caso das perspetivas, objetivos, indicadores, métricas e ações, que no fundo traduzem a elaboração do BSC. Não podemos esquecer as diversas prestações dos dirigentes e demais participantes da comunidade escolar.

4.3 Desenvolvimento da Estratégia

4.3.1 Diagnóstico do ambiente externo

4.3.1.1 Análise dos fatores políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, ecológicos e legislativos

A presente análise tem como referência temporal o Projeto Educativo em vigor no Agrupamento de Escolas de Sophia de Mello Breyner (AESMB), abrangendo o período de 2021 a 2025. Sempre que pertinente, foram também considerados dados históricos de períodos anteriores, de forma a enriquecer a compreensão dos fatores em estudo. Durante este intervalo, diversos acontecimentos de relevo a nível global e nacional — de natureza social, económica e política — deixaram marcas significativas nos domínios analisados pelo modelo PESTEL. A grave crise económica que conduziu Portugal à necessidade de assistência financeira externa, bem como a pandemia de COVID-19, tiveram impactos profundos e duradouros. Estes eventos desencadearam múltiplas crises políticas, sociais, económicas e humanitárias, tanto a nível nacional como internacional, agravadas ainda mais pelo conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia. No contexto português, e em particular no setor da educação, esta conjuntura global instável refletiu-se em episódios de instabilidade política e social, com destaque para as sucessivas greves que afetaram o normal funcionamento das instituições de ensino. No entanto, observa-se atualmente uma tendência de estabilização significativa no setor, que tem permitido o surgimento de dinâmicas positivas (Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, 2021).

4.3.1.1.1 Análise aos fatores políticos e legislativos

Tal como referimos no subcapítulo 4.3.1, o mundo esteve sob forte pressão a todos os níveis, devido à pandemia sanitária do COVI-19 que o fez parar. No combate a este flagelo, e na linha da frente, as áreas da saúde e salubridade de todos os países do mundo foram chamadas a dar resposta, obrigando a que os governos adotassem medidas de emergência e contingência que fizeram confluir o maior bolo dos seus recursos para a saúde. Tal como as demais, as áreas da educação e do ensino obviamente foram também afetadas, pelas medidas apoiadas na legislação que regularam a ação neste período. Em Portugal, o governo de então através do Decreto-lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, que *“Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19”* (Decreto-lei n.º 10-A/2020, 2020), iniciava a sua ação de combate à pandemia com medidas restritivas à ação e à vida quotidiana, confirmada uma semana depois com a Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março, que tal como diz no seu artigo 1.º, veio proceder à: *“a) Ratificação dos efeitos do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março; e b) Aprovação de medidas excecionais e temporárias de resposta à situação epidemiológica provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2, agente causador da doença COVID-19.”* Na área da educação, o diploma dispôs a suspensão das atividades letivas e não letivas de todos os estabelecimentos de ensino público e privado no país. Foram ainda publicados vários despachos e decretos, com especial destaque para o Despacho n.º 3427-B/2020, de 18 de março, que ordenou a *“Suspensão das atividades letivas e não letivas e formativas presenciais no âmbito da COVID-19”* (Despacho n.º 3427-B/2020, 2020), do Decreto-lei n.º 10-B/2021, de 4 de fevereiro que *“Estabelece medidas excecionais e temporárias na área da educação, no âmbito da pandemia da doença COVID-19, para 2021”* (Decreto-lei n.º 10-B/2021, 2021) na forma que reorganizou a atividade escolar, bem como o Decreto-lei n.º 22-D/2021, de 22 de março, que *“Estabelece medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19”* (Decreto-lei n.º 22-D/2021, 2021) regulando desta forma as medidas de combate à pandemia até ao seu controlo. Esta situação prolongou-se até 2022, sendo cessada com a publicação do Decreto-lei n.º 66-A/2022, de 30 de setembro que determinou *“...a cessação de vigência de decretos-leis publicados, no âmbito da pandemia da doença COVID-19”* (Decreto-lei n.º 66-A/2022, 2022). Ainda em pleno combate a esta doença, surge, em fevereiro desse ano (22 de fevereiro de 2022), a invasão da Ucrânia por parte da Rússia, iniciando desta forma um conflito armado que se tem arrastado até aos dias de hoje, envolvendo de forma direta e indireta a União Europeia, bem

como os demais países que constituem a aliança atlântica. Por consequência, as economias e a ordem mundial foram e são afetadas, levando os países aliados a criarem mecanismos e esforços de apoio à Ucrânia, país ocupado. Com o escalar dos conflitos, Portugal acolheu alguns cidadãos ucranianos refugiados de guerra, tendo na área da educação sido estabelecidos critérios de proteção temporária a pessoas deslocadas ucranianas especificadas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-A/2022, de 1 de março (RCM n.º 29-A/2022, 2022), conjugado com o Decreto-lei n.º 24-B/2022, de 11 de março que “*Estabelece medidas excecionais no âmbito da concessão de proteção temporária a pessoas deslocadas da Ucrânia.*” (Decreto-lei n.º 24-B/2022, 2022). Para além destas duas situações que criaram conturbação ao normal e regular funcionamento das escolas, o ano de 2023 trouxe também as manifestações de insatisfação da comunidade do setor, nomeadamente dos professores e do pessoal não docente, com um número recorde de 663 greves realizadas, correspondendo este número a cerca de 75% de todas as greves, sendo que destas 613 foram convocadas pelos docentes e 50 convocadas pelo pessoal não docente. Estes números estão explanados nos gráficos abaixo, extraído do Relatório Anual das Greves no Universo da Administração Pública, referentes ao ano de 2023, comunicadas à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP):



Figura 16: Greves comunicadas à DGAEP por setor de atividade em 2023

Fonte: Relatório 2023 – DGAEP – “Greves no universo da administração pública”



Figura 17: Greves comunicadas à DGAEP por setor de atividade entre 2021 e 2023

Fonte: Relatório 2023 – DGAEP – “Greves no universo da administração pública”

Num estudo desenvolvido pela Direção-geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), podemos observar nas figuras abaixo, o perfil dos docentes em exercício de funções no ano letivo de 2022/2023, onde podemos observar alguns números que são reveladores do panorama atual do ensino português. Ressalvamos a informação do estudo que não contempla os docentes em exercício de funções em escolas profissionais nem docentes do ensino especial.

A figura dezoito, dá-nos o número de profissionais docentes, pelo seu género, afetos aos diferentes ciclos de ensino, dando o número redondo de cerca de 190 mil docentes. A figura dezanove completa a anterior, uma vez que explana em termos percentuais os números apresentados, mostrando a sua divisão e colocação territorial, bem como o tipo de vínculo laboral e a sua nacionalidade. A figura vinte aponta às habilitações do corpo docente, aos níveis de ensino e à taxa do género dos docentes afetos a cada um deles, mostrando uma visão futura da carreira, com o resultado do índice de envelhecimento.

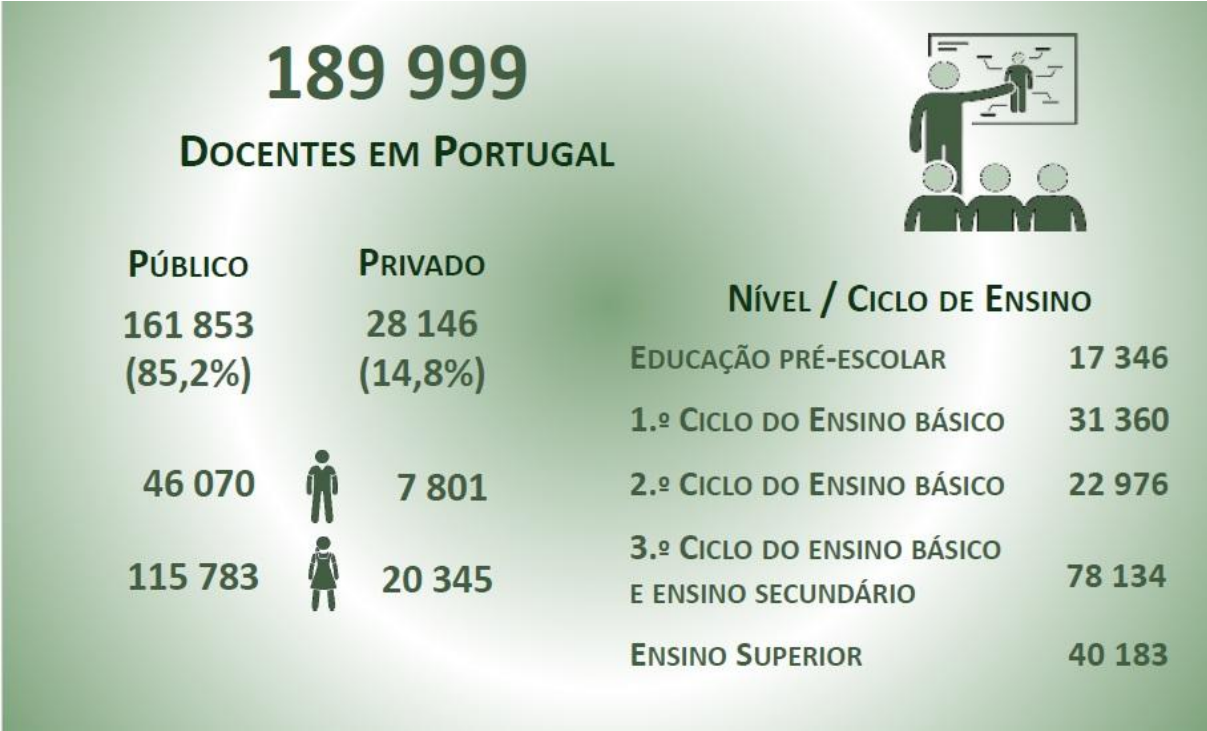


Figura 18: Perfil dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023
Fonte: DGEEC - 2024

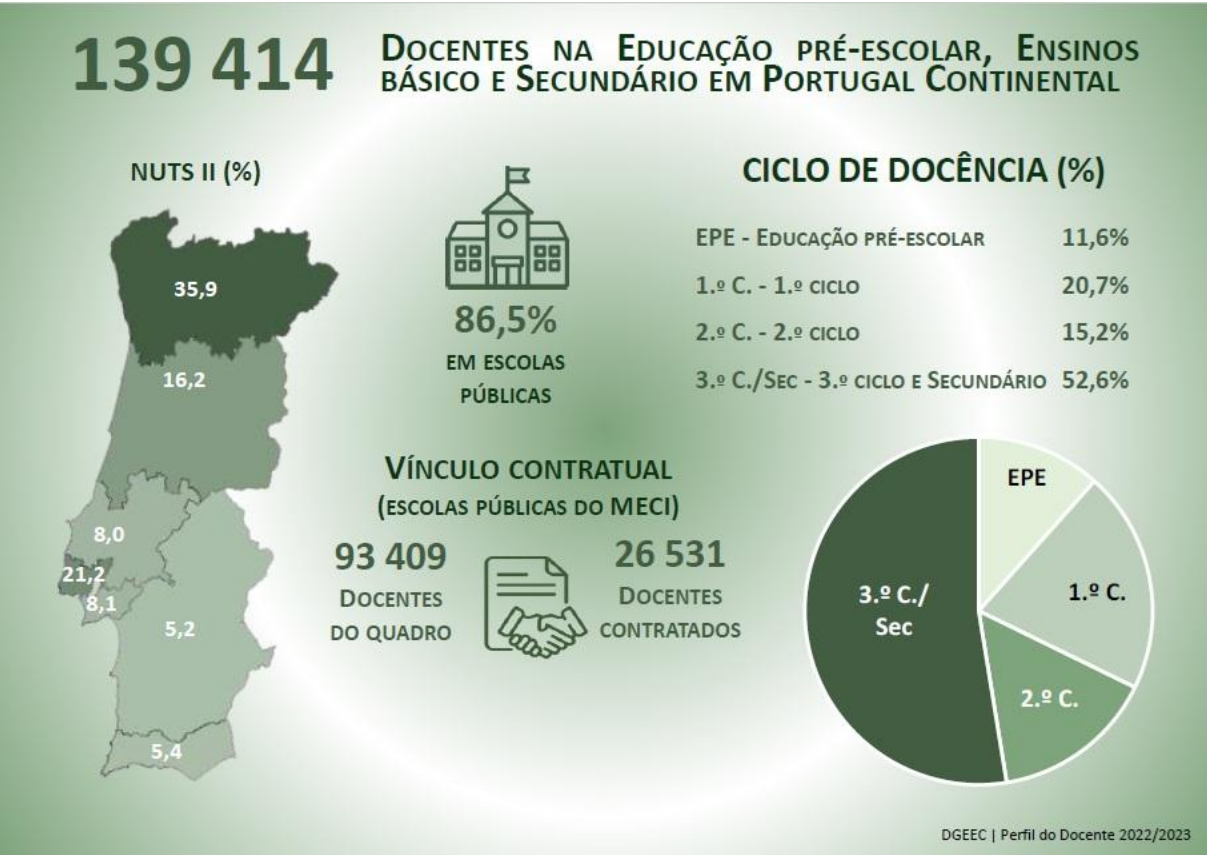


Figura 19: Distribuição geográfica e vínculo dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023
Fonte: DGEEC - 2024

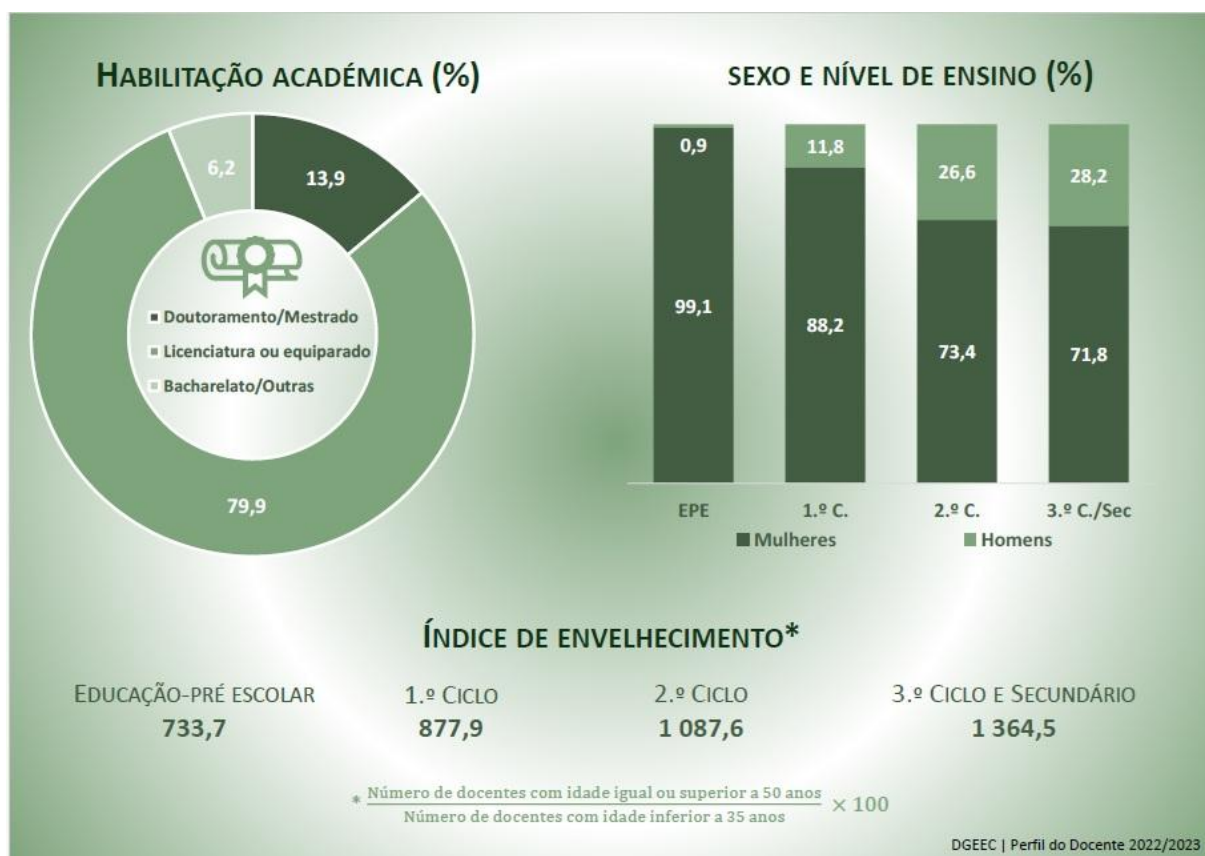


Figura 20: Habilitações e índice de envelhecimento dos docentes em exercício em Portugal no ano letivo 2022/2023

Fonte: DGEEC - 2024

4.3.1.1.2 Análise aos fatores económicos

Em termos económicos o concelho de Vila Nova de Gaia concentra um número aproximado de 48300 empresas das variadas atividades, gerando um valor aproximado de 13,2 mil milhões de euros, correspondendo a de cerca de 2,4% do volume de negócios nacional. Dentro desta rede empresarial concelhia, a nossa área de estudo alberga cerca de 10 mil empresas, correspondendo a um valor de cerca de 2,7 mil milhões de euros de volume de negócios, correspondendo a cerca de 20% do volume de negócios gerado, que se apresenta nas tabelas oito e nove:

Tabela 8: N.º empresas a operar na área geográfica do AESMB

N.º de Empresas por Localização geográfica e Atividade Económica - 2023				
Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3)	Vila Nova de Gaia	Arcozelo	São Félix da Marinha	União das freguesias de Serzedo e Perosinho
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	683	35	21	25
Indústrias extrativas	4	0	0	0
Indústrias transformadoras	1726	88	98	158
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	103	5	4	3
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	35	0	2	4
Construção	2516	93	126	119
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	5843	283	245	247
Transportes e armazenagem	2058	52	52	45
Alojamento, restauração e similares	4096	130	94	61
Atividades de informação e de comunicação	1101	48	43	18
Atividades imobiliárias	1989	94	62	62
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	4760	303	215	134
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	13313	327	270	272
Educação	2336	156	122	95
Atividades de saúde humana e apoio social	3843	258	184	117
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	1443	77	72	45
Outras atividades de serviços	2493	108	90	82
Total	48342	2057	1700	1487

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Tabela 9: Volume de negócios das empresas da área geográfica do AESMB

Volume de negócios (€) das empresas por Localização geográfica e Atividade económica 2023			
Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3)	Portugal	Vila Nova de Gaia	Taxa (%) de contribuição Nacional
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	11 288 229 411	--	--
Indústrias extrativas	1 573 235 576	--	--
Indústrias transformadoras	123 936 198 343	3 097 422 735	2,499207476
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	28 657 062 000	14 061 215	0,04906719
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	4 967 391 174	345 135 970	6,948032839
Construção	35 505 594 149	650 804 409	1,832963015
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	194 778 516 800	6 111 375 833	3,137602613
Transportes e armazenagem	30 098 277 705	375 233 626	1,246694677
Alojamento, restauração e similares	23 168 776 388	524 271 323	2,262835612
Atividades de informação e de comunicação	21 919 435 505	168 632 924	0,769330597
Atividades imobiliárias	13 010 334 706	477 324 484	3,668810179
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	21 077 404 153	427 739 063	2,029372592
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	19 779 483 423	419 539 938	2,121086426
Educação	2 610 264 058	46 852 398	1,794929439
Atividades de saúde humana e apoio social	10 919 082 426	291 096 432	2,665942253
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	4 595 859 130	76 115 703	1,656180071
Outras atividades de serviços	2 409 982 404	43 994 099	1,825494615
Total	550 295 127 351	13 111 236 533	2,382582705

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Na relação entre o número de desempregados e a população ativa, podemos observar na tabela seguinte, o número de empregados por atividade económica na área do nosso objeto de estudo, realçando que as atividades económicas que absorvem a maior fatia do total da população empregada são as da indústria transformadora seguida do comércio, salientando desta forma que a maior concentração de empregabilidade neste concelho (e nesta área em específico) se distribui pelo setor secundário e terciário.

Tabela 10: N.º população empregada na área geográfica do AESMB

População empregada (N.º) por Local de residência à data dos Censos - 2021, Atividade económica (CAE Rev. 3) e Local de trabalho ou estudo				
Local de trabalho ou estudo		Arcozelo	São Félix da Marinha	União das freguesias de Serzedo e Perosinho
Atividade económica (CAE Rev. 3)	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	51	22	33
	Indústrias extrativas	3	3	0
	Indústrias transformadoras	1344	1267	1546
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	26	13	7
	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	28	32	61
	Construção	345	359	415
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	1205	1054	1159
	Transportes e armazenagem	244	172	237
	Alojamento, restauração e similares	325	294	249
	Atividades de informação e de comunicação	278	208	129
	Atividades financeiras e de seguros	168	152	108
	Atividades imobiliárias	84	68	54
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	435	327	257
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	269	273	221
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	351	283	218
	Educação	661	490	362
	Atividades de saúde humana e apoio social	658	608	428
	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	102	98	60
	Outras atividades de serviços	154	132	127
	Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio	90	85	90
	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	3	2	0

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – CAE Ver.3

No que toca ao número de desempregados na nossa área de estudo, e com base na análise aos Censos de 2021 apresentamos na tabela 11 abaixo um cenário que nos indica que quanto maiores forem os níveis de escolaridade, maior é o número de desempregados, dando a entender que o tipo de empresas que atuam em maior número nesta zona laboral, não conseguem captar os indivíduos com mais habilitações para a sua atividade.

Tabela 11: N.º população desempregada por nível de escolaridade na área geográfica do AESMB

População desempregada (N.º) por Local de residência à data dos Censos- 2021				
Local de residência à data dos Censos 2021		Arcozelo	São Félix da Marinha	União das freguesias de Serzedo e Perosinho
Nível de escolaridade	Nenhum	10	26	29
	1.º ciclo	67	76	102
	2.º ciclo	86	79	104
	3.º ciclo	140	115	156
	Ensino secundário	241	213	218
	Ensino superior	156	128	93
	Total	700	637	702

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Tabela 12: Taxa de desemprego nacional comparada com a área geográfica do AESMB

Taxa de desemprego (%) por Local de residência - Censos 2021					
Local de residência	Portugal	Vila Nova de Gaia	Arcozelo	São Félix da Marinha	União das freguesias de Serzedo e Perosinho
Total	8,13	11,18	9,30	9,68	10,86
H	7,35	10,12	8,68	8,93	9,19
M	8,92	12,24	9,93	10,45	12,64

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Contudo e apesar desta dicotomia observada pelo desemprego com os maiores níveis de escolaridade, podemos observar na tabela 13 abaixo referente à taxa de atividade, um número que ronda os 50% de população ativa, no contexto populacional:

Tabela 13: Taxa de população ativa na área geográfica do AESMB

Taxa de atividade (%) da população residente	
Local de residência à data dos Censos 2021	Total
Arcozelo	49,68
São Félix da Marinha	48,52
União das freguesias de Serzedo e Perosinho	47,02

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021

Em termos gráficos podemos observar os números apresentados no gráfico um abaixo:

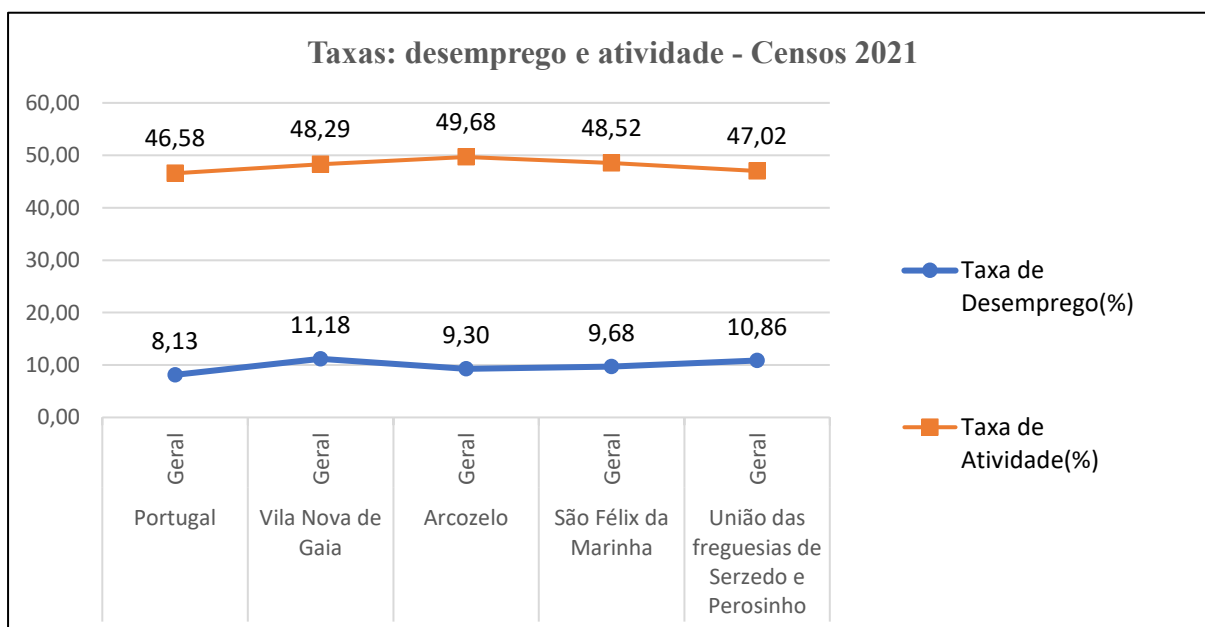


Gráfico 1: Taxas de desemprego e atividade na área geográfica do AESMB

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021

Concluimos a análise deste quadro socioeconómico, com três indicadores que dão conta do nível de vida desta população, analisando o número de agregados familiares, o seu rendimento médio e as suas despesas correntes, destacando destas a despesa com habitação, uma vez considerada a de maior consumo do rendimento das famílias no contexto atual. Desta feita na tabela catorze, apresentamos o número de agregados familiares e os respetivos encargos médios mensais destes com a habitação, na área de intervenção do nosso objeto de estudo:

Tabela 14: Agregados domésticos e encargos mensais com habitação na área geográfica do AESMB

Agregados domésticos privados e Encargos médios mensais com habitação				
Local de Residência		Arcozelo	São Félix da Marinha	União de freguesias de Serzedo e Perosinho
Dimensão do Agregado - n.º de indivíduos	1	1271	1179	930
	2	1958	1736	1697
	3	1468	1287	1291
	4	929	891	905
	5 ou mais	329	261	344
	Total	5955	5354	5167
Encargos médios mensais (€) com habitação		405,28 €	392,40 €	365,10 €

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021

Nas restantes componentes, e numa área dimensional mais alargada, apresentamos nas tabelas quinze e dezasseis, o rendimento médio das famílias do concelho, comparado com o rendimento médio nacional, bem como as despesas de consumo, comparadas no âmbito regional com o nacional, num cabaz onde incluímos a alimentação, o vestuário, a saúde, os transportes, a educação e o lazer:

Tabela 15: Rendimento médio mensal das famílias em Vila Nova de Gaia

Rendimento médio mensal (€)			
Local de residência	Ano		
	2023	2022	2021
Portugal	1 460,80 €	1 362,40 €	1 289,50 €
Norte	1 348,70 €	1 253,50 €	1 187,20 €
Vila Nova de Gaia	1 392,30 €	1 305,70 €	1 241,30 €

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021

Tabela 16: Despesas de consumo anual comparado dos agregados familiares – Norte de Portugal

Despesas de consumo médias anuais (€) biénio 2022/2023			
Local de residência/Região		Portugal	Norte
Tipo de produto consumido	Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas	14599	15532
	Vestuário e calçado	1809	1696
	Saúde	4371	4499
	Transportes	13010	13975
	Lazer, recreação desporto e cultura	3619	4332
	Serviços de educação	1496	1424
	Cuidados pessoais, proteção social e bens diversos	4084	4366

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Censos 2021

Na observação dos quadros, constatamos a existência de um ligeiro aumento dos rendimentos médios mensais desde o ano de 2021 até 2023, sendo que em termos comparativos os ganhos médios mensais nacionais tiveram um acréscimo de cerca de 12%, os ganhos médios mensais da região norte um acréscimo de cerca de 15%, sendo que o concelho de Vila Nova de Gaia registou um valor inferior a estes, com um acréscimo de cerca de 11%. Em termos monetários, estes valores traduzem-se numa diferença salarial de 72,90€, 66,30€ e 64,40€, respetivamente para Portugal, Norte e Vila Nova de Gaia, e referente à passagem do ano de 2021 para 2022. Já o aumento do ano seguinte, de 2022 para 2023, foi mais brando, registando apenas 25,50€, 28,90€ e 22,20€, respetivamente, para os ganhos médios das mesmas regiões. Analisando o cabaz das despesas de consumo, constatamos que é na alimentação e nos transportes que encontramos a maior fatia, seguindo-se a habitação.

4.3.1.1.3 Análise aos fatores sociodemográficos

Na análise que podemos observar nos quadros e gráficos abaixo, retiramos a informação do panorama sociodemográfico do país, comparando este com o fator sociodemográfico da área de incidência do nosso objeto de estudo. Tendo como base a recolha de dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), podemos afirmar que o saldo demográfico do país está numa tendência de crescimento, resultado do saldo

migratório que surge como um fator de incremento. Na tabela seguinte, o saldo migratório apresenta um acréscimo dez vezes superior ao registado desde 2017, que é fruto da nova política de imigração estabelecida pelas, Lei n.º 59/2017, de 31 de julho e Lei n.º 102/2017, de 28 de agosto, que fez disparar o pedido de autorizações de residência no país.

Tabela 17: N.º de população entre 2012 e 2023

N.º de População e indicadores demográficos, Portugal 2012-2023				
Indicador demográfico				Total
Ano	População total, em 31.XII	Saldo natural	Saldo migratório	
2023	10639726	-32596	155701	10762831
2022	10516621	-40640	136144	10612125
2021	10421117	-45220	72040	10447937
2020	10394297	-38866	57768	10413199
2019	10375395	-25264	67163	10417294
2018	10333496	-26031	23757	10331222
2017	10335770	-23604	14896	10327062
2016	10344478	-23447	-629	10320402
2015	10368554	-23039	-3528	10341987
2014	10395121	-22476	-26495	10346150
2013	10444092	-23768	-36029	10384295
2012	10503889	-17771	-37290	10448828

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

É, pois numa tendência de crescimento que o saldo da população portuguesa, se tem alterado, como já dissemos, pela chegada e fixação massiva de imigrantes e refugiados, de onde destacamos os fenómenos relacionados com os conflitos armados e a instabilidade política nos países de origem. Com os gráficos dois e três, podemos ver a evolução do indicador total da população e do saldo migratório na nossa série de dados selecionada.

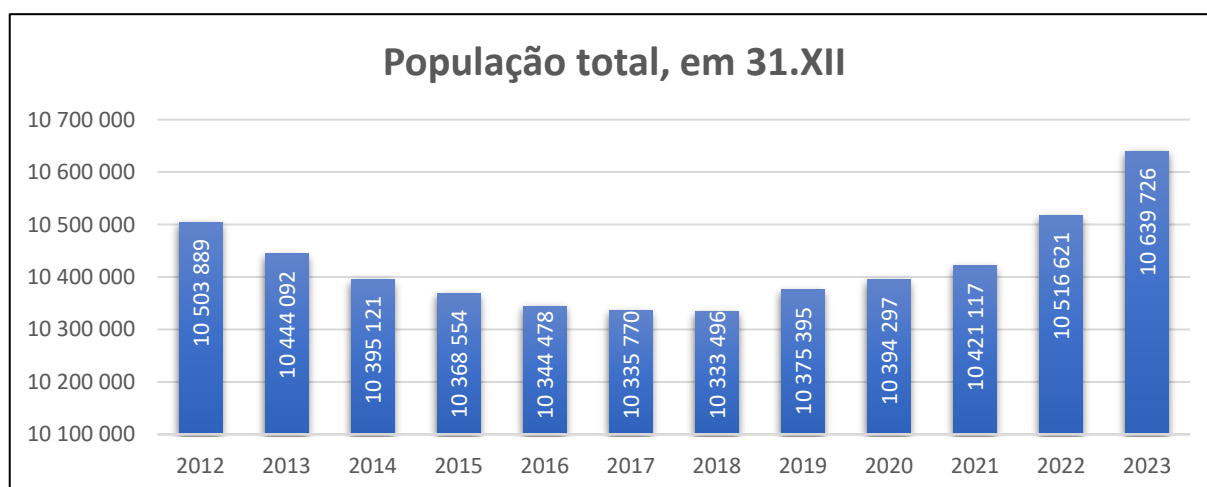


Gráfico 2: Número da população portuguesa em 2023

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

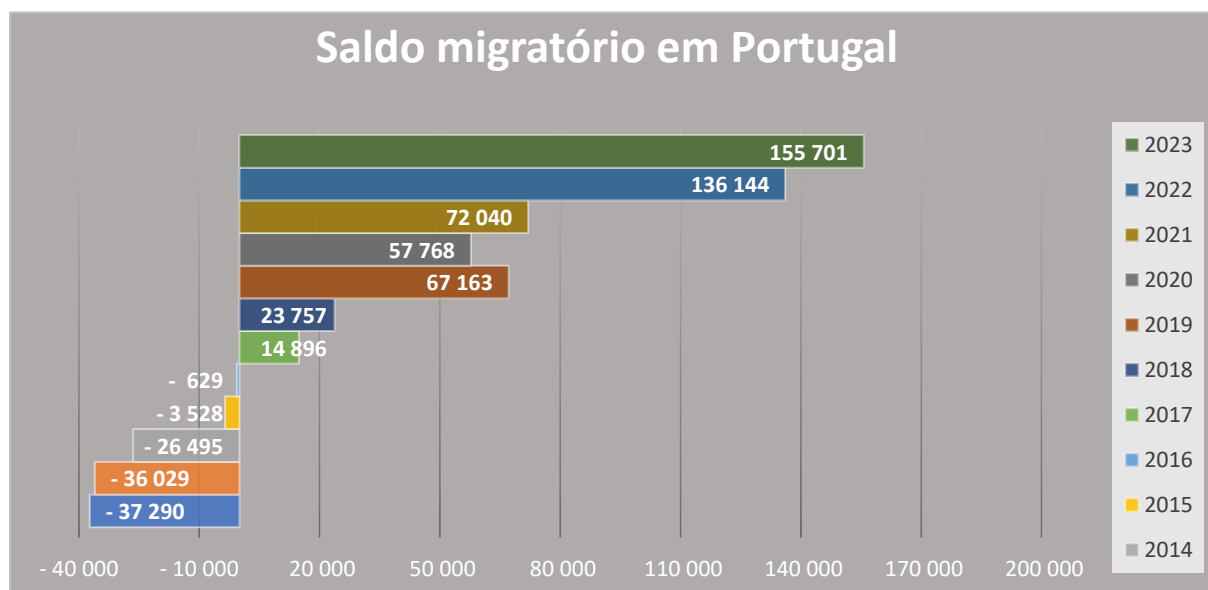


Gráfico 3: Evolução do saldo migratório português

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Podemos agora identificar quais os países com maior contributo para o crescimento migratório em Portugal e em Vila Nova de Gaia, destacando desde logo o Brasil, com uma comunidade que ascende a cerca de 10% da população portuguesa, seguindo-se países como o Paquistão, a Índia e o Bangladesh, com uma tendência de crescimento. Importa considerar também os países das ex-colónias, pelos diversos fatores de ligação ao país. Na tabela dezoito apresentamos os números desde a inversão positiva do saldo migratório:

Tabela 18: Países com maior número de imigrantes em Portugal

Ano		Brasil	Ucrânia	Cabo Verde	Roménia	Angola	Guiné-Bissau	Reino Unido e Irlanda	China	São Tomé e Príncipe	Outros Países
Portugal	2023	365590	23195	48389	20607	55440	32372	45695	27530	26082	373908
	2022	237575	25140	36312	23126	31533	23632	43566	21648	12775	303822
	2021	202804	26877	33759	28604	25684	20278	40469	22406	11091	266547
	2020	182178	28292	36224	29762	24347	19590	44613	25580	10604	241738
	2019	149342	29376	36839	30782	22529	18703	33003	27228	10060	213618
	2018	103044	28841	34174	30631	18254	15880	25236	24300	9008	172202
	2017	81679	32009	34415	30455	16717	14876	21288	22119	8464	139365
Vila Nova de Gaia	2023	10566	280	300	61	1381	229	196	267	105	4090
	2022	6957	301	220	83	878	167	187	264	57	3231
	2021	5799	304	174	91	715	149	154	248	38	2803
	2020	5251	331	209	94	642	113	170	249	45	2578
	2019	4199	328	183	96	590	110	129	247	51	2277
	2018	2625	346	144	91	466	89	88	241	64	1748
	2017	1750	442	149	87	370	92	69	266	27	1360

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

No caso do nosso objeto de estudo, a abordagem será reduzida ao concelho de Vila Nova de Gaia, e dentro deste à área geográfica de ação do mesmo. Ocupando uma área territorial de 170 Km², caracteriza-se como o terceiro maior município em termos populacionais, albergando cerca de 3% da população portuguesa, num número de residentes que ultrapassa os 310 mil habitantes, concentrando uma densidade populacional aproximada de 1850 habitantes/km². Destaque para o seu saldo migratório, com significativo impacto no crescimento da população, como podemos observar nos gráficos quatro e cinco:

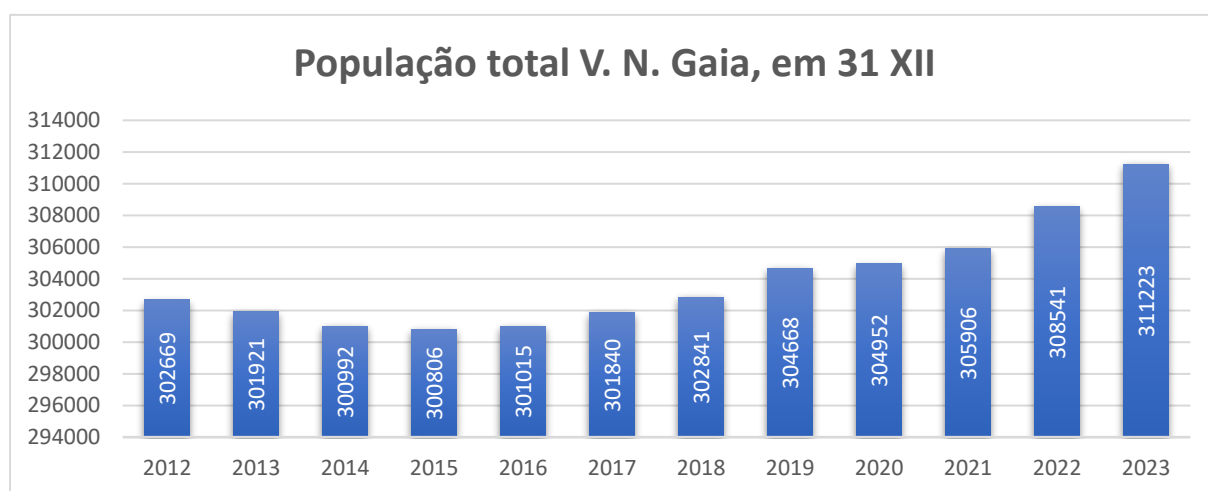


Gráfico 4: Número de população no Município de Vila Nova de Gaia
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

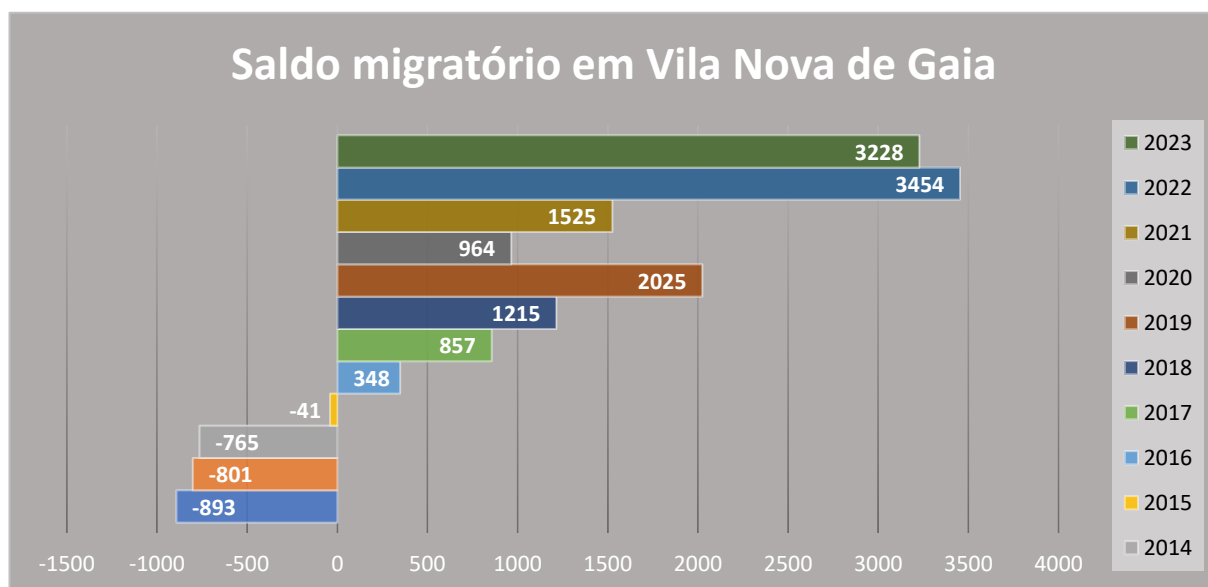


Gráfico 5: Evolução do saldo migratório em Vila Nova de Gaia
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Analisando agora, neste concelho de Vila Nova de Gaia, o nosso objeto de estudo sobre os indicadores que observamos (com base nos Censos de 2021 retirados das informações publicadas pelo INE, encontramos uma área geográfica reduzida com cerca de

25 km², que engloba as freguesias de Arcozelo, São Félix da Marinha e Serzedo, com uma densidade populacional de cerca de 1500 habitantes/km², com uma população residente de cerca de 35 mil habitantes, ou seja, aproximadamente 11% da população do concelho, como apresentamos na tabela dezanove:

Tabela 19: Faixa etária da população residente na área do AESMB

População residente (N.º) por Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013)						
Período de referência dos dados	Local de residência à data dos Censos [2021] (NUTS - 2013)	Grupo etário (Por ciclos de vida)				
		0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos	Total
2021	Vila Nova de Gaia	38912	32061	167841	65010	303824
	Arcozelo	2052	1588	8411	3093	15144
	São Félix da Marinha	1890	1366	7498	2806	13560
	União das freguesias de Serzedo e Perosinho	1741	1528	7593	2883	13745

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Importa informar que os valores da freguesia de Serzedo, aqui indicada como União de Freguesias de Serzedo e Perosinho, foram divididos por dois tendo em conta que esta união de freguesias apresentava números iguais em termos dos indicadores aqui estudados à data da sua unificação. Assim através do gráfico seis traduzimos o quadro acima para caracterização das faixas etárias da população residente nesta área.

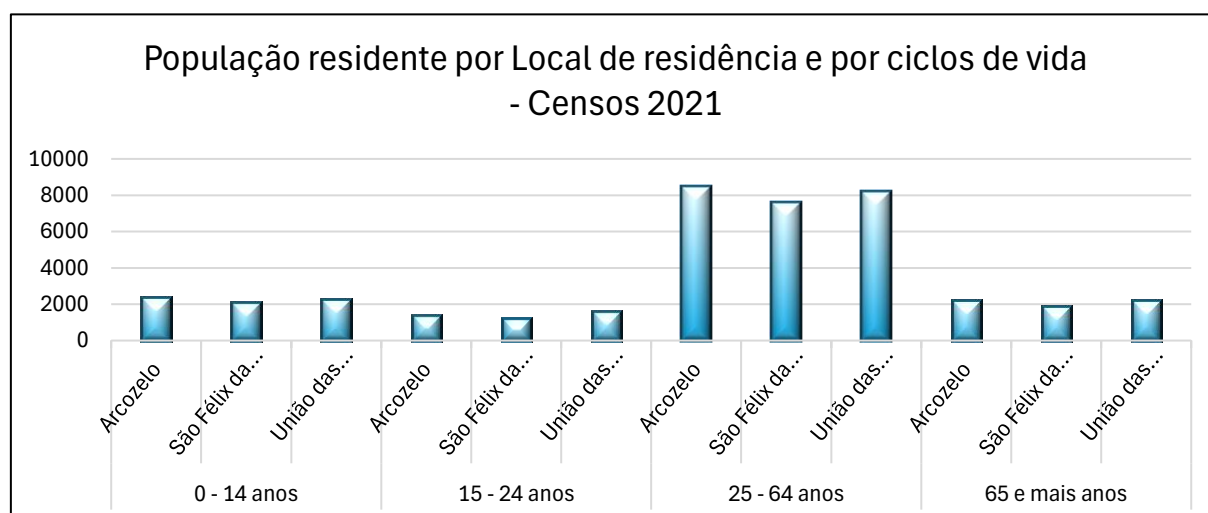


Gráfico 6: População residente área do AESMB

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

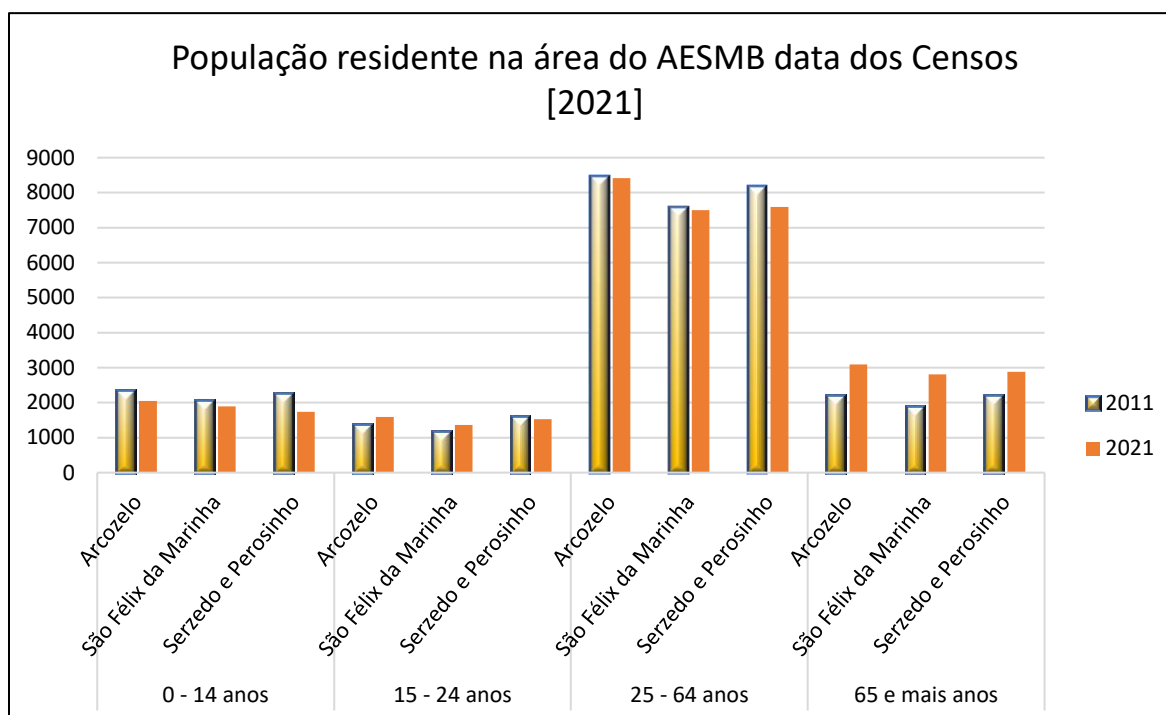


Gráfico 7: Variação da população residente na área do AESMB

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

Analisando o indicador das habilitações literárias, constatamos que a população desta área tem elevada escolaridade, com 43% de licenciados, 86% possuem o ensino secundário e 45% com o 3.º ciclo do ensino básico, como se apresenta na tabela vinte:

Tabela 20: Taxa de habilitações académicas na população residente na área do AESMB

Período de referência dos dados 2021	Local de residência		
	Arcozelo	São Félix da Marinha	União das freguesias de Serzedo e Perosinho
Proporção da população residente com idade entre 18 e 24 anos com o 3º ciclo do ensino básico completo que não está a frequentar o sistema de ensino (%) por Local de residência à data dos Censos [2021]	40,51%	46,67%	47,81%
Proporção da população residente com idade entre 20 e 24 anos com pelo menos o ensino secundário completo (%) por Local de residência à data dos Censos [2021]	89,60%	87,29%	82,07%
Proporção da população residente com idade entre 30 e 34 anos com pelo menos o ensino superior completo (%) por Local de residência à data dos Censos [2021]	51,30%	47,70%	30,87%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

A taxa de analfabetismo apresenta valores abaixo da média nacional, permitindo concluir que se verifica uma valorização do ensino e da aprendizagem por forma a incrementar melhores condições e desenvolvimento conforme tabela 21:

Tabela 21: Taxa de analfabetismo na área do AESMB

Taxa de analfabetismo (%) por Local de residência			
Local de residência à data dos Censos 2021	Total	H	M
Portugal	3,08	2,10	3,96
Vila Nova de Gaia	1,98	1,28	2,60
Arcozelo	1,77	1,02	2,45
São Félix da Marinha	2,31	1,40	3,17
União das freguesias de Serzedo e Perosinho	2,67	1,65	3,62

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE) – Censos 2021

4.3.1.1.4 Análise aos fatores tecnológicos

Portugal sofreu um forte impulso tecnológico no setor da educação a partir de 2005 com a implementação do Plano Tecnológico da Educação (PTE), que surgiu do documento aprovado no contexto da cimeira de Lisboa (2000), designado Estratégia de Lisboa e do Programa de Educação e Formação 2010 (estabelecido a partir de 2002), ambos da União Europeia (EU), e que refletiam a importância da modernização tecnológica no ensino para o desenvolvimento do país. Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007, de 18 de setembro, o PTE foi um projeto que gerou um impacto significativo na educação em Portugal, lançando as bases para o desenvolvimento contínuo da educação digital no país. Considerado um marco na introdução das tecnologias digitais no sistema educativo, desde 2005 e até 2009 foram instalados 228.361 computadores nas escolas, 7.613 quadros interativos e 28.697 salas de aula do 5.º ao 12.º ano com projetores, num total de 400 milhões de euros, dos quais 70% a 85% eram de fundos comunitários, com o objetivo de permitir melhorar os resultados escolares ao mesmo tempo que modernizava os processos de ensino-aprendizagem. Com a esperança do ensino português passar a figurar como um dos cinco melhores da Europa, o objetivo do PTE era composto por três eixos de atuação: conhecimento, tecnologia e inovação, conforme apresentamos na figura n.º 21 abaixo:

Visão e objectivos para a modernização tecnológica do ensino em Portugal			
Visão	Colocar Portugal entre os cinco países Europeus mais avançados na modernização tecnológica do ensino em 2010		
Objectivos	Média UE15 (2006)	Portugal (2007)	Portugal (2010)
Ligação à Internet em banda larga de alta velocidade	6 Mbps	4 Mbps	≥ 48 Mbps
Número de alunos por PC com ligação à Internet	8,3	12,8	2
Percentagem de docentes com certificação TIC	25%	-	90%

Figura 21: Eixos do Plano Tecnológico da Educação (PTE) para a digitalização da escola em Portugal

Fonte: DGEEC - Recursos tecnológicos das escolas 2022/2023; 2024

Apesar do PTE ter sido um marco importante para a digitalização da escola e da educação, já que fez com que muitos milhares de alunos (e as suas famílias) tivessem acesso a computadores e à Internet, que não conseguiriam aceder de outra forma, ficou longe de atingir os objetivos inicialmente estabelecidos devido à falta de investimento, quer em termos de programação e inovação quer em termos financeiros (Pereira & Ledesma, 2018). Mais recentemente foi criado em 2019, através do Decreto-Lei n.º 156/2019 de 22 de outubro, o Observatório das Competências Digitais (OCD) com o objetivo de regular a criação e manutenção de um sistema de recolha, registo e análise de dados sobre ciência e tecnologia. Visa ser um instrumento de acompanhamento, de tratamento de dados e de análise de resultados sobre a evolução das competências digitais da população, a produção de novos conhecimentos nas áreas digitais e a capacidade de exploração do potencial social e económico dos mercados. Com base nas informações recolhidas por este observatório, podemos assim ter uma ideia do investimento tecnológico feito no ensino em Portugal na última década. (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(c), 2020). Assim em termos de alunos por computador com ligação à internet temos no gráfico sete que nos demonstra que existiu até ao ano letivo 2017/2018 um impulso na aquisição de computadores com ligação à internet, contrapondo com um decréscimo acentuado nos anos letivos em que

a “troica” esteve na ajuda financeira ao país, com tendência para este desinvestimento, embora de forma mais ténue, nos anos letivos seguintes, devido essencialmente aos cortes nos salários e baixos rendimentos das famílias (Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência(a), 2020). Ao nível de computadores nas escolas, podemos verificar no gráfico oito, que dá conta de um exponencial investimento nestes equipamentos desde o ano letivo de 2019/2020. Na observação que se faz do gráfico, demonstra-se o que atrás dissemos aquando da implementação do PTE, que um dos problemas para o seu sucesso foi a investimento, como se consegue ver que do ano letivo 2013/2014 onde existiam cerca de 450 mil computadores, decresceu até ao ano letivo de 2019/2020 para um total de cerca de 270 mil computadores. Mas a aposta tecnológica operada a partir de 2020, levou a que nos anos letivos seguintes, o número de computadores nas escolas aumentasse dos 270 mil para perto de um milhão de computadores nas escolas. (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(b), 2020). Um outro aspeto que caracteriza a importância tecnológica para o ensino, prende-se com o número de docentes recrutados para ministrar as disciplinas de informática nas escolas. Uma vez mais, e conforme o gráfico nove que apresentamos abaixo, podemos constatar uma tendência crescente no recrutamento dos docentes desta área, com números que variam de cerca de 2.700 em 2013/2014 para cerca de 3550 em 2022/2023, no setor público. Já o setor privado tem um nível estabilizado nos cerca de 200 docentes (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(c), 2020).

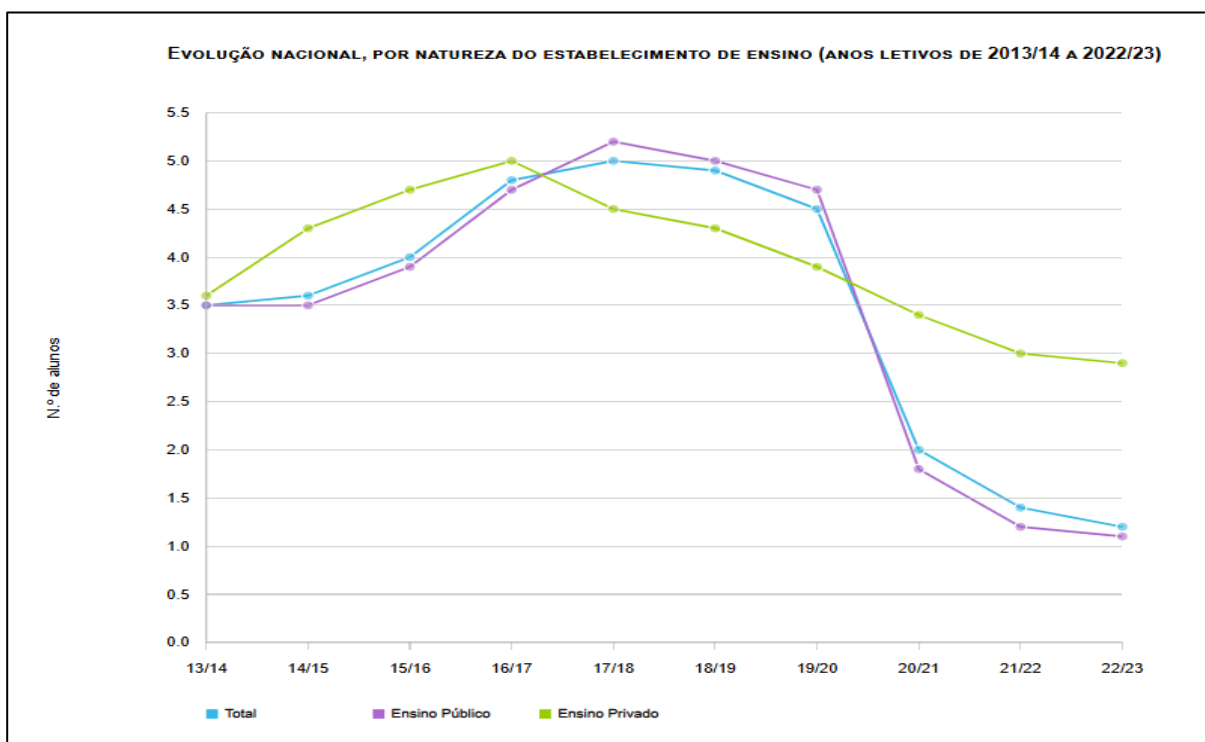


Gráfico 8: Evolução do número de alunos com computador

Fonte: DGEEC - Observatório das Competências Digitais – alunos com ligação à internet, 2024

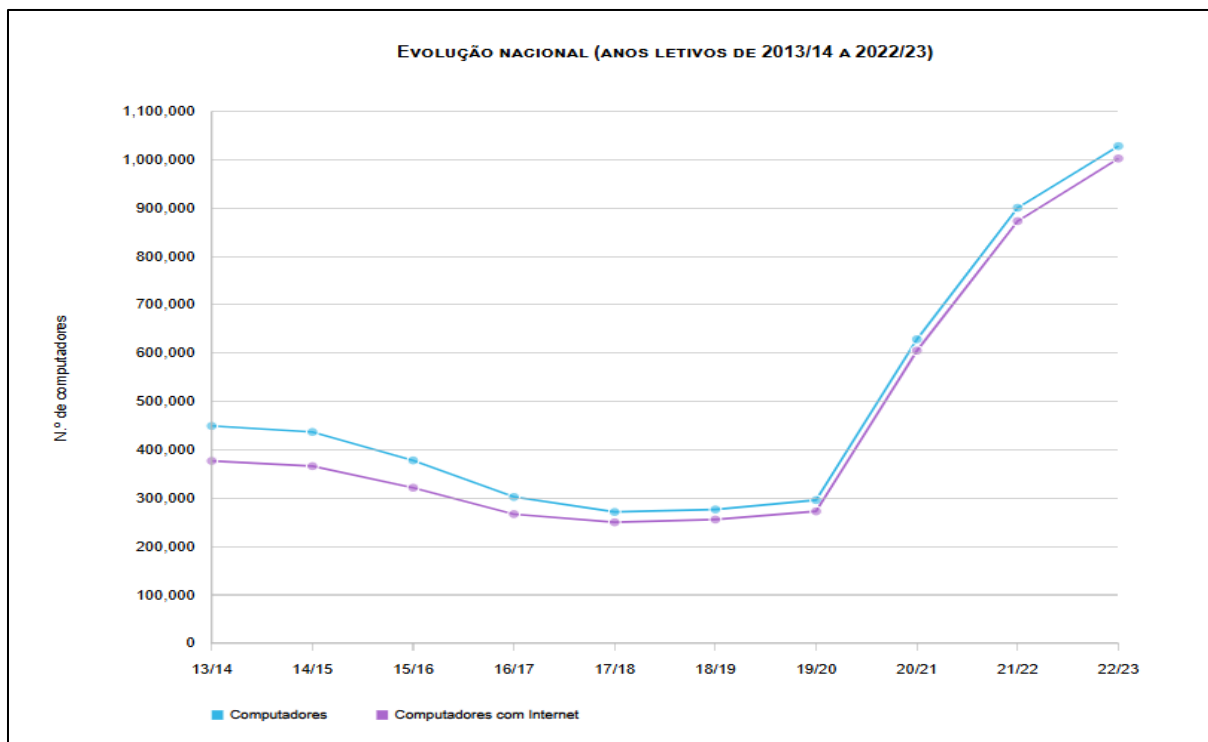


Gráfico 9: Evolução do apetrechamento dos estabelecimentos de ensino nacionais com material tecnológico

Fonte: DGEEC - Observatório das Competências Digitais – computadores nas escolas, 2024

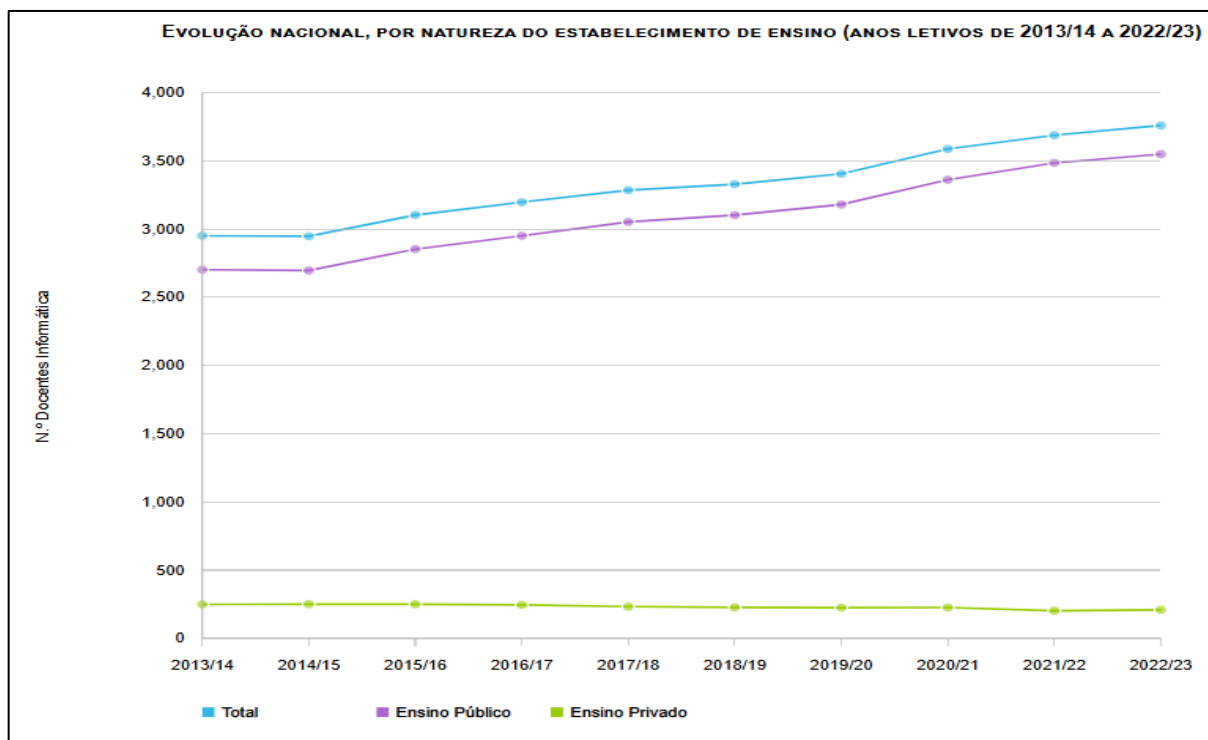


Gráfico 10: Recrutamento de docentes da área tecnológica

Fonte: DGEEC - Observatório das Competências Digitais – docentes por grupo de recrutamento de informática, 2024

Atualmente, e em referência ao ano letivo 2022/2023, com base num relatório apresentado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), os recursos físicos que constam do parque escolar nacional revelam uma aceitável disponibilidade tecnológica por aluno, com uma média geral de 1,2 alunos por computador, havendo ainda assimetrias significativas entre o ensino público e o ensino privado. No ensino público temos cerca de um aluno por computador no ensino básico e 1,9 alunos por computador no secundário, enquanto no privado temos 3,1 alunos por computador no ensino básico e 3,2 no secundário. A ligação à internet temos nas escolas públicas praticamente universalidade na conectividade com 1,0 a 1,2 alunos por computador e nas privadas registam-se valores de 2,0 a 3,5 alunos por computador. Os tipos de equipamento são na sua maioria para fins pedagógicos, havendo cerca de 77% com menos de três anos, havendo ainda a necessidade de renovação dos restantes 23% para promover melhor desempenho e a compatibilidade com software atualizado, conforme apresentamos na figura (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(d), 2024):



Recursos Tecnológicos das Escolas 2022/2023



Qual o número médio de alunos por computador?

Estabelecimentos de ensino públicos

Estabelecimentos de ensino privados



**Em média existem
1,2
alunos por computador
nos estabelecimentos
de ensino**

**Em média existem
1,2
alunos por computador
com ligação à Internet
nos estabelecimentos de
ensino**



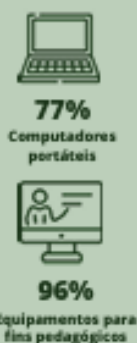
Qual o número médio de alunos por computador com ligação à Internet?

Estabelecimentos de ensino públicos

Estabelecimentos de ensino privados



Que tipo de equipamento informático existe nos estabelecimentos de ensino?



Antiguidade do equipamento informático



Fonte: DGEEC - Dados para o Continente



Para mais informação:
<https://www.dgeec.medu.pt/U4pRtGt>
Imagens disponíveis em: [flicicon.com](https://www.flicicon.com)



Figura 22: Recursos tecnológicos nas escolas no ano letivo 2022/2023

Fonte: DGEEC - Recursos tecnológicos das escolas 2022/2023; 2024

4.3.1.1.5 Análise aos fatores ecológicos e ambientais

Com o crescimento, e impulsionadas pelo desenvolvimento industrial e tecnológico e pelo aumento do consumo, as economias usam mais recursos de biomassa, minerais e combustíveis fósseis. Atendendo à finitude dos recursos, torna-se essencial promover modelos económicos mais sustentáveis que se vão dissociando da relação do desenvolvimento económico com a utilização de recursos, reduzindo gradualmente os impactos ambientais ligados quer à sua extração, quer à sua utilização para a produção de bens. Todos os projetos com impactos ambientais devem obedecer a uma avaliação preventiva, identificando e definindo as propostas de medidas que os evitem, minimizem ou compensem. Para isso temos um instrumento de política de ambiente que apoia o processo de tomada de decisão que é a Avaliação Ambiental Estratégica de Planos e Programas. A promoção destas práticas de cumprimento da legislação ambiental aplicável, leva ao reconhecimento das mesmas através de designações de instrumentos como o Rótulo Ecológico da União Europeia, o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria ou o Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001. No relatório EUCRA – Avaliação Europeia do Risco Climático – o continente europeu está referenciado como aquele onde o aquecimento global é o mais rápido do mundo, com as ameaças que todos conhecemos para os ecossistemas, infraestruturas, recursos hídricos, a segurança energética e alimentar, e a saúde das pessoas, sendo o sul da Europa a zona de intervenção mais urgente, face à sua exposição ao risco de incêndios florestais e aos impactes do calor e da escassez de água. Uma das medidas imprescindíveis e urgentes para salvaguardar o nosso ecossistema é a monitorização da redução de emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE) e de aumento da eficiência energética e a redução da dependência dos combustíveis fósseis, essenciais para a avaliação e fidelização da informação do progresso dessas metas acordadas internacionalmente. Portugal está no lote de países com maior vulnerabilidade aos impactos das alterações climáticas, e por isso mesmo desenvolveu em 2019 o Roteiro para a Neutralidade Carbónica (RNC) que constituiu a estratégia a longo prazo para as baixas emissões de GEE e concluindo que é “...na década 2021-2030 que se devem concentrar os maiores esforços de redução de emissões de GEE, sendo esta a década essencial para o alinhamento da economia nacional com uma trajetória de neutralidade carbónica.”. Em articulação com este roteiro e rumo a um futuro neutro em carbono, foi publicado em 2020 o Plano Nacional de Energia e Clima 2030 (PNEC 2030), que se assume como um instrumento de política energética e climática para a década de 2021-2030, que “...visa o estabelecimento de metas, objetivos, e políticas e medidas em matéria de descarbonização, emissões de GEE, energias

*renováveis, eficiência energética, segurança energética, mercado interno e investigação, inovação e competitividade.”. É, pois neste sentido que Portugal, deve desenvolver uma ação concertada entre políticas da energia e do clima, onde este instrumento PNEC 2030 pode assegurar as metas a longo prazo de uma sociedade neutra em carbono, capaz de promover o desenvolvimento económico e a melhoria da qualidade de vida. Temos na mobilidade e nos transportes, essencial à atividade humana, um dos impactos mais negativos à saúde e ambiente sendo um dos principais responsáveis pela emissão de GEE, pela emissão de poluentes atmosféricos, como o dióxido de azoto e as partículas inaláveis do ar que respiramos, para além do ruído, mais notado nos meios urbanos, apesar da sua evolução tecnológica. Além disso, temos de adicionar o consumo de energia petrolífera, contribuindo para a dependência energética do país. De forma a mitigar estes impactos negativos, foram implementadas políticas de transporte que visam promover a transição do transporte individual para o coletivo, assim como o transporte rodoviário de mercadorias para o ferroviário. São relevantes medidas como a redução da taxa de motorização e a modernização do parque automóvel, com destaque para o incentivo de compra de carros elétricos, a promoção do transporte público e a mobilidade ativa, pedonal e ciclável. Nas tecnologias digitais foi promovida a mobilidade conectada, cooperativa e autónoma, com a utilização crescente dos sistemas de transporte inteligentes (ITS), poupando tempo, reduzindo emissões, evitando congestionamentos de trânsito e simplificando o planeamento das viagens. Encontramos num bem comum e universal, essencial para a saúde, qualidade de vida e preservação dos ecossistemas – que é um recurso natural – aquele que é o mais afetado por todos estes impactos, o ar. Ao contrário dos restantes recursos naturais, o ar não está ligado ao risco da escassez, mas antes à sua deterioração e à sua importância para a existência do humano e a sua qualidade depende dos poluentes lançados na atmosfera e a capacidade que as condições meteorológicas têm de os dispersar ou não. Estas poluições verificam-se em atividades como a produção industrial, de energia, nos transportes, na produção agrícola e o no aquecimento doméstico, que lançam na atmosfera gases como dióxido de enxofre, dióxido de azoto, o amoníaco, entre outros. Os níveis de concentração e o período de exposição a estes poluentes, têm consequências nefastas para a saúde humana e para o ambiente, que neste caso, *“influenciam diretamente o aquecimento global, estão na origem das chuvas ácidas, por sua vez responsáveis pela contaminação da água e dos solos, e constituem um importante fator de degradação dos ecossistemas.”*. Outro dano da qualidade de vida das populações é o ruído, em especial em ambiente urbano, que como já vimos atrás tem nos transportes o seu principal impacto, havendo também nas atividades*

industriais e comerciais algumas situações de relevante impacto na poluição sonora. É por isso que em Portugal foram implementadas políticas públicas dirigidas à redução das emissões de poluentes atmosféricos, assim como regulação da produção de ruído ambiente, de forma a assegurar um desenvolvimento socioeconómico sustentável e amigo do ambiente, salvaguardando a saúde humana e o bem-estar das populações. Outro dos recursos limitados do nosso ambiente é a água que “...*é um bem essencial para a vida humana, para o equilíbrio dos ecossistemas, para o cultivo e produção de alimentos, para a geração de energia e para a economia em geral. As pressões ambientais e económicas colocadas sobre este recurso natural limitado, bem como a sua relação intrínseca com outras áreas relevantes, como a produção de energia e a adaptação às alterações climáticas, contribuem para que a gestão da água e dos seus serviços se tenham tornado temas prioritários da agenda internacional.*”. Por isso mesmo foi e continua a ser desenvolvida legislação de âmbito europeu e nacional com o objetivo de criar mecanismos protecionistas de todo o tipo de origem de água, monitorizando as massas de água, conhecendo e gerindo as utilizações dos recursos hídricos e outras pressões exercidas sobre a água como sejam as cheias e as secas. Um outro flagelo nacional são os incêndios – “...*incêndios rurais que, para além do risco que acarretam para as populações, contribuem significativamente para a perda de biodiversidade e dos ecossistemas, bem como para a degradação das terras, gerando perdas económicas significativas.*”. Estas situações estão diretamente relacionadas com os períodos de seca meteorológica e hidrológica sentida no país, culminando no aumento da desertificação dos territórios. Temos a registar ainda o acelerar da erosão costeira que advém da “...*posição geográfica de Portugal, associada à degradação dos solos decorrente dos incêndios e de outros fatores, bem como o aumento da frequência de eventos climáticos extremos, potenciam a ocorrência de cheias e inundações...*”, transformando-se num “...*risco para a população, bens e atividades económicas relacionadas com o mar e o litoral.*”. Esta erosão afeta a perda de terrenos produtivos, nutrientes e matéria orgânica havendo por isso a necessidade de proteger e restaurar os ecossistemas marinhos e costeiros. De forma a assegurar a redução do lixo marinho, Portugal continental implementou um programa de monitorização nas praias para promover práticas de prevenção e de gestão dos resíduos com impacto significativo no ambiente marinho de forma a combater a sua poluição. É ainda regulamentado de forma específica e monitorizado a produção e colocação no mercado de produtos químicos e substâncias como carcinogénicas, mutagénicas ou tóxicas para a reprodução, que sejam libertadas na Natureza. De igual forma Portugal dispõe de uma rede de vigilância em contínuo da radiatividade do ambiente, pela utilização de

fontes radioativas quer seja nos setores da indústria, da saúde ou da investigação, que requer uma exigência elevada de segurança e dos padrões de proteção à população.

Associada à atividade humana está a produção de resíduos, sendo que o crescimento económico deve ser capaz de respeitar os limites do planeta, tornando a sua gestão numa estratégia de crescimento. Nesse contexto importa apostar em políticas de transição para um modelo de economia circular, que feche o ciclo da utilização dos materiais e matérias-primas na produção e aposte nas soluções da utilização de soluções de reciclagem, possibilitando a reintrodução dos resíduos na economia acrescentando-lhe valor à cadeia. A importância do desenvolvimento dos três R's (Reciclar, Reduzir e Reutilizar) tem sido uma preocupação contante ao nível comunitário, com a envolvimento dos países membros. Um conjunto específico de resíduos têm como seus responsáveis diretos os produtores associados aos respetivos produtos, que de forma total ou parcial física e/ou financeira, que têm a obrigatoriedade de pagar uma prestação financeira – o ecovalor – às entidades gestoras dos sistemas integrados de fluxos específicos de resíduos, (Portal do Estado do Ambiente, 2025).

4.3.1.2 Análise do setor

A análise do setor adota uma abordagem comparativa ao longo da última década, tendo como ponto de partida o investimento realizado em educação e o número de profissionais envolvidos no setor, numa perspetiva global.

Na nossa análise, tendo por base o Código das Atividades Económicas (CAE) terceira revisão (Rev.3), a educação está integrada na secção P, com a classificação da Classe: 851 – Educação Geral; e das Subclasses: 85100 Educação Pré-escolar; 85201 Ensino Básico (1.º ciclo); 85202 Ensino Básico (2.º ciclo); e 85310 Ensino Básico (3.º ciclo) e Secundário Geral.

Começamos por abordar a despesa com educação em Portugal e verificamos que, relativamente aos valores do PIB desde 2013 (dados PRODATA) existiu um crescimento, como se pode observar na tabela 22 e gráfico 11 a seguir, cujos valores apresentamos:

Tabela 22: Despesa com educação em Portugal

Despesa da educação em Portugal											
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Milhões (€)	9.330	9.180	9.130	8.890	8.980	9.100	9.580	9.480	10.130	10.510	12.360

Fonte: PORDATA – estatísticas - despesas-publicas-por-função

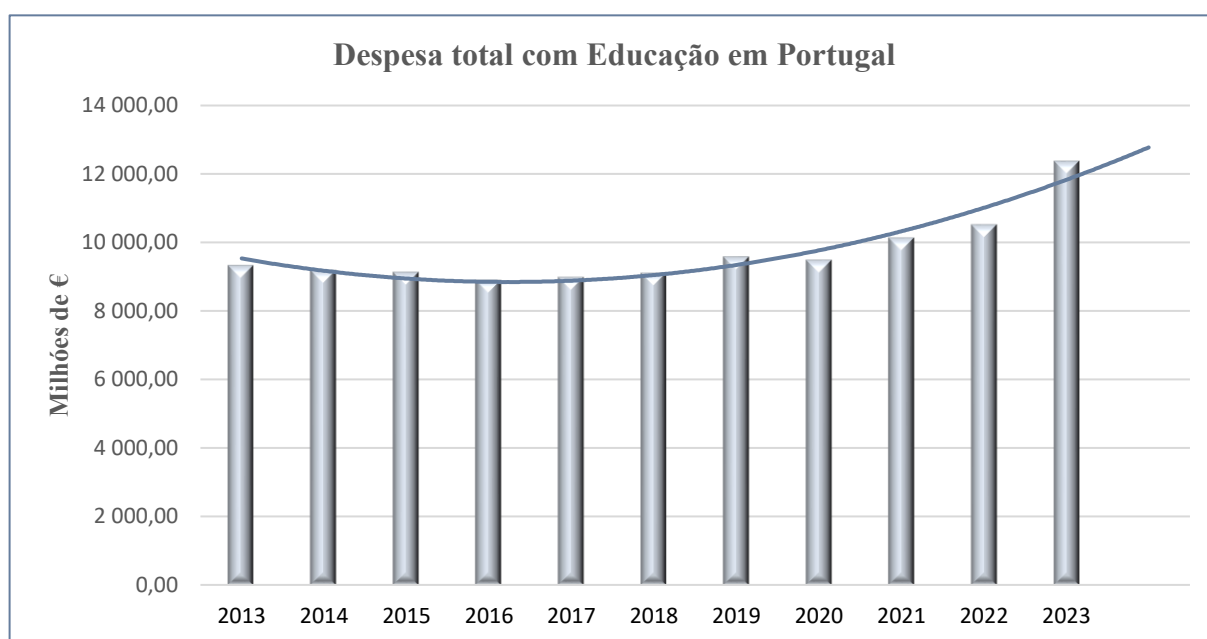


Gráfico 11: Despesa pública total da educação em Portugal

Fonte: elaboração própria (dados recolhidos na PORDATA – estatísticas - despesas-publicas-por-função)

Fazemos agora uma abordagem ao volume de negócios deste setor e ao seu peso na economia nacional, bem como em termos comparativos com os seus subsectores refletidos na tabela 23 abaixo. De forma a visualizar melhor os números apresentados, construímos através deles, três imagens que expõem a sua variação temporal nos gráficos doze, treze e catorze a seguir:

Tabela 23: Volume de negócios da educação em Portugal

Volume de Negócios da Educação em Portugal											
CAE 851 - Educação Ensino Normal											
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Milhões de €	1400,5	1420,3	1455,9	1470,7	1544,2	1697,9	1803,5	1601,8	1838,3	2176,2	2610,2
CAE 85100 - Educação Pré-Escolar											
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Milhões de €	169,4	179,9	188,8	196,9	204,1	215,6	228,1	203,9	225,4	270,9	304,4
Taxa de %	12,10	12,67	12,97	13,39	13,22	12,70	12,65	12,73	12,26	12,45	11,66
CAE 85201 e 85202 - Ensino Básico (1.º e 2.º ciclos)											
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Milhões de €	134,3	130,8	145,7	134,4	133,7	135,5	138,5	124,6	132,0	160,1	245,6
Taxa de %	9,59	9,21	10,01	9,14	8,66	7,98	7,68	7,78	7,18	7,36	9,41
CAE 85310 - Ensino Básico (3.º ciclo) e Secundário											
Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Milhões de €	141,2	150,2	157,7	156,8	161,3	166,9	178,1	157,3	175,3	190,8	255,8
Taxa de %	10,08	10,58	10,83	10,66	10,45	9,83	9,88	9,82	9,54	8,77	9,80

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

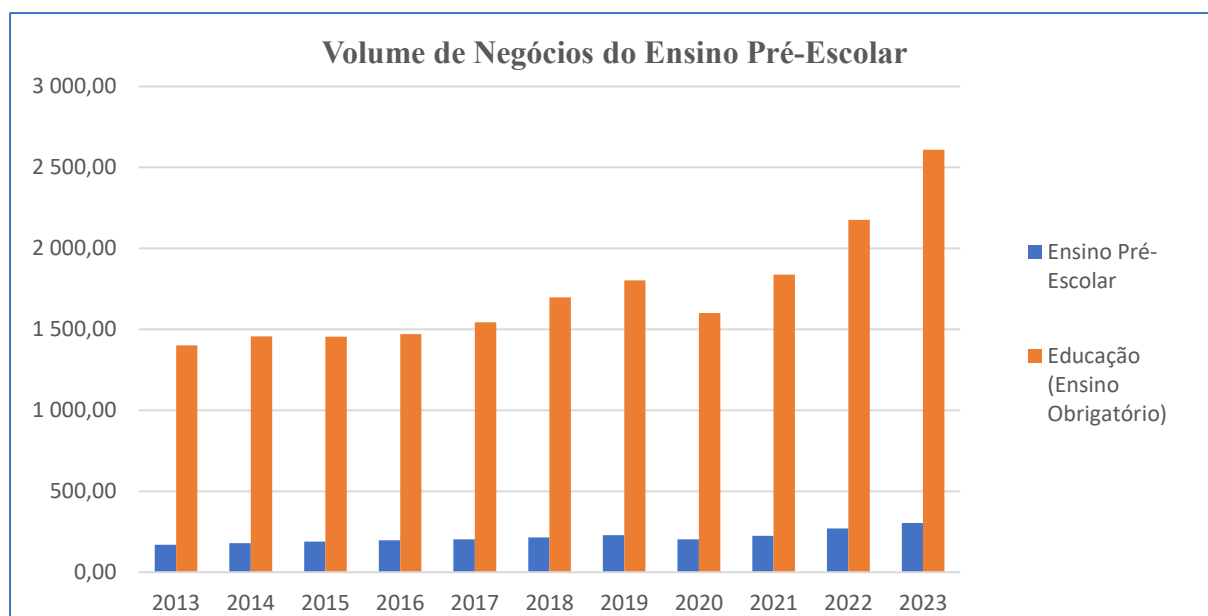


Gráfico 12: Volume de negócios associado ao ensino Pré-escolar

Fonte: Elaboração própria

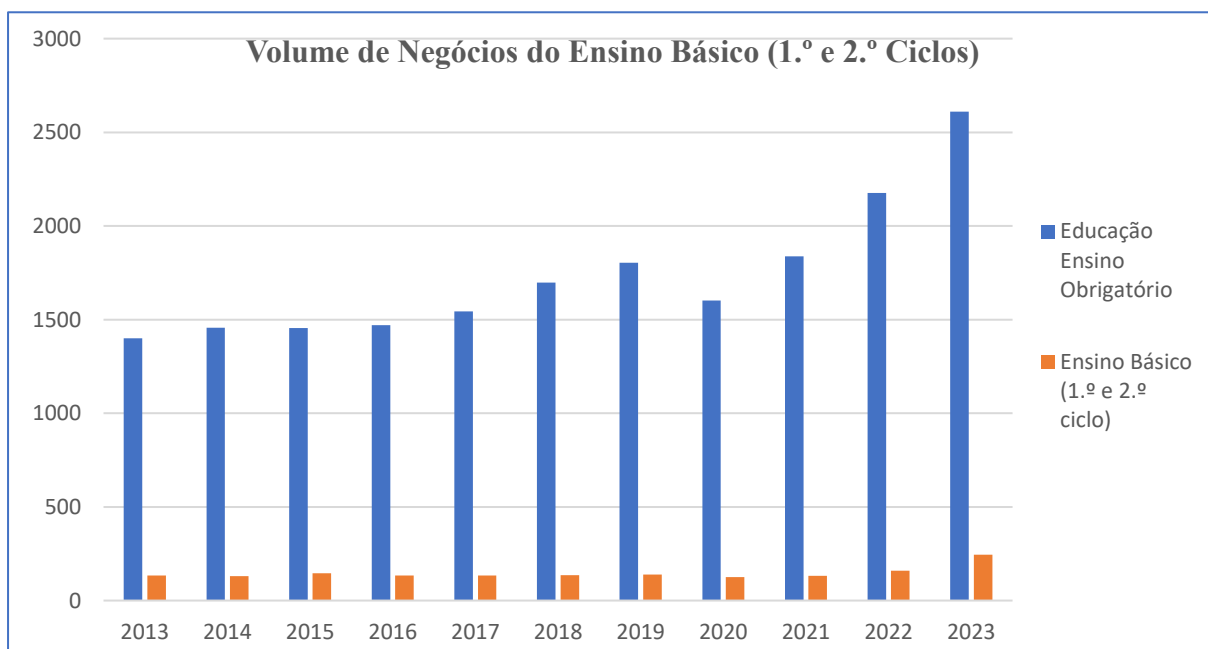


Gráfico 13: Volume de negócios associado ao ensino básico do 1.º e 2.º ciclos

Fonte: Elaboração própria

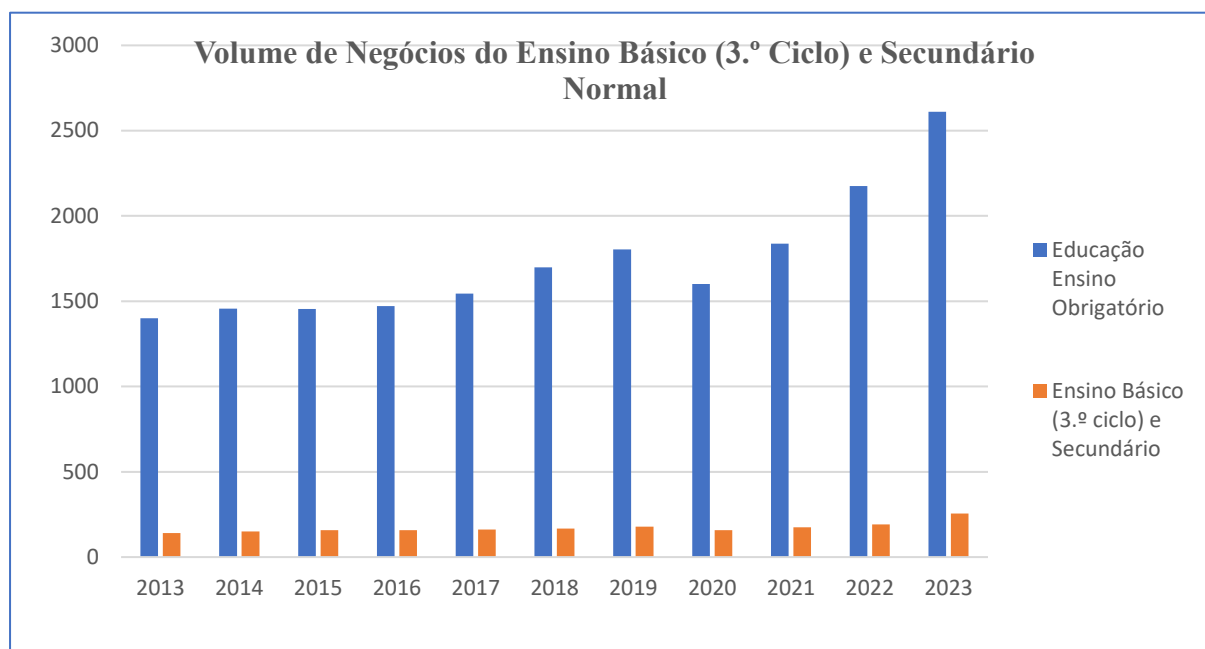


Gráfico 14: Volume de negócios associado ao ensino básico do 3.º ciclo e secundário

Fonte: Elaboração própria

No seguimento do estudo da análise do setor, partimos agora para o número de pessoas ao serviço bem como o número de estabelecimentos de ensino em funcionamento em território nacional. Apresentamos nas tabelas 24 e 25, respetivamente o número de pessoas ao serviço e o número de estabelecimentos de ensino não superior:

Tabela 24: Pessoas ao serviço da educação em Portugal

Número de pessoas ao serviço da educação											
Ano Letivo	2022 / 2023	2021 / 2022	2020 / 2021	2019 / 2020	2018 / 2019	2017 / 2018	2016 / 2017	2015 / 2016	2014 / 2015	2013 / 2014	2012 / 2013
Não docentes	84882	84560	83387	80216	80854	81944	82882	84075	85669	87933	79928
Docentes	149816	150649	150127	147041	146992	146830	145549	142913	141274	141250	150311
Total	234698	235209	233514	227257	227846	228774	228431	226988	226943	229183	230239

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Tabela 25: N.º de estabelecimentos de ensino não superior em Portugal

Número de estabelecimentos de ensino não superior em Portugal											
Tipo de estabelecimento	Ano Letivo										
	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023
Jardim-de-infância	3762	3323	3196	3129	3054	2974	2924	2920	2908	2880	2858
Escola básica	5168	5069	4730	4669	4549	4511	4467	4405	4351	4339	4295
Escola básica e secundária	338	351	371	391	371	382	369	363	366	365	371
Total	9268	8743	8297	8189	7974	7867	7760	7688	7625	7584	7524

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Apresentamos uma breve análise descrita pelo Banco de Portugal sobre o setor privado da educação, com referência aos seguintes dados descritos nas figuras abaixo:



Figura 23: Caracterização geral do setor da educação privada em Portugal

Fonte: Banco de Portugal - base de dados de contas

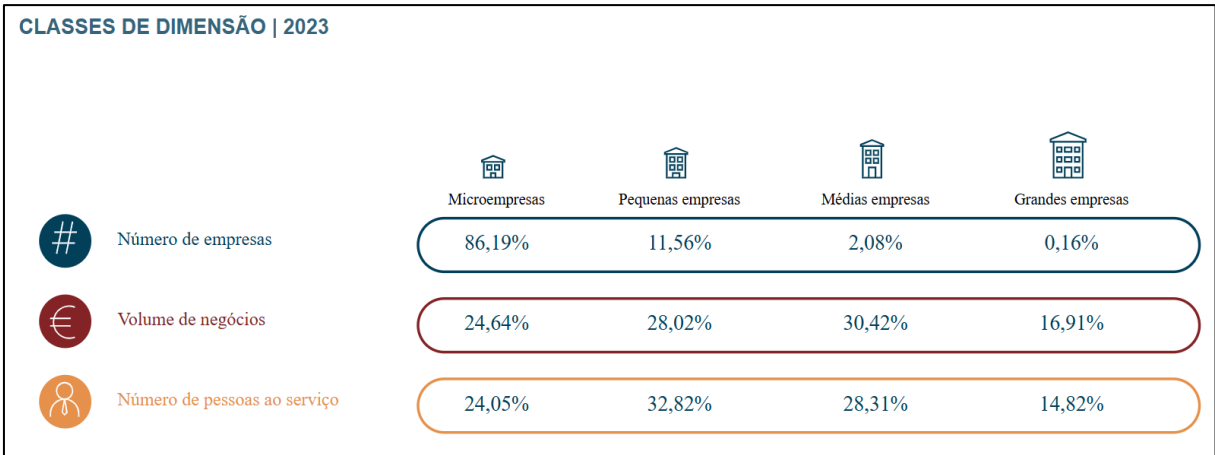


Figura 24: Classes de dimensão do setor

Fonte: Banco de Portugal - base de dados de contas

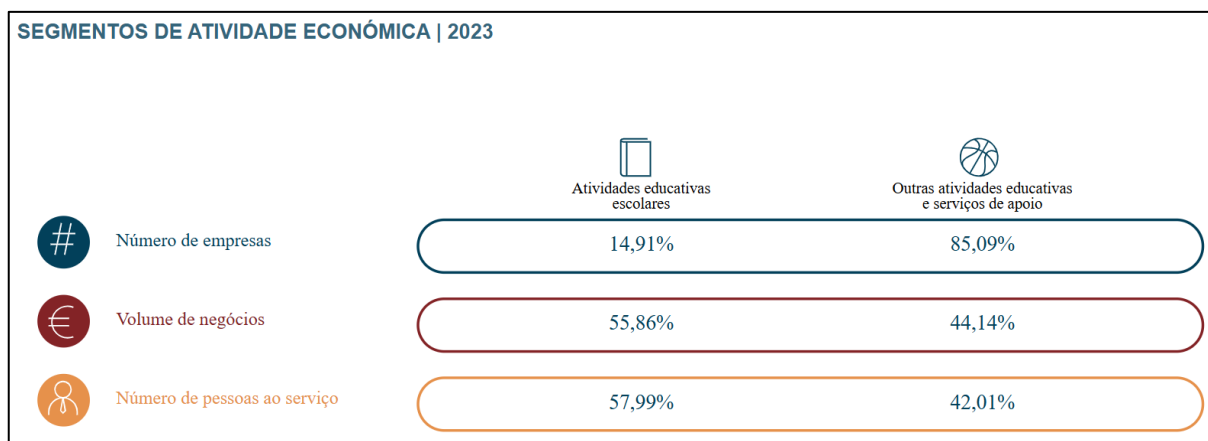


Figura 25: Segmentos de atividade económica

Fonte: Banco de Portugal - base de dados de contas

4.3.1.2.1 Grau de concentração/fragmentação do setor

Atendendo ao Estado Social que caracteriza a estrutura política do nosso país, e sendo a Educação, uma das características deste tipo de regimes, podemos afirmar que este é um setor muito concentrado, já que na sua maioria os alunos em Portugal frequentam a escola pública. Existe, contudo, um número significativo de escolas privadas que fazem parte da rede setorial da educação nacional, com maior incidência no ensino Pré-escolar.

4.3.1.2.2 Ciclo de vida do setor

Penetrando nos estágios do ciclo de vida do setor da educação no nosso país, e atendendo a diferentes tipos de ensino, poderíamos observar fases distintas deste ciclo. No entanto, e observando os segmentos que constituem o nosso objeto de estudo, afirmamos que este setor está numa fase de maturidade. Essa fase de maturidade do nosso setor prende-se com uma alta penetração onde (quase) a totalidade das crianças frequenta o ensino em algum dos seus níveis (Pré-Escolar; 1.º, 2.º e 3.º ciclos), com um sistema devidamente consolidado em termos de infraestruturas e legislação, mas com algumas limitações ao nível da Inovação e Desenvolvimento (I&D), uma vez que as reformas curriculares e tecnológicas tardam em aparecer e quando aparecem são lentas e com resistência. Outro dos aspetos negativos prende-se com a demografia e a redução da natalidade, que poderá ser colmatada com movimentos migratórios e medidas de apoio e incentivo à natalidade, evitando, em algumas regiões, a passagem deste ciclo para uma fase de declínio. Estes aspetos podem ser observados nos quadros e gráficos que apresentamos e descrevemos, e que traduzem o número de empresas, o volume de negócios e o número de trabalhadores do setor.

4.3.1.2.3 Estrutura do Setor

Analisando as 5 forças de Porter aplicada ao setor da educação em Portugal, podemos retirar a conclusão do grau de atratividade e competitividade que este observa. Deste modo, analisando: 1.º) Ameaça à entrada de novos concorrentes – no setor público tem barreiras muito elevadas, uma vez que é regulado e gerido pelo Estado. Já no setor privado as barreiras são moderadas, existindo exigências legais, creditações, investimento em infraestruturas e boa reputação. Podemos concluir que existe uma ameaça moderada com maior risco para o privado. 2.º) Poder negocial dos fornecedores – em termos de fornecedores neste setor, podemos incluir para além das infraestruturas e materiais, os recursos humanos. Dessa forma os primeiros, fornecedores de livros, equipamentos e software educacional, têm um poder negocial moderado, tendo nos segundos (nomeadamente nos “professores” o principal fornecedor), um poder limitado se for no setor público, já que os seus vencimentos estão definidos por diploma legal, e no setor privado um poder negocial maior, principalmente para aqueles que têm competências e especificidades técnicas mais avançadas. Podemos concluir existe um poder negocial baixo. 3.º) Poder negocial dos clientes (alunos/famílias) – neste aspeto, vamos ter diferenças significativas entre os dois setores, público e privado. Se por um lado, no setor público as famílias têm a margem de escolha limitada ou reduzida, o que torna este um poder negocial muito baixo, no setor privado, as famílias escolhem em função da reputação, da localização e dos resultados do estabelecimento de ensino, tornando o seu poder significativo e, por conseguinte, um poder negocial elevado. 4.º) Ameaça de produtos substitutos – não existe no setor da educação uma ameaça direta na substituição deste produto, uma vez que a legislação impõe e obriga a frequência escolar até ao 12.º ano de ensino. Contudo, existe uma ameaça que é o mercado de trabalho, onde muitos jovens optam pela entrada neste substituindo educação formal por experiência profissional, à qual se associa o reconhecimento de competências (RVC), que permite a validação de saberes em troca de um curso com conhecimentos mais robustos e eficazes. Podemos concluir que estes fatores se podem tornar numa ameaça crescente. 5.º) Rivalidade entre concorrentes – apesar da concorrência limitada ou quase nula no setor público, existe ainda uma pressão que se tem acentuado ano após ano devido aos resultados das classificações anuais do ranking das escolas. No setor privado, já a concorrência é feroz, uma vez que cada uma das empresas quer, ano após ano, cativar mais alunos. Podemos concluir que a rivalidade existe de forma alta no setor privado.

4.3.1.2.4 Estrutura de custos/rendibilidade do Setor

O CAE (8510) que inclui várias subclasses (graus de ensino), apresenta uma estrutura de custos que tem vindo a ser impulsionada por incrementos financeiros significativos de forma a criar mais e melhores condições para a aprendizagem/formação das nossas crianças e jovens em Portugal. A tabela 26 faz o resumo dos valores extraídos do INE sobre a educação em Portugal comparáveis nos três últimos anos de dados lançados.

Tabela 26: estrutura de custos da educação em Portugal

Mapa da Estrutura de Custos/Rendibilidade do setor da Educação em Portugal			
Ano	2023	2022	2021
CAE Classe	8510		
Setor	Educação Geral		
N.º de Estabelecimentos de Ensino	7524	7584	7625
Vendas	56 322 589,00 €	41 441 415,00 €	37 703 628,00 €
Prestação Serviços	2 548 842 149,00 €	2 131 232 003,00 €	1 796 186 615,00 €
Subsídio à exploração	356 189 113,00 €	353 361 730,00 €	343 941 257,00 €
Total Proveitos	2 961 353 851,00 €	2 526 035 148,00 €	2 177 831 500,00 €
N.º de Pessoas ao Serviço	234698	235209	233514
CMVMC	75 662 649,00 €	58 357 103,00 €	48 809 783,00 €
FSE	1 002 804 389,00 €	873 324 119,00 €	711 259 106,00 €
Custos c/ Pessoal	1 289 358 982,00 €	1 050 693 059,00 €	948 284 202,00 €
Total Custos	2 367 826 020,00 €	1 982 374 281,00 €	1 708 353 091,00 €

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

4.3.1.3 Análise do mercado

Após uma análise geral e sumária do setor da educação em Portugal, com incidência no CAE 8510, passamos agora a uma abordagem mais detalhada do mercado, abrangendo as seguintes subclasses:

- Ensino Pré-Escolar (CAE 85100),
- 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico (CAE 85201 e 85202),
- 3.º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário Geral (CAE 85310).

Importa realçar, que na subclasse CAE 85310, apenas abordaremos o 3.º Ciclo do Ensino Básico, que faz parte dos planos de estudo do nosso objeto de estudo.

A área geográfica em análise corresponde ao território abrangido pelo nosso objeto de estudo, que corresponde respetivamente às freguesias de Arcozelo, São Félix da Marinha e a União das Freguesias de Serzedo e Perosinho, do concelho de Vila Nova de Gaia, sendo

desta forma, os alunos/clientes considerados neste estudo os que integram o Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, correspondendo esta à unidade educativa de referência para a nossa análise. Estes alunos/clientes caracterizam-se pelos atributos definidos na tabela 27 seguinte:

Tabela 27: Caracterização dos alunos do AESMB

Quadro Síntese de Caracterização dos Alunos do AESMB			
Dimensão		Número	Percentagem
Total de Alunos do Agrupamento		2000	100,0%
Distribuição por Ciclo de Ensino	Pré-Escolar:	297	14,9%
	1.º Ciclo:	897	44,9%
	2.º Ciclo:	461	23,1%
	3.º Ciclo:	345	17,3%
Faixa Etária Predominante	3-5 anos	314	15,7%
	6-10 anos	1115	55,8%
	11-12 anos	346	17,3%
	13-15 anos	224	11,2%
Género	Masculino	1037	51,9%
	Feminino	963	48,2%
Contexto Socioeconómico	alunos do escalão A	263	13,2%
	alunos escalão B	265	13,3%
	alunos sem escalão/outros	125	6,3%
Multiculturalidade	Alunos estrangeiros ou bilingues	111	5,6%
	Número de nacionalidades representadas	26	
Alunos com NEE - total		90	4,5%
Taxa de Sucesso Escolar	Alunos aprovados - 1.º CEB	866	96,5%
	Alunos reprovados - 1.º CEB	22	4,8%
	Alunos aprovados - 2.º CEB	442	95,9%
	Alunos reprovados - 2.º CEB	19	5,5%
	Alunos aprovados - 3.º CEB	338	98%
	Alunos reprovados - 3.º CEB	7	2,2%

Fonte: Dados do Relatório da Conta de Gerência – 2024 do AESMB

Para a segmentação do mercado desta área geográfica, definimos como critérios para a construção da Matriz de Segmentação: a) o número de agregados familiares; b) o rendimento médio mensal das famílias; c) o nível de escolaridade dos pais ou encarregados de educação; d) a idade dos alunos; e) o tipo de ensino frequentado; f) a natureza da instituição; e g) os critérios que influenciam a escolha deste agrupamento escolar, como observamos na tabela 28:

Tabela 28: Matriz de segmentação do mercado da área do AESMB

Matriz de Segmentação do Mercado						
Área geográfica			Arcozelo	São Félix da Marinha	UF Serzedo e Perosinho	
N.º agregados familiares			5955	5354	5167	
Rendimento médio mensal das famílias			2 248,57 €	2 143,00 €	1 681,00 €	
Escolaridade dos pais/encarregados de educação	Nenhum		251	239	341	
	1.º CEB		1310	1371	1631	
	2.º CEB		487	431	629	
	3.º CEB		846	716	853	
	Secundário		1141	1013	922	
	Superior		1853	1537	735	
N.º de alunos matriculados por idade e ciclo de ensino	Pré-escolar	3-5	149	88	45	
	1.º ciclo	6-10	457	166	77	
	2.º ciclo	11-12	430			
	3.º ciclo	13-18	370			
Natureza da instituição de ensino	Publico		7	6	3	
	Privado		3	2	1	
Critérios de escolha do AESMB			1. proximidade geográfica 2. reputação e qualidade do ensino 3. oferta educativa diversificada 4. ambiente escolar e segurança 5. projetos inovadores e diferenciadores 6. infraestruturas e recursos pedagógicos 7. prioridades legais da matrícula			

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

4.3.1.3.1 Fatores Chave de Compra (FCC)

Definidos como os critérios mais relevantes que influenciam a decisão do consumidor na aquisição de um produto ou serviço, os FCC variam de setor para setor, pelo perfil do consumidor e pelo contexto da aquisição do produto ou serviço, referenciando fatores como o preço, a qualidade, a imagem da organização, o atendimento, a disponibilidade, a sustentabilidade, entre outras. Classificam-se em fatores obrigatórios, diferenciados e proporcionais, que no nosso caso, designamos respetivamente como educacionais, logísticos e sociais, que apresentamos na tabela 29 abaixo:

Tabela 29: Fatores chave de compra (escolha) do AESMB

Fatores Chave de Compra do AESMB		
Educacionais	Qualidade pedagógica e inovação	São utilizados recursos que promovem aprendizagem ativa, criatividade e uso de tecnologias educativas.
	Inclusão e equidade	Garantia de acessibilidade para todos os alunos, respeitando a diversidade e promovendo uma escola inclusiva e democrática.
	Atualização curricular	Adoção de manuais escolares e recursos didáticos alinhados com as orientações do Ministério da Educação para 2025/2026.
Logísticos	Infraestruturas modernas e seguras	Requalificação de edifícios, remoção de amianto, melhoria do conforto térmico e eficiência energética
	Durabilidade e sustentabilidade	Preferência por materiais com baixo impacto ambiental e soluções que reduzam custos de manutenção.
	Serviços de apoio	Contratação de serviços de manutenção, limpeza, alimentação escolar e transporte, garantindo regularidade e qualidade
Sociais	Participação da comunidade escolar	O Orçamento Participativo Escolar é influencia nas decisões de compra, com prioridade a projetos sugeridos por alunos
	Segurança e bem-estar	Opção por produtos e serviços que reforcem a segurança física e o bem-estar emocional dos alunos e colaboradores
	Integração com políticas municipais	Alinhamento com programas da Câmara Municipal de Gaia para modernização da rede escolar e promoção da igualdade de oportunidades.

Fonte: Elaboração própria

4.3.1.3.2 Cadeia de Valor Educativa

A cadeia de valor do AESMB, reflete um compromisso estratégico com a qualidade educativa, a inclusão, a inovação pedagógica e o envolvimento da comunidade, desenvolvendo eixos desde o planeamento curricular até à gestão de recursos humanos, orientando as práticas e decisões que sustentam o sucesso escolar e o desenvolvimento integral dos alunos. Cada eixo é um conjunto de atividades interligadas que contribuem para a missão do agrupamento. Na garantia da eficácia e do desenvolvimento contínuo das ações educativas, encontramos a articulação curricular, os projetos educativos, a valorização dos alunos, a promoção da cidadania e a estabilidade das equipas pedagógicas. Encontramos assim neste modelo de cadeia de valor, a identificação dos pontos fortes da organização, bem como a possibilidade da sua monitorização e impactos nas práticas adotadas, promovendo

uma cultura de melhoria contínua e de corresponsabilização entre todos os intervenientes da comunidade escolar. Estes eixos e pilares estão descritos na tabela 30 seguinte:

Tabela 30: Matriz da cadeia de valor educativa do AESMB

Matriz da Cadeia de Valor Educativa			
Eixos Estratégicos	Atividades-Chave	Objetivos	Indicadores de Desempenho
Planeamento Curricular	- Articulação por ciclos e disciplinas	Melhorar a coerência curricular e os resultados escolares	% de alunos com sucesso
	- Projetos integradores como “Acordar para Ler o Mundo”		Taxa de retenção por ciclo
Projetos Educativos	- Eco-Escolas	Promover cidadania, sustentabilidade e inovação pedagógica	Nº de projetos ativos
	- Etwinning		Participação dos alunos
	- Academia Ponto Verde		
Inclusão e Sucesso Escolar	- Monitorização estatística	Garantir equidade e apoio a alunos com NEE	Taxa de sucesso de alunos NEE
	- Planos individuais de transição		Planos implementados
Envolvimento da Comunidade	- Reuniões com delegados	Reforçar a participação ativa da comunidade escolar	Nº de eventos
	- Eventos escolares		Participação de pais e alunos
Reconhecimento e Valorização	- Quadro de Mérito	Motivar os alunos e promover atitudes positivas	Nº de alunos distinguidos
	- Quadro de Valor		Feedback da comunidade
Gestão e Recursos Humanos	- Formação contínua	Assegurar qualidade e continuidade pedagógica	% de docentes com >10 anos
	- Estabilidade contratual		Horas de formação anual

Fonte: Elaboração própria

4.3.1.4 Análise da concorrência

Na análise da concorrência deste agrupamento, importa considerar outras escolas e agrupamentos na mesma área geográfica, ou mais próximo desta, que oferecem níveis de ensino semelhantes e que possam atrair os mesmos alunos. Temos assim as seguintes escolas ou agrupamentos que analisaremos:

Escola Secundária Arquiteto Oliveira Ferreira (ESAOF), em Arcozelo;

Agrupamento de Escolas dos Carvalhos, em Pedroso;

Agrupamento de Escolas Soares dos Reis, em Mafamude;

Agrupamento de Escolas de Vila D'Este, em Vilar de Andorinho;

Agrupamento de Escolas de Canelas, em Canelas;

De forma a compreendermos melhor os pressupostos destes concorrentes, apresentamos nas tabelas 31 e 32, os principais objetivos definidos para o grupo, bem como a sua avaliação em termos da orientação dos mesmos para os pressupostos de valorização das organizações como o ensino, a comunicação/marketing, os serviços prestados e a situação financeira.

Logo a seguir, e na tabela 33, analisamos e descrevemos a estrutura da oferta educativa quer do nosso objeto de estudo, o AESMB, quer dos seus concorrentes diretos indicados, para procedermos à sua comparação. Nesta análise não está incluído nenhum Ressalvamos desde já, que em termos de concorrência não está contemplado nenhum estabelecimento de ensino privado, principalmente pela inexistência de estabelecimentos deste tipo na área do nosso objeto de estudo (o mais próximo dista cerca de 25 km), o que não se torna relevante nem influenciador da sua atividade. Além disso, e apesar da disponibilidade de todas as direções dos agrupamentos e escolas aqui retratados, tivemos por parte da direção da Escola Secundária Arquiteto Oliveira Ferreira (ESAOF), o barramento às informações financeiras solicitadas, pelo que, apesar de não enviesar o estudo, apenas o torna um pouco mais subjetivo na relação de um concorrente direto.

Tabela 31: Principais objetivos da concorrência

Agrupamento	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
AESMB	Inclusão e diversidade	Inovação pedagógica	Qualidade educativa	Participação comunitária
ESAOF	Sucesso educativo	Comunicação interna	Participação comunitária	Ambiente escolar positivo
AE Carvalhos	Diversidade educativa	Cidadania ativa	Melhoria contínua	Prevenção do abandono escolar
AE Soares dos Reis	Autoavaliação rigorosa	Liderança motivadora	Resultados académicos e sociais	Tecnologia e inovação
AE Vila d'Este	Educação para a cidadania	Promoção da equidade	Parcerias estratégicas	Melhoria contínua
AE Canelas	Educação inclusiva	Saúde e bem-estar	Internacionalização e inovação	Cultura escolar

Fonte: Elaboração própria

Tabela 32: Avaliação dos objetivos da concorrência

Avaliação dos objetivos da concorrência				
Orientação				
	Ensino	Comunicação/Marketing	Serviços Prestados	Financeira
AESMB	Qualidade educativa	Participação comunitária		
ESAOF	Sucesso educativo	Comunicação interna		
AE Carvalhos		Cidadania ativa	Melhoria contínua	
AE Soares dos Reis	Resultados académicos e sociais			Tecnologia e inovação
AE Vila d'Este			Melhoria contínua	Parcerias estratégicas
AE Canelas			Saúde e bem-estar	Internacionalização e inovação

Fonte: Elaboração própria

Tabela 33: Comparação da oferta educativa

Estrutura da Oferta Educativa Comparada						
Características	AE Sophia de Mello Breyner	ESAOF - Escola Sec. Arq.º Oliveira Ferreira	AE Carvalhos	AE Soares dos Reis	AE Vila D'Este	AE de Canelas
Tipo de Escola	Agrupamento Escolar - Público	Escola não agrupada - Pública	Agrupamento Escolar - Público	Agrupamento Escolar - Público	Agrupamento Escolar - Público	Agrupamento Escolar - Público
Localização	Arcozelo	Arcozelo	Pedroso	Mafamude	Vilar de Andorinho	Canelas
Ensino Pré-Escolar	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
1.º e 2.º ciclo	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
3.º ciclo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Secundário	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Cursos Profissionais	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Projetos	Cidadania, ambiente e ciência. "Mãos Na Terra", Eco-Escolas e Semana da Ciência e Sustentabilidade.	Cidadania, ambiente e competências digitais	Projetos interdisciplinares, Eco-Escolas, Educação para a Cidadania, Projeto "Dia das Artes".	Projetos artísticos e culturais, Educação para a Cidadania e Projetos digitais	Educação inclusiva, Escola digital	Erasmus+; Erasmus+ KA1; Projeto "Sim, Somos Capazes!"; SalaS!Mbio se; Projeto Ser+Canelas; Canelas Medieval
Identidade	Forte ligação à comunidade. Promoção de valores com a inclusão, a criatividade e a participação democrática	Educação inclusiva, flexibilidade curricular e desenvolvimento cívico. Metas para a melhoria do desempenho escolar e gestão organizacional.	Formação integral dos alunos, com valorização das artes, educação inclusiva e envolvimento da comunidade educativa.	Diversidade de clubes e projetos extracurriculares, envolvimento da comunidade escolar, promoção da ética, cidadania e inovação pedagógica, com uma imagem moderna e dinâmica	Missão de inclusão e apoio social, desenvolve projetos de Proteção Civil, Saúde e Eco-Escolas. Mostra-se resiliente e comprometido com a equidade educativa	Profundamente enraizado na freguesia, o agrupamento valoriza a ligação ao território, promovendo projetos de envolvimento cultural, patrimonial e comunitário.

Fonte: Elaboração própria

4.3.1.4.1 Caracterização Geral das Escolas Concorrentes

Num contexto educativo cada vez mais competitivo e diversificado, as escolas concorrentes do AESMB, desempenham um papel fundamental na definição de estratégias pedagógicas, na captação de alunos e na afirmação de projetos educativos diferenciadores. No concelho de Vila Nova de Gaia, encontramos um ecossistema escolar dinâmico, composto por múltiplas instituições de ensino – públicas e privadas – havendo uma forte concorrência pela qualidade do ensino, inovação, inclusão e interação com a comunidade. No caso concreto do AESMB, encontramos estabelecimentos de ensino similares com os graus de ensino básico e secundário, colégios e externatos privados e escolas diferenciadoras com vocação artística e tecnológica. A competição verificada nestes estabelecimentos de ensino verifica-se não apenas pela captação de alunos, mas também pelo reconhecimento da comunidade educativa, pela inovação curricular e pela capacidade de adaptação às exigências sociais e tecnológicas do século XXI.

Importa, pois, proceder à caracterização das forças e fraquezas desses concorrentes, incluindo nessa caracterização o seu desempenho financeiro.

No contexto da definição dos pontos fortes e dos pontos fracos identificados em cada um dos concorrentes, definimos doze eixos diretores comuns que estão associados ao desempenho de um estabelecimento de ensino: qualidade do corpo docente, resultados académicos, recursos materiais e humanos, oferta educativa, envolvimento da comunidade, disciplina, desempenho escolar, infraestruturas, gestão e liderança, motivação dos alunos, integração e inclusão e localização.

Na complementaridade desta caracterização qualitativa, recolhemos informação e apresentamos um resumido relatório de desempenho financeiro dos concorrentes, à exceção de um, que para além de ser privado, pertence a uma ordem religiosa, estando abrangido e salvaguardado pela lei da Concordata entre a República do Estado Português e a Santa Sé, não sendo por isso divulgados estes documentos financeiros. Importa ainda assim acrescentar, que o facto deste estabelecimento ser do foro privado, só concorre diretamente com o nosso objeto de estudo, por uma franja muito reduzida, quase sem expressão, de famílias com capacidade financeira muito acima da média.

Estas caracterizações são expressas na tabela 34 abaixo:

Tabela 34: Caracterização dos pontos fortes e pontos fracos da concorrência

CARACTERIZAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS DAS ESCOLAS CONCORRENTES										
	ESAOF		AE Carvalhos		AE Soares Reis		AE Vila D'Este		AE Canelas	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade do corpo docente		Corpo docente maioritariamente acima dos 55 anos, o que pode impactar a renovação pedagógica a médio prazo								
Resultados académicos				Apesar das boas práticas, os indicadores de sucesso escolar não atingem plenamente as metas definidas, exigindo reforço nas estratégias pedagógicas.	O agrupamento apresenta resultados escolares globalmente superiores ao referente nacional, com melhoria consistente.	Incrementar práticas de avaliação formativa para regular melhor o processo de ensino-aprendizagem.		A população servida caracteriza-se por baixos níveis socioeconómicos e culturais, o que influencia negativamente os resultados escolares e exige estratégias pedagógicas diferenciadas.		Apesar das boas práticas, os resultados escolares em algumas áreas ainda não atingem os níveis desejáveis

Recursos materiais e humanos	Projetos como Salas de Estudo, Gabinete de Intervenção Prioritária e turmas dinâmicas contribuem para o sucesso educativo				Relação de proximidade entre alunos, docentes e assistentes, promovendo um clima acolhedor e seguro, com práticas inclusivas e prevenção de comportamentos de risco.					Como em muitos agrupamentos, há limitações ao nível de recursos humanos e materiais, o que pode afetar a resposta a necessidades específicas.
Oferta educativa	Inclui cursos científico-humanísticos, cursos profissionais e programas de Educação e Formação de Adultos (EFA), adaptados às necessidades da comunidade.		Inclui ensino pré-escolar, 1.º, 2.º, 3.º ciclos e ensino secundário, com cursos científico-humanísticos e profissionais, garantindo continuidade educativa.		Ensino articulado com música e dança, projetos de desenvolvimento socio-emocional e atividades culturais regulares.		Participação contínua no programa Eco-Escolas desde 1996, com galardões atribuídos em vários anos, reforçando a educação ambiental e a consciência cívica	Apesar das medidas TEIP, continuam a existir dificuldades significativas na melhoria dos indicadores de sucesso educativo	Ensino pré-escolar ao secundário; Cursos profissionais com selo de conformidade EQAVET.	
Envolvimento da comunidade		Aumentar o envolvimento dos pais e parceiros locais nas atividades da escola.						A participação dos encarregados de educação e parceiros locais ainda é limitada, sendo um desafio para a escola.	Forte aposta na educação para a saúde, ambiente, cidadania e desenvolvimento	

Disciplina		Implementar estratégias mais eficazes para manter a ordem e a disciplina em todos os espaços escolares.		Foram identificadas situações de indisciplina que afetam o ambiente de aprendizagem, exigindo medidas mais consistentes.						
Desempenho Escolar	Foi considerada uma das três melhores escolas no ranking nacional do MECI no indicador de equidade, pelo trabalho com alunos de contextos socioeconômicos desfavorecidos.			Necessidade de melhorar a supervisão da prática letiva e a articulação entre ciclos para garantir maior coerência pedagógica.		Necessidade de consolidar a gestão integrada do currículo entre ciclos para maior coerência pedagógica	O agrupamento faz parte do programa TEIP desde 2007/2008, o que lhe permite implementar medidas específicas para combater o insucesso e abandono escolar.	Maior integração entre ciclos e disciplinas é necessária para garantir coerência pedagógica e continuidade das aprendizagens		
Infraestruturas		Necessidade de intervenção nos espaços físicos e equipamentos para melhor adequação às práticas pedagógicas atuais.	Boas condições físicas, pavilhão ginnodesportivo, oficinas e parque desportivo.							Algumas escolas do agrupamento carecem de modernização, especialmente em termos de acessibilidade e equipamentos tecnológicos.

Gestão e liderança		Necessário reforçar a articulação entre estruturas e agentes educativos	A avaliação externa destaca procedimentos eficazes de gestão e articulação curricular, com impacto positivo no funcionamento global.		Direção focada na coesão organizacional, motivação das equipas e estabelecimento de parcerias estratégicas	Necessidade de maior alinhamento entre documentos orientadores e políticas públicas, garantindo intencionalidade e solidez estratégica			O agrupamento apresenta uma gestão eficaz e práticas pedagógicas bem estruturadas	
Motivação dos alunos						Ajustar horários dos alunos para permitir maior envolvimento em atividades e projetos do agrupamento				
Integração e inclusão	A escola acolhe alunos de 15 nacionalidades diferentes e implementa práticas inclusivas, como as “Salas Coloridas” para apoio em disciplinas nucleares.						A escola acolhe alunos de várias origens, promovendo práticas inclusivas e interculturais.		Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).; Serviços de psicologia e orientação bem implementados	

Fonte: Elaboração própria

Escola Secundária Arquiteto Oliveira Ferreira (ESAOF)

Na análise ao quadro apresentado, podemos afirmar que a escola ESAOF se destaca pela sua diversidade cultural, onde encontramos alunos de diversas nacionalidades, correspondendo positivamente com uma oferta educativa diversificada e abrangente que inclui cursos científico-humanísticos e profissionais. O seu investimento na autoavaliação através do modelo CAF, torna possível o envolvimento da comunidade educativa, tendo-se verificado melhorias nos resultados académicos, havendo por isso reconhecimento do organismo da tutela nacional pela sua equidade. Projetos como as “Salas Coloridas” e a “Sala de Estudo” reforçam o apoio ao sucesso escolar, e a gestão participativa promove uma comunicação eficaz entre alunos, pais e docentes. Contudo, existem desafios que levam às necessidades de melhoria como a requalificação das infraestruturas, o reforço da comunicação entre estruturas internas, o aumento da participação da comunidade escolar e a melhoria e eficácia da disciplina. O facto desta escola se encontrar numa área socioeconómica desfavorecida, leva a que cerca de um terço dos alunos beneficie da Ação Social Escolar, apresentando-se como um obstáculo adicional ao sucesso educativo.

No que toca às informações financeiras, o diretor desta escola não autorizou a divulgação dos mesmos, alegando serem dados confidenciais, pelo que não os consideramos para efeitos de comparação.

Agrupamento de Escolas dos Carvalhos

Constatamos também que o AE dos Carvalhos dispõe de uma organização eficaz e assente num ambiente educativo positivo, onde a colaboração entre profissionais e a boa articulação curricular entre os diferentes níveis de ensino são fatores positivos na sua ação. Temos ainda a acrescentar a regular supervisão pedagógica o que muito contribui para a melhoria contínua da qualidade do ensino, reforçando positivamente esse projeto com o envolvimento da comunidade educativa. Como fatores a melhorar, encontramos na indisciplina em alguns contextos escolares e as desigualdades no desempenho das diferentes escolas, os mais relevantes pontos fracos. Devem ainda ser trabalhadas a consistência e a continuidade de algumas ações pedagógicas de melhoria, fator que limita o impacto positivo esperado nos resultados das aprendizagens dos alunos.

Em termos financeiros, a escola caracteriza-se segundo os seguintes dados:

Tabela 35: Informação financeira do Agrupamento de Escolas dos Carvalhos

Informação Financeira AE Carvalhos			Variação %
Rúbricas	2023	2024	
<i>Prestação serviços</i>	€ 49 209,76	€ 122 681,64	59,89
<i>CMVMC</i>	€ 67 518,00	€ 58 102,88	-16,20
<i>FSE</i>	€ 83 216,06	€ 88 600,42	6,08
<i>Custos c/ Pessoal</i>	€ 9 236 358,51	€ 9 883 006,31	6,54
<i>Custos operacionais</i>	€ -	€ -	0,00
<i>Amortizações</i>	€ 399 240,23	€ 415 268,74	3,86
<i>Custos financeiros</i>	€ 461 457,95	€ 470 100,15	1,84

Fonte: Dados do Agrupamento de Escolas dos Carvalhos

Agrupamento de Escolas Soares dos Reis

No AE Soares dos Reis é destaque positivo a sua gestão estratégica bem estruturada, com práticas de autoavaliação consistentes e uma direção que promove a coesão e motivação entre os intervenientes educativos. Outros fatores a realçar são as parcerias de carácter relevante e o ambiente escolar acolhedor e inclusivo. Os resultados académicos acima da média nacional, são fruto da promoção do bem-estar e da prevenção de comportamentos de risco, o que eleva a satisfação a participação da comunidade escolar. Apesar de uma avaliação globalmente positiva, existem melhorias a serem implementadas, nomeadamente, a necessidade de uma abordagem mais integrada na autoavaliação, uma maior articulação entre os documentos orientadores e os objetivos estratégicos, e horários mais ajustados para facilitar a participação dos alunos em atividades extracurriculares. Será de igual forma importante consolidar práticas de avaliação formativa e articular verticalmente o currículo de forma a melhorar o processo de ensino-aprendizagem

Em termos financeiros, a escola caracteriza-se segundos os seguintes dados:

Tabela 36: Informação financeira do Agrupamento de Escolas de Soares dos Reis

Informação Financeira AE Soares dos Reis			Variação %
Rúbricas	2023	2024	
<i>Prestação serviços</i>	€ -	€ -	0,00
<i>CMVMC</i>	€ -	€ -	0,00
<i>FSE</i>	€ 150 474,62	€ 44 782,19	-236,01
<i>Custos c/ Pessoal</i>	€ 6 218 352,05	€ 6 826 307,39	8,91
<i>Custos operacionais</i>	€ 22 634,00	€ 35 458,00	36,17
<i>Amortizações</i>	€ -	€ -	0,00
<i>Custos financeiros</i>	€ 214 991,95	€ 277 957,11	22,65

Fonte: Dados do Agrupamento de Escolas de Soares dos Reis

Agrupamento de Escolas Vila d'Este

O compromisso com a inclusão social é um dos fatores positivos de destaque deste agrupamento de escolas, com especial enfoque na oferta de apoios económicos e nos serviços de ação social escolar, beneficiando um abrangente número de alunos em situação de vulnerabilidade. Esta apoio é ainda adaptado a outras realidades sociais, nomeadamente com especial atenção a alunos refugiados, institucionalizados ou com necessidades educativas específicas. São ainda promovidas iniciativas de reforço à cidadania ativa ao envolvimento da comunidade escolar, como é o caso do Clube de Prevenção e Proteção Civil. Apesar da tentativa de contribuir para um apoio social mais equitativo e abrangente, a escola enfrenta desafios relacionados com a burocracia e os prazos apertados para a obtenção desses apoios, dificultando o acesso de algumas famílias aos recursos disponíveis. Outro ponto negativo identificado com vista à melhoria, prende-se com a ausência de dados recentes sobre a qualidade pedagógica, resultados académicos ou práticas de gestão, o que limita a avaliação global do desempenho educativo. A ausência de relatórios atualizados de avaliação externa também dificulta a identificação clara de estratégias pedagógicas e organizacionais que estejam a ser implementadas.

Em termos financeiros, a escola caracteriza-se segundos os seguintes dados:

Tabela 37: Informação Financeira AE Vila D'Este

Informação Financeira AE Vila D'Este			Variação %
Rúbricas	2023	2024	
<i>Prestação serviços</i>	€ 209 972,20	€ 140 121,46	-49,85
<i>CMVMC</i>	€ 32 746,00	€ 51 752,22	36,73
<i>FSE</i>	€ 47 897,03	€ 30 829,14	-55,36
<i>Custos c/ Pessoal</i>	€ 3 707 546,83	€ 4 036 323,27	8,15
<i>Custos operacionais</i>	€ -	€ -	0,00
<i>Amortizações</i>	€ 4 820,00	€ 3 420,00	-40,94
<i>Custos financeiros</i>	€ 42 819,51	€ 29 322,78	-46,03

Fonte: Dados do Agrupamento de Escolas de Vila d'Este

Agrupamento de Escolas de Canelas

O AE de Canelas destaca-se pelas práticas organizacionais consolidadas, pela diversidade da oferta educativa desde o pré-escolar ao secundário e pelo compromisso com a melhoria contínua, onde se incluem cursos profissionais certificados e projetos inovadores como Erasmus+, Eco-Escolas e Clube de Robótica. A comunidade escolar está envolvida em projetos de cidadania, inclusão e promoção de hábitos saudáveis, refletindo-se em bons

resultados académicos e no acesso ao ensino superior. A existência de serviços especializados, como a EMAEI e apoio psicológico, reforça a capacidade de resposta às necessidades dos alunos. Apesar disto existem algumas fragilidades relacionadas com o contexto socioeconómico dos alunos, desigualdades nos resultados entre escolas, e infraestruturas que necessitam de requalificação, que evidenciam resultados académicos que ainda podem melhorar, ações pedagógicas que nem sempre têm continuidade, desafios na gestão de recursos humanos e materiais, e infraestruturas que necessitam de atualização, sobretudo em acessibilidade e tecnologia.

Em termos financeiros, a escola caracteriza-se segundo os seguintes dados:

Tabela 38: Informação Financeira AE Canelas

Informação Financeira AE Canelas			Variação %
Rúbricas	2023	2024	
<i>Prestação serviços</i>	€ 63 728,27	€ 88 986,00	28,38
<i>CMVMC</i>	€ 72 936,22	€ 32 136,42	-126,96
<i>FSE</i>	€ 318 937,54	€ 239 880,28	-32,96
<i>Custos c/ Pessoal</i>	€ 10 094 004,76	€ 11 046 613,71	8,62
<i>Custos operacionais</i>	€ 376 962,14	€ 281 660,00	-33,84
<i>Amortizações</i>	€ 34 449,48	€ 37 910,94	9,13
<i>Custos financeiros</i>	€ 265,32	€ 130,63	-103,11

Fonte: Dados do Agrupamento de Escolas de Canelas

Apresentamos na tabela 39 abaixo as informações financeiras recolhidas no AESMB para posteriormente fazermos a comparação percentual das variações com a concorrência. Veremos mais adiante, no anexo B, a sua caracterização onde estão vertidos os seus pontos fortes e fracos:

Tabela 39: Informação Financeira AESMB

Informação Financeira AESMB			Variação %
Rúbricas	2023	2024	
<i>Prestação serviços</i>	€ 371 612,98	€ 286 008,45	-29,93
<i>CMVMC</i>	€ 259 012,10	€ 164 450,81	-57,50
<i>FSE</i>	€ 39 284,23	€ 60 167,49	34,71
<i>Custos c/ Pessoal</i>	€ 7 418 726,72	€ 7 569 691,25	1,99
<i>Custos operacionais</i>	€ -	€ -	0
<i>Amortizações</i>	€ 851,88	€ 5 580,02	84,73
<i>Custos financeiros</i>	€ 1 976,00	€ 5 393,76	63,37

Fonte: Dados do AESMB

Comparamos agora a informação financeira dos diversos concorrentes com o nosso objeto de estudo, bem como a sua variação disponível na tabela 40:

Tabela 40: Taxas de variação financeira dos concorrentes

Taxas de Variação da Estrutura Comparativa dos Concorrentes - ano de 2024						
Rúbricas	AESMB	ESAOF	AE Carvalhos	AE Soares Reis	AE Vila d'Este	AE Canelas
<i>Prestação de Serviços (valores)</i>	286 008,45 €	0,00 €	122 681,64 €	0,00 €	140 124,46 €	88 986,00 €
<i>Prestação serviços</i>	-29,93%	0,00%	59,89%	0,00%	-49,85%	28,38%
<i>CMVMC</i>	-57,50%	0,00%	-16,20%	0,00%	36,73%	-126,96%
<i>FSE</i>	34,71%	0,00%	6,08%	-236,01%	-55,36%	-32,96%
<i>Custos c/ Pessoal</i>	1,99%	0,00%	6,54%	8,91%	8,15%	8,62%
<i>Custos operacionais</i>	- %	0,00%	0,00%	36,17%	0,00%	-33,84%
<i>Amortizações</i>	84,00%	0,00%	3,86%	0,00%	-40,94%	9,13%
<i>Custos financeiros</i>	63,37%	0,00%	1,84%	22,65%	-46,03%	-103,11%

Fonte: Elaboração própria

Da análise ao quadro podemos concluir que na sua estrutura comparativa em relação a cada uma das rúbricas contabilísticas apresentadas, os agrupamentos se destacam no seguinte:

- O AESMB mostra forte redução em CMVMC e aumento em amortizações e custos financeiros;
- O AE Carvalhos destaca-se pelo crescimento na prestação de serviços.
- O AE Vila d'Este apresenta quedas significativas em prestação de serviços e FSE.
- O AE Soares Reis teve grande redução em FSE, mas aumento em custos operacionais.
- O AE Canelas apresenta oscilações extremas, com quedas em CMVMC e custos financeiros.
- A ESAOF não apresentou dados financeiros por decisão do seu diretor, não podendo por isso ser comparada às demais.

Numa leitura estratégica geral, observamos uma forte heterogeneidade entre concorrentes, sendo que o AESMB mantém escala (maior valor absoluto em prestação de serviços: 286 mil €) mas com quebra de receita (-29,9%) e pressão em FSE (+34,7%), além

de amortizações (+84%) e custos financeiros (+63,4%) a subir, o que demonstra alguns sinais de investimento recente e endividamento mais caro. No que toca aos AE Carvalhos e AE Canelas estão no quadrante de crescimento de receita (+59,9% e +28,4%), mas com padrões de custos muito distintos: a) Carvalhos cresce com custos sob controlo; b) Canelas apresenta oscilações extremas (CMVMC -126,9% e custos financeiros -103,1%), sugerindo efeitos não recorrentes. Relativamente ao AE Vila d'Este constata-se uma combinação de queda acentuada de receita (-49,9%) com a subida do CMVMC (+36,7%), sendo admissível uma provável compressão de margens. O AE Soares dos Reis evidencia atividade de prestação de serviços nula, tendo, contudo, nos FSE -236% e custos operacionais +36,2% compatível com reclassificações, regularizações ou volatilidade contabilística enquanto a operação se reconfigura. Por fim, e como já referenciado, a ESAOF não evidencia qualquer atividade por falta de elementos contabilísticos disponibilizados.

4.3.1.4.2 Comunicação/Marketing

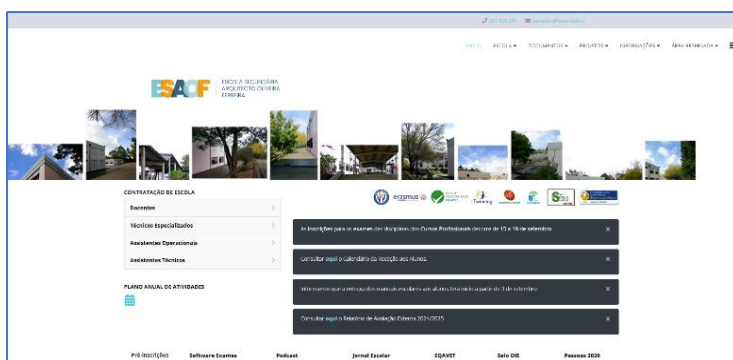
Os agrupamentos de escolas identificados como concorrentes do nosso objeto de estudo têm vindo a adotar estratégias de comunicação e marketing para reforçar a sua identidade, aproximarem-se às comunidades educativas e promoverem projetos inovadores. Numa garantia constante de envolvimento e transparência, apostam nos canais digitais, nas redes sociais, newsletters e eventos, para reforçarem a sua posição e imagem junto das suas comunidades. Os exemplos que apresentamos a seguir, vêm demonstrar que a comunicação e o marketing escolar vão muito além da divulgação de informações. Elas são ferramentas estratégicas cujo objetivo visa fortalecer a identidade institucional, envolver a comunidade e valorizar os projetos educativos. É por isso que a aposta em tecnologia, cultura e sustentabilidade é um denominador comum que posicionam estes agrupamentos como referências no ensino público.



O AESMB apresenta uma identidade visual moderna, com apoio de design gráfico em materiais promocionais, incluindo uma estratégia de cidadania ativa com destaque na inclusão. Dá destaque a

projetos educativos e culturais, como a Caminhada Solidária e o programa “Artista Residente

e prémios e distinções, como o 1.º Prémio Nacional no concurso “Jornalistas em Rede”, como reconhecimento de prestígio da ação educativa e da imagem do agrupamento;



A ESAOF apresenta uma comunicação estruturada e de multicanal, incidente na transparência e proximidade com a comunidade educativa, e na divulgação regular de atividades e eventos no site

oficial e redes sociais. Organiza ainda reuniões anuais com alunos, pais e pessoal docente e não docente, para apresentar a visão estratégica da escola para esse período.



O AE dos Carvalhos apresenta uma comunicação que usa a plataforma Unicard - SIGE direcionada para a eficiência digital, com uso para gestão escolar e comunicação com alunos e encarregados de

educação. Apresenta ainda como destaque os projetos de qualificação profissional e parcerias com empresas, os horários, reuniões e manuais escolares, bem como a promoção de eventos escolares e bolsas de mérito.



O AE Soares dos Reis, apresenta uma comunicação diversificada e dinâmica com **blogues e páginas dedicadas** a cada escola e a projetos, como é o caso do Jorn@lês e do Clube de Robótica. Apresenta

ainda uma **loja online** com merchandising escolar, de forma a promover um reforço da identidade visual da escola. Em termos de gestão escolar e eficiência digital usa a plataforma INOVAR+, para além dos projetos de cidadania, inclusão e saúde que desenvolve com forte participação e envolvimento da comunidade.



iniciativas, como é exemplo disso os projetos Eco-Escolas e Educação para a Saúde. Associado a isso estão explanadas as informações escolares importantes e provas de forma clara no site. É também relevante a incursão do agrupamento na vida da comunidade, divulgando a participação ativa dos alunos em iniciativas locais.



clubes, onde podemos encontrar os projetos Erasmus+, Eco-Escolas e Clube de Robótica. Encontra-se ainda forte incidência ao Plano Cultural da Escola e Plano Nacional das Artes. Em termos de comunicação interna temos a Newsletter e o Rádio Escolar.

4.3.1.4.3 Matriz de Competitividade

Após toda a informação recolhida e compilada até aqui, podemos agora criar a Matriz da Competitividade. Para a realização desta tabela e com base nos objetivos definidos para cada um dos concorrentes do nosso objeto de estudo, agrupamos os mesmos em quatro grandes áreas de ação, nomeadamente, a área do ensino, a área da comunicação, a área dos serviços prestados e por fim a área financeira/parcerias. No mesmo sentido para avaliar cada agrupamento em cada fator, criamos a seguinte escala qualitativa: 3 – Presença forte; 2 – Presença moderada; 1 – Presença fraca; 0 – Ausente.

Assim, a nossa Matriz da Concorrência desenvolve-se de acordo com a tabela 41 seguinte:

A passar por uma transição comunicacional devido à transferência dos novos órgãos de gestão e administrativos, o AE de Vila d'Este não deixa de divulgar e apresentar as suas atividades e

O AE de Canelas apresenta uma comunicação de design gráfico e identidade visual bem trabalhada, com divulgação constante de eventos e atividades destacada pela diversidade de projetos e

Tabela 41: Matriz de classificação da concorrência

Matriz de Concorrência				
Agrupamento	Ensino	Comunicação/ Marketing	Serviços Prestados	Financeira/ Parcerias
AESMB (A)	3	3	1	1
ESAOF (B)	3	2	2	1
AE Carvalhos (C)	2	2	2	1
AE Soares dos Reis (D)	3	1	1	3
AE Vila d'Este (E)	2	1	2	3
AE Canelas (F)	2	1	3	3
Média Ponderada	2,5	1,7	1,8	2

Fonte: Elaboração própria

Os resultados desta escala dizem-nos o seguinte:

1. O AESMB tem uma forte presença no ensino e comunicação, devendo melhorar o seu foco na inovação e nos serviços prestados;
2. A ESAOF apresenta uma abordagem positiva no ensino, com o foco da comunicação interna e no ambiente escolar, devendo melhorar na gestão dos recursos;
3. O AE Carvalhos apresenta uma moderação nas ações comunitárias, com foco na inclusão e na inovação;
4. O AE Soares dos Reis tem uma forte presença na atuação com as parcerias, sendo o foco direcionado para o a inovação e internacionalização;
5. O AE Vila d'Este apresenta uma abordagem focada na cidadania, na inclusão e na inovação, com especial atenção ao desenvolvimento;
6. O AE Canelas destaca-se na aposta dos serviços e na inovação, carecendo de melhor comunicação.

4.3.1.4.4 Grupos Estratégicos

Podemos agora, no gráfico 15, definir os grupos estratégicos que apresentam estratégias similares dentro da área identificada para o nosso objeto de estudo:

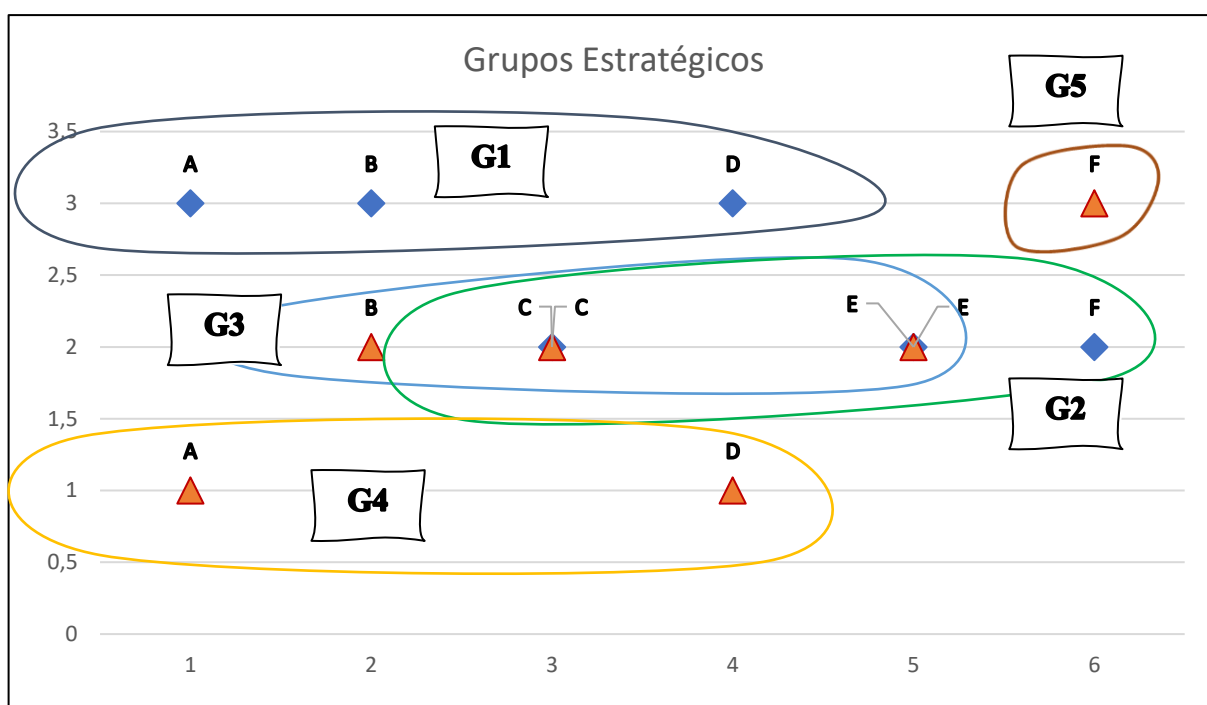


Gráfico 15: Grupos estratégicos dos concorrentes

Fonte: Elaboração própria

O mapa apresenta cinco grupos estratégicos, distribuídos em dois eixos que são a qualidade do ensino (representada pelos diamantes azuis) e a qualidade dos serviços prestados (representada pelos triângulos vermelhos), sendo que o podemos interpretar da seguinte forma: - Grupo 1: A, B e D (diamantes azuis) ocupam a faixa superior, indicando posicionamento premium e alta performance no que se refere à qualidade do ensino; - Grupo 2: E e F (diamantes azuis) situam-se na zona intermediária, sugerindo estratégia equilibrada na mesma dimensão da qualidade do ensino; - Grupo 3: B, C e E (triângulos vermelhos) também na faixa intermediária, com alguma qualidade nos serviços prestados; - Grupo 4: A e D (triângulos vermelhos) na parte inferior, associados a um posicionamento mais básico na prestação dos seus serviços; - Grupo 5: F (triângulo vermelho) isolado no canto superior direito, indicando uma estratégia diferenciada na prestação dos serviços. De um modo conclusivo podemos afirmar resumidamente que a sobreposição entre G2 e G3, indica uma competição intensa. Destaca-se o Grupo 1 como líder ou diferenciado, o Grupo 4 representa um segmento econômico e o Grupo 5 surge como um isolado com a sua estratégia única na forma como presta serviços aos seus clientes/alunos.

4.3.1.5 Oportunidades e ameaças

A relevância das oportunidades no desenvolvimento do ensino pré-escolar e básico oferecidas pelo AESMB, destacam-se pela mobilização da comunidade educativa, no empenho dos docentes, nas práticas organizacionais consolidadas, nos projetos inovadores e no apoio municipal, promovendo a aprendizagem e o sucesso escolar com reconhecimento nacional. Há ainda a destacar uma educação inclusiva e eficaz resultado da articulação entre níveis de ensino e a adaptação curricular ao contexto local. Persiste, contudo, uma exigência de maior monitorização e acompanhamento pedagógico, em ameaças como como ações de melhoria pouco consistentes, desigualdades socioeconómicas, limitações em infraestruturas e recursos, e impacto insuficiente das medidas implementadas, como mostramos na tabela seguinte:

Tabela 42: Oportunidades e ameaças do AESMB

Oportunidades (O - <i>opportunities</i>)	Ameaças (T - <i>threats</i>)
O1 - Participação em iniciativas como o PNA (Plano Nacional das Artes), Eco-Escolas, e projetos de ciência e sustentabilidade, que promovem inovação pedagógica e envolvimento da comunidade.	T1 - A diversidade socioeconómica da população pode gerar desigualdades no desempenho escolar e na participação em atividades extracurriculares.
O2 - Colaboração com entidades como a Fundação de Serralves, Parque Biológico de Gaia, Academias de Música e CERCIGaia, que enriquecem a oferta educativa e promovem inclusão.	T2 - Como em muitos agrupamentos, pode haver dificuldades na estabilidade do corpo docente, especialmente em áreas com maior rotatividade ou escassez de professores.
O3 - Atribuição de prémios nacionais, como o 1.º lugar no concurso “Jornalistas em Rede”, reforça a imagem positiva do agrupamento e motiva alunos e professores	T3 - Algumas escolas do agrupamento podem necessitar de requalificação física, o que pode limitar a implementação de práticas pedagógicas inovadoras.
O4 - A Câmara Municipal de Gaia oferece apoios como o Cheque-Oferta Digital e serviços de conectividade digital, o que contribui para a equidade no acesso à educação	T4 - A continuidade de projetos e apoios depende muitas vezes de financiamento externo (municipal, nacional ou europeu), o que pode ser instável.
O5 - Aposta em plataformas digitais (Inovar, Moodle, etc.) e em atividades práticas com tecnologia e ciência, como os Labs and Hands On (“Mãos na Terra”), que promovem ciência, ambiente e sustentabilidade	T5 - A falta de consistência ao longo do tempo em algumas ações de melhoria pode comprometer a eficácia das estratégias de desenvolvimento
O6 - Potencial para expandir a participação em programas como o Erasmus+, promovendo mobilidade e intercâmbio cultural e pedagógico.	

Fonte: Elaboração própria

4.3.1.6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Com o objetivo de implementar medidas e estratégias sustentadas por uma liderança forte, identificam-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que se limitam, por princípio, a um máximo de três. Estes fatores são essenciais para alcançar e manter uma vantagem competitiva num determinado setor. Podem traduzir-se numa competência ou talento distintivo, numa capacidade competitiva relevante, ou numa ação fundamental para garantir a satisfação dos clientes (Teixeira, 2011, 2020). Em resultado de uma análise estratégica das oportunidades e ameaças refletidas pelo contexto educativo do AESMB, chegamos aos seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS), onde estão vertidos os elementos essenciais para garantir a qualidade do ensino, a inclusão social e a sustentabilidade das práticas pedagógicas.

Começando a abordagem pelas oportunidades evidenciadas temos a inovação pedagógica e o envolvimento da comunidade, que se potenciam como pilares fundamentais, onde a participação ativa em iniciativas como o Plano Nacional das Artes, o Eco-Escolas e iniciativas de ciência e sustentabilidade, estimulam o pensamento crítico, promovem práticas educativas diferenciadoras e estreitam o relacionamento com a comunidade. Delgado et al (2021) diz-nos que a relação com a comunidade e o trabalho colegial são elementos centrais para uma gestão escolar eficaz, sendo complementado por Lima e Torres (2020) que aponta à diversidade organizacional dos agrupamentos como uma oportunidade a ser aproveitada na construção de percursos escolares integrados como forma de reforço da sua capacidade pedagógica. (Delgado et al., 2021), (Lima & Torres, 2020). Outra das iniciativas, representando um fator decisivo para o fomento da inclusão e do enriquecimento da oferta educativa é a colaboração com entidades externas, como é o caso da Fundação de Serralves, do Parque Biológico de Gaia e das academias de música referenciadas, contribuindo para um reforço positivo da sua imagem institucional reconhecida publicamente pelos prémios nacionais atribuídos, o que gera uma motivação acrescida da comunidade escolar. Este tipo de abordagem alinha-se com os princípios de uma escola democrática e inclusiva, que, segundo Abreu e Grande (2021), neste tipo de escola é exigida uma abordagem integradora, bem como o envolvimento de toda a comunidade educativa, onde são incluídas as famílias e as estruturas intermédias (Abreu & Grande, 2021). O uso de plataformas digitais como o Moodle e o Inovar, aliadas à oferta de recursos tecnológicos, são uma aposta para a equidade digital, tendo como principal parceiro estratégico a Câmara Municipal de Gaia, revelando-se desta forma, igualmente determinante para o acesso universal ao conhecimento, promovendo a literacia digital, fundamental para este século XXI. A aposta na

internacionalização através de programas como o Erasmus+, são de igual forma consideradas oportunidades estratégicas de desenvolvimento, promotoras da mobilidade e do intercâmbio cultural e pedagógico, quer para docentes quer para alunos, promovendo a abertura ao mundo e o enriquecimento das práticas educativas. O sucesso sustentado destas oportunidades é contraposto por ameaças estruturais, identificadas pela instabilidade do corpo docente, pela necessidade de requalificação física de algumas escolas e pela dependência de financiamento externo, que exigem uma gestão estratégica eficaz de recursos humanos e físicos. Curado et al. (2022), num seu artigo académico afirma que a construção de carreiras duradouras, equilibradas e alinhadas com os objetivos da organização, são resultado e contribuem para práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis (Curado et al., 2022). Podemos ainda acrescentar a estas, a falta de consistência em ações de melhoria, requerendo para isso um planeamento estratégico, uma monitorização contínua e o envolvimento de todos os agentes educativos, investindo numa gestão eficaz dos recursos humanos e das infraestruturas, na implementação de estratégias financeiras para assegurarem a continuidade dos projetos educativos e assegurar a coerência e consistência das ações de melhoria.

Desta forma definimos os FCS do AESMB que entendemos serem:

- Valorização da inovação pedagógica e equidade digital;
- Gestão sustentável dos recursos e consolidação de parcerias estratégicas
- Promoção da inclusão e relação com a comunidade educativa

A articulação coerente destes fatores, permitirá ao agrupamento consolidar a sua missão e responder eficazmente aos desafios do panorama contemporâneo deste século.

4.3.2 Diagnóstico do ambiente interno

4.3.2.1 Missão, Visão e Valores

Considerando os pressupostos que constituem a missão, tendo em conta a explicação do papel da organização na sociedade e a sua orientação geral (Pinto, 2009), a missão declarada do AESMB traduz-se na seguinte interpretação:

“Prestar um serviço público de educação e formação de qualidade, promovendo a aprendizagem ao longo da vida, a cidadania ativa, a inovação e a expressão artística, assegurando a inclusão de todos os cidadãos e potenciando as sinergias da comunidade envolvente.” (Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, 2021)

Numa descrição mais simplificada, mas ao mesmo tempo abrangente, propomos que a declaração da missão do AESMB passe a definir-se da seguinte forma: *“A nossa missão consiste em prestar um serviço público de educação e formação de qualidade, incluso e democrático, capacitando para a aprendizagem ao longo da vida.”*

Nesta declaração evidenciamos um compromisso com a excelência educativa e a formação integral dos alunos, no sentido da integração cultural e social, preparando-os para se tornarem cidadãos ativos, críticos num contínuo assilar de conhecimento, em consonância com as exigências do século XXI.

Declarada a missão, analisamos a definição da visão, que deve ser uma declaração das intenções que definem o posicionamento da organização para o futuro, assumindo as características da ambição e da motivação para todos os membros da mesma, (Pinto, 2009). Esta é declarada como: *“Respeitar a diversidade para construir uma escola inclusiva, dinâmica, inovadora e democrática.”* Nesta declaração da visão, como corolário do desenvolvimento estratégico, está demonstrado o reforço da importância da inclusão e da valorização das diferenças, associados à inovação pedagógica e à participação democrática, como pilares fundamentais para um ambiente escolar equitativo, colaborativo e adaptado às mudanças, no fundo incorporando a missão do agrupamento.

Por sua vez, os valores representam os princípios orientadores da organização, interligados com a missão e a visão, e que norteiam a atuação de todos os seus membros (Pinto, 2009). Tendo por base os documentos orientadores do agrupamento, encontramos os seus valores declarados e que são os seguintes: - cooperação - Base para o trabalho colaborativo entre alunos, professores e comunidade; - criatividade e inovação - Incentivadas, promovendo o pensamento crítico e a adoção de práticas pedagógicas modernas; - dinamismo - capacidade de adaptação a novos desafios; - equidade e justiça - Asseguram igualdade de oportunidades e respeito pelos direitos e deveres de todos; - participação ativa – valorização da comunidade educativa; - qualidade - objetivo central nos processos de ensino-aprendizagem.

Neste pressuposto, e na análise que desenvolvemos no presente trabalho, apresentamos como bastantes e necessários três valores que resumem de forma clara e inequívoca a declaração da missão e da visão declarada para o AESMB. Definimos assim os “novos” valores do agrupamento como sendo: - *Qualidade* – objetivo central nos processos de ensino-aprendizagem e na promoção do incentivo ao pensamento crítico e na adoção de

novos desafios e práticas pedagógicas modernas; - *Equidade* - igualdade de oportunidades e respeito pelos direitos e deveres de todos, atuando numa base de cooperação e de valorização da comunidade educativa; - *Responsabilidade* – promovendo a participação crítica, democrática e ativa, no exercício da cidadania assente na base do conhecimento, do respeito e da responsabilidade social, cultural e política dos futuros cidadãos.

Definidas a missão, a visão e os valores, estão cumpridos os passos iniciais para a formulação da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 1997).

4.3.2.2 Análise SWOT como Base para a Aplicação do BSC

Para aprofundar o conhecimento sobre a organização em estudo e fundamentar a aplicação da metodologia do BSC, foi realizada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), servindo esta ferramenta estratégica para diagnosticar de forma estruturada a situação atual da escola, identificando os principais fatores internos e externos que influenciam o seu desempenho. Esta análise revelou-se essencial para compreender o ambiente interno, destacando os pontos fortes que sustentam a missão educativa da escola, bem como os pontos fracos que carecem de intervenção e melhoria. Simultaneamente, foram incluídas as oportunidades e ameaças do ambiente externo apuradas anteriormente, permitindo antecipar desafios e identificar possibilidades de crescimento e inovação. A construção quer da tabela, quer da matriz SWOT, sintetizam esta análise, funcionando como um instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica. Esta visão integrada é fundamental para o desenvolvimento do BSC, uma vez que permite alinhar os objetivos estratégicos com os vetores críticos de sucesso identificados, distribuídos pelas suas quatro perspetivas.

No contexto da instituição e utilizando esta ferramenta, observamos na síntese da sua análise interna como pontos fortes a estabilidade e qualificação do corpo docente, a implementação de projetos educativos inovadores, a integração social e um ambiente escolar seguro e motivador, que no seu conjunto contribuem para a criação de um espaço educativo inclusivo e promotor de aprendizagens significativas. No que toca aos aspetos menos bons, ou pontos fracos, exigindo atenção, identificamos a irregularidade nos resultados académicos, a participação limitada dos alunos em atividades extracurriculares e algumas fragilidades na consistência das ações de melhoria, fatores que poderão comprometer a eficácia das estratégias pedagógicas e a satisfação da comunidade escolar. Já no contexto da análise externa, surgem oportunidades capazes de potenciar a qualidade do ensino e a inclusão social, como a promoção da inovação pedagógica, o estabelecimento de parcerias

que enriquecem a oferta educativa, a utilização de plataformas digitais e a mobilidade para intercâmbio cultural. Mas em contraciclo, encontramos desafios que exigem uma gestão mais eficaz e proativa de forma a minimizar os impactos negativos na instituição, como é o caso da diversidade socioeconómica da população, a dificuldade em garantir estabilidade do corpo docente em áreas com maior rotatividade, a necessidade de requalificação de espaços físicos e limitações no financiamento de determinados projetos, pressupostos demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 43: Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do AESMB

Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Estabilidade e qualificação do corpo docente	Resultados académicos irregulares	Promoção da inovação pedagógica e envolvimento da comunidade	Diversidade socioeconómica da população
Projetos educativos e iniciativas inovadoras	Ações de melhoria pouco consistentes	Parcerias que enriquecem a oferta educativa e promovem inclusão	Dificuldade na estabilidade do corpo docente em áreas com maior rotatividade ou escassez de professores
Integração e inclusão social	Participação limitada dos alunos em clubes	imagem positiva promotora da motivação de alunos e professores	Requalificação de alguns espaços físicos
Bom ambiente escolar e segurança	Alguns casos de indisciplina	Ferramentas promotoras da equidade no acesso à educação	Financiamento para determinados projetos
Realização e participação em atividades extracurriculares e comunitárias	Insatisfação do pessoal não docente	Utilização de plataformas digitais na promoção da ciência, ambiente e sustentabilidade	Falta de consistência em ações de melhoria
		Promoção da mobilidade para intercambio cultural e pedagógico	

Fonte: Elaboração própria

Assim, através desta tabela, construímos a matriz SWOT de correlação do AESMB, que nos permitirá analisar de forma integrada os fatores internos e externos, que identificarão relações estratégicas capazes de orientar a tomada de decisões. É através deste instrumento que seremos capazes de definir ações que potenciem as forças e as oportunidades, ao mesmo

tempo, debelamos e/ou minimizamos os impactos das fraquezas e ameaças, promovendo um planejamento eficaz e sustentável, que apresentamos na tabela 44.

Tabela 44: Matriz SWOT do AESMB

MATRIZ SWOT DE CORRELAÇÃO DO AESMB		Pontos Fracos					Pontos Fortes				
		Resultados acadêmicos irregulares	Ações de melhoria pouco consistentes	Participação limitada dos alunos em clubes	Alguns casos de indisciplina	Insatisfação do pessoal não docente	Estabilidade e qualificação do corpo docente	Projetos educativos e iniciativas inovadoras	Integração e inclusão social	Bom ambiente escolar e segurança	Realização e participação em atividades extracurriculares e comunitárias
Ameaças	Diversidade socioeconómica da população	-		+				-	+	+	
	Dificuldade na estabilidade do corpo docente em áreas com maior rotatividade ou escassez de professores	-				+	+				
	Requalificação de alguns espaços físicos			-		+					-
	Financiamento para determinados projetos			+				+			+
	Falta de consistência em ações de melhoria		-		-	+				-	
Oportunidades	Promoção da inovação pedagógica e envolvimento da comunidade		-	+			+	+			+
	Parcerias que enriquecem a oferta educativa e promovem inclusão	+		+				+	+		
	Imagem positiva promotora da motivação de alunos e professores			+	-	+				+	+
	Ferramentas promotoras da equidade no acesso à educação	+		-				+			
	Utilização de plataformas digitais na promoção da ciência, ambiente e sustentabilidade	+				+	+				
	Promoção da mobilidade para intercambio cultural e pedagógico								+	+	

Fonte: Elaboração própria

(+) Interação positiva: Ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade.

(-) Interação negativa: Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Em seu complemento, e identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, acrescentamos uma outra matriz, apelidada de matriz TOWS e representada pela tabela seguinte como forma de mostrar o sentido da definição das estratégias para maximizar os pontos fortes, corrigir as fragilidades dos pontos fracos, aproveitar e potenciar as oportunidades e mitigar ou debelar as ameaças.

Tabela 45: Matriz TOWS de interpretação da SWOT

MATRIZ TOWS — AESMB	
SO — Usar Forças para aproveitar Oportunidades	WO — Superar Fraquezas aproveitando Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar as atividades extracurriculares promovendo a inovação e a participação da comunidade, melhorando desta forma a imagem do agrupamento. • Usar a estabilidade e qualificação do corpo docente para implementar inovação pedagógica e projetos digitais. • Potenciar os projetos educativos inovadores para criar parcerias com a comunidade, promovendo a inclusão e a inovação pedagógica. • Valorizar o bom ambiente escolar para atrair mobilidade e intercâmbios culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ações de melhoria mais consistentes, onde se envolva a comunidade na inovação pedagógica. • Combater resultados académicos irregulares com ferramentas digitais e metodologias inovadoras. • Aumentar a participação em clubes através de projetos comunitários e parcerias externas, que resultem no reforça da imagem do agrupamento. • Criar e implementar ferramentas de equidade para maior participação dos alunos. • Melhorar a satisfação do pessoal não docente com programas de envolvimento e valorização. • Combater os poucos casos de indisciplina, reforçando a imagem e o insucesso escolar.
ST — Usar Forças para minimizar Ameaças	WT — Minimizar Fraquezas e evitar Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Usar a integração social e o ambiente seguro para mitigar impactos da diversidade socioeconómica, promovendo ações de melhoria mais consistentes. • Aproveitar a qualificação docente para lidar com rotatividade em áreas críticas. • Utilizar projetos inovadores e redes de parceiros para captar financiamento externo, incluindo toda a comunidade na sua diversidade. • Realizar mais atividades extracurriculares de forma a captar mais financiamento externo, para requalificar e melhorar os espaços físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver estratégias de melhoria nas áreas de maior escassez de professores com a diversidade populacional. • Promover projetos multiculturais com financiamento próprio incentivando a participação dos alunos. • Criar um plano consistente de melhoria com metas e monitorização contínua. • Implementar estratégias de gestão do comportamento e tutoria académica para reduzir indisciplina e melhorar resultados. • Combater os escassos casos de indisciplina com reforço da imagem do agrupamento. • Planear requalificação faseada de espaços para minimizar impactos em atividades.

Fonte: Elaboração própria

4.3.2.3 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia baseada em documentos orientadores que definem a identidade, missão e objetivos do AESMB, assenta na descrição de uma visão clara e direcionada para a promoção do sucesso educativo, da inclusão e da inovação pedagógica, garantindo uma gestão integrada e coerente com as orientações nacionais e necessidades da comunidade escolar, tendo no Projeto Educativo esse principal documento estruturante. São ainda implementados planos específicos como o Plano de Ação para a Recuperação das Aprendizagens, que visa mitigar desigualdades e melhorar os resultados escolares, o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE), que promove a integração das tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem e a Estratégia de Educação para a Cidadania reforça a formação integral dos alunos, incentivando a participação ativa e o respeito pelos valores democráticos, que acompanhada por processos sistemáticos de autoavaliação e planos de melhoria contínua, asseguram uma gestão dinâmica e adaptativa, que responderá aos desafios atuais e futuros, com prioridade na formação de cidadãos críticos, responsáveis e preparados para esta sociedade contemporânea (Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner, 2021).

4.4 Plano Estratégico

4.4.1 Mapa Estratégico

Caracterizado por ser uma representação gráfica simplificada, o mapa estratégico integra os objetivos da estratégia num modelo de causa e efeito, e demonstra a forma como a operacionalização das medidas, metas e iniciativas, devem ser utilizadas pela organização para a execução da sua estratégia. Ao mesmo tempo, é considerada uma ferramenta capaz de conceber uma estratégia alinhada com os objetivos definidos para que a organização atinja a missão. O mapa estratégico definido é apresentado identificando as relações causa e efeito, transversais a todas as perspetivas, para além dos vetores estratégicos definidos.

4.4.1.1 Perspetivas e Objetivos

De acordo com a análise apresentada na figura ..., relativamente ao alinhamento das perspetivas do BSC adaptado ao setor público, definimos as perspetivas e as questões associadas a cada uma: - Clientes: *“Como podemos criar melhorias para o cliente?”*; - Processos internos: *“Como podemos melhorar os processos internos?”*; - Aprendizagem e crescimento: *“Como desenvolvemos competências e promovemos o crescimento organizacional?”*; - Financeira: *“Como otimizamos os recursos financeiros disponíveis?”*.

Com base nestas perspectivas, estabelecemos os objetivos que respondem a cada uma das questões, permitindo que estes cumpram a missão, respeitem os valores e avancem na concretização da visão (Kaplan & Norton, 2004).

Considerando os critérios definidos no Projeto Educativo do agrupamento, apresentamos na tabela quatro os objetivos estratégicos delineados para cada perspectiva:

Tabela 46: Objetivos estratégicos para implementar no AESMB

Perspetiva	Objetivo
Clientes (Alunos, Pais e Comunidade)	Melhorar o sucesso escolar;
	Aumentar a satisfação da comunidade educativa;
	Promover a inclusão;
Processos Internos	Aumentar a eficácia dos processos pedagógicos;
	Melhorar a eficiência administrativa;
	Melhorar a qualidade do serviço prestado;
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver competências aos docentes e não docentes;
	Fomentar a inovação pedagógica;
Financeira	Garantir uma gestão eficiente e transparente dos recursos;

Fonte: elaboração própria

Podemos interpretar deste quadro que a abordagem estratégica é centrada nas quatro perspetivas fundamentais, sendo a sua explicação resumida da seguinte forma:

Na perspetiva dos clientes, que inclui alunos, pais e a comunidade, o foco está em elevar o sucesso escolar e aumentar a satisfação para essa comunidade educativa. Para isso, é essencial criar um ambiente inclusivo, onde todos tenham oportunidades equitativas de aprendizagem e desenvolvimento, cabendo à escola a constante procura em ser um espaço acolhedor, motivador e eficaz, promovendo relações de confiança com toda a comunidade educativa. Na perspetiva dos processos internos, o objetivo é melhorar a eficácia dos processos pedagógicos e otimizar a eficiência administrativa. Isto implica a implementação de práticas educativas de qualidade, bem como a simplificação e modernização dos procedimentos internos, garantindo um serviço educativo e administrativo ágil, rigoroso e alinhado com as necessidades de toda a comunidade escolar. A perspetiva da aprendizagem e crescimento visa desenvolver as competências dos profissionais da escola, tanto docentes como não docentes, e fomentar a inovação pedagógica, através, principalmente, da aposta

na formação contínua e na partilha de boas práticas, fator visto como essencial para a construção de uma escola dinâmica, e capaz de responder aos desafios educativos atuais, assim como promover metodologias centradas no aluno. Por fim, a perspectiva financeira destaca a importância de uma gestão eficiente e transparente dos recursos, assegurando que cada investimento contribua diretamente para o impacto educativo. A boa administração dos meios disponíveis é considerada um pilar fundamental para garantir a sustentabilidade e a qualidade do serviço educativo prestado.

4.4.1.2 Indicadores e Metas

Com base nas perspetivas definidas e nos objetivos estratégicos do agrupamento identificados, foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o progresso em direção a esses objetivos, assegurando uma abordagem integrada e orientada para resultados, com impacto direto na qualidade do serviço educativo prestado à comunidade. Estes indicadores estão alinhados com documentos estruturantes, como o Projeto Educativo, o Plano de Melhoria, o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital nas Escolas (PADDE) e os relatórios de autoavaliação, garantindo coerência e foco nos resultados. Já no que toca às metas, cada uma está associada aos indicadores específicos que permitem monitorar o desempenho e assegurar a transparência no processo de avaliação. Abrangendo as diferentes perspetivas, o seu cumprimento é essencial para promover o sucesso escolar, aumentar a satisfação da comunidade, reforçar a inclusão, otimizar processos internos, desenvolver competências e garantir uma gestão eficiente dos recursos. Nesse contexto, apresentamos na tabela seguinte, os indicadores e metas definidos para cada objetivo, abrangendo cada uma das perspetivas:

Tabela 47: Indicadores e metas para cada objetivo

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Metas
Clientes (Alunos, Pais e Comunidade)	• Melhorar o sucesso escolar;	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de sucesso escolar (% de alunos com aproveitamento positivo) • Taxa de retenção escolar (% de alunos que permanecem no sistema sem retenções) 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 90\%$ de alunos com aproveitamento positivo. • $\leq 5\%$ de alunos retidos por ano letivo.
	• Aumentar a satisfação da comunidade educativa;	• Índice de satisfação da comunidade educativa (resultados de inquéritos a alunos, pais e encarregados de educação)	• $\geq 85\%$ de satisfação nos inquéritos anuais.
	• Promover a inclusão;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de iniciativas de inclusão realizadas (projetos, eventos, apoios específicos) • Taxa de participação em atividades extracurriculares inclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 6 iniciativas por ano (projetos, eventos, apoios). • $\geq 70\%$ dos alunos envolvidos.
Processos Internos	• Aumentar a eficácia dos processos pedagógicos;	• Taxa de cumprimento dos planos pedagógicos (% de planos executados conforme previsto)	• $\geq 95\%$ dos planos executados conforme previsto
	• Melhorar a eficiência administrativa;	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resposta a processos administrativos (dias úteis) • Índice de digitalização de processos administrativos (% de processos realizados digitalmente) 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 3 dias úteis. • $\geq 80\%$ dos processos realizados digitalmente.
	• Melhorar a qualidade do serviço prestado;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamações ou sugestões recebidas e resolvidas • Taxa de cumprimento dos prazos legais e regulamentares 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 90\%$ resolvidas dentro de 15 dias. • 100% de conformidade.
Aprendizagem e Crescimento	• Desenvolver competências aos docentes e não docentes;	<ul style="list-style-type: none"> • Número médio de horas de formação por colaborador (docente e não docente) • Taxa de participação em ações de formação contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 25 horas/ano. • $\geq 90\%$ dos colaboradores.
	• Fomentar a inovação pedagógica;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos de inovação pedagógica implementados • Índice de satisfação dos colaboradores com oportunidades de desenvolvimento • Taxa de adoção de práticas pedagógicas inovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 3 projetos por ano. • $\geq 80\%$ de satisfação. • $\geq 60\%$ dos docentes envolvidos.
Financeira	• Garantir uma gestão eficiente e transparente dos recursos;	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de execução orçamental (% do orçamento utilizado conforme planeado) • Índice de transparência financeira (publicação e comunicação de relatórios financeiros) • Custo médio por aluno • Número de auditorias realizadas e conformidades identificadas • Taxa de captação de recursos externos (projetos, parcerias, fundos) 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 95\%$ do orçamento executado conforme planeado. • $\geq 90\%$ dos relatórios publicados e comunicados. • $\leq$ valor de referência nacional/regional ajustado à realidade local. • ≥ 1 auditoria anual com $\geq 90\%$ de conformidades. • $\geq 10\%$ do orçamento proveniente de fundos externos/parcerias.

Fonte: elaboração própria

A análise dos indicadores revela que a perspectiva dos Clientes (alunos, pais e comunidade) centra-se em três objetivos principais, cujos aspetos são avaliados através da taxa de sucesso e retenção escolar, do índice de satisfação obtido em inquéritos e do número de iniciativas inclusivas e participação em atividades extracurriculares. No que toca à perspectiva dos Processos Internos, pretende-se aumentar a eficácia pedagógica, melhorar a eficiência administrativa e garantir a qualidade do serviço, monitorizando indicadores como o cumprimento dos planos pedagógicos, o tempo médio de resposta administrativa, a digitalização de processos, bem como o número de reclamações resolvidas e o cumprimento de prazos legais. Para a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento os objetivos definidos são medidos através de horas de formação, participação em ações contínuas, implementação de projetos inovadores e da satisfação dos colaboradores com oportunidades de desenvolvimento. Por fim, a perspectiva Financeira visa assegurar uma gestão eficiente e transparente dos recursos, acompanhando a execução orçamental, a transparência financeira, o custo médio por aluno, auditorias realizadas e a captação de recursos externos.

O cumprimento destas metas representa um compromisso coletivo com a excelência, a transparência e a melhoria contínua. Para garantir a sua concretização, serão implementados mecanismos regulares de monitorização e avaliação, permitindo identificar oportunidades de melhoria e ajustar estratégias sempre que necessário. A participação ativa de toda a comunidade educativa será fundamental para alcançar os resultados pretendidos e assegurar que cada objetivo contribui para um futuro mais inclusivo, eficiente e sustentável.

4.4.1.3 Iniciativas

No âmbito da melhoria contínua da qualidade educativa e da gestão escolar, foram definidas várias iniciativas estratégicas alinhadas com os objetivos institucionais, através de indicadores específicos e metas claras, garantindo uma atuação orientada para resultados, com impacto positivo na aprendizagem dos alunos e na qualidade dos serviços prestados. Assentes na base das quatro perspetivas e dos objetivos estratégicos identificados, estas iniciativas visam promover o sucesso escolar, a satisfação da comunidade educativa, a eficiência dos processos internos, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e uma gestão financeira transparente e eficaz.

Na tabela apresentada a seguir, para além da inclusão das iniciativas conjugadas, apresentamos de forma sistémica, as componentes que irão permitir a construção do nosso Mapa Estratégico.

Tabela 48: Iniciativas a aplicar na construção do Mapa Estratégico

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clientes (Alunos, Pais e Comunidade)	• Melhorar o sucesso escolar;	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de sucesso escolar (% de alunos com aproveitamento positivo) • Taxa de retenção escolar (% de alunos que permanecem no sistema sem retenções) 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 90\%$ de alunos com aproveitamento positivo. • $\leq 5\%$ de alunos retidos por ano letivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de apoio ao estudo • Monitorizar mensalmente os resultados escolares
	• Aumentar a satisfação da comunidade educativa;	• Índice de satisfação da comunidade educativa (resultados de inquéritos a alunos, pais e encarregados de educação)	• $\geq 85\%$ de satisfação nos inquéritos anuais.	• Realizar inquéritos anuais de satisfação
	• Promover a inclusão;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de iniciativas de inclusão realizadas (projetos, eventos, apoios específicos) • Taxa de participação em atividades extracurriculares inclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 6 iniciativas por ano (projetos, eventos, apoios). • $\geq 70\%$ dos alunos envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver projetos inclusivos • Estimular a participação em atividades extracurriculares
Processos Internos	• Aumentara a eficácia dos processos pedagógicos;	• Taxa de cumprimento dos planos pedagógicos (% de planos executados conforme previsto)	• $\geq 95\%$ dos planos executados conforme previsto	• Acompanhar a execução dos planos trimestralmente
	• Melhorar a eficiência administrativa;	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resposta a processos administrativos (dias úteis) • Índice de digitalização de processos administrativos (% de processos realizados digitalmente) 	<ul style="list-style-type: none"> • ≤ 3 dias úteis. • $\geq 80\%$ dos processos realizados digitalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar respostas a pedidos frequentes • Digitalizar processos administrativos
	• Melhorar a qualidade do serviço prestado;	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamações ou sugestões recebidas e resolvidas • Taxa de cumprimento dos prazos legais e regulamentares 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 90\%$ resolvidas dentro de 15 dias. • 100% de conformidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar sistema de gestão de reclamações • Monitorizar cumprimento dos prazos legais

Aprendizagem e Crescimento				
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a inovação pedagógica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos de inovação pedagógica implementados • Índice de satisfação dos colaboradores com oportunidades de desenvolvimento • Taxa de adoção de práticas pedagógicas inovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 3 projetos por ano. • $\geq 80\%$ de satisfação. • $\geq 60\%$ dos docentes envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar projetos inovadores em sala de aula • Avaliar satisfação com oportunidades de desenvolvimento • Criar grupos de partilha de boas práticas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir uma gestão eficiente e transparente dos recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de execução orçamental (% do orçamento utilizado conforme planeado) • Índice de transparência financeira (publicação e comunicação de relatórios financeiros) • Custo médio por aluno • Número de auditorias realizadas e conformidades identificadas • Taxa de captação de recursos externos (projetos, parcerias, fundos) 	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 95\%$ do orçamento executado conforme planeado. • $\geq 90\%$ dos relatórios publicados e comunicados. • $\leq$ valor de referência nacional/regional ajustado à realidade local. • ≥ 1 auditoria anual com $\geq 90\%$ de conformidades. • $\geq 10\%$ do orçamento proveniente de fundos externos/parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e acompanhar plano orçamental anual • Publicar relatórios financeiros trimestrais • Monitorizar custos por aluno • Realizar auditorias internas e externas • Procurar parcerias e fundos externos

Fonte: elaboração própria

Estruturando cuidadosamente cada perspetiva com objetivos claros, indicadores mensuráveis e metas ambiciosas, que apresentem o compromisso da organização numa melhoria contínua e no alcance da excelência educativa, foram definidas iniciativas capazes de incrementar a construção de uma escola mais eficaz, inovadora e financeiramente sustentável. Desta forma, com a diferenciação por perspetivas, encontramos iniciativas direcionadas à perspetiva dos clientes com ações concretas como o reforço dos apoios pedagógicos, a realização de inquéritos de satisfação e o desenvolvimento de iniciativas inclusivas, para responderem aos objetivos traçados. No que se refere aos processos internos, cuja prioridade é a eficácia pedagógica, a eficiência administrativa e a qualidade do serviço, estabelecemos iniciativas de acompanhamento e monitorização do desempenho pedagógico

dos alunos, conjugadas com medidas de digitalização e automatização dos processos, assentes numa gestão rigorosa das reclamações e no cumprimento dos prazos legais. Já no caso da perspetiva da aprendizagem e crescimento, cujo foco está no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na inovação pedagógica, a promoção de um plano de formação contínua e a implementação de projetos inovadores envolvendo a maioria dos docentes, são as iniciativas de suporte à concretização destes objetivos. Sustentando todo este plano, encontramos a perspetiva financeira, cujo objetivo é o de assegurar uma gestão responsável e transparente dos recursos, sendo necessário implementar iniciativas que visem o acompanhamento periódico da execução orçamental, a realização de auditorias regulares e a captação de fundos externos provenientes de parcerias sustentáveis.

4.4.2 Aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC)

Em consonância com os princípios do BSC, o agrupamento tenta implementar uma abordagem estratégica orientada para a qualidade e a melhoria contínua. Seguindo o esquema do BSC para as organizações públicas, observamos na perspetiva dos clientes a missão centrada na prestação de um serviço educativo inclusivo, inovador e promotor da cidadania, garantindo a igualdade de oportunidades, fruto da qualidade pedagógica, da segurança e do bom ambiente escolar, promovendo junto da comunidade educativa elevados níveis de satisfação, onde ainda em termos sociais, são implementadas medidas de apoio dirigidas a alunos com necessidades específicas e a famílias em situação de vulnerabilidade socioeconómica. Relativamente aos processos internos, encontramos estratégias específicas desenvolvidas para a redução do insucesso escolar, com particular incidência no 2.º ciclo, assim como projetos que promovem a leitura, a cultura e a participação cívica, sustentadas num planeamento curricular articulado entre ciclos, monitorizando os resultados académicos. No que toca à perspetiva da aprendizagem e crescimento encontramos um corpo docente altamente qualificado assente na formação contínua, reconhecendo o ponto positivo na partilha de boas práticas pedagógicas. Embora se reconheça a necessidade de reforçar a adesão a clubes, concursos e projetos, o agrupamento incentiva a participação dos alunos. Por fim, quanto à perspetiva financeira, está demonstrada a gestão rigorosa e eficiente dos recursos públicos, contribuindo para a aquisição de equipamentos, manutenção das infraestruturas e funcionamento das atividades letivas. Por outro lado, é potenciada a otimização dos recursos disponíveis promovido pelo estabelecimento de parcerias, de forma especial com a autarquia e entidades locais. Desta forma, seguindo os parâmetros da aplicação do modelo do BSC ao AESMB, podemos observar o alinhamento dos objetivos

pedagógicos, sociais e organizacionais, para uma educação mais eficaz, sustentável e de excelência.

De forma prática, as garantias da implementação das iniciativas indicadas, são apresentadas num Plano de Ação Estratégico, representado na tabela sete, o que permite o acompanhamento de cada medida, de forma a assegurar que as ações contribuem para os resultados esperados, identificando áreas de melhoria e avaliando o progresso da implementação dos objetivos. Este instrumento constitui uma ferramenta determinante para o sucesso da estratégia definida e para a consolidação de uma cultura organizacional dirigida para a excelência.

4.4.2.1 Plano de ação estratégico

Tabela 49: Plano de ação estratégico do AESMB

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta	Ação Proposta	Responsável	Estado
Clientes	Melhorar o sucesso escolar	Taxa de sucesso escolar	$\geq 90\%$ de alunos com aproveitamento positivo	Implementar programas de apoio ao estudo	Coordenação pedagógica	Por iniciar
		Taxa de retenção escolar	$\leq 5\%$ de alunos retidos	Monitorizar mensalmente os resultados escolares	Diretores de turma	Por iniciar
	Aumentar a satisfação da comunidade educativa	Índice de satisfação da comunidade educativa	$\geq 85\%$ de satisfação	Realizar inquéritos anuais de satisfação	Direção	Por iniciar
	Promover a inclusão	Nº de iniciativas de inclusão	≥ 6 iniciativas por ano	Desenvolver projetos inclusivos	Equipa de apoio educativo	Por iniciar
		Taxa de participação em atividades inclusivas	$\geq 70\%$ dos alunos envolvidos	Estimular a participação em atividades extracurriculares	Professores	Por iniciar
Processos Internos	Aumentar a eficácia dos processos pedagógicos	Taxa de cumprimento dos planos pedagógicos	$\geq 95\%$ dos planos executados	Acompanhar a execução dos planos trimestralmente	Coordenação pedagógica	Por iniciar
	Melhorar a eficiência administrativa	Tempo médio de resposta	≤ 3 dias úteis	Automatizar respostas a pedidos frequentes	Serviços Administrativos	Por iniciar
		Índice de digitalização	$\geq 80\%$ dos processos digitalizados	Digitalizar processos administrativos	Serviços Administrativos	Por iniciar
	Melhorar a qualidade do serviço prestado	Nº de reclamações resolvidas	$\geq 90\%$ resolvidas em 15 dias	Criar sistema de gestão de reclamações	Direção	Por iniciar
		Taxa de conformidade legal	100% de conformidade	Monitorizar cumprimento dos prazos legais	Serviços Administrativos	Por iniciar

Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver competências dos colaboradores	Horas de formação por colaborador	≥ 25 horas/ano	Promover formação contínua interna e externa	RH	Por iniciar
		Taxa de participação em formação	$\geq 90\%$ dos colaboradores	Criar plano anual de formação	Direção	Por iniciar
	Fomentar inovação pedagógica	Nº de projetos inovadores	≥ 3 projetos por ano	Incentivar projetos inovadores em sala de aula	Coordenação pedagógica	Por iniciar
		Índice de satisfação dos colaboradores	$\geq 80\%$ de satisfação	Avaliar satisfação com oportunidades de desenvolvimento	Direção	Por iniciar
		Taxa de adoção de práticas inovadoras	$\geq 60\%$ dos docentes envolvidos	Criar grupos de partilha de boas práticas	Coordenação pedagógica	Por iniciar
Financeira	Garantir gestão eficiente e transparente	Taxa de execução orçamental	$\geq 95\%$ do orçamento executado	Elaborar e acompanhar plano orçamental anual	Direção Financeira	Por iniciar
		Índice de transparência financeira	$\geq 90\%$ dos relatórios publicados	Publicar relatórios financeiros trimestrais	Contabilidade	Por iniciar
		Custo médio por aluno	$\leq$ valor de referência ajustado	Monitorizar custos por aluno	Direção Financeira	Por iniciar
		Nº de auditorias e conformidades	≥ 1 auditoria com $\geq 90\%$ conformidades	Realizar auditorias internas e externas	Direção	Por iniciar
		Taxa de captação de recursos externos	$\geq 10\%$ do orçamento	Procurar parcerias e fundos externos	Direção	Por iniciar

Fonte: elaboração própria

4.5 Mapa Estratégico consolidado

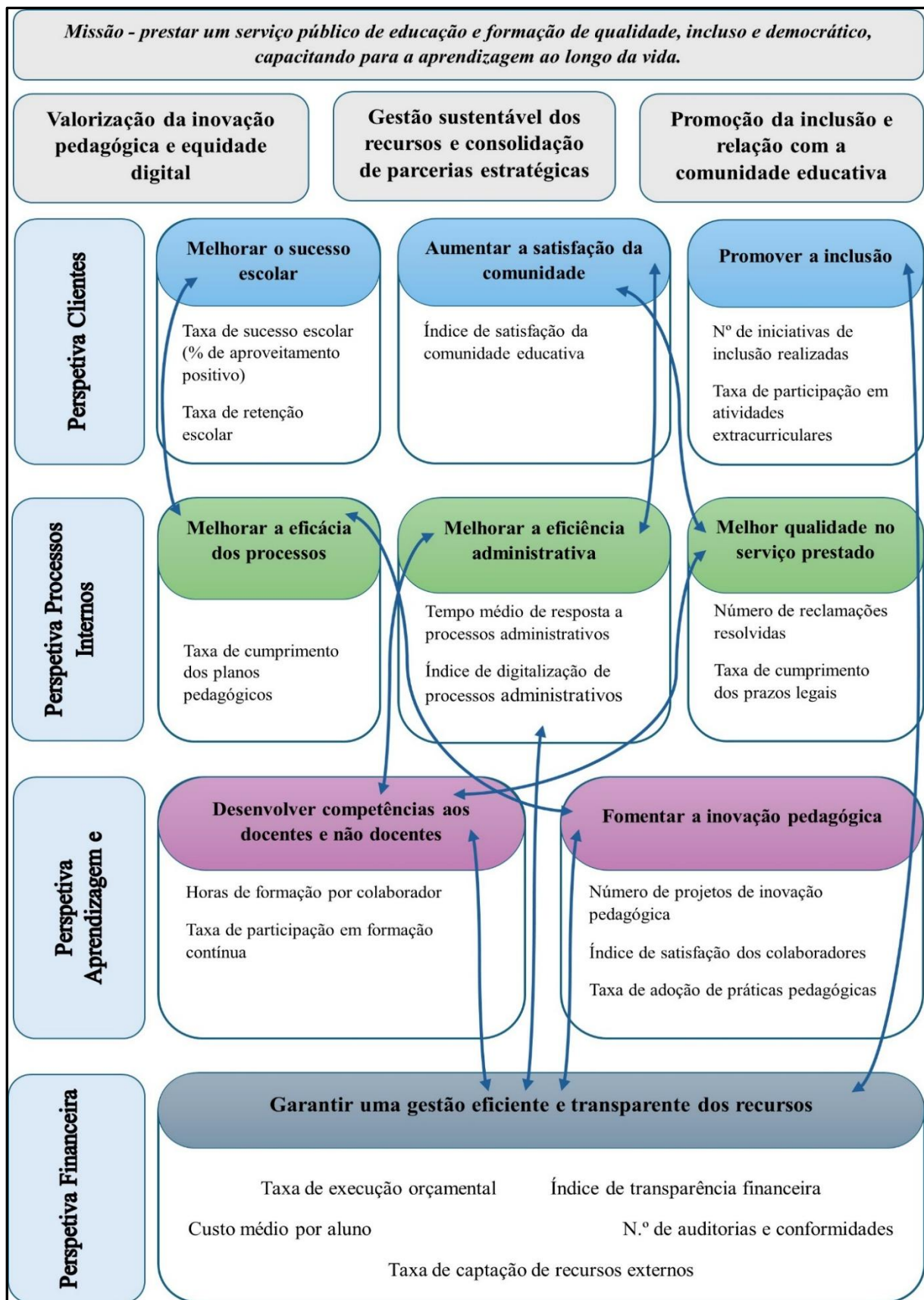


Figura 26: Mapa Estratégico do AESMB

Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

5.1 Resumo sumário

Os desafios sociais, tecnológicos e económicos, impulsionadores das transformações ocorridas no sistema educativo português neste século XXI, são designados como os motores essenciais do desenvolvimento sustentável e da inclusão social. A expansão da escolaridade obrigatória até aos 18 anos, que fez aumentar a taxa real de escolaridade, dos 54,5%, verificada no ano letivo 2005/2006 para os 88% no ano letivo 2021/2022 (Coelho, 2024), o programa Escola Digital que equipou as escolas com ferramentas tecnológicas modernas, colmatando as necessidades de adaptação às novas formas de ensino, (Vieito & Dias, 2024) e o abandono das práticas tradicionais como a instrução unidirecional e a centralização curricular pela crescente valorização de competências transversais, como o pensamento crítico, a criatividade e a resolução de problemas, são medidas vincadas na transformação da evolução do ensino em Portugal (Coelho, 2024). Com a crescente necessidade da adaptação do sistema educativo às exigências das sociedades do conhecimento e da criatividade, as políticas educativas passaram a incluir preocupações com a autonomia das escolas, a inclusão e a diversificação de ofertas educativas, inspiradas em modelos internacionais (Cristo, 2013). Apesar destes avanços, existe ainda a necessidade de reformas profundas para garantir uma educação mais equitativa, inovadora e centrada no aluno, de forma a dar resposta aos desafios estruturais como a desigualdade entre regiões, a escassez de professores e o aumento de problemas de saúde mental entre os alunos.

A presente dissertação, teve por objetivo a implementação do BSC num agrupamento de escolas de ensino público, demonstrando que o modelo continua de forma relevante a fornecer um panorama estratégico completo às organizações, apesar dos novos métodos OKR's (*Objectives, Keys Results*) e Agil, que começam a ser desenvolvidos no panorama da gestão contemporânea, e cuja combinação permite às organizações uma adaptação rápida às mudanças, promovendo a colaboração, a transparência e o foco na criação de valor. Enquanto estes OKR's e Agile se focam na ação, ou seja, no que fazer e na velocidade com que se faz, o BSC foca-se na interpretação e nas respostas ao porquê de se fazer (Sinek, 2025). No momento atual o BSC evoluiu para um sistema holístico, uma vez que conecta a missão, a visão e a estratégia, com os objetivos estratégicos, com os indicadores de desempenho, com os projetos e iniciativas e com os resultados operacionais, configurando a sua ação como o caminho para a organização atingir os fins pretendidos (Magnus, 2024).

Na revisão da literatura explanada no capítulo 2, para além de abordagem à componente histórica de criação e evolução do BSC, concluímos também da sua flexibilidade e adaptação aos diferentes contextos organizacionais refletidos no ponto 2.2.2.2.1, na adaptação do modelo original ao setor público, onde a missão passa a assumir o ponto cimeiro do modelo, conforme a figura 11, corolário da reorganização das perspetivas apresentadas na tabela três, fomentando o foco da ação da organização na criação de valor para os clientes, que neste caso se traduz e melhores e mais eficientes serviços.

No capítulo 3 apresentamos a metodologia definida para a implementação do BSC, seguindo as linhas definidas pelos autores do modelo, que defendem “...um processo estruturado e participativo, com o envolvimento da gestão de topo e a nomeação de um “arquiteto” do projeto, responsável por coordenar a definição de objetivos, indicadores e estratégias.” (Kaplan & Norton, 2008). Para tal essa metodologia deve assentar em quatro passos que se subdividem em dez tarefas. A importância da aplicação desta metodologia prende-se com o entendimento do contexto organizacional, promovendo a perceção do seu meio envolvente, utilizando para isso ferramentas como a análise SWOT e as suas relações, apresentando informações desconhecidas, mesmo que de forma parcial.

A aplicação do BSC ao AESMB, caracterizada no capítulo 4, demonstra um compromisso estratégico da organização com a qualidade, a inclusão e a melhoria contínua, como sendo o resultado de uma gestão centrada no serviço público educativo, orientada para mais e melhores resultados. O alinhamento da organização que se processa entre os objetivos pedagógicos, sociais e organizacionais, promovido pela aplicação das quatro perspetivas do BSC (clientes, processo internos, aprendizagem e crescimento e financeira), é sustentado por indicadores claros, metas ambiciosas e ações bem definidas. A missão é refletida na redução do insucesso escolar, na satisfação da comunidade educativa e na promoção da equidade, no sentido de promover uma aprendizagem contínua inclusiva, inovadora e promotora de cidadania. A resposta aos desafios atuais da educação pública, leva a que a sua aposta incida na qualificação contínua dos seus profissionais, na inovação pedagógica, na tentativa do reforço da eficiência administrativa e na otimização dos recursos, que associados a uma gestão financeira rigorosa e transparente, complementada com parcerias estratégicas, garanta a sustentabilidade das medidas propostas. O Plano de Ação Estratégico incrementado, define-se como um instrumento de monitorização e avaliação, para acompanhar de forma sistémica as iniciativas para se atingir a excelência e concretizar os objetivos da organização.

5.2 Vantagens da Aplicação do BSC no AESMB

No contexto da gestão pública da educação, a aplicação do BSC aos estabelecimentos de ensino público em geral e ao AESMB em particular, oferece algumas vantagens estratégicas operacionais, nomeadamente:

- a) permitindo que os objetivos pedagógicos, sociais e organizacionais, promovam uma visão comum entre todos os intervenientes no alinhamento estratégico;
- b) garantindo igualdade de oportunidades e bom ambiente escolar, colocando a perspetiva dos clientes no topo da hierarquia, de forma a reforçar o compromisso com a educação inclusiva, inovadora e promotora da cidadania, acentuando assim o foco na missão do agrupamento;
- c) o acompanhamento do progresso, a identificação de áreas de melhoria e a tomada de decisões baseadas em evidências, são o corolário dos indicadores e metas, permitindo uma monitorização e avaliação contínua da aplicação do modelo;
- d) a realização de ações concretas que reduzam o insucesso escolar e aumentem a melhoria das respostas aos alunos e comunidade escolar, promovidos pela eficiência administrativa e pedagógica retirada da perspetiva dos processos internos;
- e) o desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes incentivado pela perspetiva da aprendizagem e crescimento, com o incremento pela partilha de boas práticas, da formação contínua e da inovação pedagógica, gerando uma valorização dos recursos humanos;
- f) através duma gestão transparente, e sustentável otimizando recursos e reduzindo custos e captando fundos externos, é assegurado pela perspetiva financeira uma utilização eficiente dos recursos públicos;
- g) com o estabelecimento de parcerias com entidades locais e nacionais, em especial com a autarquia, o papel da escola fica reforçado, tornando-se num agente de desenvolvimento social, criando uma interligação forte com a comunidade local;
- h) consolidando uma cultura organizacional para a excelência, a inovação e a melhoria contínua.

5.3 Limitações do Trabalho

Apesar da abrangência e da estrutura estratégica proporcionada pelo modelo, a sua aplicabilidade apresenta limitações, como:

- a) a forte dependência dos indicadores quantitativos, apesar da sua utilidade na monitorização, deixando de captar aspetos qualitativos importantes, sendo exemplo disso o impacto emocional das medidas implementadas pela comunidade educativa ou o alcance das medidas de inclusão social;
- b) a falta de especificidade que responda às necessidades concretas de cada uma das unidades escolares ou grupo de alunos, torna algumas ações propostas de genéricas, comprometendo a eficácia das medidas;
- c) a falta de recursos humanos qualificados e meios materiais adequados, põe em causa a concretização de algumas ações e objetivos, demonstrando a ausência de uma análise detalhada sobre a capacidade instalada;
- d) o envolvimento efetivo da comunidade educativa na definição e validação das ações, que pode afetar a adesão e o compromisso com os objetivos;
- e) a influencia negativa dos riscos externos na implementação não considerados, como as alterações legislativas, as mudanças políticas educativas e a instabilidade económica.
- f) Reconhecidas e identificadas estas limitações, deveremos centrar o trabalho futuro na sua consolidação e aprofundamento, de forma a implementarmos o modelo com maior eficácia, propondo para isso:
- g) uma complementaridade aos indicadores quantitativos com instrumentos qualitativos, como entrevistas e observações diretas, de forma a captar perceções e experiências da comunidade educativa;
- h) envolver os diferentes atores da comunidade educativa na construção de soluções contextualizadas à sua unidade escolar ou grupo de alunos, adaptando medidas às realidades de cada escola do agrupamento;
- i) alinhar os recursos humanos e materiais com os objetivos definidos, através da realização de um diagnóstico para conhecer a capacidade instalada e as necessidades;
- j) reforçar o compromisso coletivo através de uma abertura à comunidade promovendo a sua participação em assembleias escolares, conselhos pedagógicos alargados e consultas públicas;
- k) na elaboração do Plano Estratégico, incluir uma matriz de riscos que identifique ameaças externas (ex. alterações legislativas, cortes orçamentais) e estratégias de mitigação.

5.4 Propostas para trabalhos futuros

Numa abordagem final aos trabalhos desenvolvidos, reconhecendo as limitações inerentes à sua natureza, as superações de alguns desafios permitirão o sucesso da sua implementação e a sua evolução contínua. É, pois, nas limitações identificadas na seção anterior (5.3), que propomos as seguintes linhas de investigação e ação futuras:

Incluir entrevistas aprofundadas e observações diretas de modo a captar perceções e experiências subjetivas da comunidade educativa, que complementem a medição de aspetos como o impacto emocional e o alcance das medidas de inclusão social, que são dificilmente capturáveis por métricas puramente numéricas. Para isso devem ser integrados nos indicadores quantitativos definidos na tabela 47 com instrumentos de avaliação de natureza qualitativa – complementaridade qualitativa da avaliação;

Adaptar as ações propostas na tabela 48 às necessidades concretas de cada unidade escolar ou grupo de alunos dentro do agrupamento, evitando a aplicação de medidas genéricas e garantindo a sua eficácia, devendo para isso reforçar o envolvimento dos diferentes atores da comunidade educativa na construção e validação de soluções – contextualização e adaptação das medidas;

Mitigar o risco de insucesso decorrente da falta de recursos qualificados e meios adequados, realizando um diagnóstico detalhado da capacidade instalada dos recursos, humanos e materiais, de modo a garantir o seu alinhamento com os objetivos estratégicos definidos no plano de ação estratégico apresentado na tabela 49 – diagnóstico e alinhamento dos recursos;

Na fase de elaboração do Plano Estratégico, deve ser incluída uma matriz de riscos formal que identifique ameaças externas (como alterações legislativas, mudanças políticas educativas ou cortes orçamentais) e defina estratégias de mitigação para cada uma delas, garantindo a sustentabilidade do modelo BSC implementado – matriz de gestão de riscos estratégicos.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, D. C., & Grande, C. (27 de maio de 2021). A caminhar para uma escola inclusiva em Portugal: os desafios sentidos pelos profissionais dos contextos educativos. *Revista Educação Especial*, v 39, pp. 01-22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5902/1984686X47438>
- Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner. (2021). *Projeto Educativo - Quadriénio 2021/2025*. Arcozelo - Vila Nova de Gaia: Conselho Pedagógico do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner.
- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (28 de outubro de 2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *J. Evid. Based Med. Healthc.*, pISSN- 2349-2562, eISSN- 2349-2570/ Vol. 6/Issue 43/Oct. 28, , pp. 2828-2832. https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/94871634/Sharique_Ahmed
- Araújo Gomes, J. C. (2019). *"O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação"* - (Dissertação de Mestrado). Braga: Repositório da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.
- Barreto, G. J. (2021). *"O Balanced Scorecard nas PME – Estudo de caso na empresa Automóveis Alemão"* - (Dissertação de Mestrado). Portalegre: Repositório da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre.
- Brito, D. S., Kato-Cruz, E. M., & Endo, G. Y. (2021). "Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura". *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama*, v. 22, n. 1, jan./jun., 1-14.
- Calisto, A. d. (2020). *"Balanced Scorecard na Administração Local – Caso de estudo no Município de Lagoa - Açores"* (Dissertação de Mestrado). Ponta Delgada - Açores: Repositório da Universidade dos Açores.
- Campos, L. A. (2020). *"Elaboração do mapa estratégico da organização pela metodologia de Balanced Scorecard"* (Dissertação de Mestrado). Porto: Repositório da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Carmo, B. S. (2018). *"Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Organização non-profit"* - Dissertação de Mestrado. Lisboa : Repositório da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Carnevale, B. (20 de abril de 2023). *Factorial*. Obtido de Factorial Blog: <https://factorialhr.pt/blog/gestao-de-desempenho-funcionarios/#o-que-e>
- Coelho, L. S. (8 de julho de 2024). <https://sapo.pt/artigo/>. Obtido de [www.sapo.pt: https://sapo.pt/artigo/a-educacao-no-seculo-xxi-o-caso-portugues-ccd6-68a49e552765c02fac72a1e6](https://sapo.pt/artigo/a-educacao-no-seculo-xxi-o-caso-portugues-ccd6-68a49e552765c02fac72a1e6)
- Coutinho, A. C. (2022). *"Implementação do Balance Scorecard numa empresa de transportes aéreos e marítimos"* (Dissertação de Mestrado). Porto: Repositório da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Cristo, A. H. (22 de maio de 2013). <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/>. Obtido de [https://ffms.pt: https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/escolas-para-o-seculo-xxi](https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/escolas-para-o-seculo-xxi)

- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., Oliveira, M., Henriques, P. L., & Jerónimo, H. M. (2022). Contribuição da gestão de recursos humanos para a sustentabilidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 62(5), 1-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-759020220502>
- Delgado, J., Carvalho, J., Romão, P., & Martins, P. (06 de julho de 2021). Que fatores contribuem para o sucesso da gestão escolar? A perspetiva dos diretores. *Revista Portuguesa de Educação* 34 (1), pp. 73-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.21814/rpe.18920>
- Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência(a), D.-g. d. (2020). *Observatório das Competências Digitais - alunos com ligação à internet*. Obtido de <https://observatorio.incode2030.gov.pt/>: https://observatorio.incode2030.gov.pt/indicadores/indicadores_acesso-2/alunos-por-computador-com-ligacao-a-internet-n-o/
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(b), D.-g. d. (2020). *Observatório das Competências Digitais - computadores nas escolas*. Obtido de <https://observatorio.incode2030.gov.pt/>: https://observatorio.incode2030.gov.pt/indicadores/indicadores_acesso-2/computadores-nas-escolas/
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(c), D.-g. d. (2020). *Observatório das Competências Digitais - docentes por grupo de recrutamento informática*. Obtido de <https://observatorio.incode2030.gov.pt/>: <https://observatorio.incode2030.gov.pt/indicadores/indicadores-potencial-humano/docentes-por-grupo-recrutamento-informatica/>
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência(d), D.-g. d. (19 de julho de 2024). *Recursos tecnológicos das escolas 2022/2023*. Obtido de <https://www.dgeec.medu.pt/>: <https://www.dgeec.medu.pt/art/educacao-pre-escolar-basico-e-secundario/estatisticas/recursos-tecnologicos-das-escolas/669a4cfad0f4b165f8a9f87e>
- Drucker, P. F. (fevereiro de 2006). "What Executives Should Remember". *Harvard Business Review*, pp. pp. 144-152. <https://doi.org/https://hbr.org/2006/02/what-executives-should-remember>
- Duarte Brás, H. F. (2021). *"Key Performance Indicators: aplicação numa empresa do setor veterinário" (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Repositório da Universidade Católica Porto Business School.
- Eberhardt, F. L., & Fernandes, S. R. (2021). "Planejamento Estratégico como Ferramenta de Alinhamento Institucional: apontamentos do processo de implantação de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica". *REPAE - Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, vl. 7, n.º 2, 36-53.
- Farias, S. W., & Lima, A. R. (2020). "Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas". *Entrepreneurship*, v.4, n.1,, p.34-41.
- Gomes, A. P. (2006). *"O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português" (Dissertação de Mestrado)*. Braga: Repositório da Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (november de 2001). "Are you sure you have a strategy?". *Academy of Management Executive*, 2001. Vol. 15, No. 4, 48-59.

- Júnior, J. F., Bezerra, D. d., Cabral, E. L., Moreno, R. C., & Pires, A. K. (14 de fevereiro de 2021). "A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual". *Research, Society and Development*, v. 10, n. 2, e25710212580, 2021, DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>, pp. 1-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *"A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard"*, tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *"Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis"*; tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: ELSEVIER.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (n.d. de janeiro de 2008). "Mastering the management system" - Reprint-R0801D. *Harvard Business Review*, pp. p. 63-77. Obtido de <https://www2.qa.hbr.org>: <https://www2.qa.hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A Execução Premium - a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio*, Edição traduzida - Campus. EUA: Elsevier - GEN Atlas 1.ª edição.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *"Alignment - Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies"*. Boston - Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lima, L. C., & Torres, L. L. (2020). Políticas, dinâmicas e perfis dos agrupamentos de escolas em Portugal. *Análise Social*, 55(237), 748-774. <https://doi.org/https://doi.org/10.31447/AS00032573.2020237.03>
- Magnus, L. (4 de dezembro de 2024). <https://genyo.com.br/balanced-scorecard/>. Obtido de [www.genyo.com.br](https://genyo.com.br): <https://genyo.com.br/balanced-scorecard/>
- Mendes, D. D. (2022). *Instrumentos de gestão estratégica e avaliação das organizações públicas: proposta de articulação entre o Balanced Scorecard e o QUAR (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas)*. Lisboa: Repositório do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Natura Europa. (24 de julho de 2018). <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores>. Obtido de <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/>: https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores/a-nossa-essencia?srsId=AfmBOopj-YhiF4KqOFt-abT4FwjzdsHu-RkGYo4zFjeIN7t1P4nu_2AG
- Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., Franco, M., Borges, A. P., Pereira, R., & Plácido, C. (2024). *"Sucesso na Implementação do BSC em Organizações Públicas e Privadas"*. Viseu: PsicoSoma.
- Oliveira, L. M. (2018). *"As Ferramentas de Gestão Estratégica e o impacto da sua aplicação na Performance das PME Portuguesas"* (Dissertação de Mestrado). Leiria: Repositório da Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Leiria.
- Pereira, J., & Ledesma, F. (24 de agosto de 2018). *"Plano Tecnológico da Educação: dez anos depois como estão as escolas do futuro?"*. Obtido de <https://tek.sapo.pt/>: <https://tek.sapo.pt/noticias/computadores/artigos/plano-tecnologico-da-educacao-dez-anos-depois-como-estao-as-escolas-do-futuro>

- Pinto, F. (2009). *"Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos"* - 1.ª ed. 2.ª impressão. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Portal do Estado do Ambiente. (2025). *REA - Relatório do Estado do Ambiente*. Obtido de [www.apambiente.pt: https://rea.apambiente.pt/content/estrutura-do-portal?language=pt-pt](https://rea.apambiente.pt/content/estrutura-do-portal?language=pt-pt)
- Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva Das Nações - tradução Waltensir Dutra, 1993*. Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda - <https://pdfcoffee.com/vantagem-competitiva-das-naoes-michael-porter-completocompressed-pdf-free.html>. Obtido de [www. pdfcoffee.com: https://pdfcoffee.com/vantagem-competitiva-das-naoes-michael-porter-completocompressed-pdf-free.html](https://pdfcoffee.com/vantagem-competitiva-das-naoes-michael-porter-completocompressed-pdf-free.html)
- Reis dos Santos, C. (2024). *"O Balanced Scorecard e a Gestão de Desempenho na Administração Pública: estudo de caso"* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Repositório do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Ribeiro, N. A. (2005). *"O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público"* (Dissertação de Mestrado). Braga: Repositório da Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão.
- Rodrigues da Silva, C. (2022). *GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA TERMOELÉTRICA NO RIO GRANDE DO SUL* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina). Praia Grande, SC, Brasil: Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Santos, C. R. (2024). *O Balanced Scorecard e a Gestão de Desempenho na Administração Pública: Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas). Lisboa: Repositório do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Sinek, S. (23 de agosto de 2025). <https://www.profit.co/blog/>. Obtido de [https://www.profit.co: https://www.profit.co/blog/strategy/why-the-balanced-scorecard-is-still-relevant-in-2025-despite-okrs-and-agile/](https://www.profit.co/blog/strategy/why-the-balanced-scorecard-is-still-relevant-in-2025-despite-okrs-and-agile/)
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *"Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, 2.ª Edição"*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Teixeira, S. (2011, 2020). *"Gestão Estratégica - 2ª edição"*. Forte da Casa: Escolar Editora.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (n.d. de January-February de 1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, pp. pp. 84-93.
- Vaz da Silva, J. F. (2011). *"Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica do ensino Público"* (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Repositório ISCTE - IUL.
- Vieira, J. P. (2019). *"Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: um caso de estudo"* (Dissertação de Mestrado). Ponta Delgada : Repositório da Universidade dos Açores.
- Vieito, R., & Dias, J. (24 de junho de 2024). <https://www.previform.pt/l/>. Obtido de www.previform.pt: https://www.previform.pt/l/panorama-da-educacao-em-portugal-avancos-e-desafios/

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods, Sixth Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.