

## Avaliação de Escolas: Gestão estratégica e prospetiva | José Saragoça, Maria José Silvestre e Isabel Fialho

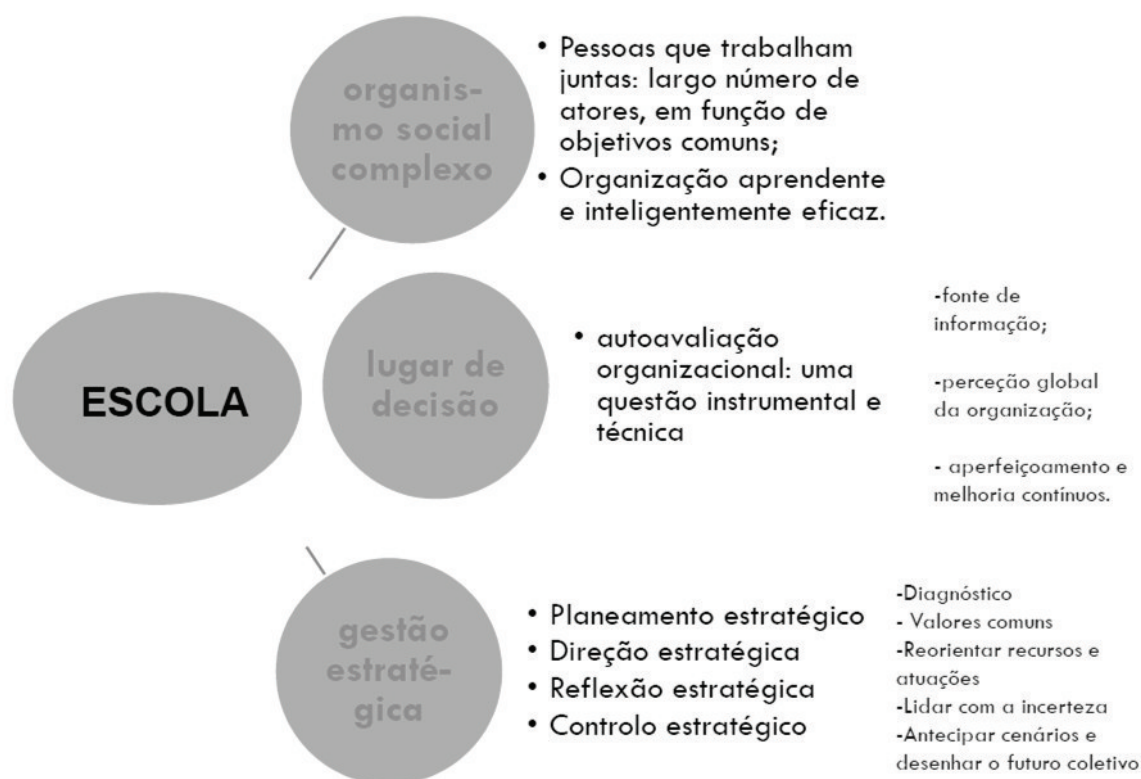
Seminário Faro  
2014

### SUMÁRIO

1. Enquadramento teórico
  - 1.1. Gestão estratégica e autoavaliação de escolas
  - 1.2. A metodologia prospetiva ao serviço da autoavaliação
  - 1.3. O método dos cenários: interesse, operacionalização e limites.
2. Um Caso: diagnóstico prospetivo da “escola x”
  - 2.1. A análise estrutural da “escola x”
  - 2.2. Estudo da estratégia dos atores na “escola x”

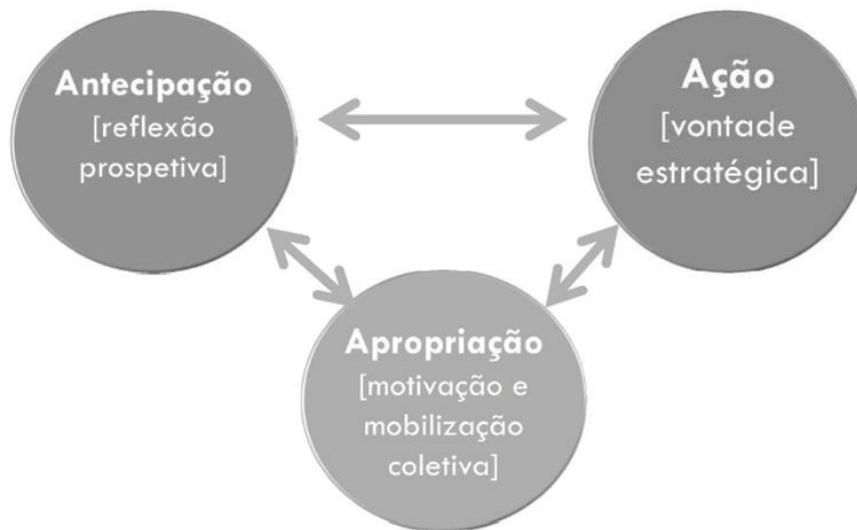
### 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### 1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA E AUTOAVALIAÇÃO DE ESCOLAS

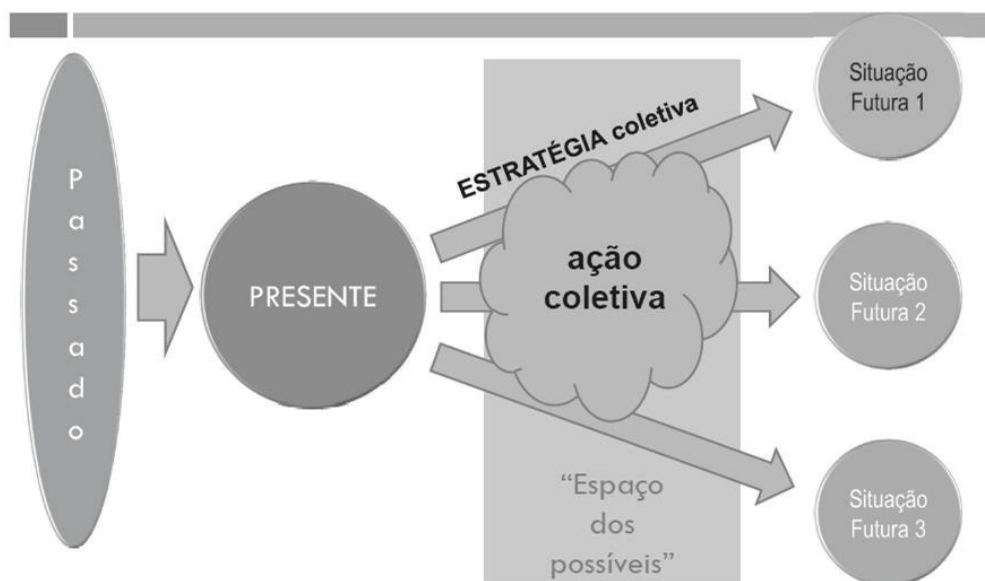


## 1.2. A METODOLOGIA PROSPETIVA AO SERVIÇO DA AUTOAVALIAÇÃO

### A prospectiva



- Godet (1996)



**Prospetiva: finalidades**



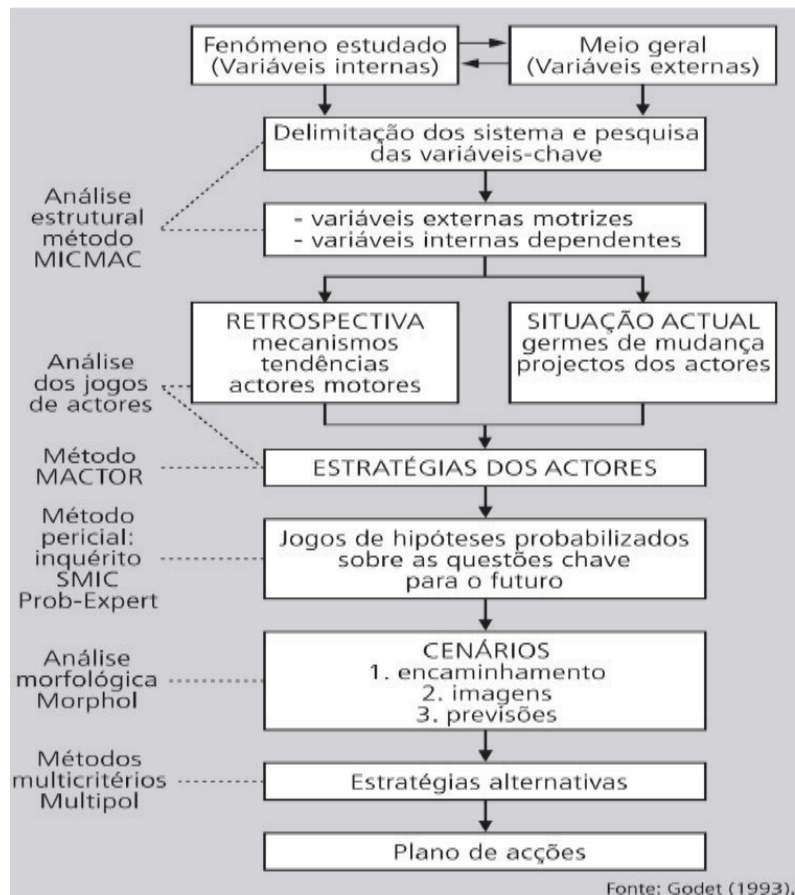
- Analisar fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade,
- Prever,
- Traçar «futuros possíveis»,
- Desencadear uma estratégia de ação.

**Prospetiva e teoria da ação**



### 1.3. O MÉTODO DOS CENÁRIOS: INTERESSE, OPERACIONALIZAÇÃO E LIMITES.

#### O método dos cenários



#### O método dos cenários: operacionalização

##### ETAPA 1: Construção da Base

- Delimitação do Sistema;
- Determinação das variáveis-chave através da Análise Estrutural;
- Estudo da Estratégia de atores

##### ETAPA 2: Construção de Cenários

- Construção de hipóteses
- Consulta a peritos
- Hierarquização de Cenários



### ETAPA 3: Identificação e Seleção de Estratégias de Ação

#### O método dos cenários. Interesse

- ✓ Mais fácil comunicação e coordenação entre *stakeholders*.
- ✓ A concentração no longo prazo (uma exigência).
- ✓ A construção de uma visão partilhada que facilita a focalização dos atores, gerindo incertezas, potenciando exercícios mais inclusivos e fortalecendo redes e interfaces (capital social).
- ✓ A contribuição para a definição de prioridades.
- ✓ A criação de compromissos (de participação e de implementação).

(Alvarenga e Soeiro de Carvalho, 2007)

#### O método dos cenários. Limites

- “processo subjetivo, que exige competências específicas e cooperação interfuncional e multidisciplinar” (Soeiro de Carvalho, cit in Saragoça, 2012, p. 21)
- “elevado tempo requerido”, “qualidade das opiniões requeridas” (Saragoça, 2012, p. 21)
- “autoavaliação”, “natureza psicológica”, “aspetos irracionais”, “hipóteses implícitas”, “disponibilidade de dados fiáveis”, “dificuldade de verificação imediata do rigor das análise prospetivas” (Carlos da Luz, cit in Saragoça, 2012, p. 22)

## 2. UM CASO: DIAGNÓSTICO PROSPETIVO DA “ESCOLA X”

### 2.1. A ANÁLISE ESTRUTURAL DA “ESCOLA X”

#### Utilidade do Método de Análise Estrutural

- Fazer emergir as principais variáveis influentes e dependentes e, desse modo as variáveis essenciais à evolução do sistema estudado.
- Proceder a uma análise que permita a classificação das variáveis em relação a um dado número de parâmetros fundamentais para caracterizar o seu papel no sistema, pondo em evidência uma hierarquia de variáveis e facilitando a identificação das variáveis-chave.

## Dados de entrada. Lista de Variáveis

|    | título longo                                          | tema/Dimensão                                                               |
|----|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | formas de solidariedade                               | Resultados: resultados Sociais                                              |
| 2  | competências dos trabalhadores                        | Liderança: competências dos trabalhadores                                   |
| 3  | projectos e parcerias                                 | Liderança: projetos e parcerias                                             |
| 4  | alargamento da oferta educativa                       | Liderança: alargamento da oferta educativa                                  |
| 5  | oportunidades de complemento curricular               | práticas de ensino: enriquecimento curricular                               |
| 6  | articulação vertical e horizontal                     | Planeamento e articulação: gestão articulada do currículo                   |
| 7  | inclusão social                                       | Liderança: inclusão                                                         |
| 8  | intervenção de pais/EE                                | Resultados: Reconhecimento da comunidade                                    |
| 9  | desenvolvimento profissional docente                  | Gestão: gestão de competências                                              |
| 10 | quadro de trabalhadores estável                       | Gestão                                                                      |
| 11 | notoriedade da escola na comunidade                   | Resultados: reconhecimento da comunidade                                    |
| 12 | adequação dos apoios às NEE                           | Prestação do serviço educativo: práticas de ensino                          |
| 13 | Integração na vida ativa / formação profissional      | Prestação do serviço educativo: monitorização e avaliação das aprendizagens |
| 14 | assimetria na qualidade de instalações e equipamentos | Gestão                                                                      |

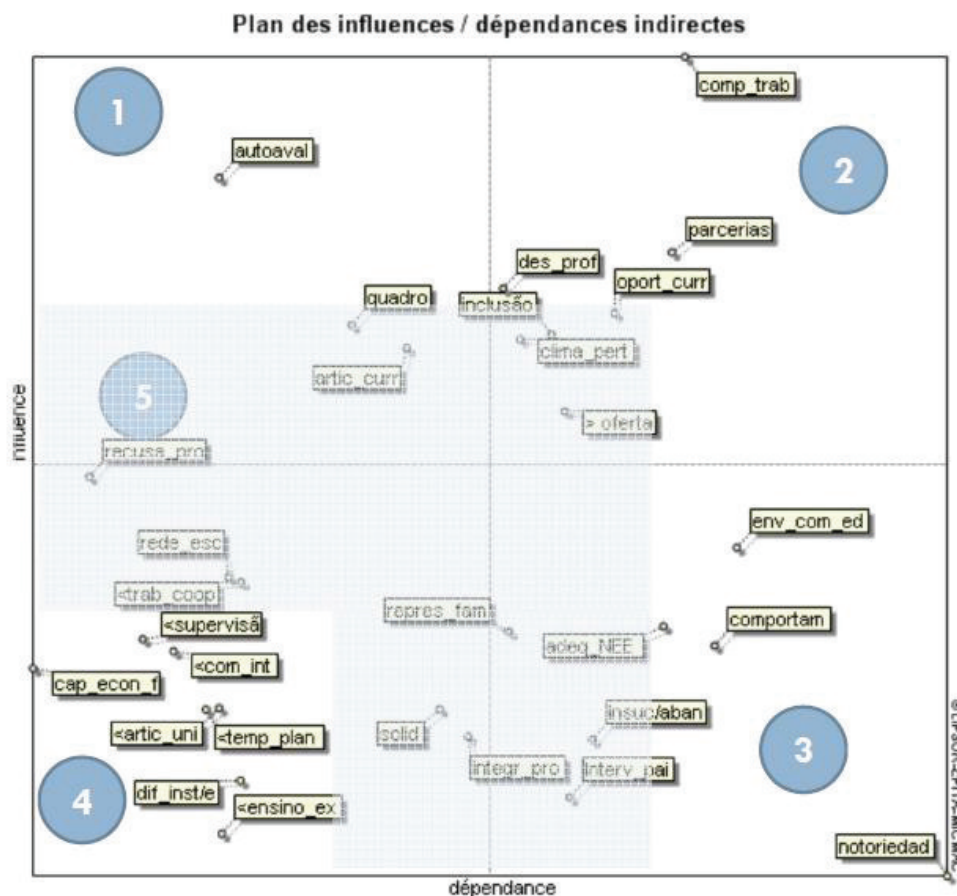
|    | título longo                                         | tema/Dimensão                                                               |
|----|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 15 | envolvimento da comunidade educativa                 | Liderança: motivação das pessoas                                            |
| 16 | trabalho cooperativo entre docentes                  | Prestação do serviço educativo: planeamento e articulação                   |
| 17 | práticas de monitorização e de supervisão            | Prestação do serviço educativo: monitorização e avaliação das aprendizagens |
| 18 | poucas práticas de ensino experimental das ciências  | Prestação do serviço educativo: práticas de ensino                          |
| 19 | comunicação interna                                  | Gestão: eficácia dos circuitos de informação                                |
| 20 | autoavaliação                                        | Autoavaliação: autoavaliação e melhoria                                     |
| 21 | insucesso e abandono                                 | Resultados: resultados académicos                                           |
| 22 | tempo para planificação conjunta                     | Gestão: elaboração de horários e de distribuição de serviço                 |
| 23 | clima de pertença                                    | Liderança: sentido de pertença e de identificação com a escola              |
| 24 | capital económico das famílias                       | Variáveis de contexto familiar                                              |
| 25 | representações familiares sobre a escola             | Reconhecimento da comunidade: variáveis de contexto familiar                |
| 26 | comportamento/disciplina                             | Resultados: resultados Sociais                                              |
| 27 | rede escolar                                         | Políticas educativas                                                        |
| 28 | articulação entre unidades funcionais do agrupamento | Prestação do serviço educativo: planeamento e articulação                   |
| 29 | receptividade a ideias e projectos inovadores        | Liderança: desenvolvimento de projectos, parcerias e soluções inovadoras    |

## Dados de Entrada: Matriz de Influência Direta entre as Variáveis (MID)

|    |                 | solid | comp_trab | parcerias | > oferta | oport_curr | artic_curr | inclusão | interv_pais | des_prof | quadro | notoriidade | adeq_NEE | integ_prof | diff_inst/equip | env_com_edu | ctrab_coop | supervisão | ensino_exp | com_int | autoaval | insuc/aband | clima_planif | clima_pert | cap_econ_fam | repres_fam | comportam | rede_esc | artic_unidd | recusa_proj |
|----|-----------------|-------|-----------|-----------|----------|------------|------------|----------|-------------|----------|--------|-------------|----------|------------|-----------------|-------------|------------|------------|------------|---------|----------|-------------|--------------|------------|--------------|------------|-----------|----------|-------------|-------------|
| 1  | solid           | 0     | 0         | 2         | 0        | 2          | 0          | 3        | 2           | 0        | 0      | 3           | 2        | 2          | 0               | 0           | 0          | 0          | 0          | 0       | 1        | 0           | 0            | 1          | 1            | 2          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 2  | comp_trab       | 1     | 0         | 3         | 3        | 3          | 2          | 2        | 1           | 3        | 0      | 3           | 3        | 2          | 0               | 3           | 2          | 2          | 2          | 2       | 3        | 2           | 3            | 3          | 0            | 0          | 0         | 0        | 2           | 2           |
| 3  | parcerias       | 2     | 2         | 0         | 3        | 3          | 0          | 3        | 3           | 3        | 3      | 0           | 3        | 3          | 2               | 3           | 0          | 0          | 2          | 0       | 0        | 2           | 0            | 0          | 1            | 2          | 1         | 2        | 0           | 0           |
| 4  | > oferta        | 0     | 2         | 2         | 0        | 3          | 0          | 3        | 2           | 2        | 3      | 3           | 2        | 2          | 0               | 3           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 3           | 0            | 0          | 0            | 0          | 3         | 0        | 0           | 0           |
| 5  | oport_curr      | 3     | 3         | 3         | 3        | 0          | 2          | 0        | 2           | 2        | 2      | 3           | 3        | 0          | 0               | 2           | 0          | 0          | 2          | 0       | 0        | 2           | 0            | 3          | 0            | 0          | 3         | 0        | 0           | 0           |
| 6  | artic_curr      | 0     | 2         | 2         | 2        | 2          | 0          | 2        | 2           | 2        | 1      | 0           | 2        | 0          | 0               | 0           | 0          | 0          | 3          | 3       | 3        | 0           | 3            | 0          | 0            | 1          | 0         | 3        | 0           |             |
| 7  | inclusão        | 3     | 2         | 3         | 2        | 2          | 2          | 0        | 2           | 0        | 3      | 3           | 2        | 2          | 0               | 3           | 2          | 0          | 0          | 0       | 0        | 3           | 0            | 0          | 0            | 3          | 2         | 0        | 0           | 0           |
| 8  | interv_pais     | 0     | 0         | 1         | 0        | 0          | 0          | 0        | 0           | 0        | 0      | 3           | 0        | 0          | 0               | 3           | 0          | 0          | 0          | 1       | 0        | 2           | 0            | 0          | 0            | 3          | 3         | 2        | 0           | 0           |
| 9  | des_prof        | 1     | 3         | 2         | 3        | 3          | 2          | 2        | 1           | 0        | 0      | 2           | 2        | 1          | 0               | 1           | 1          | 1          | 1          | 1       | 1        | 2           | 0            | 2          | 0            | 2          | 2         | 0        | 1           | 1           |
| 10 | quadro          | 0     | 3         | 0         | 2        | 2          | 2          | 2        | 2           | 2        | 0      | 2           | 2        | 2          | 0               | 2           | 0          | 0          | 0          | 0       | 1        | 2           | 2            | 2          | 0            | 2          | 2         | 1        | 3           | 0           |
| 11 | notoriidade     | 0     | 0         | 2         | 0        | 0          | 0          | 0        | 2           | 0        | 0      | 0           | 0        | 0          | 0               | 1           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 0           | 0            | 2          | 0            | 2          | 1         | 0        | 0           | 0           |
| 12 | adeq_NEE        | 2     | 0         | 3         | 1        | 1          | 0          | 3        | 1           | 1        | 0      | 3           | 0        | 3          | 0               | 1           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 2           | 0            | 0          | 2            | 2          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 13 | integ_prof      | 0     | 0         | 3         | 0        | 0          | 0          | 3        | 1           | 0        | 0      | 2           | 2        | 0          | 0               | 3           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 2           | 0            | 0          | 0            | 0          | 2         | 0        | 0           | 0           |
| 14 | diff_inst/equip | 0     | 2         | 0         | 0        | 0          | 0          | 0        | 0           | 0        | 0      | 2           | 0        | 0          | 0               | 1           | 0          | 2          | 0          | 1       | 0        | 0           | 3            | 0          | 3            | 1          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 15 | env_com_edu     | 2     | 2         | 0         | 2        | 1          | 0          | 1        | 0           | 2        | 0      | 1           | 2        | 3          | 3               | 0           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 1           | 0            | 0          | 0            | 2          | 3         | 3        | 0           | 0           |
| 16 | ctrab_coop      | 0     | 3         | 0         | 0        | 1          | 3          | 0        | 0           | 3        | 0      | 2           | 2        | 0          | 0               | 0           | 0          | 0          | 3          | 2       | 1        | 1           | 0            | 3          | 0            | 0          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 17 | supervisão      | 0     | 3         | 0         | 0        | 0          | 0          | 0        | 0           | 3        | 0      | 2           | 0        | 0          | 0               | 0           | 0          | 3          | 0          | 0       | 0        | 2           | 0            | 3          | 3            | 0          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 18 | ensino_exp      | 0     | 0         | 0         | 0        | 1          | 2          | 0        | 0           | 0        | 2      | 0           | 2        | 0          | 0               | 0           | 0          | 3          | 0          | 0       | 0        | 0           | 1            | 1          | 0            | 0          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 19 | com_int         | 0     | 2         | 0         | 0        | 0          | 1          | 1        | 3           | 0        | 0      | 3           | 2        | 0          | 0               | 3           | 1          | 0          | 0          | 0       | 0        | 1           | 0            | 0          | 3            | 0          | 2         | 0        | 0           | 0           |
| 20 | autoaval        | 0     | 3         | 1         | 0        | 0          | 2          | 0        | 0           | 0        | 3      | 2           | 3        | 3          | 3               | 3           | 3          | 3          | 3          | 3       | 0        | 1           | 3            | 3          | 0            | 3          | 2         | 2        | 3           | 3           |
| 21 | insuc/aband     | 1     | 0         | 1         | 1        | 1          | 1          | 1        | 1           | 0        | 0      | 3           | 2        | 0          | 1               | 1           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 0           | 0            | 0          | 0            | 3          | 3         | 0        | 0           | 0           |
| 22 | clima_planif    | 0     | 3         | 0         | 0        | 0          | 1          | 0        | 0           | 2        | 0      | 0           | 2        | 0          | 2               | 0           | 3          | 1          | 0          | 0       | 0        | 0           | 0            | 1          | 0            | 1          | 0         | 0        | 1           | 0           |
| 23 | clima_pert      | 2     | 3         | 1         | 0        | 3          | 3          | 1        | 0           | 3        | 3      | 3           | 2        | 0          | 3               | 3           | 1          | 0          | 1          | 0       | 1        | 0           | 0            | 0          | 0            | 0          | 0         | 0        | 2           | 0           |
| 24 | cap_econ_fam    | 1     | 0         | 1         | 2        | 2          | 2          | 1        | 3           | 0        | 0      | 1           | 0        | 0          | 0               | 3           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 2           | 0            | 0          | 0            | 0          | 1         | 2        | 1           | 0           |
| 25 | repres_fam      | 2     | 2         | 1         | 2        | 2          | 1          | 1        | 3           | 0        | 0      | 3           | 0        | 0          | 0               | 2           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 2           | 0            | 0          | 0            | 0          | 3         | 0        | 0           | 0           |
| 26 | comportam       | 1     | 2         | 1         | 2        | 1          | 1          | 1        | 1           | 0        | 0      | 3           | 0        | 1          | 0               | 2           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 3           | 0            | 2          | 0            | 1          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 27 | rede_esc        | 0     | 3         | 3         | 3        | 0          | 0          | 0        | 0           | 0        | 3      | 3           | 3        | 0          | 0               | 0           | 0          | 0          | 0          | 0       | 0        | 0           | 3            | 0          | 0            | 0          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 28 | artic_unidd     | 0     | 2         | 1         | 0        | 2          | 2          | 0        | 0           | 1        | 2      | 1           | 0        | 0          | 0               | 0           | 1          | 0          | 0          | 0       | 0        | 0           | 2            | 0          | 0            | 0          | 0         | 0        | 0           | 0           |
| 29 | recusa_proj     | 3     | 3         | 2         | 0        | 2          | 0          | 0        | 1           | 1        | 3      | 1           | 0        | 0          | 0               | 1           | 3          | 0          | 1          | 0       | 0        | 2           | 0            | 3          | 0            | 0          | 2         | 0        | 0           | 0           |

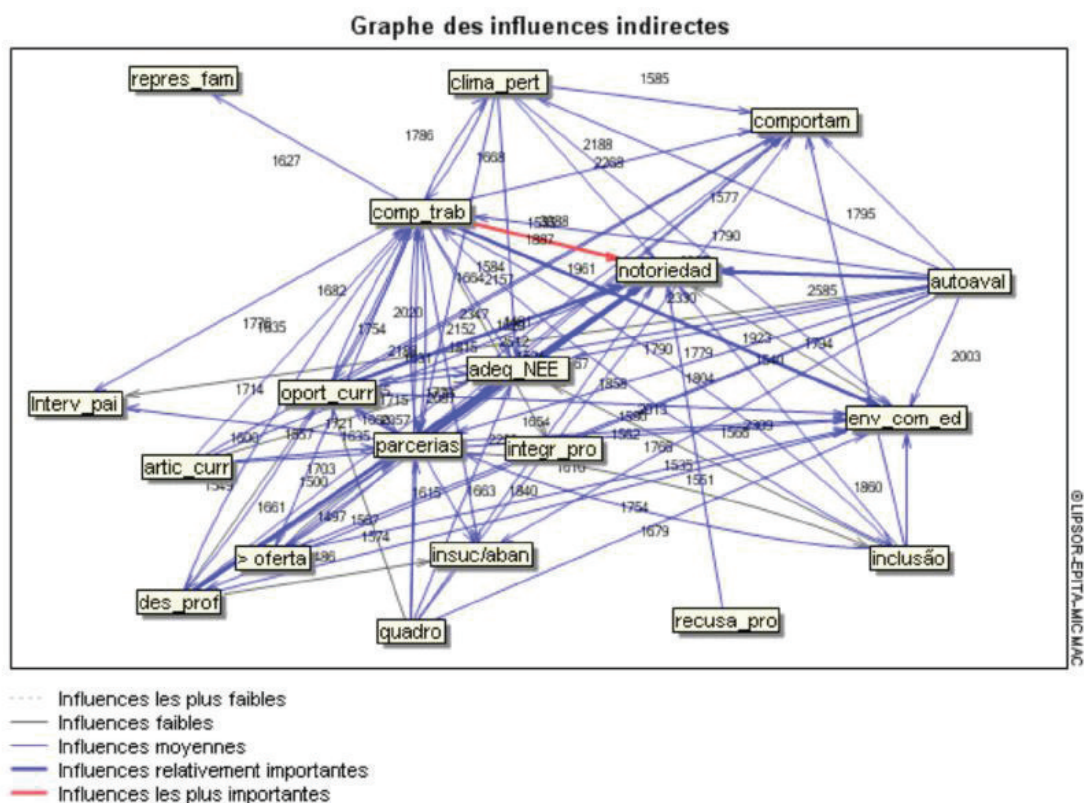
## RESULTADOS

## Plano das influências e dependências indiretas entre as variáveis

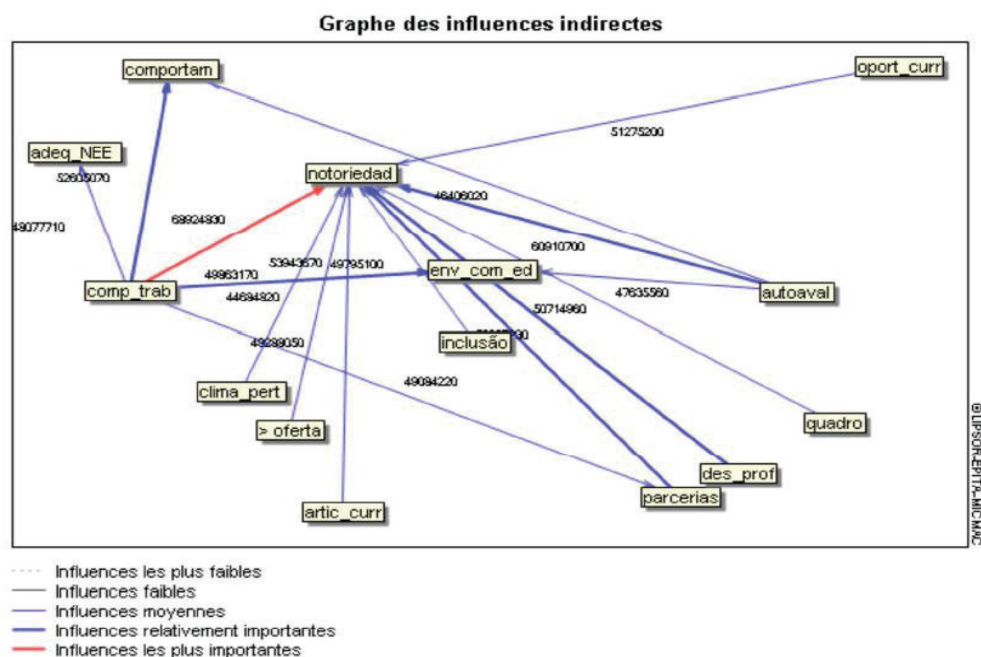




## Gráficos das influências indiretas entre as variáveis [100%]



## Gráficos das influências indiretas entre as variáveis [2%]



## Classificação das variáveis mais influentes e das variáveis mais dependentes

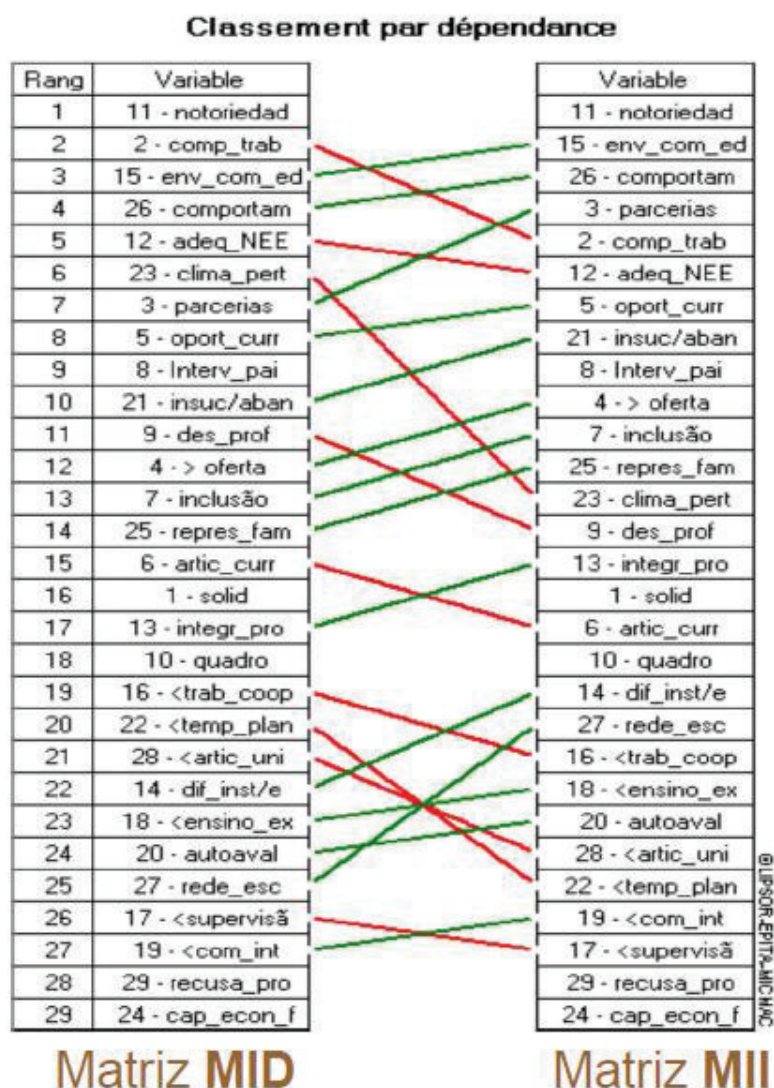
## Classements des variables selon leurs influences

| Rang | Variable        |  | Variable        |
|------|-----------------|--|-----------------|
| 1    | 20 - autoaval   |  | 2 - comp_trab   |
| 2    | 2 - comp_trab   |  | 20 - autoaval   |
| 3    | 3 - parcerias   |  | 3 - parcerias   |
| 4    | 7 - inclusão    |  | 9 - des_prof    |
| 5    | 5 - oport_curr  |  | 5 - oport_curr  |
| 6    | 9 - des_prof    |  | 10 - quadro     |
| 7    | 10 - quadro     |  | 23 - clima_pert |
| 8    | 23 - clima_pert |  | 7 - inclusão    |
| 9    | 4 - > oferta    |  | 6 - artic_curr  |
| 10   | 6 - artic_curr  |  | 4 - > oferta    |
| 11   | 15 - env_com_ed |  | 29 - recusa_pro |
| 12   | 29 - recusa_pro |  | 15 - env_com_ed |
| 13   | 12 - adeq_NEE   |  | 27 - rede_esc   |
| 14   | 16 - <trab_coop |  | 16 - <trab_coop |
| 15   | 25 - repres_fam |  | 17 - <supervisã |
| 16   | 19 - <com_int   |  | 12 - adeq_NEE   |
| 17   | 24 - cap_econ_f |  | 25 - repres_fam |
| 18   | 26 - comportam  |  | 26 - comportam  |
| 19   | 1 - solid       |  | 19 - <com_int   |
| 20   | 27 - rede_esc   |  | 24 - cap_econ_f |
| 21   | 21 - insuc/aban |  | 22 - <temp_plan |
| 22   | 17 - <supervisã |  | 28 - <artic_uni |
| 23   | 8 - Interv_pai  |  | 1 - solid       |
| 24   | 13 - integr_pro |  | 13 - integr_pro |
| 25   | 22 - <temp_plan |  | 21 - insuc/aban |
| 26   | 14 - dif_inst/e |  | 14 - dif_inst/e |
| 27   | 28 - <artic_uni |  | 8 - Interv_pai  |
| 28   | 18 - <ensino_ex |  | 18 - <ensino_ex |
| 29   | 11 - notoriedad |  | 11 - notoriedad |

Matriz MID

Matriz MII

© UFRJ/EPIT/MIC/MAC



## 2.2. ESTUDO DA ESTRATÉGIA DOS ATORES NA “ESCOLA X”

### Utilidade do Método MACTOR

- Identificar desafios e objetivos estratégicos inerentes a determinado sistema de atores bem como as alianças e conflitos que se configuram e os eventuais desenvolvimentos nas questões estratégicas e nas relações de poder.
- Fornecer ao ator determinadas formas de apoio no que diz respeito à forma de decisão e execução daquilo que são as uniões e conflitos.

### Utilidade do Método MACTOR

#### ETAPAS DO MÉTODO (APLICAÇÃO)

Etapa 1: Construção do quadro “estratégia dos atores”

Etapa 2: Identificação dos desafios estratégicos e dos objetivos associados

Etapa 3: Posicionamento dos atores em função dos objetivos e identificação das convergências e divergências

Etapa 4: Hierarquização das prioridades no que respeita aos objetivos de cada ator

Etapa 5: Avaliação das relações de força entre atores



**Dados de entrada: Lista de atores**

| Designação do Ator            | Descrição/Caracterização sumária                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alunos                        | Pessoa que recebe formação e educação.                                                                                                                                                                                                                                |
| Associação de Pais/EE         | Associações de pais, visando a defesa e a promoção dos interesses dos seus associados em tudo quanto respeita à educação e ensino dos seus filhos e educandos.                                                                                                        |
| Conselho Geral                | Órgão de direção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do Agrupamento, assegurando a participação e representação da comunidade educativa.                                                                                     |
| Conselho Pedagógico           | Órgão que assegura a coordenação e supervisão pedagógica e orientação da vida educativa do Agrupamento, nomeadamente nos domínios pedagógico e didático, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente. |
| Coordenadores de Departamento | Docente responsável pela articulação e gestão curriculares num Departamento.                                                                                                                                                                                          |
| Direção                       | Órgão de administração e gestão do Agrupamentos nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.                                                                                                                                             |
| Diretor(a) de Turma           | Docente responsável pela articulação e gestão curriculares num Conselho de Turma.                                                                                                                                                                                     |
| Docentes                      | Professor, Educador de infância ou Formador.                                                                                                                                                                                                                          |
| Empresas                      | unidade económico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem o objectivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de bens e serviços.                                                                                   |
| Entidades Formadoras          | Universidade, Centro e Formação de Associação de Escola, Associações de Professores.                                                                                                                                                                                  |
| Equipa de AA                  | Equipa que desenvolve as ações e os meios necessários para dinamizar e coordenar o processo de autoavaliação do Agrupamento.                                                                                                                                          |
| Município                     | O Município assume as competências transferidas por via e nos termos legais, em matéria de educação.                                                                                                                                                                  |
| Pai/Mãe ou EE                 | Elemento da comunidade educativa responsável pela vida escolar do aluno.                                                                                                                                                                                              |
| Psicólogo/a                   | Profissional que atua em instituições escolares e educativas, com vista à orientação e acompanhamento dos alunos.                                                                                                                                                     |
| Trabalhadores não docentes    | Trabalhadores que contribuem para a formação e educação dos alunos, cuja função é desempenhada em todo o espaço físico da escola, relacionando-se com alunos, professores, colegas, pais e encarregados de educação.                                                  |

**Dados de entrada. Lista de Objetivos**

1. Aumentar o sucesso educativo / diminuir os níveis de insucesso (+sucesso)
2. Melhorar as condições de trabalho (+cond\_trab)
3. Reduzir os custos / Aumentar as receitas (<custos)
4. Ampliar a oferta formativa (>oferta)
5. Aumentar o nº de turmas (+turmas)
6. Aumentar a qualidade do sucesso académico (>Qual\_académ)
7. Criar / Reforçar um bom clima de escola (+Clima\_esc)
8. Criar / aumentar o sentido de pertença (+pertença)
9. Valorizar o mérito (Val\_mérito)
10. Melhorar a representação social (imagem) do Agrupamento (>imagem\_ext)
11. Criar / Aumentar as oportunidades de melhoria na carreira (Oport\_carreira)
12. Diminuir as tarefas burocráticas (<burocracia)
13. Diminuir as horas de trabalho não docente na escola (<hor\_docente)
14. Melhorar as condições salariais (>cond\_salariais)
15. Aproximar os resultados escolares do 'valor esperado' (Aprox\_Result/VE)
16. Ter voz nas decisões da organização (aumentar a capacidade de intervenção na definição da política do Agrupamento) (>intervenção)



## Dados de Entrada

### Matrice des Influences Directes (MID)

| MID         | Alunos | Repr_AP | CG | CP | Coord_Dept. | Direcção | Dir_T | Docentes | Empresas | Ent_Formad | Equip_AA | Munic. | Pais/EE | Psic. | Trabs_ND |
|-------------|--------|---------|----|----|-------------|----------|-------|----------|----------|------------|----------|--------|---------|-------|----------|
| Alunos      | 0      | 0       | 0  | 0  | 0           | 0        | 1     | 1        | 0        | 0          | 0        | 0      | 0       | 0     | 0        |
| Repr_AP     | 0      | 0       | 2  | 2  | 0           | 3        | 1     | 1        | 1        | 0          | 0        | 0      | 0       | 1     | 1        |
| CG          | 0      | 0       | 0  | 1  | 0           | 3        | 0     | 0        | 0        | 0          | 2        | 0      | 0       | 0     | 0        |
| CP          | 1      | 0       | 0  | 0  | 0           | 0        | 0     | 2        | 0        | 1          | 0        | 0      | 0       | 0     | 0        |
| Coord_Dept. | 0      | 0       | 1  | 1  | 0           | 1        | 0     | 4        | 0        | 0          | 2        | 0      | 0       | 0     | 0        |
| Direcção    | 4      | 0       | 0  | 4  | 4           | 0        | 4     | 4        | 1        | 2          | 4        | 0      | 1       | 4     | 4        |
| Dir_T       | 2      | 0       | 0  | 2  | 0           | 1        | 0     | 2        | 1        | 2          | 2        | 0      | 1       | 2     | 0        |
| Docentes    | 4      | 0       | 0  | 0  | 1           | 1        | 2     | 0        | 1        | 2          | 4        | 0      | 0       | 2     | 0        |
| Empresas    | 1      | 0       | 0  | 0  | 0           | 0        | 1     | 2        | 0        | 0          | 0        | 1      | 0       | 0     | 0        |
| Ent_Formad  | 0      | 0       | 0  | 0  | 0           | 0        | 1     | 3        | 0        | 0          | 0        | 0      | 0       | 0     | 2        |
| Equip_AA    | 0      | 0       | 1  | 3  | 1           | 4        | 2     | 3        | 1        | 2          | 0        | 0      | 0       | 3     | 3        |
| Munic.      | 0      | 0       | 0  | 0  | 0           | 3        | 0     | 0        | 0        | 2          | 1        | 0      | 0       | 0     | 4        |
| Pais/EE     | 4      | 4       | 0  | 0  | 0           | 3        | 2     | 1        | 1        | 0          | 2        | 1      | 0       | 2     | 0        |
| Psic.       | 1      | 0       | 0  | 0  | 0           | 1        | 2     | 0        | 0        | 0          | 1        | 0      | 1       | 0     | 1        |
| Trabs_ND    | 1      | 0       | 0  | 0  | 0           | 1        | 0     | 0        | 0        | 1          | 2        | 1      | 0       | 0     | 0        |

© UPSOR-EPTA-MACTOR

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

- 0 : Pas d'influence
- 1 : Processus opératoires
- 2 : Projets
- 3 : Missions
- 4 : Existence

### Matrice des Positions Valuées (2MAO)

| 2MAO        | +sucesso | +cond_trab | <custos | >oferta | +humas | >Qual_académ | +Clima_esc | +pertença | Val_mérito | >imagem_ext | Oport_careira | <burocracia | <hor_docente | >cond_salários | Aprox_Resul_VE | >Intervenção |
|-------------|----------|------------|---------|---------|--------|--------------|------------|-----------|------------|-------------|---------------|-------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Alunos      | 3        | 2          | -1      | 2       | -1     | 3            | 2          | 2         | 2          | 1           | -1            | -1          | -1           | -1             | 1              | 2            |
| Repr AP     | 3        | 2          | 0       | 2       | 0      | 3            | 2          | 2         | 3          | 2           | -1            | -1          | -1           | -1             | 2              | 3            |
| CG          | 2        | 2          | 2       | 2       | 2      | 3            | 3          | 3         | 3          | 3           | 1             | 2           | 2            | 1              | 3              | 3            |
| CP          | 3        | 3          | 1       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 2           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Coord_Dept. | 3        | 3          | 1       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 2           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Direcção    | 3        | 3          | 3       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 3           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Dir_T       | 3        | 3          | 1       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 2           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Docentes    | 3        | 3          | 1       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 2           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Empresas    | 2        | 1          | -1      | 1       | -1     | 1            | -1         | -1        | -1         | 1           | 0             | 1           | -1           | -1             | -1             | 1            |
| Ent_Formad  | 1        | 1          | 1       | 0       | 0      | 1            | 1          | 1         | 0          | 1           | 2             | 1           | 2            | -1             | -1             | 1            |
| Equip_AA    | 3        | 3          | 2       | 3       | 3      | 3            | 3          | 3         | 3          | 3           | 3             | 3           | 3            | 3              | 3              | 3            |
| Munic.      | 3        | 3          | 3       | 3       | 3      | 3            | 2          | 2         | 2          | 3           | 2             | 2           | 0            | 2              | 2              | 3            |
| Pais/EE     | 3        | 3          | 0       | 3       | 0      | 3            | 2          | 3         | 3          | 3           | -1            | -1          | -1           | -1             | -1             | 1            |
| Psic.       | 2        | 3          | 0       | 3       | 1      | 1            | 1          | 1         | 1          | 1           | 3             | 3           | -1           | 3              | 3              | 3            |
| Trabs_ND    | 1        | 3          | 0       | 0       | 2      | 0            | 2          | 2         | 3          | 3           | 3             | 2           | -1           | 3              | 0              | 2            |

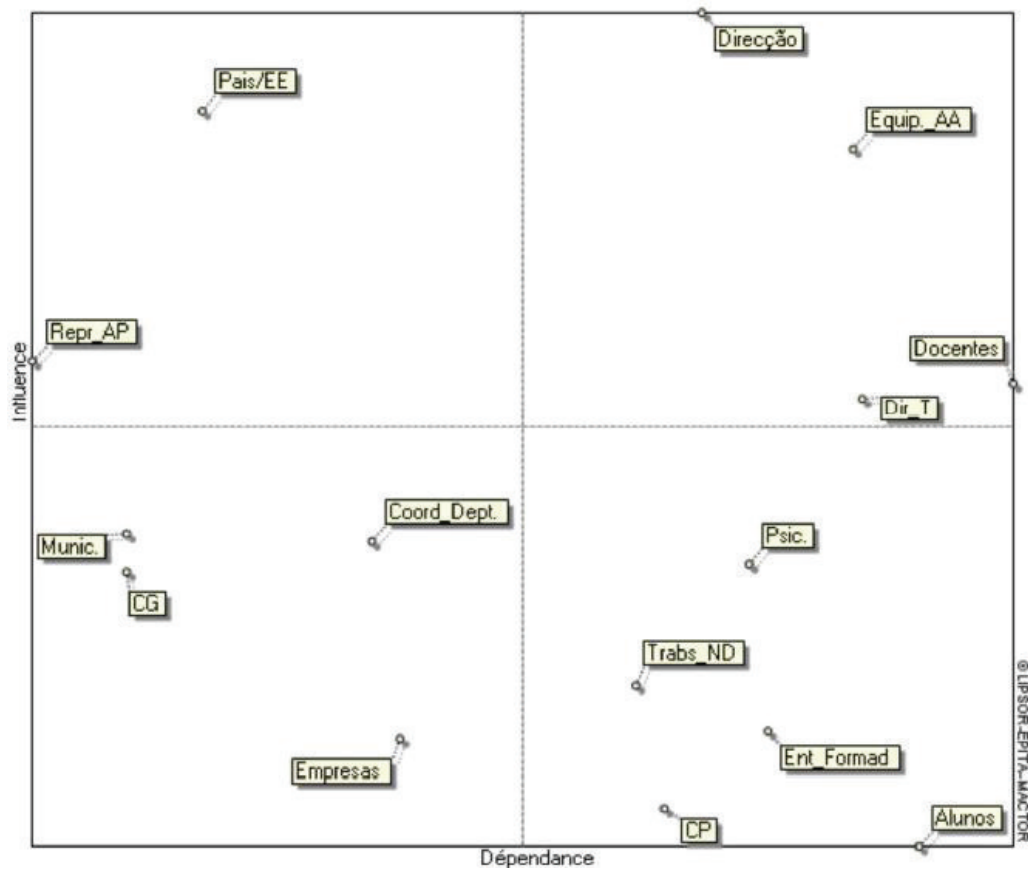
© UPSOR-EPTA-MACTOR

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

- 0 : l'objectif est peu conséquent
- 1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires
- 2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets
- 3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions
- 4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

## RESULTADOS

### Planos de influências e dependências entre atores



### Balanco Líquido das influências entre atores

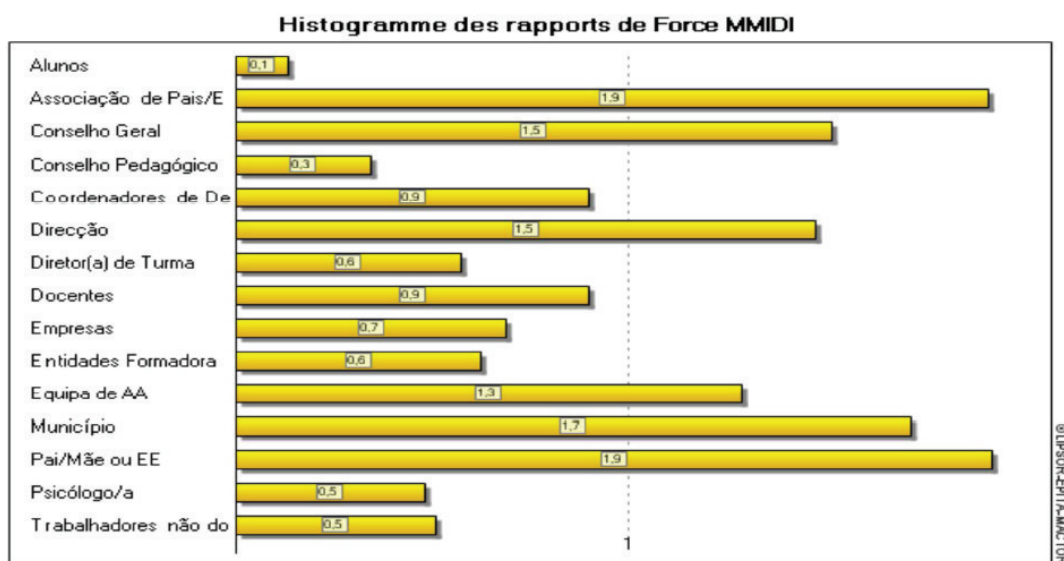
| BN           | Alunos | Repr AP | CG | CP | Coord. Dept. | Direção | Dir T | Docentes | Empresas | Ent Formad | Equip. AA | Munic. | Pais/EE | Psic. | Trabs ND | Somme |
|--------------|--------|---------|----|----|--------------|---------|-------|----------|----------|------------|-----------|--------|---------|-------|----------|-------|
| Alunos       |        | -9      | -4 | -2 | -5           | -13     | -7    | -7       | -2       | -3         | -11       | -4     | -11     | -4    | -2       | -84   |
| Repr AP      | 9      |         | 2  | 7  | 4            | 8       | 6     | 8        | 4        | 6          | 9         | 2      | -1      | 5     | 5        | 74    |
| CG           | 4      | -2      |    | 6  | 2            | 3       | 4     | 4        | 2        | 5          | 3         | -1     | -2      | 4     | 4        | 36    |
| CP           | 2      | -7      | -6 |    | -4           | -9      | -1    | -3       | 0        | 2          | -9        | -4     | -9      | -2    | -2       | -52   |
| Coord. Dept. | 5      | -4      | -2 | 4  |              | -1      | 2     | 5        | 2        | 5          | 2         | -4     | -4      | 3     | 1        | 14    |
| Direção      | 13     | -8      | -3 | 9  | 1            |         | 8     | 12       | 2        | 7          | 6         | -2     | -9      | 7     | 6        | 49    |
| Dir T        | 7      | -6      | -4 | 1  | -2           | -8      |       | 2        | 1        | 5          | -5        | -3     | -10     | 2     | 1        | -19   |
| Docentes     | 7      | -8      | -4 | 3  | -5           | -12     | -2    |          | 0        | 3          | -6        | -5     | -8      | 2     | 2        | -33   |
| Empresas     | 2      | -4      | -2 | 0  | -2           | -2      | -1    | 0        |          | 2          | 0         | -1     | -5      | -1    | -1       | -15   |
| Ent Formad   | 3      | -6      | -5 | -2 | -5           | -7      | -5    | -3       | -2       |            | -4        | -5     | -7      | -2    | -3       | -53   |
| Equip. AA    | 11     | -9      | -3 | 9  | -2           | -6      | 5     | 6        | 0        | 4          |           | -4     | -7      | 5     | 6        | 15    |
| Munic.       | 4      | -2      | 1  | 4  | 4            | 2       | 3     | 5        | 1        | 5          | 4         |        | -1      | 2     | 9        | 41    |
| Pais/EE      | 11     | 1       | 2  | 9  | 4            | 9       | 10    | 8        | 5        | 7          | 7         | 1      |         | 8     | 7        | 89    |
| Psic.        | 4      | -5      | -4 | 2  | -3           | -7      | -2    | -2       | 1        | 2          | -5        | -2     | -8      |       | 0        | -29   |
| Trabs ND     | 2      | -5      | -4 | 2  | -1           | -6      | -1    | -2       | 1        | 3          | -6        | -9     | -7      | 0     |          | -33   |

Ces valeurs sont des entiers relatifs :

Le signe (+) indique que l'acteur exerce plus d'influence qu'il n'en reçoit.

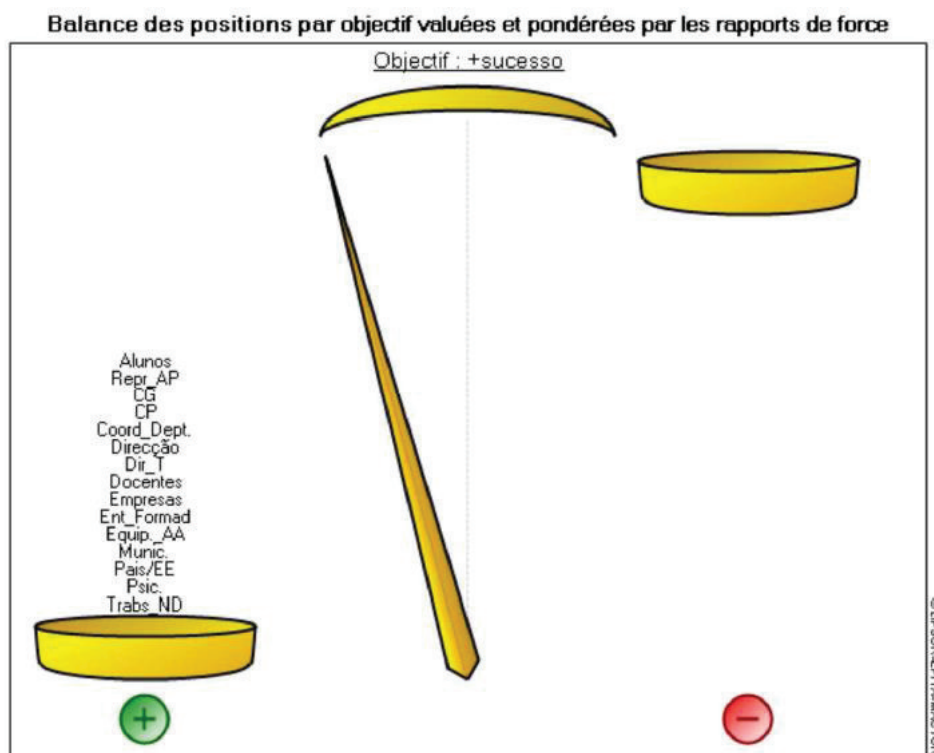
Le signe (-) indique que l'acteur exerce moins d'influence qu'il n'en reçoit.

## Relações de Força (Qi) Diretas e Indiretas entre os atores



Qi\* est le rapport de force de l'acteur i tenant compte de son max. d'influences et de dépendances directes et indirectes et de sa rétroaction.

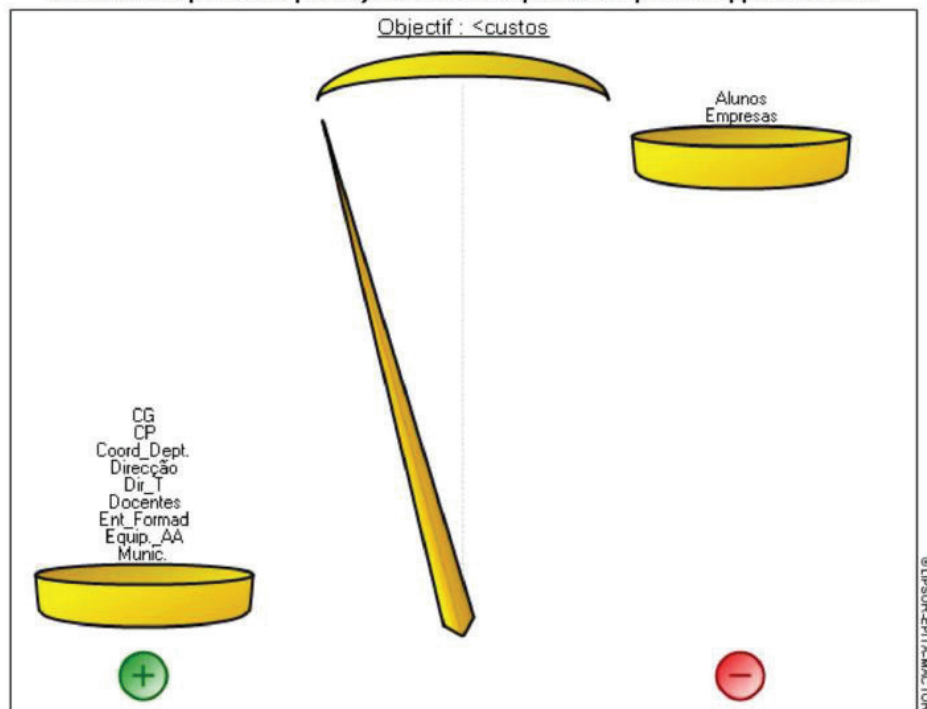
## Balanço das posições, por objetivo, valorizadas e ponderadas pelas relações de força



Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

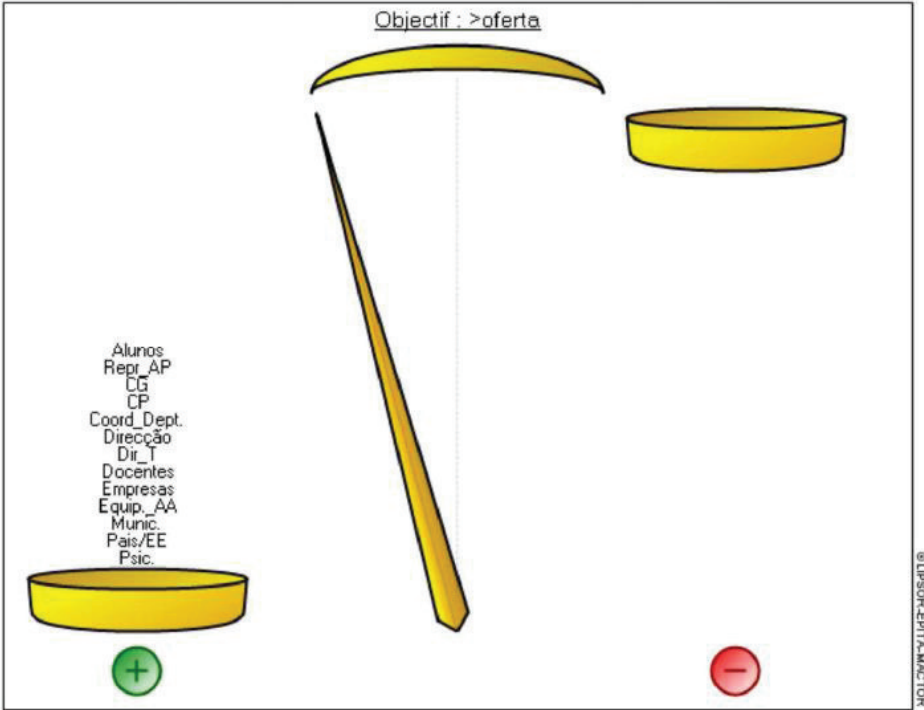


Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

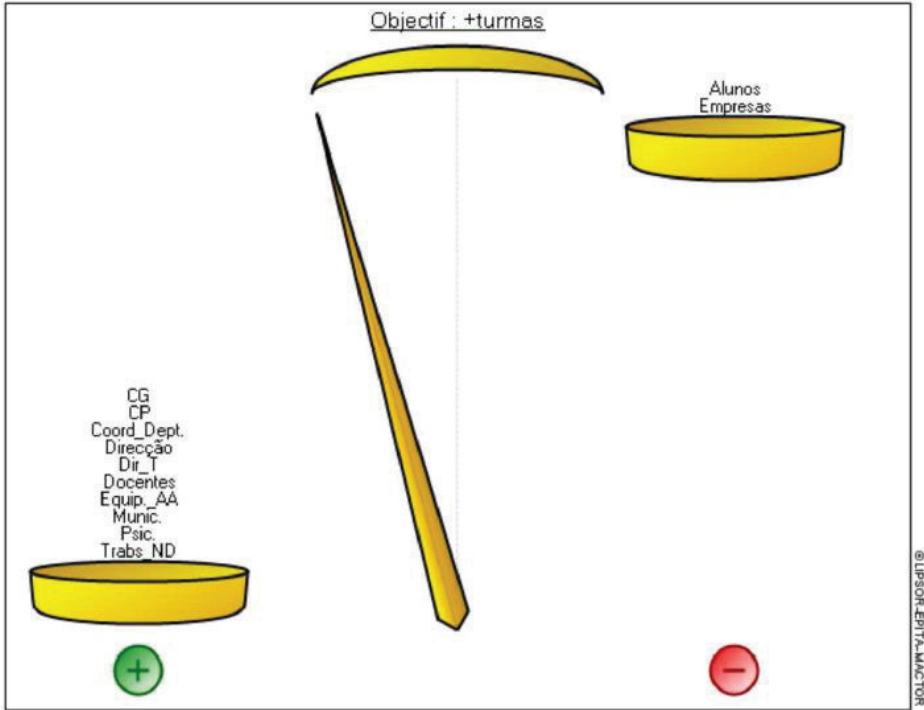




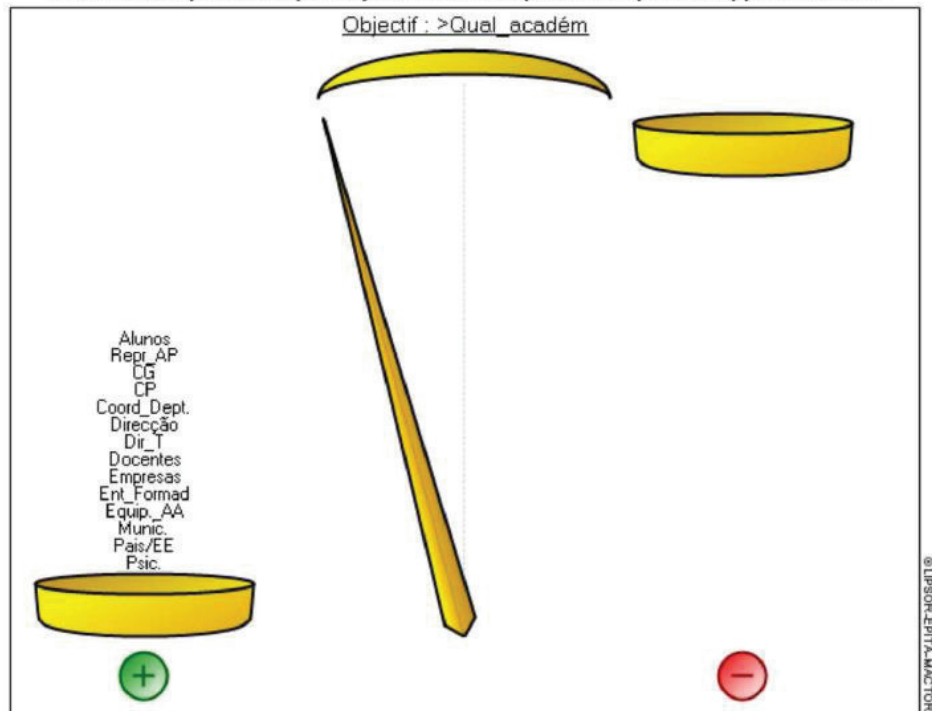
Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force



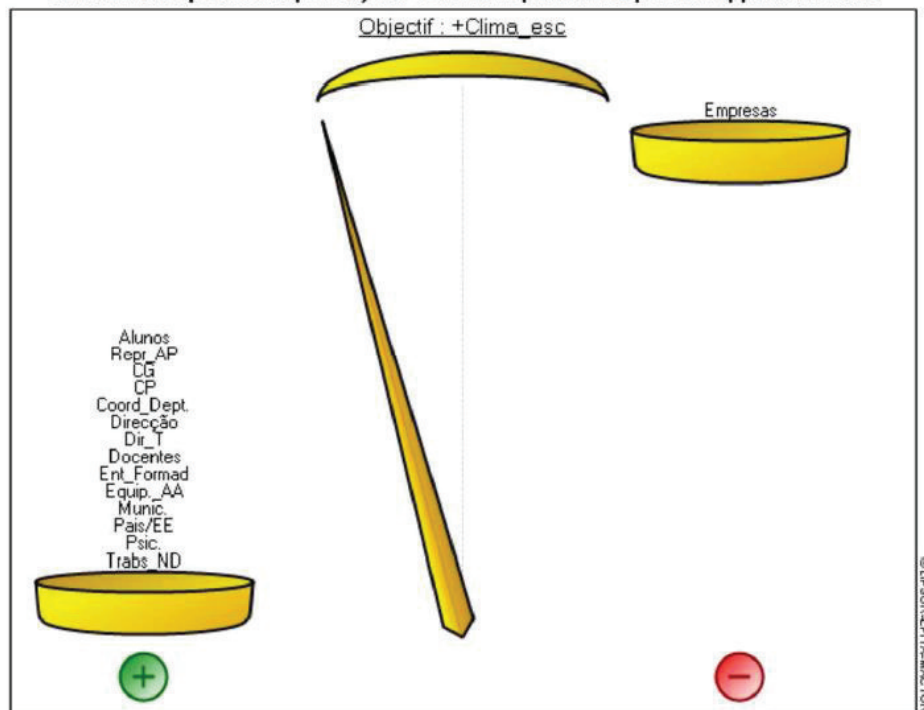
Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

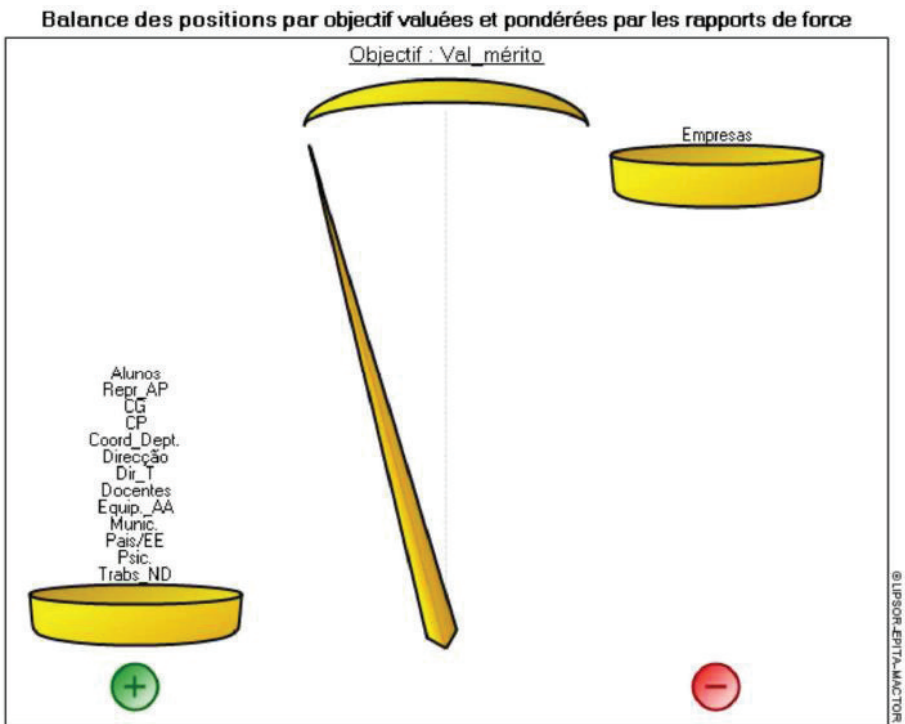
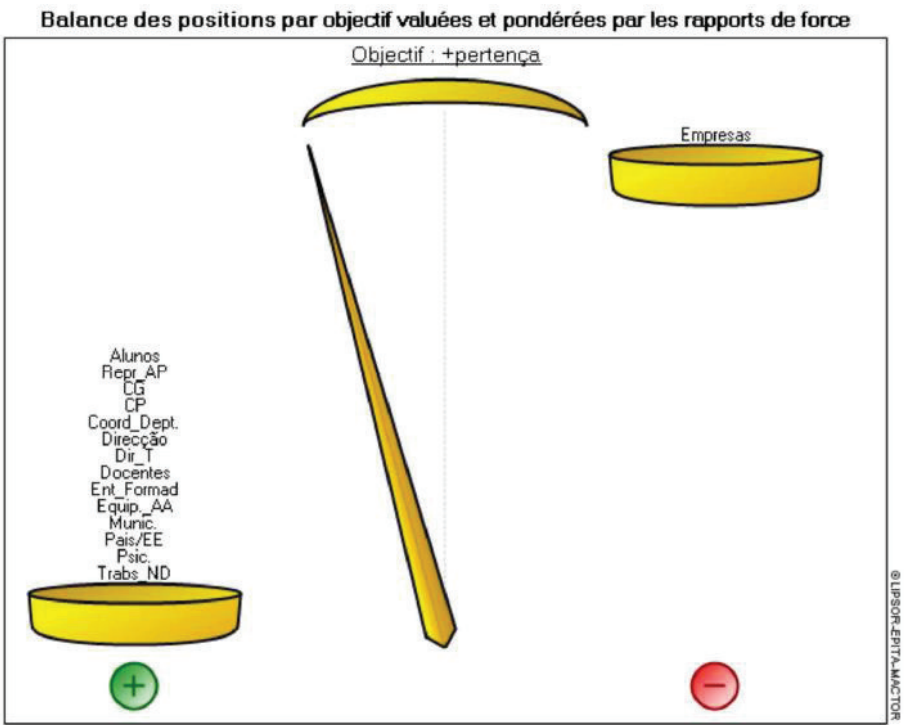


Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

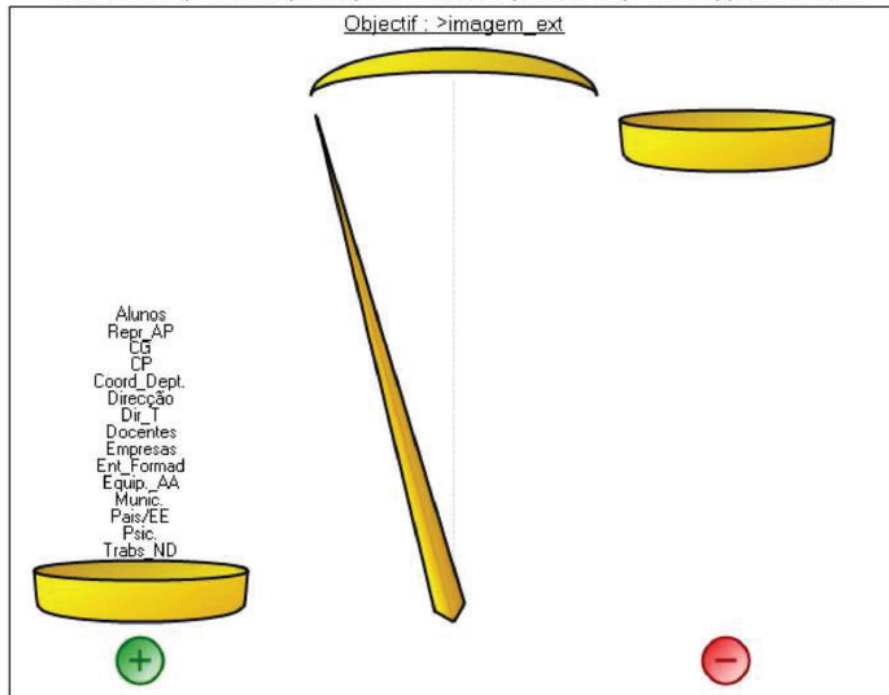


Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

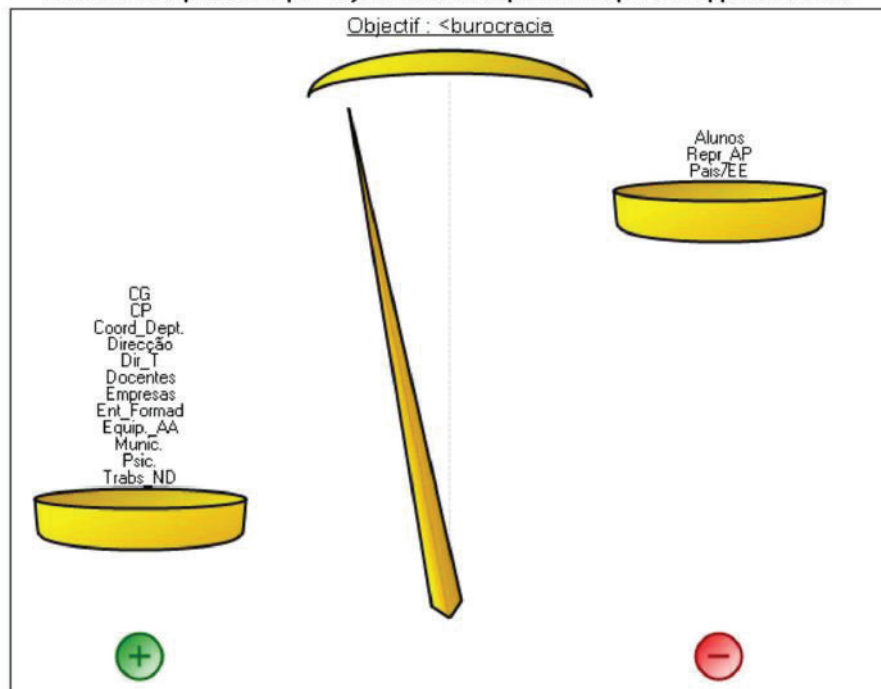




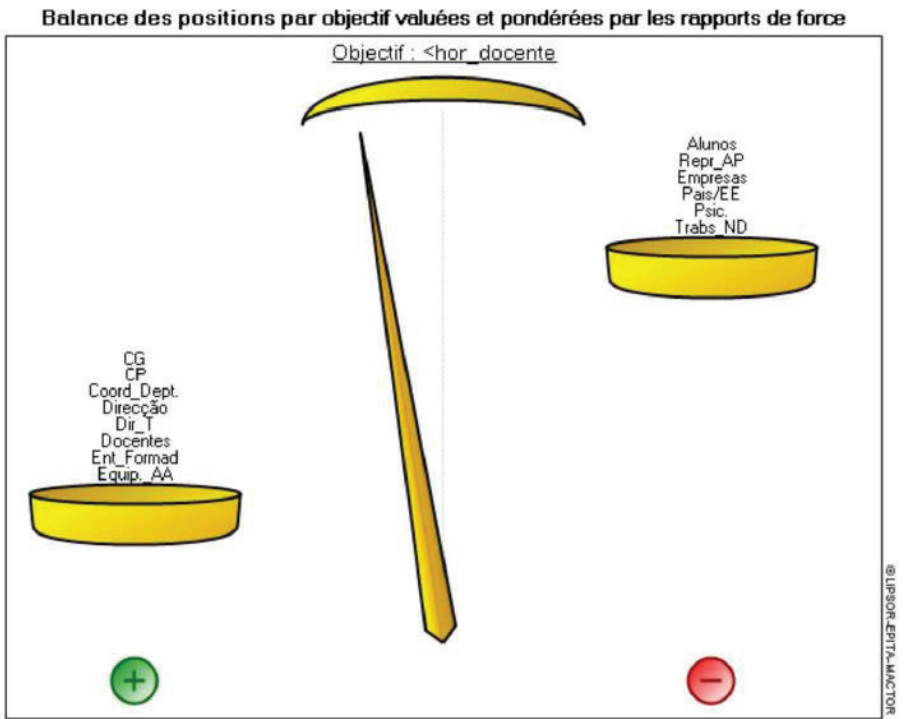
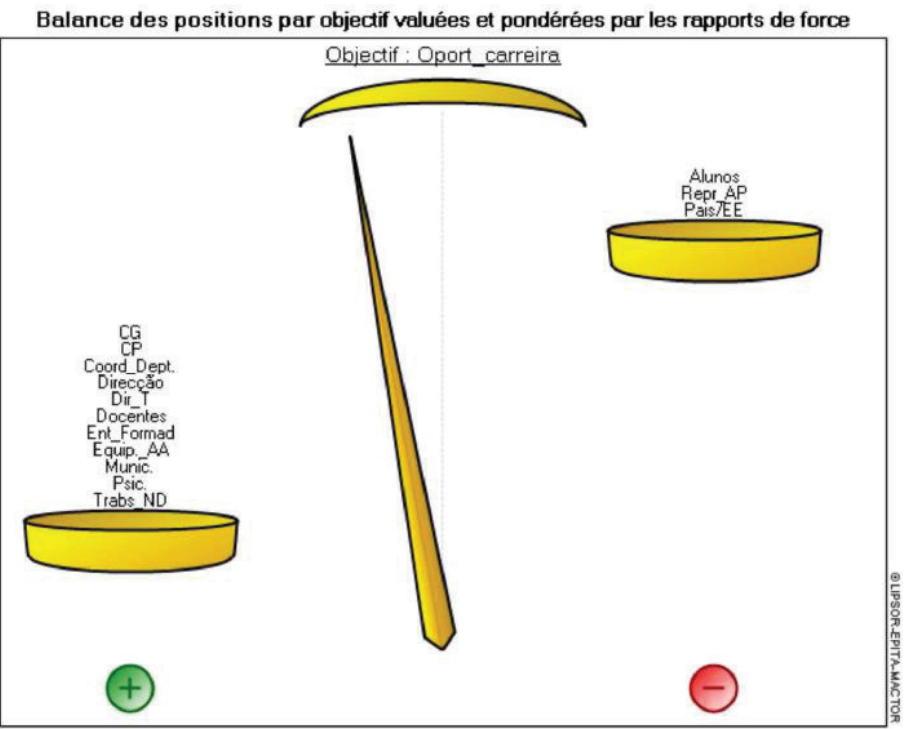
Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force



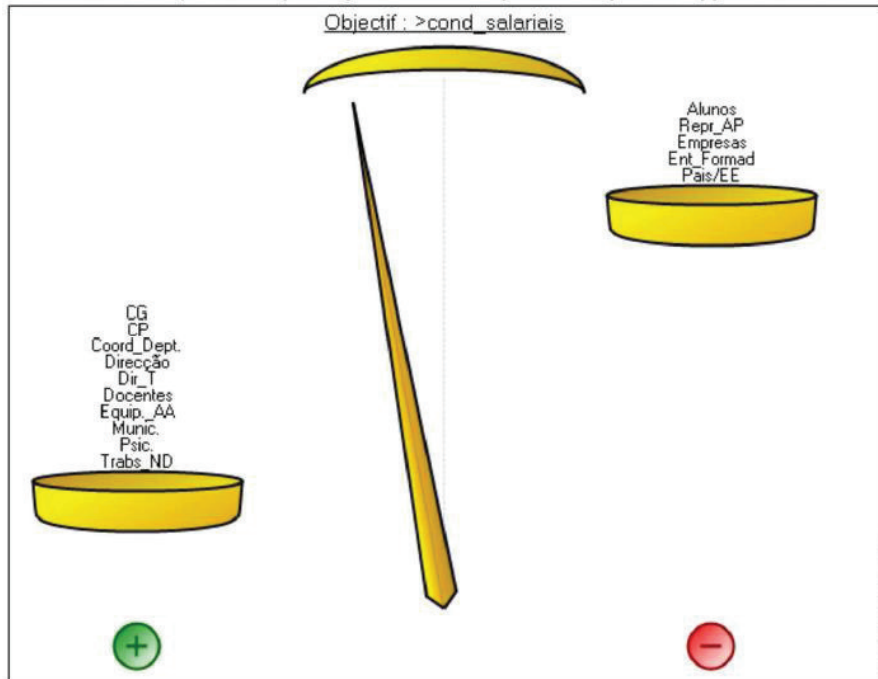
Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force



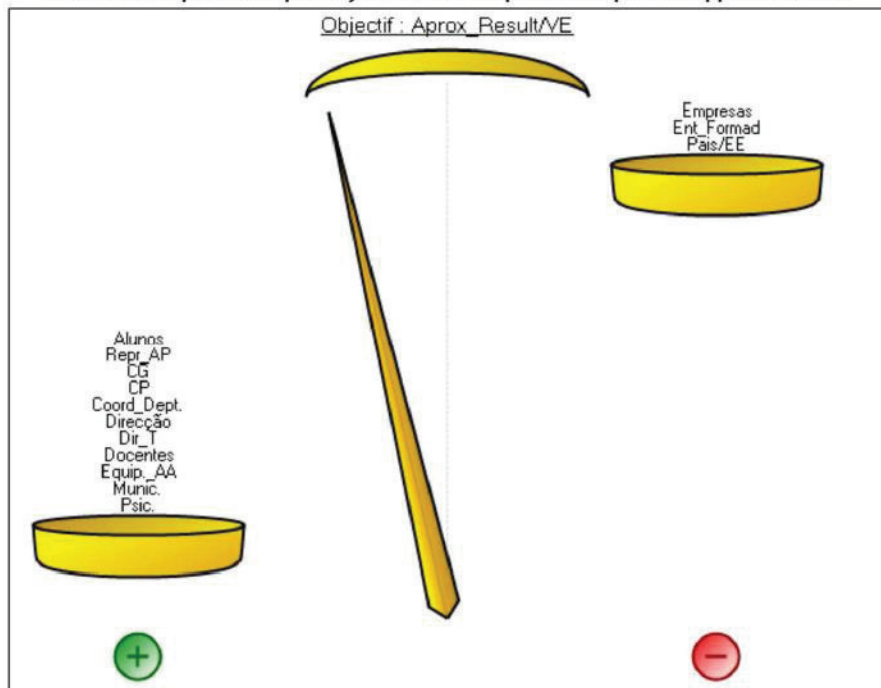


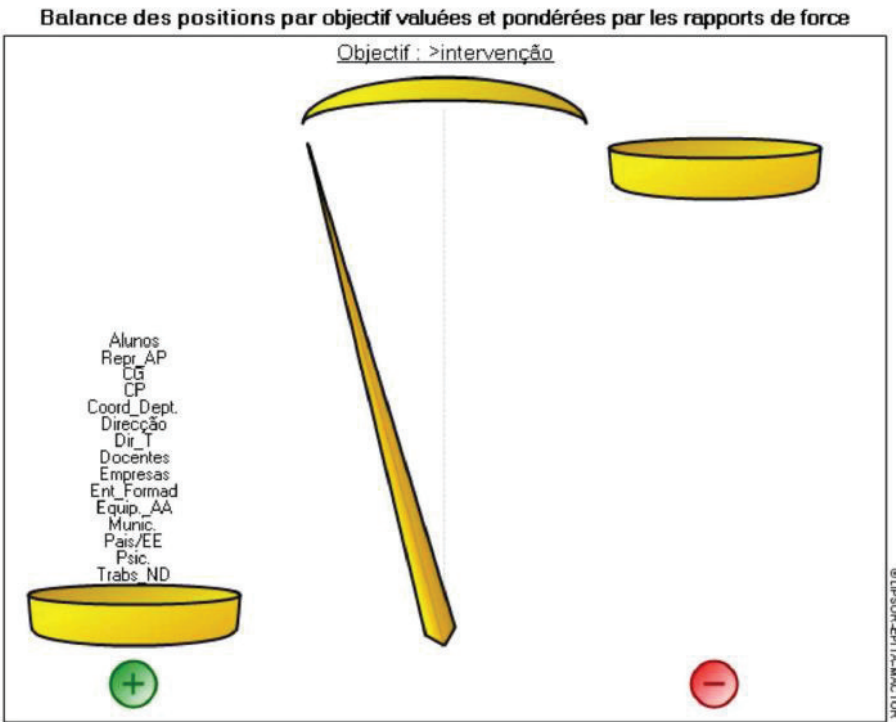


Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force



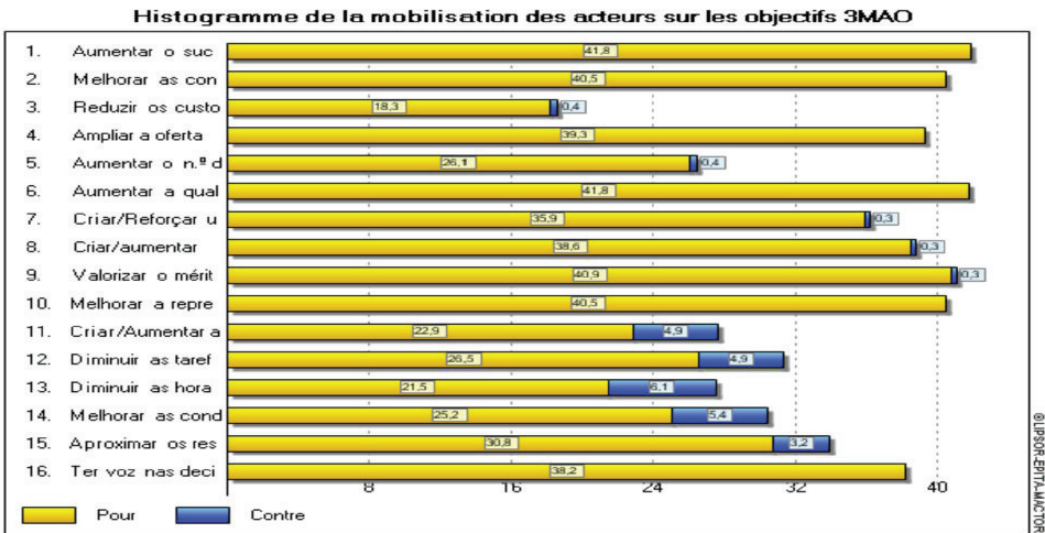
Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force





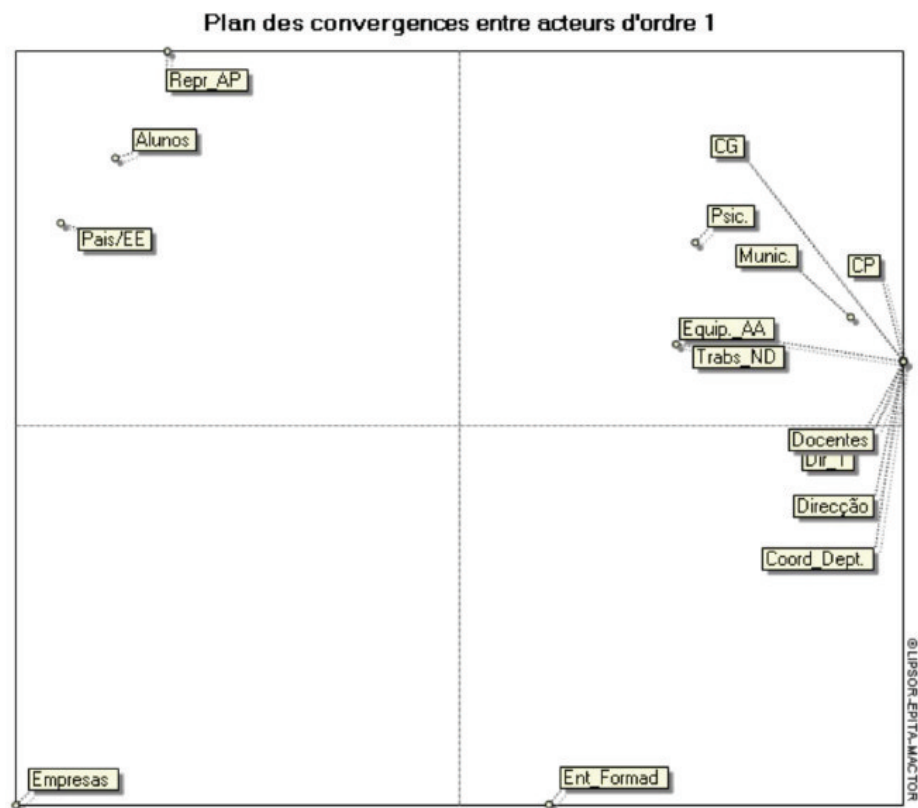
## RESULTADOS

### Relações atores x objetivos de ordem 3 (3MAO)

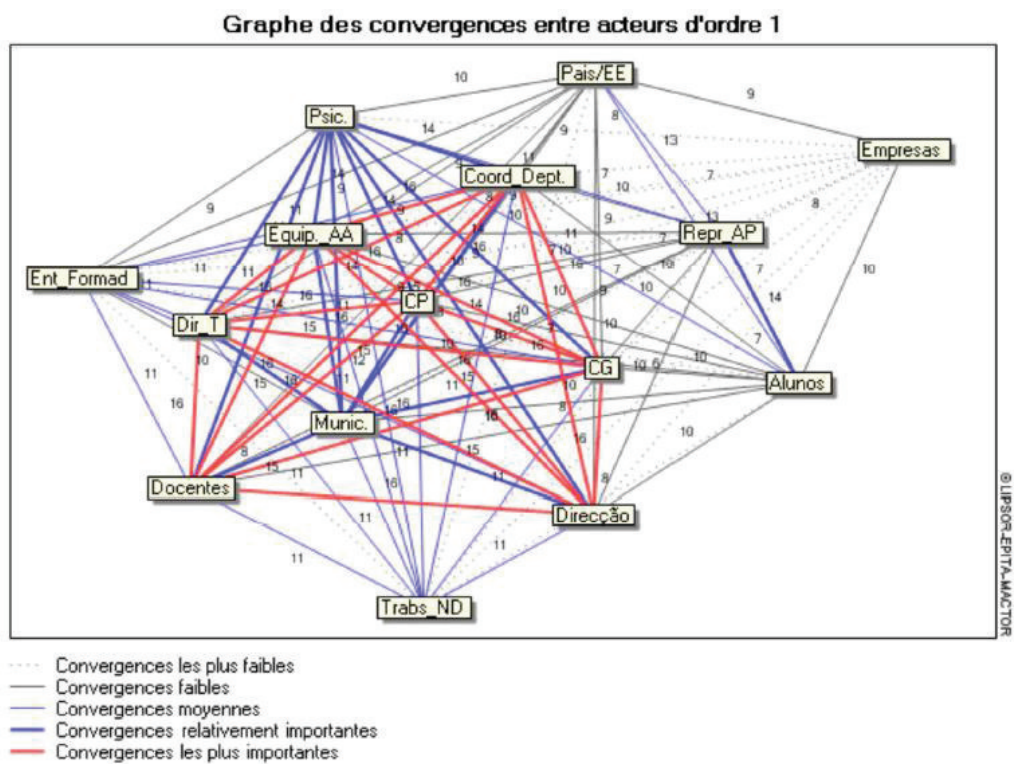


Esta Matriz (3MAO) descreve o posicionamento de cada ator sobre cada objetivo em função da sua valência sobre cada objetivo, da sua hierarquia dos objetivos e dos relacionamentos de força entre atores.

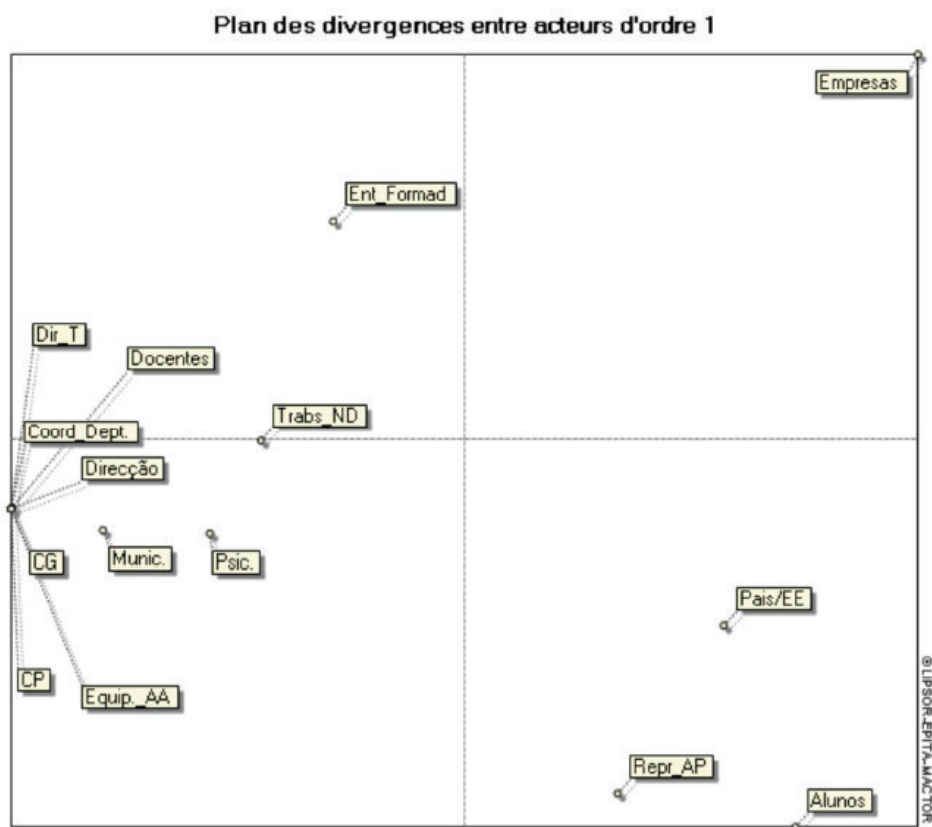
## Resultados: Convergências entre os atores



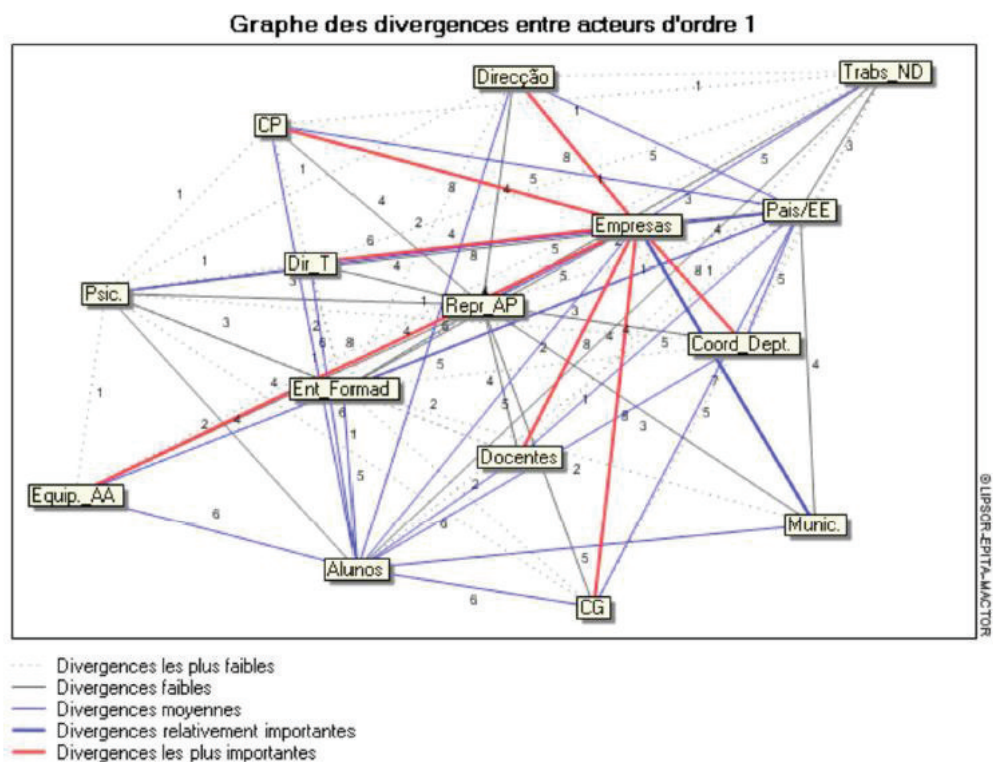
## Resultados: Convergências entre os atores



## Resultados: Divergências entre os atores (plano)

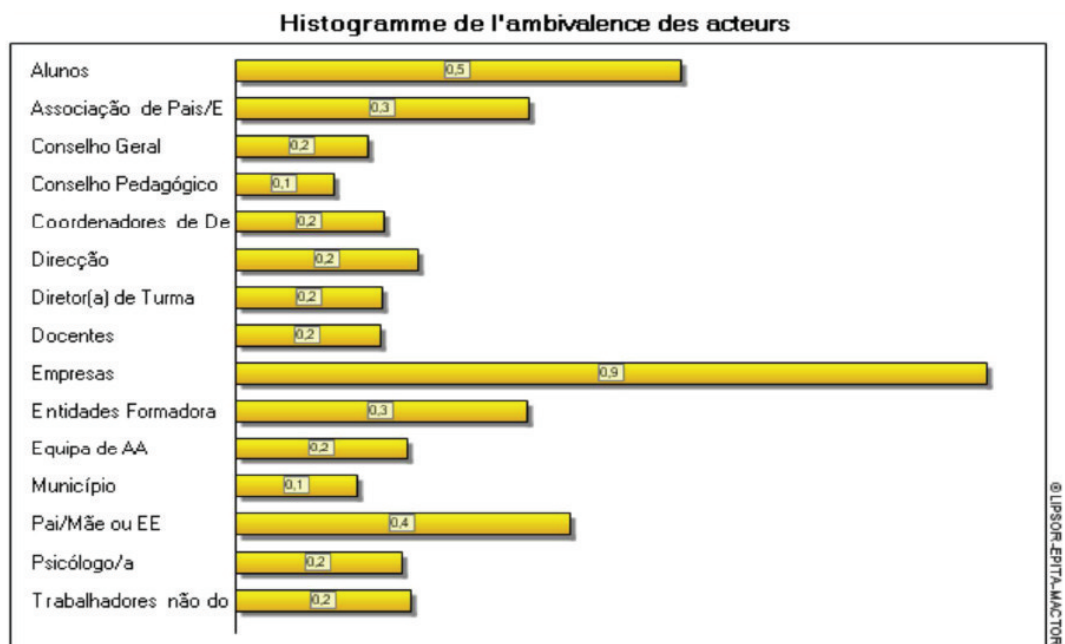


## Resultados: Divergências entre os atores (gráfico)



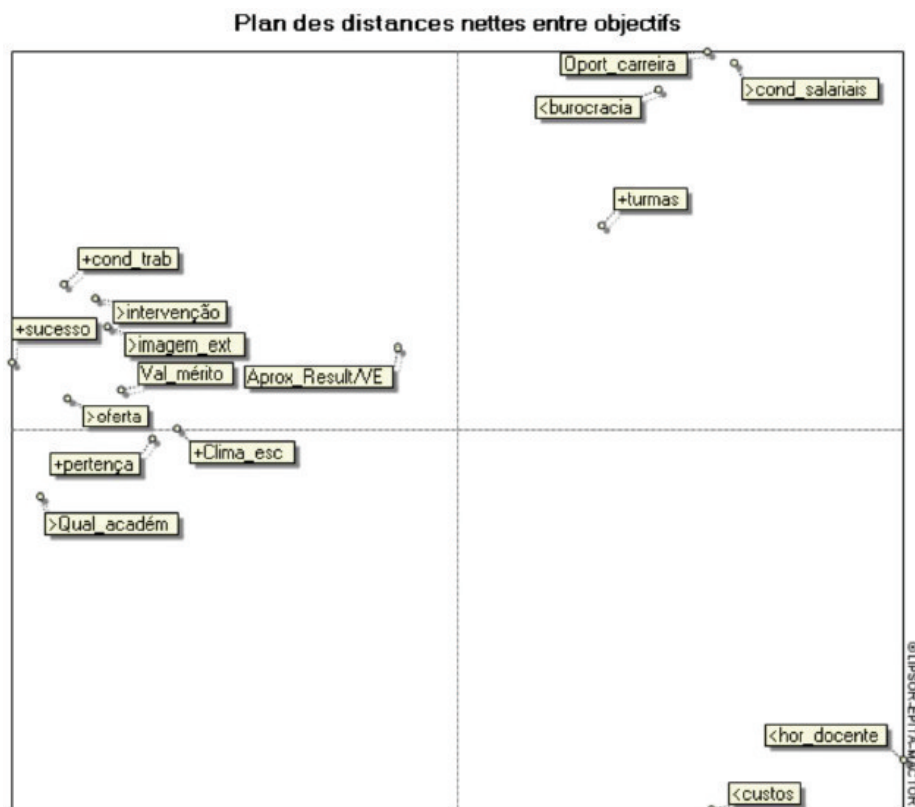


## Resultados: Ambivalências entre os atores

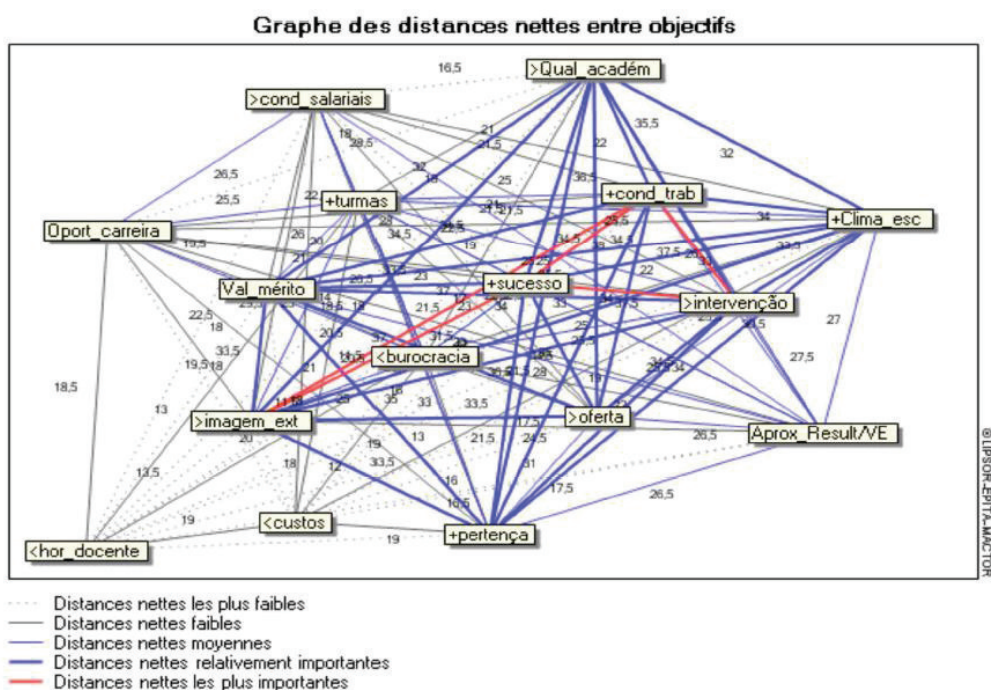


L'indicateur varie de 1 (acteurs très ambivalents) à 0 (acteurs non ambivalents).

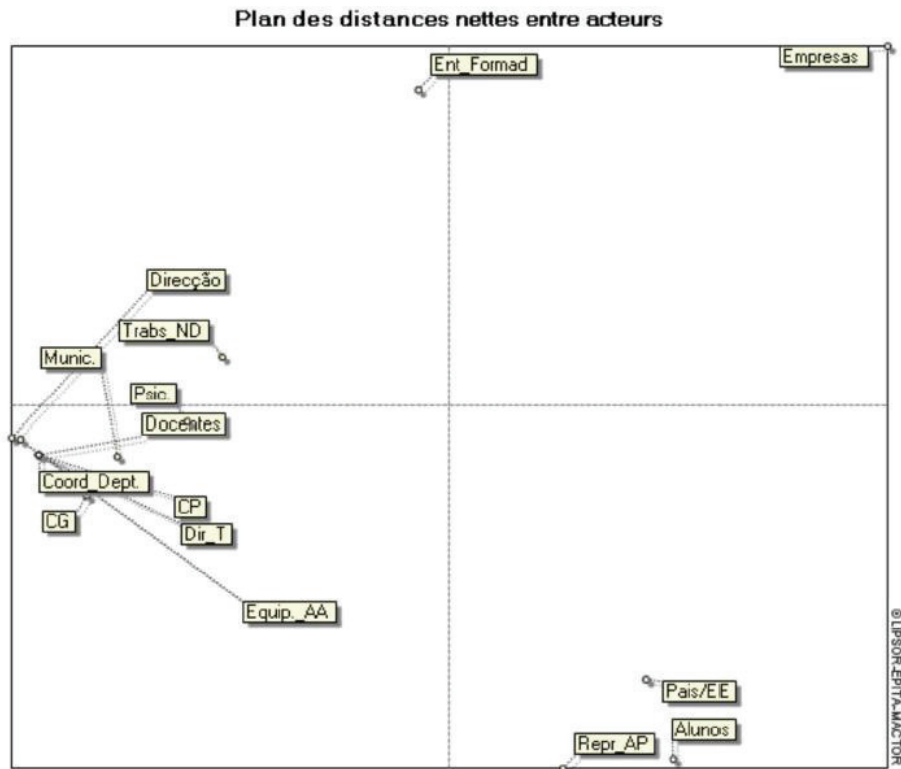
## Resultados: Distâncias Líquidas entre os Objetivos (plano)



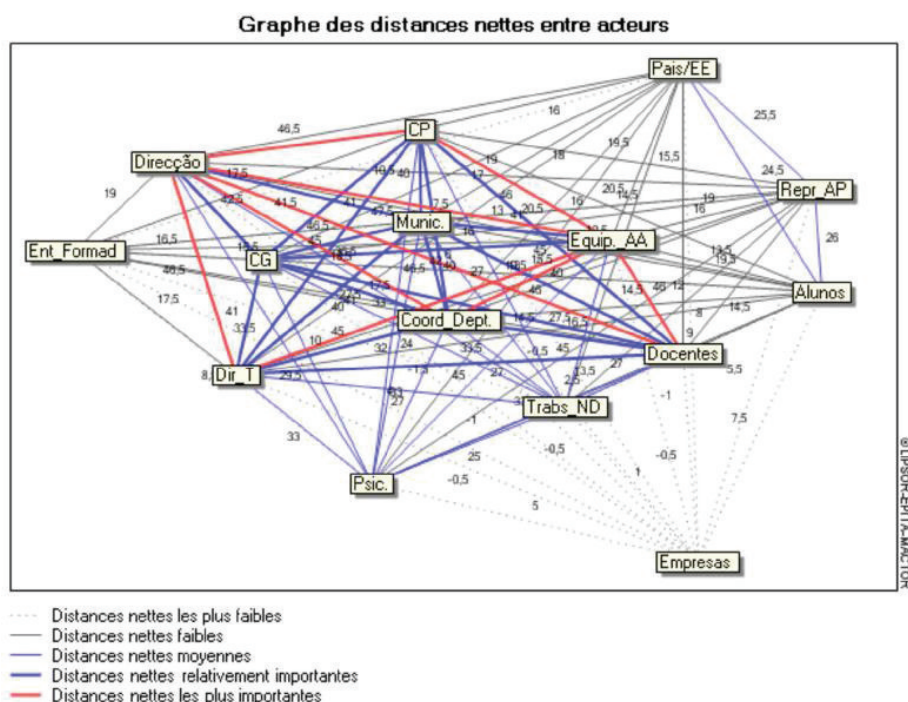
## Resultados. Distâncias Líquidas entre os Objetivos (gráfico)



## Resultados Distância Líquidas entre os Atores (plano)



## Resultados: Distância Líquida entre os Atores (gráfico)



## BIBLIOGRAFIA

- Alvarenga, A. e Carvalho, P. S. (2007). *Escola Francesa de Prospectiva no Contexto dos Futures Studies – Da “Comissão do ano 2000” às Ferramentas de Michel Godet*. Lisboa: Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional – Departamneto de Prospetiva e Planeamento. [[http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/attachments/3049/Futures\\_Studies.pdf](http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/attachments/3049/Futures_Studies.pdf)]. (Site accessed 03 de Dezembro de 2007).
- Caldas, J. M. e Perestrelo, M. (1998). *Instrumentos de análise para o método dos cenários 1 – análise estrutural*. Lisboa: Dinâmica. [<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/476>]. (Site accessed 20 de Dezembro de 2010).
- Godet, M., (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica*. Da Antecipação à ação. Publicações Dom Quixote: Lisboa.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Ação. O Planeamento em Ciências sociais*. Cascais: Principia.
- Nunes, R. et al. (eds.) (2002). *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal*. Luxemburgo: Comissão Europeia. [[http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-portugal_pt.pdf)], (site accessed 29 September 2006).

Perestrelo, M. e Caldas, J. M. C. (2000). *Instrumentos de análise para o Modelo dos Cenários II – Estratégia de atores*. WP 2000/17. Dinâmia – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica.

[[https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/467/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-09.pdf](https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/467/4/DINAMIA_WP_1998-09.pdf)].

(Site accessed 15 August 2011).

Saragoça, J. (2012). *Diagnóstico e Prospectiva Social – Apontamentos*. Évora: Universidade de Évora.