

O projeto contempla uma breve reflexão da escola que se preconiza, a caracterização geral da unidade educativa, a identificação dos problemas com a apresentação dos seus pontos fracos e fortes, a missão, a visão, linhas de orientação da ação e, conseqüente, plano estratégico.

**Projeto de Intervenção  
2017-2021  
Escola Secundária de  
Vila Verde  
"Juntos fazemos Escola!"**

João Graça  
maio de 2017

---

# ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>Reflexão .....</b>	<b>3</b>
<b>Caracterização geral da Escola Secundária de Vila Verde .....</b>	<b>10</b>
Meio envolvente.....	10
A Escola .....	10
<b>Identificação dos problemas .....</b>	<b>14</b>
<b>Missão.....</b>	<b>21</b>
<b>Visão .....</b>	<b>21</b>
<b>Linhas de orientação da ação.....</b>	<b>21</b>
<b>Plano Estratégico.....</b>	<b>24</b>
Liderança, gestão, comunicação e identidade da escola .....	24
Sucesso Educativo e Abandono Escolar .....	33
Prestação do Serviço Educativo .....	37
<b>Conclusão .....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>44</b>

# Introdução

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor da Escola Secundária de Vila Verde, publicitado pelo Aviso (extrato) n.º 4140/2017, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, apresento o meu Projeto de Intervenção para a Escola Secundária de Vila Verde, para o quadriénio de 2017/2021. O projeto contempla uma breve reflexão da escola que se preconiza, a caracterização geral da unidade educativa, a identificação dos problemas com a apresentação dos seus pontos fracos e fortes, a missão, a visão, linhas de orientação da ação e, consequente, plano estratégico.

# Reflexão

## Lema: Juntos fazemos Escola!

*“ A construção de um projeto constitui, assim, um referencial para a definição de uma estratégia para a organização, na qual são identificadas a missão e a visão do seu futuro, tendo em conta quer as oportunidades quer as ameaças externas, quer as forças e fraquezas internas. Ele contribui, por isso, no âmbito de um processo de planeamento estratégico, para dar um sentido e finalidade à ação coletiva, permitindo, ao mesmo tempo, conceber, reunir e manobrar forças e energias, de maneira deliberada, para introduzir as mudanças consideradas necessárias para o desenvolvimento da organização.” (Barroso, 2005, p. 132)*

Ao longo de 21 anos, dos 23 anos que possuo de serviço docente, dediquei a minha vida profissional ao exercício de funções num órgão de direção, gestão e administração escolar.

Desde Vogal do Conselho Diretivo, Vice-Presidente de Comissão Executiva Instaladora e Subdiretor, desenvolvi a minha atividade numa lógica de ação sempre voltada para a melhoria das aprendizagens dos alunos. De facto, são eles o fulcro de toda a ação educativa.

É, de facto, este acumulado de anos em cargos de direção, onde durante 11 anos assumi o cargo de Vice-Presidente e em 7 anos o de Subdiretor, me garantem uma experiência e uma vontade de dar continuidade à minha carreira profissional na área da gestão escolar, assumindo a responsabilidade de liderar uma escola. Exerci os cargos com dedicação, altruísmo e vontade de fazer. Sempre numa lógica de atuação de busca pelas melhores soluções para os problemas, procurando ouvir as partes e os seus argumentos. Esta experiência na área da gestão escolar ensinou-me que **a escola faz-se com todos**. A escola deve ser o resultado das interações de todos os seus atores educativos.

O facto de ser natural de Vila Verde garante-me um conhecimento do meio e da comunidade e é, quase por definição, facilitador de uma maior e melhor interação com todos os envolvidos no processo educativo dado o maior conhecimento da matriz identitária, das características socioeconómicas e culturais da região. Por último, assumo que se trata de voltar às origens. É o reencontro com a escola que me garantiu aquilo que sou hoje!

Aos professores do séc. XXI cabe-lhes a árdua tarefa de ensinar um público mais exigente e abrangente, fruto da massificação do ensino e do alargamento da escolaridade obrigatória; um público que nasceu imerso em tecnologia – Nativos Digitais (Prensky, 2011), que possuem uma visão do mundo diferente daquela em que nós, professores, fomos educados. Este novo aluno, multitasking, “exige” então um ensino centrado em si tornando-se evidente que a interatividade do seu mundo impõe à escola uma nova forma de estar. Hoje não se aprende da mesma forma que se aprendia há 30 ou 50 anos atrás, sendo que a aprendizagem é cada vez mais ubíqua, ultrapassando os contextos formais da sala de aula, passando a assumir um forte pendor em contextos informais. Esta nova forma de aprender, assente na permanente conectividade, mobilidade, partilha e colaboração da geração multitasking impõe, como já referi, uma nova forma de estar no ensino e na escola.

Estas “novas capacidades”, que os jovens cidadãos transportam, assentes no desenvolvimento de novas habilidades e estratégias, permitem mudar a forma de obter e criar conhecimento. Logo, o modelo pedagógico transmissivo, o currículo “uniforme, tamanho único, pronto-a-vestir” (Formosinho, 1989), não mais serve esta nova geração porque contraria o modelo construtivista, centrado no aluno, que vê na partilha, colaboração, nas experiências vividas, nas aprendizagens informais uma nova forma de fazer escola.

Ou seja, perante este novo paradigma de aluno, a escola e seus atores têm que reagir. Trata-se, pois, de pensar uma escola centrada no aluno, centrada nas suas aprendizagens, ciente de que o conhecimento se tornou volátil e de difícil domínio exclusivo, tal como refere Vasconcelos (2014). Para (re)orientar a escola neste sentido, é essencial mudar a forma como a pensamos. A escola deve assumir-se reflexiva, que se pensa e que se avalia. Esta nova escola –

Escola Aprendente (Senge, 1990) – é uma organização que qualifica não somente os que nela estudam, mas os que nela ensinam no sentido de se renovarem e inovarem.

Hargreaves e Fullan (2000) apontam para a necessidade de pensar o papel da escola como uma organização que aprende, ou seja, como local que se desenvolve na medida em que seus profissionais também se desenvolvem. Isto é, para que estes últimos possam ter um bom desempenho, é necessário que haja uma mudança de atitudes, concepções e práticas dentro da escola, visando o envolvimento de toda a comunidade no seu desenvolvimento. Isto implica que as mudanças deixem de ser feitas para os profissionais (impostas de cima para baixo ou de fora para dentro), para serem feitas pelos profissionais (de baixo para cima ou de dentro para fora), tornando-os profissionais totais. **A escola passa assim a ser pensada numa lógica de espaço que ensina e aprende**, formada por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas se exercitam, continuamente, em aprender juntas.

Em suma, nesta dualidade ensinar e aprender, a escola deve assumir-se como um grupo de pessoas que partilham uma paixão comum e ao promoverem essa partilha acabam por aprender umas com as outras a forma de fazer ainda melhor. Esta visão de escola deve assumir-se como uma Comunidade de Prática (Wenger, 1999) em que pessoas que se associam, livremente, para que juntas possam melhorar e aperfeiçoar as suas capacidades e as da própria organização. Passamos a estar perante uma escola reflexiva e qualificante em que a formação coletiva, permite aos participantes da comunidade, por meio de atividades de formação integradas, uma ampliação e democratização de saberes e liberta-os de compreender o mundo somente na perspetiva das suas próprias disciplinas.

**Nesta escola de prática, comunitária e reflexiva as pessoas são o sentido da existência da instituição.** O espaço é criado e recriado pelo convívio, interação, cooperação e colaboração. Desta interação entre os atores educativos resulta o confronto saudável das suas ideias, desejos, expectativas,

constrangimentos e medos, onde cada um e todos, assumem responsabilidades e se comprometem com a organização

Sergiovanni afirma que esta mudança para uma escola-comunidade, se faz com a instilação de valores com vista ao desenvolvimento de uma “identidade distinta composta por aparência distinta, hábitos e outros compromissos unificados, colorindo todos os aspetos da vida organizacional e emprestando-lhe uma integração social que ultrapassa a organização e o exercício do poder formal” (1996, p.89).

O mesmo autor refere que “o entendimento das escolas como comunidades morais necessita do desenvolvimento de uma liderança única para a organização escolar” (1996, p.89), sendo que a **chave desta liderança seria o desenvolvimento de acordos que aproximassem os membros das comunidades através de metas partilhadas.**

Está aqui implícita uma definição de liderança que pensa as relações interpessoais e os valores como pilares para uma liderança educacional. Segundo Kouses & Posner (2009), citado por Freitas (2011) **quando os líderes pretendem obter efeitos significativos nas suas organizações desenvolvem cinco práticas de liderança:** (i) mostrar o caminho, (ii) inspirar uma visão conjunta, (iii) desafiar o processo, (iv) permitir que os outros ajam e (v) encorajar a vontade.

Estas práticas de liderança apresentam “mandamentos” próprios que importa explicitar:

(i) Modelar o caminho: liderar a partir daquilo em que se acredita, começando por clarificar os seus valores pessoais; dar o exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros; alcançar o direito e o respeito para liderar através do envolvimento e ação individual direta.

(ii) Inspirar uma visão partilhada: Ter uma visão do futuro, imaginar as possibilidades atrativas para toda a organização; envolver os outros numa visão comum, a partir do conhecimento profundo dos seus sonhos, esperanças, aspirações e valores.

(iii) Desafiar o processo: Reconhecer boas ideias, sustentá-las e mostrar vontade de desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e sistemas adotados; experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.

(iv) Habilitar os outros a agir: Promover a colaboração de todos, fomentando objetivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discipulação; utilizar a palavra «nós».

(v) Encorajar o coração: Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

Ora, fica claro que estamos perante a necessidade de uma **nova forma de liderar que fomenta o empenhamento dos seguidores e os induz a ultrapassar os seus interesses em prol dos objetivos da organização, conseguindo obter o seu empenho e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos** (Cunha, 2006).

Esta nova liderança, liderança transformacional, motiva os seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais da escola.

Nesta perspetiva, **o Diretor deve assumir-se como agente moral, procurando desenvolver a liderança nos outros, concentrando os liderados em objetivos que transcendam as necessidades imediatas, procurando desenvolver uma dinâmica proativa. Fica patente uma filosofia de liderança distribuída, em que “os líderes não exercem influência apenas num sentido descendente, mas que esta flui para cima e para baixo, atravessando os níveis e hierarquias de uma organização”** (Fink e Hargreaves, 2007, p.128). Os mesmos autores salientam que **desta forma se conduz as escolas para além de mudanças superficiais, efetivando-se transformações mais profundas, de caráter central, como a pedagogia, o currículo e a avaliação**. A sua concretização viabiliza-se “através de procura de finalidades comuns, de capacitação dos membros da organização, do desenvolvimento e da manutenção de uma cultura colaborativa, da promoção



de processos de desenvolvimento dos professores e do envolvimento das pessoas em estratégias colaborativas de resolução de problemas” (idem, p.131).

Assim, o diretor, a sua equipa e as estruturas intermédia devem trabalhar em unísono, assumindo, cada um, as suas responsabilidades, em que esta liderança distribuída, tal como refere Bolivar (2012), é essencial para promover uma filosofia de autodesenvolvimento da organização escolar, representando uma capacidade interna de mudança, que resulta também de um “movimento” interno, em que os próprios intervenientes são induzidos a procurar os seus objetivos de desenvolvimento e melhoria.

Sergiovanni salienta que “o propósito derradeiro da liderança escolar é transformar a escola numa comunidade moral” (2004, p.74) sendo que esta liderança baseada em ligações morais “surgem dos deveres que os professores, pais e alunos aceitam e as obrigações que têm uns para com os outros e para com o trabalho” (p.60). Da mesma forma Barroso, citado por Bolivar (2012, p. 60), refere:

O esforço de autonomia das escolas e a urgência de modelos pós-burocráticos de coordenação e gestão dos processos de trabalho dos diretores de escolares e do tipo de liderança praticada. Para efetuar esse equilíbrio, a função do diretor é essencial, e nela reside o principal desafio da sua liderança... Isto só é possível com o esforço da dimensão político-social dos trabalhos do diretor e com a implementação de uma liderança transformacional, distribuída e pedagógica, que mobilize todos os membros de uma organização escolar para a melhoria dos processos e dos resultados da aprendizagem dos alunos.

Objetivamente, pretende-se uma liderança para a aprendizagem, tendo como finalidade última a qualidade do ensino ministrado e, consequentemente, das aprendizagens dos alunos. E, para a consecução de uma liderança que visa a melhoria das aprendizagens dos alunos, importa definir princípios de atuação, como: apoiar, avaliar e fomentar a qualidade dos docentes; fixar metas, avaliação e prestação de contas; prover uma administração financeira estratégica e uma boa gestão dos recursos humanos; e promover a colaboração com a comunidade e outras escolas.

Em suma, para uma liderança da escola-comunidade, é fundamental um diretor que assuma o papel de catalisador da mudança, assegurando, antes de tudo, o impacto na aprendizagem dos alunos. Essa sua ação deverá desenvolver-se, como tenho vindo a defender, segundo os seguintes pilares de atuação: uma construção colaborativa, apoiando a capacidade profissional dos professores para trabalharem juntos; uma orientação estratégica, centrada no ensino e na aprendizagem e colocando ao seu serviço os apoios necessários; um desenvolvimento de relações próximas com os assistentes técnicos/operacionais, encarregados de educação e toda a comunidade.

# Caracterização geral da Escola

## Secundária de Vila Verde

Esta breve caracterização da escola tem como documento de referência o Projeto Educativo da Escola. Assim, pretende-se apresentar, sucintamente, o meio onde está inserida, bem como apresentar a sua orgânica em diversas dimensões.

### Meio envolvente

A Escola Secundária de Vila Verde (ESVV) localiza-se na sede do Concelho de Vila Verde. Este ocupa uma área de 228.7 Km<sup>2</sup>, dividida por 33 freguesias, as quais, de acordo com os censos de 2011, albergam uma população de 47.887 habitantes (22.945 homens e 24.942 mulheres). A população escolar do concelho encontra-se distribuída por quatro territórios educativos: Vila Verde e Pico de Regalados, Vila de Prado, Moure e Ribeira do Neiva e Escola Secundária de Vila Verde (ESVV). Para além disso, a Escola Profissional Amar Terra Verde oferece cursos de educação e formação de jovens (ensino básico) e cursos profissionais (ensino secundário).

### A Escola

A Escola funciona desde o ano letivo de 1986/87 e, até 2011, apresentava um Projeto pavilhonar de base técnica. Atualmente foi requalificada pela empresa Parque Escolar, estando todos os serviços em pleno funcionamento.

A escola oferece o apoio de serviços gerais, salientando-se:

- Os serviços administrativos;
- cantina;
- bar;
- reprografia;
- papelaria.

Possui, também, serviços específicos:

- Biblioteca Escolar;
- Sala de Apoio ao Aluno;
- Gabinete de Educação Especial;
- Serviço de Psicologia e Orientação;
- Gabinete de Informação e Apoio ao Aluno (GIAA).

No que concerne a projetos, destacam-se os seguintes:

- Desporto Escolar;
- Eco-Escolas;
- Parlamento Jovem;
- Plano Nacional de Cinema;
- Projeto PMatE;
- Projeto de Promoção e Educação para a Saúde (PES).

Os clubes, que decorrem de projetos departamentais, são os seguintes:

- Clube de Artes;
- Clube Europeu;
- Clube Laboratório Aberto à Ciência ao Ambiente e à Saúde, “A minha escola de ciências”;
- Clube de Pintura e Cerâmica;
- Clube de Rádio;
- Clube de Solidariedade;
- Clube de Teatro VerdEmCena;
- Gabinete de Orientação e Comunidade de Leitores.

Salienta-se que a escola é sede do Centro de Formação de Professores do Alto Cávado (CFAC) que tem como área de influência os concelhos de Vila Verde, Amares e Terras do Bouro.

No presente ano letivo 2016/2017, encontram-se a frequentar esta unidade educativa 1070 alunos distribuídos pelos cursos e turmas:

<b>Curso</b>	<b>Nº Turmas</b>
Ensino básico	6
Cursos profissionais	15
Cursos científico-humanísticos	21
Total	42

A escola funciona em regime de desdobramento, organizando-se predominantemente no turno da manhã.

<b>Pessoal Docente e não Docente</b>	<b>Nº elementos</b>
Professores	96
Assistentes técnicos	9
Assistentes operacionais	31

Ainda, no que diz respeito aos docentes, encontram-se a exercer funções 96 professores profissionalizados, distribuídos pelos seguintes graus académicos: 2 doutorados, 20 mestres, 72 licenciados e 2 bacharéis. A percentagem de docentes do quadro é de 79,2%.

A escola acolhe alunos oriundos de todos os territórios educativos existentes no concelho de Vila Verde, bem como alguns alunos de Terras de Bouro, Amares e Braga. Apesar desta área de influência considerável, constata-se a “fuga” de alunos para as escolas de Braga. Pode-se justificar esta situação, pelo facto de a rede de transportes apresentar debilidades, no que diz respeito a horários e circuitos para as diversas freguesias do concelho. Por outro lado, a oferta de transporte público, na zona sul, para a cidade de Braga é mais frequente e mais rápido.

Em 11/11/2013, foi assinado com o Ministério da Educação o protocolo de autonomia da escola, o qual está em vigor.

São ainda estabelecidas parcerias de natureza pedagógica, inserção

profissional, realização de estágios, consultadoria especializada e realização de projetos e atividades com:

- Biblioteca Municipal Professor Machado Vilela;
- Gabinete de Turismo;
- Casa do Conhecimento;
- Comissão de Proteção de Crianças e Jovens;
- CLDS3G de Vila Verde – (Contrato Local de Desenvolvimento Social);
- Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde;
- Escola Profissional Amar Terra Verde;
- Associação Cultural e Musical de Vila Verde - Academia de Música de Vila Verde;
- Associação de Desenvolvimento das Terras Altas do Homem, Cávado e Ave (ATAHCA);
- Associação Empresarial de Vila Verde (AEviver);
- Agrupamento de Centros de Saúde do Cávado I.;
- Universidade do Minho;
- Associação de Professores de Matemática;
- Instituto Superior de Saúde (ISAVE);
- UMAR – União de Mulheres alternativa e Resposta
- Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales.

# Identificação dos problemas

Decorrente da análise de documentos produzidos no último quadriénio, onde se destacam o plano de melhoria 2013/2016, contrato de autonomia 2015, relatório de autoavaliação 2015/2016 e Projeto Educativo 2016/2019 procedeu-se a um levantamento de pontos fortes e fracos desta unidade educativa.

Ponto forte	Ponto fraco
<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxas de abandono/ desistência de 0%.</li><li>• Taxa de sucesso melhorou no básico (com exceção do 7º ano) no secundário e cursos profissionais com valores acima dos 90%.</li><li>• Taxa de sucesso dos profissionais superior à nacional.</li><li>• Comparativamente com as médias nacionais constata-se que as taxas de sucesso são superiores, exceto no 11º ano.</li><li>• Taxa de empregabilidade dos cursos profissionais é alta.</li><li>• Resultado dos exames nacionais com valores em linha com a média nacional. 50% das disciplinas situam-se acima da média nacional.</li><li>• Alargamento do apoio a todas as</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ligeira subida da taxa de desistência no secundário.</li><li>• Taxa de sucesso 7º ano com evolução negativa.</li><li>• Taxa de sucesso 1,5% inferior à nacional, no 11º ano.</li><li>• Geometria Descritiva A, MACS e Física e Química A e Filosofia apresentam resultados abaixo da média nacional.</li><li>• Resultados das provas finais de 3º ciclo inferiores à média nacional.</li><li>• Discrepância significativa, em algumas disciplinas, entre avaliação interna (CIF) e externa (CE).</li></ul>

---

disciplinas sujeitas a exame nacional; coadjuvação às turmas do 3º ciclo forte incremento de tutorias entre pares; reuniões entre os docentes que leccionam os mesmos níveis de ensino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de monitorização da qualidade do sucesso.</li> <li>• Articulação deficitária entre disciplinas e constrangimentos na articulação vertical.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos disciplinares desenvolvem práticas de articulação.</li> <li>• Articulação intra e interdepartamental ao nível de atividades extracurriculares.</li> <li>• Articulação entre SPO, Biblioteca, PES e CMVV.</li> <li>• Horários dos alunos com aulas no período da manhã para uma maior rentabilidade no estudo.</li> <li>• Respostas educativas adequadas da educação especial aos alunos NEE.</li> <li>• Oferta educativa diversificada apesar de residual no que concerne às artes.</li> <li>• Bom clima de escola.</li> <li>• Corpo docente estável e empenhado, com qualidade científico-pedagógica.</li> <li>• Cursos profissionais com docentes bem qualificados e boa formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta articulação pedagógica com as escolas básicas.</li> <li>• Parco trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes, ao nível da articulação curricular horizontal e vertical.</li> <li>• Distribuição de serviço entre docentes do mesmo grupo ou área disciplinar é por vezes pouco equilibrada.</li> <li>• Pontualidade na entrada nas salas de aula.</li> <li>• Dificuldade, por parte de alguns professores, em aplicar / implementar as medidas educativas.</li> </ul>

---



técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta educativa residual no que concerne às expressões artísticas.</li> <li>• Pouca implicação dos alunos no seu processo de aprendizagem.</li> <li>• Falta de hábitos de trabalho sistemático, por parte dos alunos.</li> <li>• Deficientes métodos de estudo.</li> <li>• Desvalorização, por parte de alguns alunos, da escola e do que ela representa.</li> <li>• Elevadas expetativas nos resultados escolares, de alunos e encarregados de educação, mais centradas nos resultados e menos nos processos.</li> <li>• Fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação nas dinâmicas da escola e no acompanhamento do</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações escolares renovadas e com excelente qualidade.</li> <li>• Biblioteca Escolar com plano de atividades atrativo, articulado e de proximidade com os alunos e com as suas necessidades.</li> <li>• Bom apetrechamento dos espaços, em termos didáticos e lúdicos.</li> <li>• Protocolos eficientes, com entidades externas.</li> <li>• Serviços de Psicologia e Orientação com um trabalho de qualidade na orientação escolar e vocacional, apoiando os alunos indicados pelo Gabinete de Apoio ao Aluno.</li> <li>• Equipa Multidisciplinar constituída pelo PES, C. Saúde, SPO, Educação Especial e Direção para acompanhamento de situações cognitivas e sociais dos alunos</li> <li>• Gabinete de informação e Apoio ao Aluno, prestado pela equipa PES.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio dos docentes aos alunos preparando-os para os Exames Nacionais.</li> </ul>	<p>percurso escolar dos seus educandos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque informático em razoável estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzida participação dos pais e da associação de pais nas atividades extracurriculares da escola.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de atividades com grau de envolvimento bastante significativo da comunidade escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido envolvimento da associação de estudantes em atividades/iniciativas dinamizadas pela escola.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade dos diretores de turma para a receção dos encarregados de educação fora do seu horário de atendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horário das reuniões com Encarregados de Educação, para entrega dos registos de avaliação, durante o período laboral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal não docente afável e prestável.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente divulgação junto da comunidade local das atividades e ações dinamizadas e organizadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estratégias de valorização e de marketing concertadas para elevar a reputação e o reconhecimento da escola.</li> </ul>

- 
- Página da escola com défice de informações.
  - Deficiente rede de comunicação interna entre os docentes.
  - Pouco conhecimento do conteúdo dos documentos estruturantes da escola.
  - Falta de apoios nas disciplinas sujeitas a exames nacionais, a partir do 10.º ano.
  - Funcionalidade dos espaços - remodelação da portaria, instalação de um WC no setor administrativo, remodelação do gabinete da chefe de serviços, adequação do quiosque, regras no serviço de reprografia.
  - Controlo deficitário de entradas e saídas da escola.
  - Ação algo desarticulada e pouco eficaz por parte do
-

---

pessoal não docente na sua relação com os alunos.

- Reduzidos espaços de convívio e lazer para os alunos.
  - Oferta pouco diversificada no bar de alunos.
  - Atendimento no bar de alunos pouco célere, nos intervalos.
- 

Assim, em termos gerais e resumidamente, pode-se identificar os seguintes problemas:

- Subida da taxa de desistência no secundário;
- Taxa de sucesso 7º ano com evolução negativa;
- Taxa de sucesso 1,5% inferior do que a nacional, no 11º ano;
- Resultados das provas finais de 3º ciclo inferiores à média nacional;
- Desvios positivos entre a CIF e a CE;
- Baixas taxas de qualidade de sucesso;
- Reduzida oferta na área artística;
- Deficitária articulação entre as estruturas intermédias;

- Considerável número de infrações disciplinares;
- Reduzida participação dos pais e encarregados de educação na vida da escola;
- Deficitários mecanismos de comunicação interna e reduzida rentabilização dos mesmos;
- Reduzido recurso às tecnologias;
- Inexistência de uma aplicação de gestão global de atas;
- Inexistência de uma aplicação para elaboração de horários;
- Reduzido recurso ao bar por parte dos alunos.

# Missão

Ao olharmos para o Projeto Educativo da Escola Secundária de Vila Verde, este tem como missão proporcionar uma formação básica e de nível secundário de qualidade aos jovens e adultos no seu espaço geográfico de intervenção.

No entanto, nos tempos que correm, a escola deve assumir um papel mais abrangente, em que para além de proporcionar a todos os estudantes opções diversificadas, adaptadas a percursos diferentes de educação que possam ser orientados tanto para o prosseguimento de estudos superiores como para a qualificação profissional, deve assumir a responsabilidade na formação integral do indivíduo, preparado para a aprendizagem ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania responsável.

# Visão

Uma escola de referência pela qualidade do serviço educativo prestado, aberta à comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade.

# Linhas de orientação da ação

- Princípio da clareza e da transparência na tomada de decisões e no tratamento de todos os elementos da comunidade educativa;
- Princípio da participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa na vida da escola, na assunção de uma liderança partilhada com as estruturas intermédias;
- Princípio da disciplina e da exigência na gestão pedagógica e curricular em que professores, pais, pessoal não docente e alunos aceitam e as suas responsabilidades e assumem um sentido de obrigação e de compromisso por fazer o que está certo;

- Princípio de organização aprendente em que todos colaboram no sentido de a desenvolver, aproveitando-se as capacidades, aptidões e sensibilidade para o desenvolvimento de novas aptidões e da alteração de atitudes e dogmas, numa interação permanente, em que o debate e a diferença de opinião são estimulados como fonte de aprendizagem;
- Princípio de comunidade prática em que a ação da organização se define numa constante interação entre todos os elementos da comunidade, em que a entreajuda, a generalização do fazer, a prática partilhada são o fulcro para construção do conhecimento, em que cada um explicita o “seu saber”, generalizando-se procedimentos, numa constante participação de todos;
- Princípio de comunidade moral em que os alunos assumem o compromisso de se conhecerem uns aos outros como pessoas, respeitarem-se e preocuparem-se mutuamente e de se responsabilizarem para com o grupo;
- Princípio do “gosto pelo ofício” em que se estimula o gosto dos alunos por aprender, o empenho, a excelência e um sentido de tarefa que afeta a vida dos outros;
- Princípio da liderança para as aprendizagens em que a escola se configura como uma comunidade profissional de aprendizagem, em que se promove a colaboração, cooperação e o compromisso entre todos os elementos da comunidade educativa.

O presente plano de intervenção assenta em três áreas estratégicas:

- Liderança, gestão, comunicação e identidade da escola;
- Sucesso Educativo e Abandono Escolar;
- Prestação do Serviço Educativo.



# Plano Estratégico

## Liderança, gestão, comunicação e identidade da escola

	Objetivo	Estratégia	Metas
Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	Consolidar a identidade da escola e a sua cultura envolvendo a comunidade escolar em torno de um projeto comum.	Desenvolvimento de atividades que envolvam a comunidade escolar/ educativa/ parceiros.	3 atividades identitárias com envolvimento dos diversos elementos da comunidade escolar/ educativa/ parceiros. (ex: Caminhos de Santiago, Marchas Populares de Santo António, Pela sua saúde NÃO PARE E PROVE!)
	Promover e divulgar as atividades, bem como o resultado das referidas atividades.	Criação de um equipa de comunicação e marketing, potenciando/rentabilizando o site da escola, página do facebook e twitter.	Aumentar para 80% a comunicação via email.  Divulgação de 80% das atividades do PAA nas diversas plataformas,

		bem como nos órgãos de comunicação social locais.
Participação na vida escolar	Reforço da participação dos elementos da comunidade escolar.	Funcionamento da assembleia de delegados de turma enquanto dispositivo de auscultação e incentivo à participação dos alunos.
		Reuniões do diretor com as associações de pais e de alunos.
		(re)Definição do perfil do delegado de turma.
	Agilizar os horários de atendimento aos Encarregados de Educação.	1 reunião por período com a assembleia de delegados.  1 reunião por período com as associações de pais e de alunos  1 reunião por período do DT e do Delegado com a turma.  Flexibilização do horário de atendimento aos Encarregados de Educação.

		<p>Marcação de reuniões para entrega dos registos de avaliação em horário pós laboral (depois das 18:30).</p> <p>Reforçar a participação dos pais e Encarregados de Educação.</p>	<p>Reunião com pais do 7º e 10º anos no dia de receção.</p> <p>1 reunião com Diretor e os Encarregados de Educação.</p>
Valorização das estruturas intermédias	<p>Valorização do papel das estruturas intermédias e articulação sistemática.</p> <p>Potenciar a intervenção das estruturas intermédias no funcionamento da escola e consequente corresponsabilização.</p>	<p>Reconhecimento público da importância das estruturas intermédias.</p> <p>Delegação de competências no âmbito do quadro legal.</p> <p>Realização de reuniões.</p>	<p>Reuniões mensais entre os responsáveis das estruturas intermédias.</p> <p>Reuniões mensais do diretor e da sua equipa com os responsáveis dos órgãos intermédios.</p>
Desenvolvimento de projetos, parcerias e	<p>Dar continuidade aos projetos existentes, bem como aumentar</p>	<p>Diversificar a constituição da equipa de Projetos e</p>	<p>Aumentar ao número de elementos da equipa de Projetos e Atividades.</p>

soluções inovadoras	o seu número.	Atividades.	Criação de secções da referida equipa: Secção Projetos e Secção Atividades.
	Alargar o leque de parcerias.	Participação em projetos que se coadunem com as linhas orientadoras do PE.	Acrescentar um novo projeto, anualmente.
	Envolver a comunidade nos projetos em curso.		
Motivação das pessoas e gestão de conflitos	Promover um bom ambiente de trabalho.	Receção conjunta à comunidade escolar (Pessoal docente e não docente), com convite às Associação de Pais e de Estudantes e parceiros.	1 Reunião geral da comunidade escolar e parceiros.
	Fortalecer as relações interpessoais entre os diversos atores educativos.		Dinamizar o dia do Aluno no âmbito do dia da escola.
		Criar momentos de convívio	
Estruturação de espaços e regras de funcionamento. Gestão dos equipamentos.	Tornar os espaços mais funcionais e acolhedores.	Criar espaços que vão ao encontro do conceito de habitat social dos alunos.	Criar 1 zona de lazer para os alunos.
	Valorizar a interação entre os alunos em espaços próprios.	Criar zona de espera para os EE com condições apazíveis.	Criar uma sala de espera, apazível, para os E. Educação.

	Melhorar os espaços de espera, para os Encarregados de Educação,	Definição de circuito de 1 regulamento com normas de atendimento/ encaminhamento orientação/ atendimento aos E. Educação, aos Encarregados de Educação.
	Otimizar encaminhamento dos Encarregados de Educação e outras visitas aos diferentes serviços da escola.	Reforço de assistentes operacionais nos picos de atendimento. Procurar duplicar assistentes técnicos nos momentos de pico.
	Implementar solução mais eficiente de atendimento no bar dos alunos.	Condicionar acesso dos alunos, em função das autorizações de saída, com sistema de torniquete virtual.
	Operacionalizar acesso dos alunos ao exterior.	1 controlo de acessos virtual na portaria.
	Definição de regras de funcionamento da reprografia	Elaboração de um regulamento de funcionamento da

	escolar.	reprografia.
	Reduzir os atrasos às atividades letivas.	Introdução do 2º toque
	Sensibilizar para o programa Eco-Escolas.	Colocação de sacos ecoponto, responsabilizando turmas.
	Sensibilizar para uma cultura de segurança na escola.	Operacionalizar simulacros de incêndio.
	Melhorar a resposta a pedidos de manutenção de equipamentos.	1 saco por cada sala de aula.  1 simulacro por período, sendo o 1º com aviso prévio e com explicação às turmas, sendo sumariado.
Distribuição de serviço, elaboração de horários e constituição de turmas	Distribuir equitativamente o serviço docente tendo em conta: nº níveis, cargas horárias	Atender às competências dos recursos humanos. Atribuição máxima de 3 níveis por docente, salvaguardando situações especiais (dificuldade de

	das disciplinas, diversidade de anos de escolaridade, perfil da turma, etc.	Aquisição de software para fecho de horários) elaboração de horários.	
	Definição de perfil para os anos terminais: 9º e 12º ano.	Criação de equipas de “especialistas” de ano.	Criação de equipas de especialistas em pelo menos 3 disciplinas.
Autoavaliação da escola	Envolver todos os elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação.	Cooptação de representantes dos diversos departamentos.	1 elemento por departamento.
	Valorizar a importância da participação no processo de autoavaliação.	Apresentação pública do relatório final com presença dos responsáveis dos órgãos intermédios, bem como dos representantes do pessoal não docente.	1 apresentação pública com convite à comunidade educativa.
	Integrar o processo de autoavaliação da escola nas	Análise em departamento do relatório de autoavaliação.	Apresentação no final de cada período, por departamento, em

	<p>suas dinâmicas, assumindo-o como um instrumento de gestão.</p> <p>Potenciar o uso dos resultados do processo de autoavaliação como mecanismo autorregulador, permitindo a definição de estratégias e contribuindo para a tomada de decisões sustentadas.</p>	<p>grelha elaborada para o efeito, de estratégias que visem superar os problemas diagnosticados.</p>
Formação do pessoal docente e não docente.	<p>Elaboração de um plano de formação que responda às suas reais necessidades do pessoal docente e não docente.</p>	<p>Elaboração do Plano de Formação da escola com auscultação do pessoal docente e não docente.</p> <p>Cada departamento deve indicar 3 ações.</p> <p>O pessoal não docente deve indicar 2 ações.</p>
Apoio à gestão e administração.	<p>Gestão eficiente e organizada dos conselhos de turma, departamentos, grupos e conselho pedagógico.</p>	<p>Aquisição de software que permite acompanhar e gerir vários processos em simultâneo, desde a</p> <p>Aquisição de software Utilatas</p>



	convocatória até à validação final, garantindo assim uma melhor organização e responsabilização de cada interveniente.	
	Reduzir ao número de aplicações informáticas no apoio à gestão.	Aquisição de plataforma que garanta a gestão de: Alunos, PAA, SASE, Contabilidade, Pessoal, Correio e Inventário.
	Garantir que a análise de legislação e decisões administrativas possuam uma validação técnica.	Contratar apoio jurídico. Avença para apoio jurídico.
Promoção de uma cultura de participação e de saúde.	Envolver a associação de estudantes na dinamização cultural da escola.	Garantir a apresentação de um plano de atividades pela direção da associação de estudantes.
		3 atividades de índole cultural.

	Elevar o patamar cultural dos alunos.	Envolver os alunos em atividades da biblioteca escolar.	Aumentar a frequência da biblioteca escolar em 10%.
	Promover uma cultura de saúde.	Aumentar a aquisição de géneros alimentícios a promover.	Aumentar em 10% a venda de géneros alimentícios a promover.

## Sucesso Educativo e Abandono Escolar

	Objetivo	Estratégia	Meta
Consonância dos resultados internos e externos.	Analisar e monitorizar os resultados da avaliação interna e externa e (re)definir estratégias e planos de ação.	Adesão ao Programa de Apoio à Avaliação do Sucesso Académico Criação da Equipa PAASA (Programa de Apoio à Avaliação do Sucesso Académico)	Diminuir em 10 pontos percentuais o desvio em disciplinas cujos desvios são mais acentuados.
	Analisar e monitorizar as classificações internas finais e	Avaliação do Sucesso Académico)	

	os resultados dos exames nacionais e (re)definir estratégias e planos de ação.		
Qualidade do Sucesso.	<p>Analisar e monitorizar a qualidade do sucesso dos alunos</p>	<p>Análise dos resultados.</p> <p>Potenciar o reforço e melhoria das aprendizagens com a melhoria/ criação de espaços de apoio aos alunos.</p> <p>Criação de espaços online que visem melhorar a qualidade do sucesso (Sala de Estudo Online).</p> <p>Definição de um perfil de DT</p>	<p>Aumentar, no ensino básico, em 5% o número de níveis 4 e 5.</p>
Abandono Escolar	<p>Manter ou reduzir as taxas de abandono.</p>	<p>Acompanhamento dos casos de insucesso ou risco de abandono escolar pela equipa multidisciplinar coordenada pelo Serviço de Psicologia e</p>	<p>Manter taxa de abandono do 3º ciclo nos 0%.</p> <p>Reduzir a taxa de abandono do secundário em 1%.</p>

	Orientação (SPO).		
Regras, disciplina e segurança.	Prevenir e combater a indisciplina.	Criação da equipa para análise das situações de indisciplina (EASI) constituída por:	Redução das infrações disciplinares:
	Diminuir o número de ocorrências disciplinares.	Adjunto do diretor, Coordenadores de DT; SPO; PES; Escola Segura;	10% ensino básico. 10% cursos científico-humanísticos.
	Envolver e responsabilizar os encarregados de educação pelas ações dos seus educandos.	Representante da Associação de Pais; Representante do Município.	10% cursos profissionais. Aumento de 10% no atendimento.
	Sensibilizar para os comportamentos de risco.	Promover ações de sensibilização.	1 ação de sensibilização pela Escola Segura.
		Participação nos desafios da Seguranet.	Turmas do 3º ciclo realizam os desafios.
Valorização do mérito	Reconhecer o mérito individual e coletivo.	Promover sessões públicas para entrega de prémios de	1 Cerimónia anual de entrega de prémio de Desempenho Escolar e

	<p>Desempenho Escolar e de Ação Meritória.</p> <p>Ação Meritória nas áreas de desporto, cultura, humanitária e solidariedade.</p> <p>Divulgar, ativamente, na Divulgação em função do plano de página da escola e redes atividades.</p> <p>sociais ações de relevo que as turmas promovam/ desenvolvam nas áreas do desporto, cultura, solidariedade, etc.</p> <p>Criar o prémio turma no ensino secundário que valorize ações de índole artístico, cultural, solidário, cívico, etc.</p> <p>Atribuição de prémio no final do ano.</p>
--	--

## Prestação do Serviço Educativo

	Objetivo	Estratégia	Meta
Gestão articulada do currículo	Aprofundar a articulação vertical e horizontal.	Revisão do “Relatório das práticas de articulação curricular” de 2011/2012.	Realização de, pelo menos, um momento de articulação horizontal, por período, e um momento anual de articulação (3.º ciclo/secundário
	Dar maior visibilidade à articulação nos Planos de Turma e nas planificações.	Preenchimento de grelha de articulação nos conselhos de turma de avaliação.	nas disciplinas em que se verifique continuidade.
	Promover a articulação curricular entre 3º ciclo/secundário e escolas do concelho.	Criação de portefólio de articulação.	1 reunião de articulação com as escolas do concelho no início do ano letivo.
	Fomentar o trabalho colaborativo.	Promover reuniões de articulação.	Promoção de, pelo menos, uma ação de partilha e “disseminação” de conhecimentos por

	departamento e/ou grupo por ano.		
Aplicação dos critérios de avaliação	Aplicar criteriosamente os critérios de avaliação.	Elaboração de grelhas de observação de aula, por disciplina.	Possibilitar o acompanhamento e a avaliação do projeto por docentes com formação em Avaliação.
		Elaboração de grelhas de avaliação comuns, por disciplina.	Elaboração de pelo menos 1 teste comum a todas as disciplinas no 9.º ano e em todos os anos do ensino secundário Cursos Científico
		Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação nos grupos disciplinares.	Humanísticos (exceto às disciplinas opcionais e a Educação Física).
Ritmos de aprendizagem dos alunos e contexto de sala de aula.	Adequação das atividades de ensino aos ritmos de aprendizagem dos alunos.	Criação de parcerias pedagógicas.	Os Planos de Turma devem contemplar eventuais reajustes programáticos, os apoios e as estratégias de diferenciação pedagógica.
	Identificação de alunos com dificuldades de aprendizagem.	Criação de tutorias individuais e de turma.	
	Diversificação das metodologias	Alargamento dos apoios a	

	de ensino.	algumas disciplinas do 10º ano.	
	Criação de novos ambientes de aprendizagem.	<p>Formação em aplicações da WEB 2.0.</p> <p>Formação de curta duração onde são apresentadas práticas pedagógicas inovadoras.</p> <p>Privilegiar o apoio direto aos alunos, numa articulação constante com os conselhos de turma.</p> <p>Articulação constante entre professores da educação especial e conselhos de turma no sentido de aplicar as</p>	<p>1 ação de formação em formato de oficina e 2 ações de formação de curta duração em novas aplicações da WEB 2.0 por ano letivo.</p> <p>1 reunião com diretores de turma, da equipa de educação especial, para explicitar a aplicação do PEI.</p>



	medidas educativas constantes nos PEI dos alunos.	
	Aquisição dos materiais didáticos necessários para a promoção do sucesso educativo dos alunos NEE, bem como adequação dos espaços físicos à melhoria das suas aprendizagens.	
Potenciar dinâmicas de trabalho assentes na colaboração e cooperação. Promover e incentivar redes de partilha de informação, materiais e boas práticas.	Criação de habitats digitais que permitam a partilha de documentos, a escrita colaborativa e a conversação síncrona.	Disponibilização de uma plataforma de colaboração/ partilha de documentos/ escrita colaborativa.
	Programação de curtas sessões de esclarecimento que	

	promovam estas redes digitais de partilha e colaboração.		
Dimensão artística da escola.	Potenciar a dimensão artística dos alunos.	Garantir como oferta da escola, no 10º ano, o Curso de Artes.	Criar uma mostra pedagógica com os trabalhos produções elaboradas pelos alunos, para apresentação à comunidade local.
	Valorizar a cultura local e o seu ícone identitário como promotoras de saídas profissionais.	Garantir a oferta do Curso Profissional de Design de Moda alicerçado no ícone identitário – lenço dos namorados.	1 turma do Curso Profissional de Design de Moda.
		Garantir a oferta do Ensino Especializado da Música no 10º ano.	1 turma do Regime Articulado ou alunos em Regime Supletivo.

# Conclusão

O lema “Juntos fazemos Escola!” assume-se como o epítome deste projeto. Trata-se de um projeto inclusivo, alicerçado em dinâmicas de colaboração, participação e partilha. É pois, uma escola pensada numa lógica de espaço que ensina e aprende. A tríade professores, alunos e pessoal não docente assumem-se como um “organismo” único que se revê na escola, em que a aspiração coletiva se sobrepõe à individual. Assim, esta nova escola – Escola Aprendente – é uma escola que se faz com todos.

Nesta escola que aprende com as suas práticas, que reflete sobre si própria, é essencial a participação dos parceiros. Eles são o garante da concretização do projeto educativo, numa permanente troca de sinergias, onde os seus conhecimentos, as suas práticas e os seus recursos farão parte integrante desta escola que se pretende comunitária.

Como disse, nesta escola de prática comunitária e reflexiva as pessoas são o sentido da existência da instituição sendo essencial a definição de metas partilhadas e o inculcar de uma filosofia proativa, em que se valoriza as estruturas intermédias, como agentes de uma liderança intermédia, sendo estas os verdadeiros bastiões de mudança; deixando a escola de ser pensada numa lógica do momento, das necessidades imediatas, para uma lógica de longo prazo, no sentido de promover transformações mais profundas, de carácter central, como a pedagogia, o currículo e a avaliação.

Pode-se afirmar que o objetivo máximo é uma escola dirigida para as aprendizagens, em que o Diretor se deve assumir como o catalisador de mudança, apoiando e garantindo a concretização dos objetivos da escola, assentando a sua ação no apoio aos professores e na necessidade de trabalharem juntos, na disponibilização dos apoios necessários à consecução das aprendizagens dos alunos e na promoção de um ambiente de proximidade entre os elementos da comunidade educativa.

Pela experiência acumulada na área da gestão, pelo conhecimento que possuo da realidade socioeconómica e cultural do meio e pelas raízes vilaverdenses assumo este projeto de mudança como um projeto de vida.

Estou certo que sou a pessoa certa para alavancar o nome da Escola Secundária de Vila Verde!

# Bibliografia

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bolívar, A. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que aprendem*, Editorial La Muralla, S.A. Madrid.

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos, o que nos ensina investigação*. Fundação Manuel Leão, V.N. Gaia.

Castels, M. (2007). *A Galáxia Internet – reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa. Fundação Caloust Gulbenkian.

Formosinho, J (1989), *O Currículo Uniforme Pronto- a-Vestir de Tamanho Único*. O Insucesso Escolar Em Questão, Braga: Universidade do Minho.

Freitas, A. (2011). *A liderança do Presidente da Escola Secundária Jaime Moniz, no Funchal. Tese de Mestrado*, Universidade Aberta, Lisboa.

Fullan, M., Hargreaves, A. (2000), *A Escola como organização aprendente*, Porto Alegre, Artmed.

Graça, J. (2011). *Plataforma de comunicação do Agrupamento de Escolas de Vila Verde – Comunidade de Prática Docente*. Tese de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.

Graça, J. (2013). *Liderança distribuída numa comunidade de prática docente*. Tese de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.

Hargreaves, A. (1998). *Os Professores em Tempos de Mudança*. Lisboa. McGraw-Hill de Portugal.

Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. MCB University Press, Vol. 9 No. 5.

Sergiovanni, T. (2006). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Edições ASA.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. United Kingdom.

Wenger, E. (2009). *Digital Habitat: stewardind technology for communities*. CPsquare. Portland.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Vila Verde, 02 de maio de 2017

O candidato

A handwritten signature in purple ink, consisting of a stylized 'J' and 'M' followed by a horizontal line.

---

(João Manuel Lopes Graça)