



## Auto-Avaliação

# CAF – Common Assessment Framework

**Julho 2024**

# Índice

Sumário executivo .....	3
Introdução .....	5
Objetivos .....	6
Âmbito, gestão e organização do processo de Autoavaliação .....	6
Análise dos resultados da Autoavaliação .....	9
Critério 1 – Liderança .....	10
Critério 2 – Planeamento e estratégia.....	14
Critério 3 – Pessoas .....	20
Critério 4 – Parcerias e Recursos .....	22
Critério 5 – Processos .....	25
Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos e clientes .....	29
Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas.....	31
Critério 8 – Resultados da responsabilidade social .....	33
Critério 9 – Resultados do desempenho chave .....	35
Síntese das áreas de melhoria.....	38
Plano de ações de melhoria .....	39
Conclusões.....	42

## Sumário executivo

A autoavaliação (AA) suportada na ferramenta CAF2020 (Common Assessment Framework) constitui um importante momento na reflexão interna, realizada em intervalos planeados e regulares, no Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos (AEJO).

Os exercícios de AA com a ferramenta CAF2020 visam tornar mais sólido o sistema interno de garantia da qualidade, dando assim resposta à procura constante da melhoria contínua.

O presente processo de AA traduz a continuidade do processo realizado em 2021 para todo o AEJO, complementando igualmente o percurso realizado na implementação do sistema interno de garantia da qualidade para o alinhamento com o referencial EQAVET, no âmbito do ensino e da formação profissional, desde 2019.

Desde então foi obtido o 1.º selo EQAVET em 2020, foi realizada a AA CAF em 2021, foi renovado o 2.º selo EQAVET já em 2024 e procede-se agora à realização de uma nova AA CAF, para:

- lançar o plano de melhorias no AEJO a três anos,
- dar suporte à revisão (em curso) do projeto educativo,
- alinhar os instrumentos de gestão e as ferramentas de AA para a efetiva melhoria contínua nas várias dimensões do AEJO, assegurando a sua sustentabilidade.

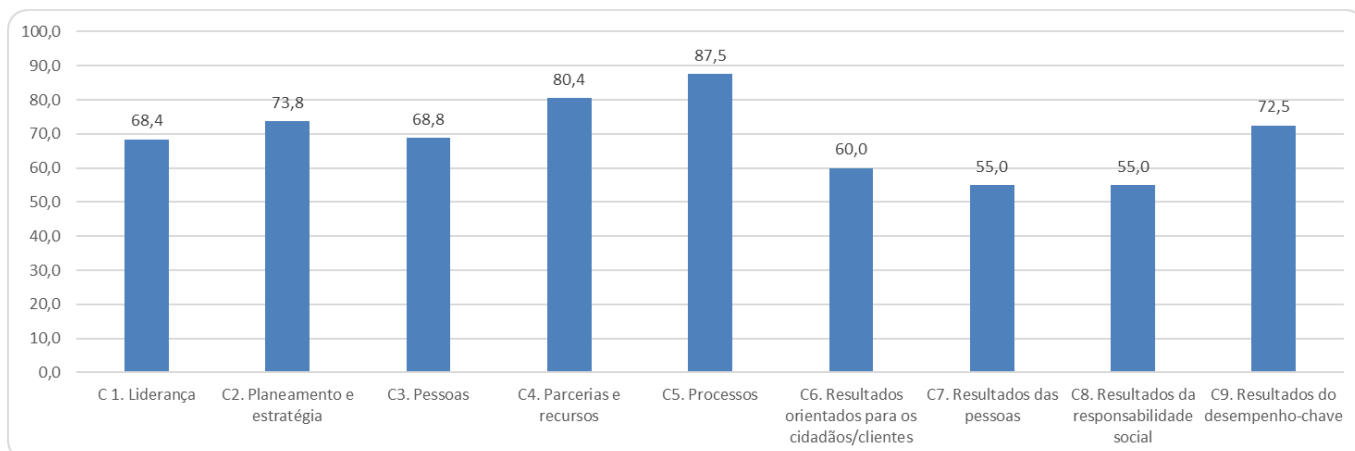
Foi feito um reforço de sensibilização e calibração dos conceitos chave a AA CAF com a Equipa de AA.

A partir daí decorreu a recolha de informação, quer pela via de análise documental, quer pela realização de entrevistas e validação entre responsáveis por cada critério.

Após agregada toda a informação de cada critério e dos respetivos subcritérios, foi elaborada a AA global:

- foi utilizado o modelo de pontuação avançado, o que permitiu detalhar com maior especificidade e detalhe os pontos fortes e os pontos de melhoria, por critério e por subcritério, no ciclo global de planeamento-implementação-monitorização e avaliação-melhoria e ajustamento (P-D-C-A).
- a pontuação por subcritério e por critério, bem como a análise de causa-efeito e a coerência entre a pontuação global dos critérios e subcritérios, foram alvo de consenso por toda a Equipa de AA, através de um processo participado, realizado em 2 sessões com o envolvimento com envolvimento e contributo da totalidade dos membros da Equipa de AA.
- na sequência da análise dos critérios foram definidas as prioridades das ações de melhoria.

O resultado global da AA, por critério, é o que se apresenta no gráfico seguinte:



Após concluído e aprovado o presente relatório pela Direção do AEJO, as ações de melhoria selecionadas e resultantes da AA serão integradas no projeto educativo e no plano de melhorias global do AEJO (plano de atividades + plano de ações de melhoria EQAVET), para implementação.

## Introdução

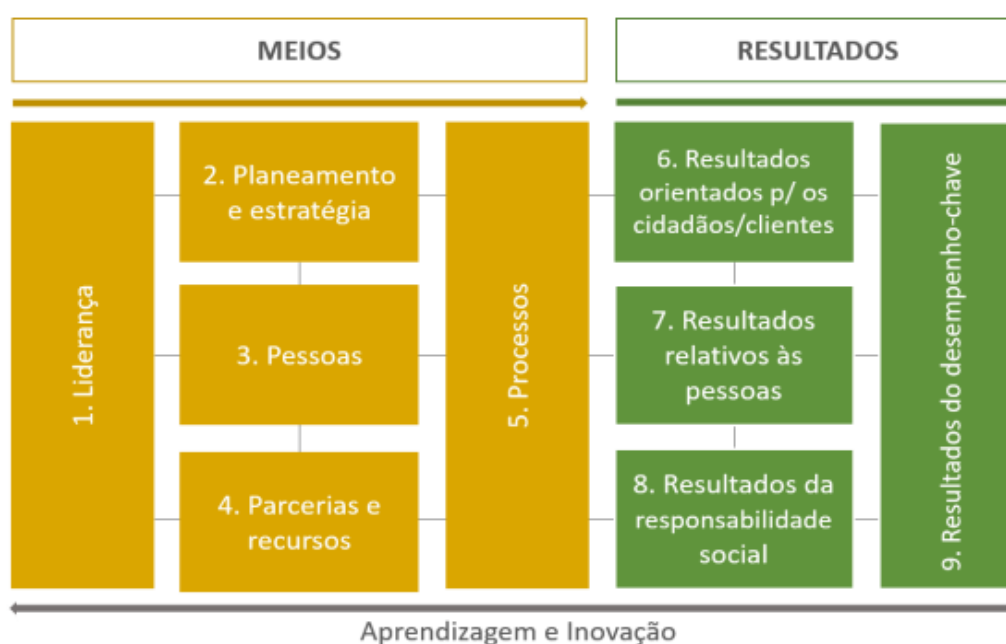
Tendo em vista a melhoria contínua do sistema interno de garantia da qualidade, para dar suporte à melhoria dos resultados ao nível da eficácia, da eficiência e do impacto dos resultados no cidadão, nos parceiros e no ecossistema onde se insere, o AEJO tem adotado os melhores referenciais para o planeamento, a implementação, a avaliação e a revisão dos seus processos e das suas práticas.

Em 2020 foi obtido o selo EQAVET para o ensino e formação profissional, em 2021 foi realizada uma AA CAF tendo sido lançado, implementado e concluído o respetivo plano de melhorias a 3 anos.

Em 2024 foi renovado o selo EQAVET e, é agora tempo, para realizar uma nova AA CAF, de forma a diagnosticar as necessidades de melhoria e a lançar um novo plano de melhorias global no AEJO para os próximos 3 anos, em estreito alinhamento com o projeto educativo (em curso) e o plano de melhorias EQAVET, já em implementação.

A estrutura da ferramenta CAF2020 tem 9 critérios que identificam os principais aspetos a ter em conta num diagnóstico e análise organizacionais. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios, 28 no total, que identificam as principais questões, com exemplos, a considerar quando se avalia uma organização. Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios, ou seja, o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos critérios 6 a 9 são avaliados os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave através de medidas de perceção e indicadores internos.

### MODELO CAF



No presente relatório apresentam-se os Objetivos da AA no Capítulo 2.

No Capítulo 3 é descrito o Âmbito da AA, bem como toda a organização e a preparação do processo de AA.

No Capítulo 4, descreve-se o processo de autoavaliação e apresentam-se os resultados obtidos.

No Capítulo 5, apresentam-se as propostas de ações de melhoria e no Capítulo 6, as principais conclusões.

## Objetivos

O projeto AA CAF visa, através da autoavaliação com base nos Critérios CAF - Meios e Resultados do Modelo - e utilizando o estado da arte das técnicas de autoavaliação mais adequadas, realizar a avaliação de desempenho do AEJO, e construir um plano de melhorias que permita aumentar a eficiência e a qualidade da sua prestação de serviços junto de todas as partes interessadas relevantes.

Os principais objetivos deste processo de AA são:

- a identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria;
- dar suporte à revisão (em curso) do projeto educativo;
- alinhar os instrumentos de gestão e as ferramentas de AA para a efetiva melhoria contínua nas várias dimensões do AEJO, assegurando a sua sustentabilidade;
- a identificação das ações de melhoria que contribuam para o cumprimento dos objetivos estratégicos vertidos no projeto educativo do AEJO, lançando o plano de melhorias no AEJO a três anos;
- a promoção da inovação na gestão de processos;
- a valorização da qualificação e das competências das Pessoas;
- a melhoria da qualidade do serviço prestado.

## Âmbito, gestão e organização do processo de Autoavaliação

A AA e a metodologia CAF foram aplicadas contemplando toda a estrutura organizacional do AEJO, incluindo a globalidade dos processos, iniciativas e projetos.

Para efeitos dos critérios de resultados foi considerado o ciclo de gestão 2021-2024.

O projeto de AA foi coordenado pela interlocutora/gestora do projeto da Direção, Teresa Mendes, e organizado de acordo com a seguinte estrutura de Equipa:

<b>Critério</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Função/Grupo</b>
1. Liderança	Teresa Mendes	Docente (410); Subdiretora
	Inês Borges	Psicóloga
2. Planeamento e Estratégia	Miguel Ferreira	Docente (620); Adjunto da Direção
	Ana Sofia Godinho	Chefe de divisão de educação CMO;
3. Pessoas	Cidália Guadalupe	Docente (100); Coordenadora do Pré-Escolar
	Fernanda Portugal	Docente (910); Coordenadora EE
4. Parcerias e recursos	Luís Germano	Docente (100); Coordenador bibliotecas escolares
	Ricardo Carreira	Encarregado de Educação; Presidente da AP
5. Processos	Irene Carrilho	Docente (110); Adjunta da Direção
	M <sup>a</sup> Cristina Ferreira	Docente (410); Diretora de Turma
	Susana Marcelino	Psicóloga
6. Resultados Cidadão	Vítor Silva	Docente (240); Coordenadora DT 2º Ciclo
	Marisa Matias	Docente (520); Diretora de Turma
	Gil Ribeiro	Docente (520); Diretor de Turma
	Ricardo Carreira	Encarregado de Educação; Presidente da AP
7. Resultados Pessoas	Fernanda Portugal	Docente (910); Coordenadora EE
	Cidália Guadalupe	Docente (100); Coordenadora do Pré-Escolar
8. Resultados Sociedade	Luís Germano	Docente (100); Coordenador bibliotecas
	Marisa Matias	Docente (520); Diretora de Turma
	Gil Ribeiro	Docente (520); Diretor de Turma
9. Resultados Desempenho	Maria João Ferreira	Docente (520); Diretora de Turma
	Teresa Leal	Chefe dos Serviços Administrativos
	José Santos	Diretor do Agrupamento

A AA foi estruturada de acordo com as seguintes atividades:

<b>Atividade</b>	<b>01/2024</b>	<b>05/2024</b>	<b>06/2024</b>	<b>07/2024</b>
Constituição da Equipa de AA	x			
Sensibilização, calibração a equipa de AA	x			
Revisão e ajuste na constituição da Equipa de AA		x		
Recolha de evidências		x	x	
Análise e sistematização dos resultados			x	x
Sistematização das áreas de melhorias e das ações de melhoria			x	x
Conclusão do relatório final e definição do plano de ações de melhoria				x

O plano de melhorias inclui as ações de melhoria resultantes da AA e sugeridas pela Equipa do AA, de acordo com a sua tipologia e adequabilidade.

Foram identificados os critérios de priorização, para pontuar as áreas de melhoria e classificá-las pelo seu grau de importância e impacto no AEJO.

Os critérios de priorização consideram a capacidade para implementar as ações de melhoria:

- de 1 – menor capacidade a 5 – maior capacidade, e o respetivo impacto:
- de 1 – impacto reduzido a 5 – elevado impacto.

Este processo permitiu dar apoio na seleção das ações de melhoria a implementar e na ordem pela qual deverão ser implementadas.

Para apoiar na operacionalização do plano de ações de melhoria, a priorização das ações de melhoria, após a filtragem pelos critérios referidos anteriormente, foi ainda agregada em três grupos de prioridade, com a seguinte estrutura:

- Prioridade 4 e 5 – implementação no ciclo de 1 ano;
- Prioridade 3 – implementação no ciclo de 2 anos;
- Prioridade 1 e 2 – implementação no ciclo de 3 anos.

Foi utilizado o modelo de pontuação avançado para pontuar os critérios de meios e de resultados:

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO / PONTUAÇÃO AVANÇADA								
	Escola	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Total
<b>FASE</b>	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maioria das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
<b>PLAN</b> <b>Planear</b>	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>DO</b> <b>Executar</b>	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>CHECK</b> <b>Rever</b>	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>ACT</b> <b>Ajustar</b>	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	<b>Pontuação:</b>							



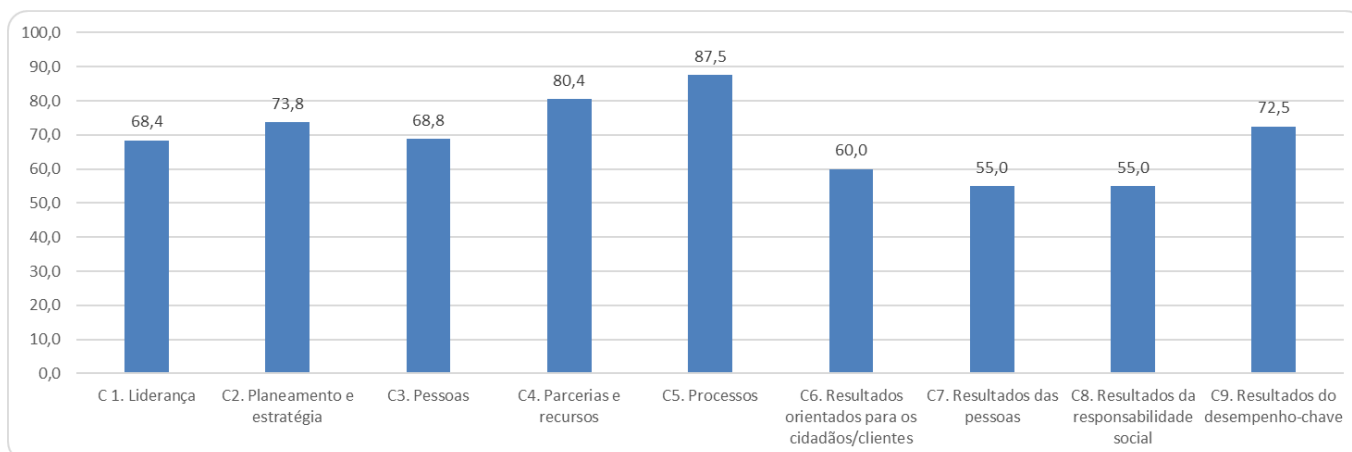
PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO / PONTUAÇÃO AVANÇADA						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDÊNCIAS</b>	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	<b>Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.</b>
<b>Pontuação</b>						
<b>METAS</b>	Não há metas fixadas ou a informação é pouco relevante.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maioria das metas relevantes foi alcançada.	<b>Todas as metas foram alcançadas.</b>
<b>Pontuação</b>						

## Análise dos resultados da Autoavaliação

A AA e a metodologia CAF foram aplicadas contemplando toda a estrutura organizacional do AEJO, incluindo a globalidade dos processos, iniciativas e projetos.

A pontuação por critério resume-se no gráfico seguinte:

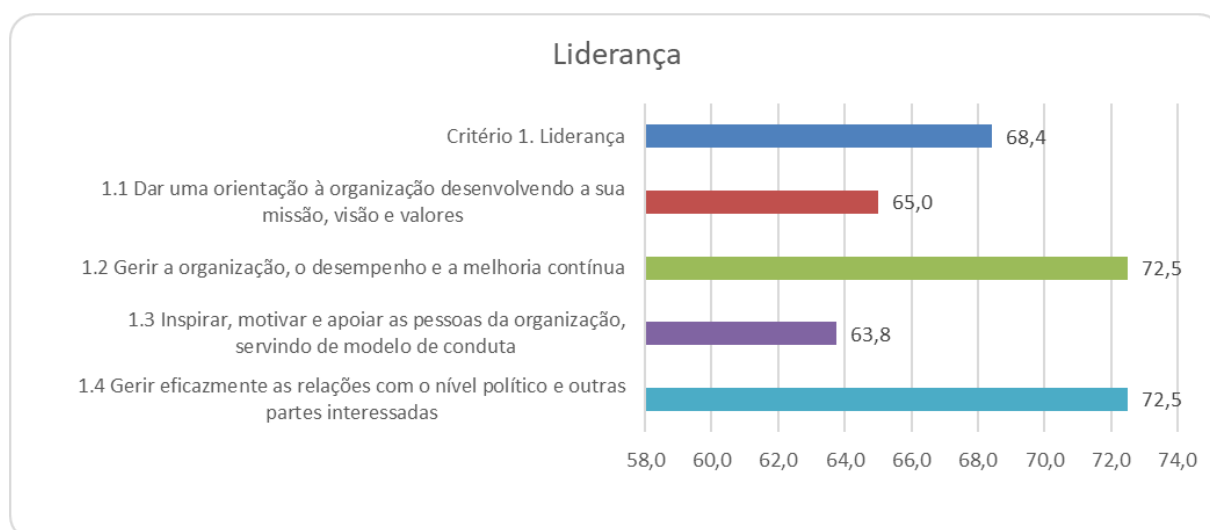
### Resultado global



Resumem-se, globalmente, as seguintes observações sobre o resultado da AA:

- Os critérios 1. Liderança e 3. Pessoas, apresentam evidências fortes para a maioria das dimensões e das áreas consideradas.
- No caso do critério 1. Liderança, realça-se que este resultado suporta a pontuação ainda mais favorável no critério 2. Planeamento e Estratégia e no critério 9. Resultados do desempenho chave.
- No que respeita ao critério 3. Pessoas, sublinha-se a alavancagem que permite ter os melhores resultados nos critérios 4. Parcerias e Recursos e 5. Processos (entrega dos produtos e dos serviços subjacentes à missão do AEJO).
- Os critérios 2. Planeamento e Estratégia, 4. Parcerias e Recursos e 5. Processos apresentam um resultado com evidências muito fortes para a globalidade das dimensões e das áreas consideradas.
- Estes resultados permitem explicar a alavancagem do desempenho nos critérios 6. Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes e 9. Resultados do desempenho chave.
- Permitem ainda realçar o desempenho no cumprimento dos requisitos legais e na gestão da conformidade, em estreito alinhamento com a orientação estratégia e a gestão dos ativos e dos recursos para a concretização da missão do AEJO.
- Ao nível dos resultados nos critérios de “Resultados”, salienta-se:
  - O progresso sustentável nos critérios 6. Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes, 7. Resultados das Pessoas e 8. Resultados da Responsabilidade Social, com tendências de melhoria e algumas metas alcançadas. Como principais melhorias, transversais a estes três critérios, realçam-se as medidas para análise e avaliação da perceção.
  - O progresso considerável que se regista no critério 9. Resultados do desempenho chave, fruto, como foi referido da alavancagem do desempenho dos critérios 2., 4. e 5.

## Critério 1 – Liderança



A diferença no resultado dos vários subcritérios depende essencialmente das dimensões da revisão e do ajuste, ao longo do ciclo P-D-C-A, sendo clara a sua maior maturidade no desdobramento e funcionamento do sistema de gestão (1.2) e na gestão do relacionamento com o ecossistema e com os stakeholders (1.4).

### Pontos fortes

- **Recurso a modelos de referência para a gestão da qualidade total (CAF, EQAVET)**

AA CAF 2021 e Selo EQAVET obtido em 2020 e renovado em 2024 por três anos.

Divulgação de resultados do AEJO.

Trabalho da equipa na avaliação na divulgação dos resultados.

A equipa CAF tem apresentado os resultados da avaliação interna, por período, na página do AEJO. Em pedagógico tem-se feito a análise desses resultados com propostas de melhoria.

- **Dinâmica do processo de Ensino – aprendizagem**
- **Apoio individualizado ou à medida das necessidades dos alunos**

Auxílio efetivo aos alunos na superação de dificuldades (trabalho conjunto de PD, PND, DT, EMAEI e SPO, BIBLIOTECAS ESCOLARES através Plano 21/23 Escola+ e 23/24 Escola+). Apoio tutorial específico, apoio individual e em pequeno grupo a Português e Matemática (3º ciclo e secundário). Apoio a Filosofia. Projeto de flexibilidade para 1º ciclo, 2º ciclo. Secundário para 3º ciclo.

No âmbito do clube de ciências, Escolas amigas dos Direitos Humanos; eco escolas; clube contadores de histórias; projeto de flexibilidade; cidadania, projetos da biblioteca (10 Minutos a Ler, Clubes de Leitura na Escola e Família a Ler, Recriar a Biblioteca e Programa de Apoio às Línguas e Humanidades no Ensino Secundário); trabalho colaborativo entre disciplinas, no clube de ciências estão disciplinas de ciências exatas e filosofia; português colabora nos trabalhos de projeto de outras disciplinas; Bibliotecas escolares dinamizam oficinas e propostas de caráter interdisciplinar.

Desenvolvimento de projetos de educação socio emocional, implementados como medida universal desde o Pré-escolar ao Ensino Secundário.

Os projetos do SPO interligam diferentes competências de diferentes disciplinas: desenvolvimento de projetos de educação socio emocional, implementados como medida universal desde o 1.º Ciclo ao Ensino Secundário, em contexto de turma, que incidem na promoção de competências de autorregulação, de comportamentos pró-sociais e na promoção do desenvolvimento pessoal, com impacto positivo no processo ensino/aprendizagem.

Vários grupos de trabalho com áreas de intervenção diversificadas.

Os clubes, a EMAEI, o SPO, as Tutorias, promovem a melhoria do processo ensino/aprendizagem.

Articulação entre docentes, SPO e/ou Encarregados de Educação quer na compreensão das dificuldades e comportamentos dos alunos quer na proposta e desenvolvimento de

estratégias e práticas pedagógicas facilitadoras da inclusão, aprendizagem, integração e bem-estar dos alunos.

Promovem-se reuniões com delegados e subdelegados de turma para elencar pontos fracos, fortes e áreas de melhoria; são registadas em ata para posterior encaminhamento para Conselho Pedagógico.

Boas condições para trabalho de equipa com tempos reservados nos horários para trabalho colaborativo e outros.

- **Comunicação eficaz**

Existe um Manual de Acolhimento aos novos docentes.

Existência de um circuito eficaz de comunicação que permite informar sobre todas as matérias de interesse para todos os colaboradores da organização. Através do email, documentos partilhados no Google Drive, página do AEJO.

O AEJO tem uma boa política de partilha e envolvimento de toda a comunidade na Missão e Visão da organização. Quando se divulga as diferentes atividades realizadas através das redes sociais e página do AEJO, apresenta-se a visão e missão do agrupamento.

A equipa diretiva reúne com os Pais/EE dos alunos 1º, 2º, 3º ciclo e secundário no início do ano letivo, onde referem o que queremos e o que nos move. O diretor reúne sempre que se justifique com os representantes dos Pais/EE, onde trata as grandes questões do momento de modo a encontrar, em conjunto, soluções.

Página Web do AEJO atualizada, com realce para qualidade gráfica, organização e informação disponibilizada.

- **Parcerias**

Parcerias diversas; intercâmbios (Erasmus+).

- **Clima de confiança mútua na comunidade educativa.**

Reflexão e disponibilidade para aceitar a mudança. Sempre que a direção recebe, por vários meios, quer falando diretamente com os colaboradores, quer o que vem em atas das reuniões oficiais, existe a necessidade de responder, tendo em conta a visão e missão, a essas sugestões.

Reputação e reconhecimento público da ação do estabelecimento de ensino pela dinâmica das suas ações, nomeadamente através da atribuição de Selos de Qualidade e outros Projetos, bem como na comunicação social local.

### **Áreas de melhoria**

- Comunicação institucional

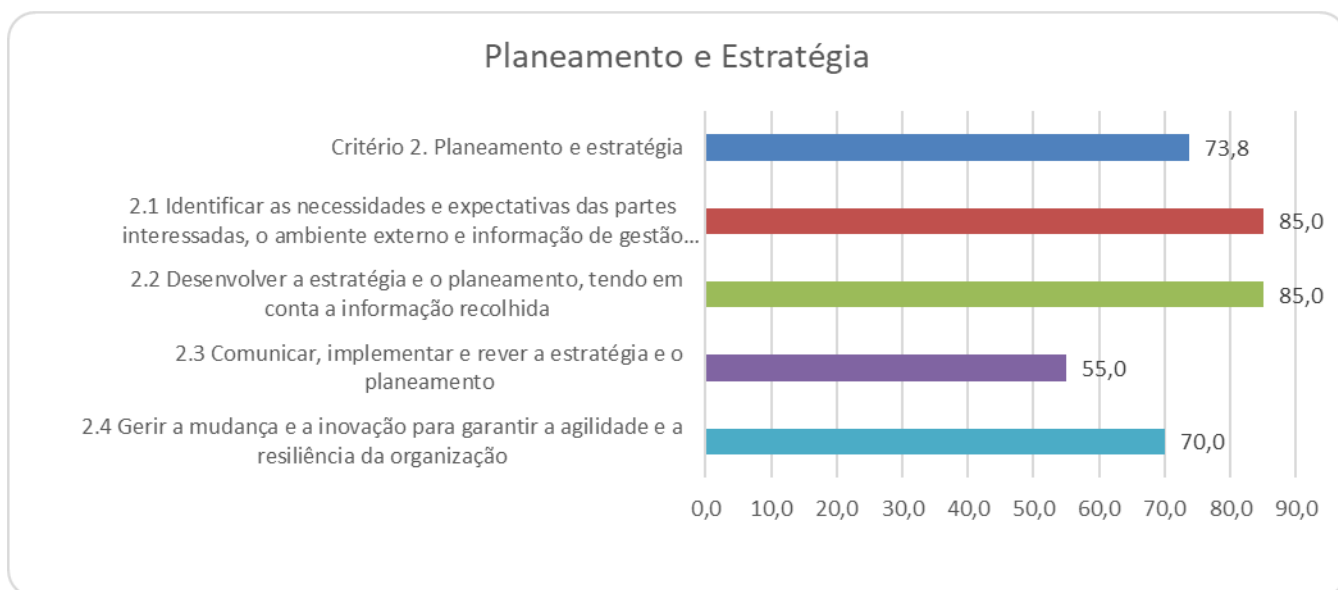
- Envolvimento de docentes e funcionários na elaboração e revisão dos instrumentos estratégicos
- Monitorização, avaliação e análise de tendências
- Parcerias: Consolidar os projetos de colaboração internacional

#### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- **Elaborar um plano de comunicação**
  - Realizar esclarecimentos adicionais sobre o funcionamento da plataforma INOVAR destinados a Encarregados Educação, no início do ano letivo.
  - Promover a divulgação, pela Direção, da existência da política de privacidade e proteção de dados (RGPD) do AEJO a toda a comunidade, no início de cada ano letivo, através de email ou em reuniões.
  - Promover a compilação sistemática, na plataforma Google drive, de uma base de dados com os documentos necessários à instituição, para que possa ser consultada a qualquer momento pelos interessados.
  - Realizar reuniões periódicas com a Associação de Estudantes, de forma a valorizar a opinião dos alunos. Deste modo, será possível fomentar a intervenção dos mesmos no processo de tomada de decisões relativas ao estabelecimento de ensino.
  - Criar um grupo de trabalho para acompanhamento do Plano de Comunicação.
  - Criar um plano de ação da Página Web do AEJO. Através da página web todos os parceiros têm acesso reservado à informação que lhes diz respeito.
  - Aperfeiçoar os mecanismos de divulgação das atividades e projetos.
  - Aperfeiçoar as condições para uma maior visibilidade dos projetos e atividades do AEJO, divulgando-os em meios de comunicação externos ao AEJO.
- **Envolvimento de docentes e funcionários na Missão e Visão da organização**
  - Definir uma equipa para analisar a forma como o AEJO permite (e fomenta) o envolvimento das pessoas na Missão e Visão; definir um plano para reforçar (e recolher) as evidências desse envolvimento (reuniões, seminários, flyers, e-mails, por exemplo, para informar e dinamizar a comunidade sobre a missão e visão do AEJO para a educação e para o futuro e aplicar o plano).
- **Monitorização, avaliação e tratamento de evidências**
  - Criar grupos de trabalho para tratar a informação relativa às evidências.
  - Criar mecanismos de registo que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos colaboradores da organização.
  - Criar e organizar uma pasta de registo de todas as estatísticas de resultados (Google Drive).
  - Monitorizar e avaliar a informação recebida (correio eletrónico; reuniões DT/EE, nº de reclamações sobre os serviços).
  - Consolidar a aplicação de instrumentos que avaliem o impacto das ações na comunidade, a constar no PAA.

- Avaliar, no final das formações efetuadas no âmbito das parcerias, o seu impacto na organização

## Critério 2 – Planeamento e estratégia



Realça-se a homogeneidade no desempenho deste critério, com um foco claro no planeamento e na estratégia, para dar resposta aos requisitos legais, dos stakeholders e à concretização da missão do AEJO. Assinala-se como principal foco de melhoria do presente critério, a comunicação dos instrumentos de gestão e da visão, objetivos e concretizações do AEJO.

### Pontos fortes

- **Projeto educativo e planeamento estratégico**  
O Projeto Educativo 2024-27, em construção, estabelecerá para os seus quatro eixos, os objetivos estratégicos, operacionais, metas e respetivos indicadores.

O Projeto Educativo e o Regulamento Interno são revistos regularmente; o Plano Anual de Atividades é revisto anualmente.

O planeamento e a estratégia da instituição estão fixados através de prioridades, estabelecimento de prazos, processos e projetos no Projeto Educativo, PEEM, Carta de Missão, Projeto de Intervenção do Diretor e Plano Anual de Atividades (onde se encontram definidas as atividades, a sua calendarização, os locais e as partes interessadas).

No Projeto Educativo, no PEEM, Carta de Missão, Projeto de Intervenção do Diretor e Plano Anual de Atividades e Relatórios de Progresso Anual-EQAVET, estão referidas as

estratégias / planos de ação, as metas a atingir e os indicadores / critérios de análise referentes a todas as prioridades.

Constituem-se como ferramentas estratégicas, a plataforma MISI e o programa Inovar, as quais permitem saber o número de alunos existentes e produzir inúmeros relatórios relacionados com os resultados obtidos no agrupamento por ano de escolaridade e respetivos totais e o número de alunos que entram anualmente.

- **Envolvimento dos stakeholders no processo de definição da estratégia e de planeamento**

No âmbito do Plano de Ação do sistema de garantia de qualidade-EQAVET, decorrem encontros "Focus Group" regulares, com os stakeholders relacionados com o EFP do AEJO. Nestes *Focus Group*, são comunicados e analisados os resultados escolares, tendo como referência o EFP.

As partes interessadas, alunos, Encarregados de Educação, Pessoal docente, Pessoal não docente e as parcerias, Município de Óbidos, Juntas de Freguesias, Academia de Música de Óbidos, Conservatório das Caldas da Rainha, Polícia de Segurança Pública, GNR, CPCJ, Proteção Civil, Unidade de Saúde de Óbidos, Biblioteca Municipal, Museus, CFAE-Oeste, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Santarém, empresas que disponibilizam estágios e atividades de prática simulada para os alunos dos Cursos Profissionais, estão devidamente identificadas nos vários documentos oficiais.

Os resultados escolares são debatidos e analisados, por período letivo, nos Conselhos de Turma, nas reuniões de Departamento/Grupo Disciplinar, no Conselho Pedagógico, no Conselho Geral e Conselho Municipal de Educação.

Nas reuniões entre DT's e EE, é dado a conhecer os resultados globais da turma.

Os EE/Alunos têm acesso aos seus resultados escolares, através da plataforma Inovar Consulta.

A instituição comunica os objetivos, planos e atividades, no Projeto Educativo, no Plano Anual de Atividades, nas atas dos departamentos e do conselho pedagógico (enviadas por via eletrónica e afixadas em placards).

Comunica-se e divulga-se a oferta formativa do AEJO através do site, imprensa e redes sociais, atempadamente.

Toda a informação resultante da implementação do sistema de garantia de qualidade EQAVET é dada a conhecer ao CG, CP e Departamentos Curriculares e publicada nas redes sociais e disponibilizada no site escolar.

O PAA será um reflexo do cumprimento dos objetivos e as atividades são apresentadas em Conselho Pedagógico para aprovação. No final do ano letivo, é feita a avaliação do PAA, a qual envolve os proponentes e os respetivos órgãos de coordenação. Em

Conselho Pedagógico, são analisadas as avaliações do PAA dos vários departamentos e é elaborada uma Avaliação Global do PAA, na qual é feito um tratamento estatístico dos resultados.

As partes interessadas são envolvidas na participação dos diversos órgãos: Conselho Pedagógico, Conselho Geral e Conselho Municipal de Educação.

O AEJO participa também em reuniões de concertação de estratégias educativas para a região, através da Comunidade Intermunicipal do Oeste.

No âmbito do Plano de Ação do sistema de garantia de qualidade-EQAVET, estão previstos encontros "Focus Group" regulares, com os stakeholders relacionados com o EFP do AEJO. Nestes, são desenvolvidas estratégias e definidos planos de melhoria, tendo em conta as expectativas e necessidades de cada uma das partes interessadas.

Com o AEJO e o município de Óbidos a integrar a Rede Nacional da Garantia para a Infância, têm sido desenvolvidas reuniões e ações para a implementação de estratégias que garantem uma resposta a estes princípios.

Estas estratégias e outras que o agrupamento já desenvolve são aprovadas pelo Conselho Pedagógico: Projeto de flexibilidade - cidadania e desenvolvimento; Projeto de mentoria/tutorias; Projeto Promoção para a Saúde; Gabinete de Apoio ao Aluno; Serviço de Psicologia e Orientação; Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, Clube de Ciência Viva; Erasmus+; Projeto Eco Escolas; Clube Europeu Projeto Agro Escolas; Programa "Parlamento Jovem"; Leitura em Família/PNL.

Os objetivos, planos e atividades são comunicados a toda a instituição através de diferentes canais. É feita a monitorização, de forma sistemática, nos diversos órgãos de gestão, com comunicação dos resultados.

No Plano de Ação do EQAVET está prevista, avaliação e análise crítica dos resultados obtidos pelo EFP e posterior divulgação.

Em C. Pedagógico, são analisadas as avaliações do PAA dos vários departamentos e é elaborada uma Avaliação Global do PAA, na qual é feito um tratamento estatístico dos resultados.

Apoio à autoavaliação do AEJO através dos instrumentos EQAVET e CAF Educação.

Atribuição de tempos de escola, nos horários dos docentes, para atividades da estratégia da organização (Assessorias; Coordenações; CAF, EQAVET, coadjuvação, tutorias, apoio ao estudo, aulas de substituição, desporto escolar e clubes).

### **Planeamento e estratégia com parceiros**

O AEJO tem criado uma rede de parceiros cada vez maior, para garantir não só mais recursos, mas também para alargar a diversidade e qualidade da oferta educativa, tais como com o município de Óbidos, o Parque Tecnológico de Óbidos, a Unidade de Saúde Pública, Instituto de Educação e Formação Profissional, entre outros.

Os alunos com CEI, contemplam estágios, no seu PIT, com entidades locais e com o agrupamento e as turmas do profissional realizam igualmente estágios (prática aplicada) em diversas instituições/entidades com a articulação do SPO, professores do ensino especial e coordenadores de curso.

Relativamente aos Cursos Profissionais da área das tecnologias digitais, há articulação com Parque Tecnológico de Óbidos no desenvolvimento de uma estratégia concertada, nomeadamente na definição das competências que os formandos devem ter ao longo da sua formação e na coordenação de atividades formativas.

A escolha da área dos cursos profissionais foi feita pelo processo de orientação realizado pelo SPO, a alunos internos e externos, aos quais foram realizados testes e entrevistas. Foram auscultados e tidos em conta os seus interesses e expectativas e as necessidades no meio laboral.

O AEJO, em colaboração com o município e a OBITEC tem promovido candidaturas a redes europeias Erasmus+, permitindo que professores, alunos e técnicos possam desenvolver atividades com escolas e organizações de referência, no estrangeiro.

Na implementação da CAF foram utilizados os recursos necessários disponíveis no agrupamento e de acordo com os horários. A colocação de mais docentes de Matemática para coadjuvação e psicólogos para o SPO, na implementação do PNPSE, procura otimizar os recursos necessários para a promoção do sucesso.

Os clubes extracurriculares funcionam como laboratórios de aprendizagem (Clube de Ciências, Europeu, Clube de Cinema, ...).

O Projeto da Flexibilidade Curricular está implementado no 3ºCiclo. O currículo desta oferta é revisto e atualizado anualmente.

A taxa de absentismo dos alunos, do pessoal docente e não docente é monitorizada pela Direção e disponível na MISI e pelos diretores de turma no programa INOVAR Alunos. Sempre que um aluno revele uma taxa de absentismo preocupante o Encarregado de Educação é devidamente informado e são tomadas todas as medidas legais, procurando evitar o abandono escolar. As reclamações dos Encarregados de Educação, Professores, alunos e pessoal não docente dão entrada nos Serviços Administrativos e a Direção dá uma resposta, cumprindo os tempos legais e são arquivadas, por ordem das entidades superiores, quando não há matéria de facto.

Referenciam-se algumas atividades correntes, de suporte, à operacionalização da definição da estratégia e do processo de planeamento:

Faz-se a integração das propostas dos docentes no planeamento estratégico e descentralização na organização e responsabilização de tarefas (desde grupo disciplinar até aos órgãos de gestão e vice-versa).

Existe o uso obrigatório das plataformas estatais: Portal das Matrículas; SIGRHE; MISI; SIOE; SIGO; SINAGET; GesEdu; REVVASE; Balcão dos Fundos; Portal OPE; INCM; E360-Módulo do DE; entre outras.

A Contratação Pública de bens e serviços é feita através da utilização de plataformas como: Igefe-Compras Edu; Vortal; ESPAP; e Base Gov. Existe um serviço de assessoria a que o AEJO recorre de modo a que sejam cumpridas todas as disposições legais relacionadas com a Contratação Pública.

O facto de o AEJO estar incluído num sistema de Ranking Nacional permite avaliar o desempenho da instituição relativamente aos resultados escolares.

### **Instrumentos da gestão estratégica**

A instituição do modelo CAF Educação no AEJO constituiu-se como uma potente “Ferramenta” estratégica. A implementação deste sistema de autoavaliação obriga a uma regular monitorização da qual resulta uma constante adequação dos planos de ação a instituir no AEJO.

A aplicação da SELFIE no 3º período do ano letivo 20/21 a todo o AEJO, constitui-se como a principal ferramenta na elaboração do PADDE, documento orientador na transição digital do AEJO.

Os resultados da SELFIE foram comunicados a todo o AEJO via correio eletrónico e redes sociais, assim como o plano decorrente deste, o qual se encontra disponível no site escolar.

Relativamente aos cursos profissionais, a implementação do sistema de garantia de qualidade EQAVET permitiu:

- monitorizar regularmente, os Indicadores EQAVET, nomeadamente, a “empregabilidade” e a “Satisfação de Formandos e Formadores”, fazendo-se uma análise crítica dos resultados desta e, caso seja necessário, a atualização dos Planos de Ação para o EFP.
- a auscultação de forma regular das partes interessadas ligadas ao EFP.
- a divulgação das atividades do EFP de forma sistemática.
- a monitorização do processo de alinhamento EQAVET, através da produção de relatórios de progresso anual e resultados das auditorias externas. Desta monitorização resultam revisões dos Planos de Ação.

### **Áreas de melhoria**

- Parcerias.
- Definição da estratégia.
- Comunicação da estratégia e dos resultados da sua implementação; avaliação e reporte dos resultados dos planos de atividades.
- Inovação e transição digital.
- Comunicação e processo mais eficazes com o Conselho Geral.
- Carta Educativa e dinâmica da rede.

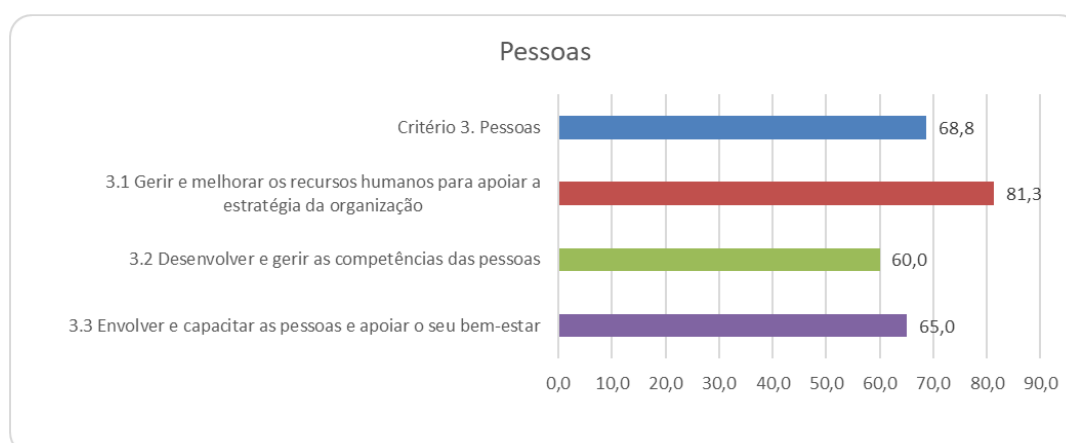
- Envolvimento das famílias.

### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- Criação de uma interligação entre a carta educativa, o projeto de intervenção do diretor e o Projeto Educativo.
- Aplicação da Selfie e construção do PADDE.
- Fusão das Equipas CAF e EQAVET.
- Desenvolvimento de formação adequada às necessidades da comunidade escolar.
- Construção do Projeto Educativo.
- Adoção de uma instituição de ensino superior parceira a fim de conseguir uma maior integração nesse grau de ensino.
- Melhorar a comunicação com o CG e fazer com que este órgão seja mais interveniente na estratégia do AEJO para o EFP.
- Com a nova Carta Educativa e, em especial, no capítulo “Propostas de Intervenção para a Qualidade e sucesso Educativos”, o agrupamento pode desenvolver o seu projeto educativo e enquadrar o Plano Anual de Atividades (PAA) nas ações propostas nos diversos eixos de intervenção.
- As parcerias deveriam ser referidas igualmente no Regulamento Interno e no Projeto Educativo.
- Instituir a avaliação das atividades do PAA pelos participantes (alunos/formandos).
- Apesar da disponibilidade de acesso a toda a documentação relacionada com estratégia, poderão ser criados materiais informativos que expliquem os detalhes da estratégia e as responsabilidades de cada um dos agentes educativos a trabalhar no AEJO. Nestes, a informação sobre a estratégia do AEJO deverá ser simples, clara e concisa devendo mencionar os resultados obtidos de acordo com as metas e indicadores definidos e partilhados os casos de sucesso que demonstrem os resultados positivos da implementação da estratégia.
- No que diz à definição de estratégias de intervenção no AEJO, os resultados e relatório do CAF poderão ser alvo de uma melhor análise, ao nível dos vários órgãos do AEJO, nomeadamente, Conselho Geral, Direção, Conselho Pedagógico e Departamentos Curriculares.
- O Conselho Geral, como órgão máximo do AEJO, deverá produzir um relatório relativo à implementação da estratégia na organização.
- Melhorar a comunicação com o CG e fazer com que este órgão seja mais interveniente na estratégia do AEJO para o EFP.
- Atualizar o Projeto Educativo do Agrupamento;
- Melhorar a comunicação externa e interna, com diversificação de meios e potenciar a plataforma Inovar.
- Realizar um encontro anual com os parceiros (auditório do AEJO, casa da música) para debater resultados e definir estratégias de melhoria.
- Promover um verdadeiro debate de planeamento estratégico no Conselho Pedagógico, no Conselho Geral e no Conselho Municipal de Educação;

- Identificar percursos profissionais na Carta Educativa e definir estratégia em rede para a sua concretização.
- Reforçar as ações com alunos e envolver as famílias, nos programas que promovam estes princípios.
- Valorizar os alunos que promovam estes princípios junto dos seus pares.
- Melhorar a divulgação dos objetivos e dos resultados.
- Melhorar a divulgação da estratégia do AEJO e do seu impacto no território (exemplo de antigos e os seus percursos profissionais;).
- Melhorar a manutenção do funcionamento dos equipamentos e sistemas tecnológicos.
- Aplicação, novamente da SELFIE e monitorização e revisão do PADDE.
- Fazer a “fusão” dos órgãos EQAVET e CAF para criar a Equipa do Sistema de Garantia de Qualidade.
- Deve ser afixado o mapa de faltas do pessoal docente e não docente.
- Deve existir uma caixa de sugestões e fazer a sua análise e as necessárias melhorias.
- Deve ser elaborado um relatório anual com a respetiva análise e proposta de melhorias da responsabilidade da equipa CAF/EQAVET.
- Incluir nas ordens de trabalho dos Conselhos Pedagógicos, Conselho Geral e Conselho Municipal de Educação, pontos que digam respeito às questões estratégicas do AEJO.

## Critério 3 – Pessoas



Realça-se no presente critério a margem de progressão e de melhoria para sistematizar e otimizar o processo de desenvolvimento de competências e de formação dos colaboradores, assim como a monitorização, a revisão e o ajuste e melhoria ao nível do envolvimento das Equipas em atividades transversais, das iniciativas que potenciem a gestão da comunicação e a (ainda maior) evolução ao nível das condições de trabalho.

### Pontos fortes

- **Diagnóstico de necessidades de Recursos Humanos**

No planeamento e gestão dos recursos humanos cumpre-se a legislação em vigor. É indicado na plataforma correspondente as necessidades de recursos humanos docentes.

A estratégia na gestão de recursos humanos é realizada numa plataforma para o efeito. Com recurso ao Excel realiza-se a distribuição de serviço mediante o número de horas necessárias turma/disciplinas.

Existem reuniões recorrentes na parceria AEJO e Município de Óbidos para antecipação de necessidades de contratação de pessoal não docente.

São antecipadas pela Direção do Agrupamento as necessidades do corpo docente.

A alocação de recursos humanos é realizada de uma forma eficaz pela Direção do Agrupamento. Existe uma articulação estreita ente esta e a EMAEI para dar resposta ao pedido de recursos pelos professores. Por outro lado, existe uma rentabilização dos saberes de cada professor para dar resposta às necessidades.

- **Organização do funcionamento do ano letivo**

Existe um documento realizado pela Direção e uma equipa multidisciplinar, orientador do ano letivo que é distribuído aos docentes no início do ano escolar.

Existe um Manual de Acolhimento aos novos docentes.

No conselho pedagógico, o Diretor pede que em reunião de Departamento e grupos os docentes manifestem as suas preferências de horários e entreguem na Direção em requerimento próprio.

- **Diagnóstico de necessidades de formação e execução do plano de formação**

Cada departamento e grupo realiza no final de cada ano letivo o levantamento de necessidades de formação.

O plano de formação do agrupamento foi elaborado no Conselho Pedagógico do CFAE, no qual tem acento os diretores dos agrupamentos. Nas reuniões trimestrais, estes comunicam as necessidades do pessoal docente e não docente. A oferta de formação é comunicada através do CFAE e nas minutas do Conselho Pedagógico / Departamento. Esta situação está contemplada no Projeto Educativo como prioridade.

Em reunião de conselho de diretores onde está presente o Centro de Formação é elaborado o plano de formação para cada ano letivo.

Existe programa de acolhimento que se executa no início de cada ano letivo: Plenário de receção aos docentes; Almoço convívio; atividades de quebra gelo dinamizadas pelo SPO (Escape Games Josefa).

Ao longo do ano letivo o Agrupamento participa em diferentes formações: RBE, CFAE Centro-Oeste, Folio Educa; Tertúlias Dialógicas; Plano Nacional das Arte.

Internamente o SPO realiza formação para EE e AO; Existem iniciativas conjuntas com as/das Associações de Pais; Formação para alunos que irão prosseguir estudos; Amnistia Internacional “Escola Amiga dos Direitos Humanos”, o Departamento de Educação Especial realiza formação para AO; Academia digital para Pais; DigitAll.

- **Envolvimento das Pessoas e preocupação com o Bem-Estar**

A Direção comunica através do conselho pedagógico e dos Coordenadores;

- Utiliza as tecnologias como canal de comunicações.

À exceção dos docentes do ensino Pré-Escolar e 1º Ciclo todos os outros têm a tarde de quarta-feira como componente não letiva para trabalho colaborativo.

Em atas do conselho pedagógico são referenciados louvores aos trabalhadores.

#### Áreas de melhoria

- Auscultação do grau de satisfação do Pessoal do AEJO
- Avaliação da formação

#### Ações de melhoria – hipóteses iniciais

- Estabelecer planos de desenvolvimento de competências individuais
- Avaliar os impactos dos programas de formação bem como a forma como é realizada a transferência de conhecimentos adquiridos
- Implementar e avaliar o plano de evacuação do AEJO
- Sistematizar a formação docente e não docente em plataforma
- Construção de instrumentos que possibilitem aferir Indicadores relativos à classificação e ao envolvimento.
- Adoção do Livro dos Elogios.
- Construção de instrumentos que possibilitem aferir Indicadores relativos à avaliação das ações de formação.

## Critério 4 – Parcerias e Recursos

### Parcerias e Recursos



Ao nível da gestão das parcerias e de recursos, verifica-se um resultado homogéneo que traduz uma gestão de ativos e de recursos criteriosa, conforme os requisitos legais, do próprio AEJO e dos Stakeholders.

#### Pontos fortes

- **As parcerias estabelecidas pertencem a domínios diversos**

As parcerias refletem as dinâmicas educativas e de formação pessoal/social.

O AEJO tem desenvolvido parcerias formais e informais com instituições e empresas (ev. IPSantarém, Universidade de Coimbra, Universidade Nova de Lisboa).

- **Relação com os cidadãos e com a sociedade civil**

A comunidade educativa colabora e integra os diversos órgãos.

A comunidade educativa participa nos planos de ação relacionados com o trabalho na área da qualidade e gestão da instituição.

A comunidade colabora na implementação de projetos educativos na modalidade de coprodução.

- **Gestão de recursos (financeiros, tecnológicos, de informação, infraestrutura, ...)**

Utilizam-se sistemas financeiros eficazes de controlo e de contabilidade.

São realizadas reuniões mensais do Conselho Administrativo.

A utilização de *software* na gestão administrativa tem-se revelado eficaz.

O AE recorre a diversos programas informáticos para a gestão do conhecimento e informação. O AE tem canais internos para a sua divulgação, assegurando que é recebida pela comunidade educativa.

A utilização das tecnologias é efetiva em todas as dimensões da organização (ev. PADDE).

É feita a utilização eficiente e eficaz dos edifícios e equipamento.

O AEJO disponibiliza as instalações/equipamentos para a comunidade local e entidades externas atribuindo-lhe um valor público adicional.

É garantida a segurança e condições de trabalho eficazes e instalações acessíveis para atender as necessidades dos clientes.

Disponibilização das *newsletters* de forma oportuna a um leque alargado de partes interessadas.

#### **Áreas de melhoria**

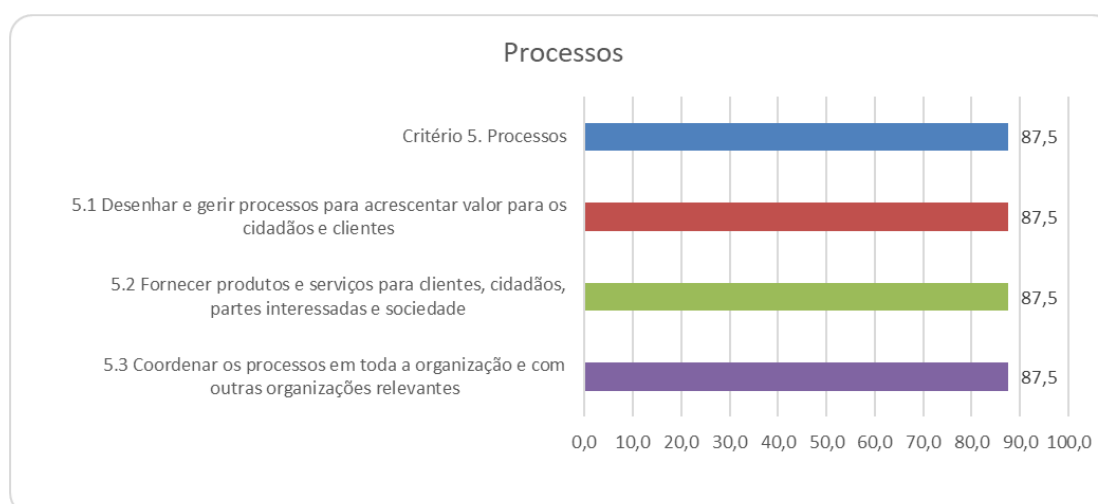
- Informação de gestão sobre parcerias
- Auscultação da sociedade civil
- Gestão de recursos

#### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- **Informação sobre parceiros**
  - Construir uma base de potenciais parceiros, elencados de acordo com objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo.
  - Monitorizar os resultados e impactos das parcerias.
- **Projetos com parceiros**
  - Bandeira Azul.
  - Parceria/Apoio num centro de dia ou casa do povo para alunos do profissional.
  - GPSI apoiarem a comunidade no campo da informática.
  - Projeto Etwinning.
  - Possível integração numa rede de escolas a nível nacional.
  - Estabelecimento de parceria com Associação Tindzila e Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane/Moçambique.
  - Estabelecimento de parceria Com Cineclub de Caldas da Rainha.
  - Estabelecimento de parceria com BOCA, Associação Cultural.
- **Gestão de recursos (financeiros, tecnológicos, de informação, Infraestrutura, ...)**
  - Garantir resiliência financeira por meio de planeamento orçamental de longo prazo, análise de risco de decisões financeiras e orçamento equilibrado e equitativo.
  - Criar um repositório digital de informação curricular validada e de qualidade, alocado no site da BE e de acesso exclusivo à comunidade escolar do AE.

- Aumentar o nível de participação/colaboração na newsletter do AE.
- "Identificar e adquirir/utilizar novas tecnologias e licenças de software (metadados, IA – Inteligência Artificial, “data analytics”, etc.) relevantes para a organização.
- Implementar um plano a curto e médio prazo que preveja necessidades e prioridades de manutenção relativas às instalações.
- Garantir condições de trabalho eficazes e instalações acessíveis para atender as necessidades dos clientes.
- Melhorar os equipamentos informáticos no primeiro ciclo e pré-escolar.
- Aplicação da Selfie e construção de novo PADDE.

## Critério 5 – Processos



No âmbito do critério 5. Processos, realça-se a consistência do desempenho nos vários subcritérios, traduzindo a gestão da entrega dos serviços e dos produtos fornecidos pelo AEJO aos seus Stakeholders de forma alinhada com a sua missão, visão e valores.

### Pontos fortes

- **Processos de suporte ao ensino e aprendizagem**

Aplicação do PNPSE através do Planeamento de ação estratégica de promoção da qualidade das aprendizagens e reforço da equipa do SPO.

Candidatura, com a DGESTE, ao PRA para a recuperação das aprendizagens, promoção do sucesso escolar e combate às desigualdades.

Existência de turmas no 1.º ciclo com coadjuvação.

Protocolo com o CRI - apoio técnico especializado a alunos com necessidades educativas.

Aulas de apoio aos alunos ao longo do ano e, para a realização dos exames, após o término das atividades letivas.

Oferta diversificada de visitas de estudo, saídas de campo, viagens pedagógicas em território nacional e ao estrangeiro.

Fomento do ativismo jovem através da participação em projetos da Amnistia Internacional: Escola Amiga dos Direitos Humanos e Maratona de Cartas.

Elaboração e divulgação de um guião orientador da ADD (avaliação de desempenho docente); reuniões da direção com alunos delegados e subdelegados de turma e com EE; reuniões de avaliação intercalares (com a presença de pais e alunos).

Os canais de comunicação existentes revelam-se eficientes e eficazes, sendo os alunos e EE auscultados regularmente acerca do funcionamento e eficácia dos mesmos: E-Mail (pessoal docente e não docente), site, plataformas INOVAR, Classroom, Moodle, Kiosk, serviços administrativos, placards escolares, avisos escritos, caderneta do aluno, redes sociais (instagram e facebook, blogs e padlets).

Realização da Semana da Josefa com abertura à comunidade educativa (na última semana do 2.º período).

Realização da Semana da Leitura com propostas de caráter interdisciplinar, trazendo o cinema, o teatro e as artes plásticas para os livros, a leitura e a escrita.

Atividades de final de período e de final de ano letivo abertas à comunidade educativa.

No âmbito do Folio (Festival Literário Internacional de Óbidos) - dinamização de tertúlias temáticas com a participação de docentes e outros técnicos do agrupamento, organização de oficinas e aulas abertas de acordo com o currículo e o perfil do aluno à saída do ensino secundário, apresentações públicas envolvendo produtos e ações realizadas pelos alunos/as, participação dos alunos em atividades programadas para público escolar, acompanhamento jornalístico do Folio pelos alunos do agrupamento (followers).

O evento Vila Gaming, integra, no seu staff, os formandos do curso GPSI.

Os alunos do curso de cozinha e pastelaria intervêm em diversos eventos do município (Folio, Festival do Chocolate, Feira Medieval, Vila Natal) com demonstrações gastronómicas e coffee breaks.

Referenciam-se algumas das atividades correntes, de suporte, à operacionalização dos processos do AEJO:

Nas Reuniões de departamento / subdepartamento/articulação/Conselho de docentes de articulação os processos são objeto de análise e de avaliação.

Participação em torneios de caráter desportivo.

Apoio aos alunos e aos encarregados de educação nos processos de matrícula e inscrição nos exames.

Atualização permanente e digitalização dos documentos relevantes no processo do aluno.

Através do processo de matrícula conhece-se o percurso educativo do aluno durante o ensino obrigatório.

SPO - Orientação escolar e profissional com trabalho em grupo com os alunos do 9ºano e entrevista final com os E.E.

- **Planeamento e organização funcional das operações**

Identificação de responsabilidades e objetivos no regulamento interno e nos regimentos das diferentes estruturas existentes.

Representação da comunidade educativa no Conselho Geral.

Definição das funções dos diversos intervenientes no processo educativo, no regulamento interno.

Flexibilização da componente não letiva.

Reuniões com diretores de turma; reuniões de conselho Pedagógico/Conselho Geral/Conselhos de Turma e Departamentos e grupos disciplinares.

Início do ano letivo com Reunião Geral de professores (recepção aos novos professores) e Reunião Geral para recepção aos alunos e EE.

Reuniões dos Diretores de turmas com Enc. de Educação.

Cumprimento e divulgação dos normativos legais.

Organigrama/Projeto Educativo/Conselho Geral/Regulamento Interno/PAA.

No Conselho Geral têm assento entidades externas como: a Câmara Municipal, a Junta de Freguesia, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Aces Oeste Norte e OBITEC – Parque Tecnológico.

Responsabilidades distribuídas pelos elementos da direção abrangendo o público alvo do agrupamento.

Grelhas de avaliação sumativa interna para análise trimestral de resultados/ Estatísticas do INOVAR.

Coordenação com outras Instituições: CFAE Centro Oeste, Centro Qualifica do Cadaval, CENFIM, CENCAL, Centro Ed. Especial; Instituto Politécnico de Santarém e IPL.

Reuniões de articulação e direção de turma e departamento, análise e partilha de resultados por ano e disciplina; Conselho Pedagógico/ Conselho Geral/Observatório/Conselhos Turma/Serviços de Psicologia e orientação e Gabinete de Apoio ao aluno (GAA).

Guião orientador do ano letivo e manual de receção aos novos docentes.

Reuniões de departamento (com a presença todos os subdepartamentos) e reuniões articulação. Avaliações do PAA do agrupamento. Realização de autoavaliação.

Os alunos do 9.º ano usufruem de sessões de orientação vocacional e profissional (SPO) com o objetivo de encaminhamento para o secundário ou cursos profissionais.

Atualização dos currículos de formação de acordo com as disposições legais.

- **Gestão do relacionamento com os clientes e parceiros**

Reuniões do Diretor com Encarregados de Educação, no início do ano letivo e ao longo do ano.

Articulação, com o município, dos horários com os transportes escolares.

Avaliação, pelos alunos e organizadores, das atividades desenvolvidas no âmbito do PAA.

Reuniões da SADD com os avaliadores internos, reuniões de conselho de turma, de diretores de turma com encarregados de educação e reuniões de departamento e reuniões de secção de ano.

### **Áreas de melhoria**

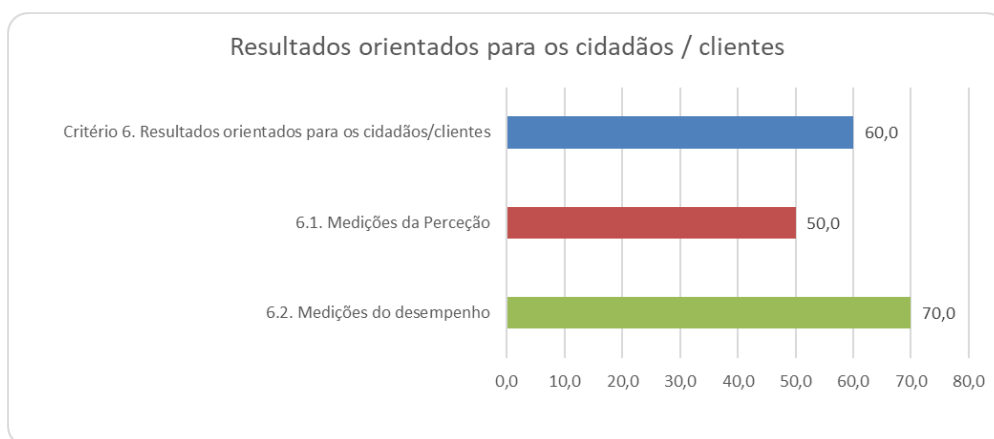
- Auscultação da perceção dos cidadãos/clientes
- Apoio aos alunos
- Melhoria da informação aos clientes/parceiros
- Envolvimento das partes interessadas

### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- Alocar mais recursos/horas para atividades de recuperação/apoio/tutorias
- Adequação das medidas de remediação aos normativos e às necessidades dos alunos.
- Introduzir um sistema de caixas de reclamações/sugestões nos diversos serviços.

- Aplicação periódica de inquéritos de satisfação.
- Otimizar o processo de atualização da informação na página web do Agrupamento:
  - Procurar incorporar informação em outra língua (inglês/francês), em áudio e em língua gestual.
- Normalização da nomenclatura e imagem do AE.
- Definição e adoção clara por parte de toda a comunidade educativa e autarquia da nomenclatura oficial (ME) das escolas que constituem o AE Josefa de Óbidos, integrando-a em toda a comunicação futura.
- **Incentivar/promover maior envolvimento dos encarregados de educação.**
  - Viabilizar o atendimento dos diretores de turma aos EE na modalidade online de modo a compatibilizar com os horários de trabalho dos E.E.
- **Divulgar resultados das autoavaliações.**
- **Diminuir o tempo de resposta à entrega de portáteis aos alunos.**

## Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos e clientes



Salienta-se a necessidade de reforçar a componente de medição e análise dos resultados da perceção, apurando a análise de tendências, a fixação de metas e a realização de comparações com outras organizações do setor da educação.

### Pontos fortes

- **Imagem do AEJO**

Aumento do número de alunos AEJO.  
Ranking do AEJO (exames nacionais secundário).  
Taxa de execução do Plano de Anual de Atividade.  
Selo EQAVET.

Imagem global da organização e reputação pública.

Ausência de reclamações.

- **Acessibilidade**

Horário de abertura e tempo de espera.

Quantidade e qualidade da informação acessível.

Número de canais de informação e comunicação.

Disponibilização da informação/precisão da informação relativamente à  
responsabilidade de gestão dos diferentes órgãos/serviços.

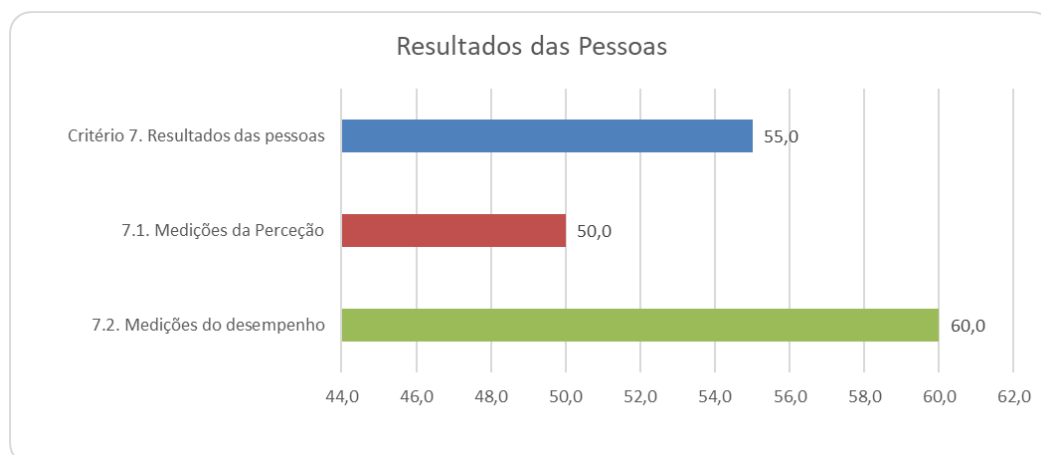
#### **Áreas de melhoria**

- Eficácia da inquirição
- Realização de comparações com outras Organizações
- Análise de tendências dos resultados e da causa-efeito que as expliquem
- Revisão dos indicadores do desempenho

#### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- Promover o reforço da sensibilização, sobretudo de encarregados de educação e de stakeholders externos, por email, uma semana antes da aplicação dos inquéritos, com vista a aumentar a taxa de participação.
- Aplicação dos questionários em todos os anos letivos.
- Criação de novos indicadores que nos permitam avaliar a perceção global do AEJO (ex. número de atividades promovidas pelos EE).
- Partilha de testemunhos de alunos sobre a sua experiência escolar durante o ano letivo.
- Incorporar nas práticas pedagógicas as necessidades de mercado/entidades empregadoras.
- Reduzir a taxa de abandono.
- Aumentar a taxa de participação dos pais/Encarregados de educação nas atividades do AEJO/Agrupamento.
- Aumentar a visibilidade da intervenção da AE na vida do Agrupamento.
- Disponibilizar o horário dos diversos serviços no Site.
- Disponibilizar um Portal de Sugestões/Reclamações no website do AEJO.

## Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas



Tal como para o critério n. 6, salienta-se a necessidade de reforçar a componente de medição e análise dos resultados da perceção, apurando a análise de tendências, a fixação de metas e a realização de comparações com outras organizações do setor da educação.

### Pontos fortes

- **Satisfação das Pessoas (perceção “interna” e perceção “externa”) com o AEJO**  
Na anterior avaliação CAF dos dados obtidos aos questionários é possível inferir que a imagem e o desempenho global da instituição os colaboradores quer PD quer PND consideram-na bastante satisfatória (62% satisfeitos; 28% muito satisfeitos; 10% pouco satisfeitos). Salienta-se que “nada satisfeitos” obteve 0%. Também o mesmo grau de satisfação foi obtido face ao envolvimento dos colaboradores com o Agrupamento, salientando-se um maior número de colaboradores “satisfeitos” e “muito satisfeitos”.

Continuam a não existir registos de dilemas éticos.

O grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos encontram-se registados em ata do conselho pedagógico e divulgados aos diferentes departamentos e grupo em reuniões.

Em relação ao acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição, os colaboradores realizam ações de formação com o CFAE num total de 60 docentes no presente ano letivo. Salienta-se que no ano transato apenas fizeram formação 19 professores neste Centro. Não é possível contabilizar a formação com outras entidades. Salienta-se pela positiva ter-se realizado internamente uma formação para AO (frequentaram 80 pessoas), a formação “Diabetes na Escola- Capacitar para Apoiar” dinamizada entre outros pelo Centro de Saúde.

Os níveis de absentismo ou doença tem vindo a diminuir (21/22 – 25%; 22/23 – 23%; 23/24 – 17%).

No que diz respeito às taxas de rotação do pessoal docente durante este triénio a rotação foi mínima, apenas se evidenciando nos professores contratados. No que refere ao Pessoal não docente existiu um aumento de 10 pessoas.

No livro amarelo destinado às reclamações não existe qualquer registo neste triénio.

No ano letivo 21/22 registou-se uma adesão de 40%; no ano letivo 22/23 registou-se uma adesão de 75% devido às questões relacionadas com o tempo de serviço dos professores; no ano letivo 23/24 registou-se uma adesão de 15%.

Indicadores relativos ao desempenho individual:

No ano letivo de 21/22 num universo de 24 docentes integrados na carreira e de acordo com a legislação em vigor e tendo em consideração as quotas de classificação foram estes os resultados: 2 docentes com classificação de Excelente; 5 docentes com classificação de Muito Bom; 17 Docentes com classificação de Bom.

No universo de 29 docentes contratados: 7 docentes obtiveram a classificação de Muito Bom; 22 docentes obtiveram a classificação de Bom.

No ano letivo de 22/23 num universo de 32 docentes integrados na carreira e de acordo com a legislação em vigor e tendo em consideração as quotas de classificação foram estes os resultados: 2 docentes com classificação de Excelente; 5 docentes com classificação de Muito Bom; 27 Docentes com classificação de Bom.

No universo de 27 docentes contratados: 7 docentes obtiveram a classificação de Muito Bom; 20 docentes obtiveram a classificação de Bom.

Nível de envolvimento em atividades de melhoria. Pela análise dos seguintes documentos (Avaliação das Oficinas, Avaliação dos Clubes, Avaliação dos Projetos de Desenvolvimento Educativo); avaliação do PAA (Plano Anual de Atividades) o nível de envolvimento dos docentes foi elevado ao longo do triénio.

O número de docentes do Agrupamento evoluiu no presente ano letivo (20/21- 154 docentes; 22/23 – 150 docentes; 23/24 – 157 docentes).

### **Áreas de melhoria**

- Eficácia da inquirição
- Realização de comparações com outras Organizações
- Análise de tendências dos resultados e da causa-efeito que as expliquem
- Revisão dos indicadores do desempenho

### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- **Auscultação da perceção das Pessoas**
  - Realizar todos os anos letivos medição da perceção das Pessoas.
  - Implementar uma caixa de sugestões.

## Critério 8 – Resultados da responsabilidade social



Tal como para os critérios n. 6 e 7, salienta-se a necessidade de reforçar a componente de medição e análise dos resultados da perceção, apurando a análise de tendências, a fixação de metas e a realização de comparações com outras organizações do setor da educação.

Realça-se adicionalmente que tendo o AEJO um desempenho forte no critério nº 4, conforme atrás mencionado, poderá ser potenciada a análise sistemática de resultados face a metas e de análise de tendências, em particular, nas iniciativas da responsabilidade social e em prol da comunidade envolvente, que são variadas, em número elevado e frequentes.

### Pontos fortes

- **Projetos com a comunidade**

Troca de roupa (semana da Josefa).

Palestras com os alunos: comemorações dos 50 anos do 25 de abril.

Palestra com os deputados de vários partidos.

Newsletter produzidas pela AEJO.

Projetos com associações e órgãos oficiais dos PALOP - Associação Tindzila, Moçambique e Direcção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane, Moçambique em torno da língua portuguesa.

- **Relação com os parceiros/autoridades**

Estreita relação com as autoridades (GNR, CPCJ), no que diz respeito à identificação e seguimento de crianças/jovens em risco ou identificação de comportamentos ilegais ou inadequados.

Reuniões com parceiros (Conselho Geral) – Frequência: uma por período.

- **Protocolos com parceiros**

- ASSOC. DE FUTEBOL DE LEIRIA

- FUNDAÇÃO VODAFONE
- GAZETA DAS CALDAS
- BOMBEIROS MUNICIPAIS DE ÓBIDOS
- ACADEMIA DE MÚSICA DE ÓBIDOS
- IPL
- FEDERAÇÃO DE ANDEBOL DE PORTUGAL
- IMPACTWAVE, LDA. - FIXA COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DO CENTRO TECNOLÓGICO ESPECIALIZADO (CTE) DE INFORMÁTICA
- ERASMUS
- CINECLUBE DE CR (INFORMAL)
- Boca Associação Cultural - protocolo recente (Junho de 2024) e que se integra no aumento de protocolos com entidades externas (conforme ações de melhoria)

Número de publicações referentes ao AEJO que saíram em jornais.

Número de publicações (Newsletters AEJO) anuais:

2022/2023 – 2;

2023/2024 – 2;

Objetivo conseguir em 2024/2025 – produzir uma por semestre.

Número de protocolos celebrados:

Aumento 5% do número de protocolos de FCT (GPSI) apenas contabilizados protocolos com menos de 3 anos;

N.º Protocolos entre 2021/2022 e 2023/2024: 19;

Protocolos estabelecidos em 2023/2024: 12 (aumento de 63%).

Aumento 5% do número de protocolos de FCT (TCP) apenas contabilizados protocolos com menos de 3 anos;

N.º Protocolos entre 2021/2022 e 2023/2024: 15;

Protocolos estabelecidos em 2023/2024: 11.

### **Áreas de melhoria**

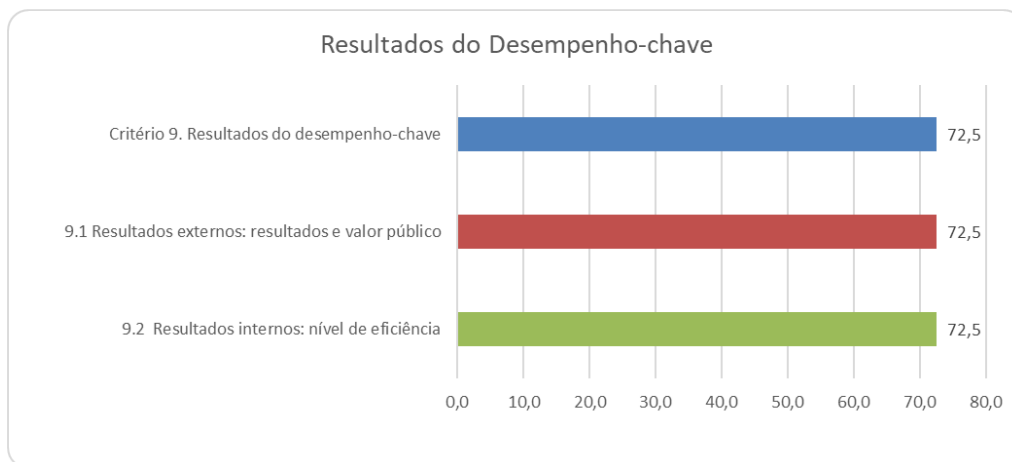
- Eficácia da inquirição
- Realização de comparações com outras Organizações
- Análise de tendências dos resultados e da causa-efeito que as expliquem
- Revisão dos indicadores do desempenho

### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- Aumento de protocolos com entidades externas - Aumentar o número de protocolos em 5% anual.
- Dinamizar palestras e eventos com a Comunidade sobre temas da cidadania, envolvimento dos cidadãos, geopolítica, sustentabilidade ambiental, ...
- Envolvimento dos alunos em projetos de cidadania e de transição digital.

- Continuação e desenvolvimento de protocolos com associações e entidades dos PALOP em torno da língua portuguesa.

## Critério 9 – Resultados do desempenho chave



Os resultados neste critério são consistentes e muito positivos, em sintonia com a alavancagem do bom desempenho nos critérios de meios, nºs 2, 4 e 5. Salientam-se o desempenho no subcritério 9.1 suportado pelo resultado nos subcritérios 4.1, 4.2, 4.3, 4.5 e 4.6. e pelos subcritérios do critério 5. De igual forma, o desempenho de 9.2 está diretamente suportado por 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6.

### Pontos fortes

- **Desempenho estratégico e operacional**

Taxa de sucesso em exames nacionais a aumentar desde o último ciclo de melhoria.

Taxa de abandono escolar de 0 pontos percentuais.

Taxas de retenção a diminuir desde o último ciclo de melhoria contínua.

Aumento de ações efetivas com parceiros (Parque Tecnológico, Federações, ...).

Aumento contínuo do número de alunos.

Número de alunos a terminar a escolaridade acima da média nacional.

Aumento da taxa de alunos com entrada na universidade.

% de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9º ano após um percurso sem retenções nos 7º e 8º anos em 2021/2022: 36% (média nacional =23%; média do município das Caldas da Rainha =33%).

Nº de Alunos Matriculados no Agrupamento:

O nº de alunos matriculados aumentou de 2020-2021 para 2021-2022, nos cursos profissionais, nos CCH e nos três ciclos do ensino básico.

No ensino Pré-escolar, o nº de alunos aumentou todos os anos.

Taxa de Retenção ou Desistência dos alunos do agrupamento:

No Secundário, a taxa diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022, no entanto, continua acima da média nacional.

No 3º ciclo, esta taxa aumentou de 2020-2021 para 2021-2022, à exceção do 8ºano que se manteve constante e abaixo da média nacional.

No 2º ciclo, esta taxa diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022 e esteve igual ou abaixo da média nacional, à exceção do 5º ano em 2020-2021.

No 1º ciclo, esta taxa diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022, no entanto, encontra-se acima da média nacional, à exceção do 3º ano em 2021-2022.

% de Percurso Direto de Sucesso:

Nos cursos profissionais a % de alunos com percurso direto de sucesso diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022 e encontra-se em abaixo da média nacional em 2021-2022.

No ensino secundário regular CCH, a % de alunos com percurso direto de sucesso diminuiu 2020-2021 para 2021-2022 mas encontra-se semelhante à da média nacional.

No 3º ciclo a % de alunos com percurso direto de sucesso subiu de 2020-2021 para 2021-2022 e encontra-se acima da média nacional.

No 2º ciclo a % de alunos com percurso direto de sucesso diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022 e encontra-se ligeiramente, abaixo da média nacional.

No 1º ciclo a % de alunos com percurso direto de sucesso diminuiu de 2020-2021 para 2021-2022 e encontra-se abaixo da média nacional.

No Conselho Pedagógico, além da análise trimestral dos resultados escolares, é feito um tratamento estatístico dos mesmos e ao qual é feita uma análise mais pormenorizada.

O SPO recolhe e realiza um tratamento da informação que diz respeito ao número de alunos que concluíram o 9.º ano e o número de alunos que transitaram para o Ensino Secundário / profissional ou outros cursos. Esta informação é analisada em sede de Conselho Pedagógico e departamentos curriculares.

Taxa de execução das atividades do PAA acima dos 95%.

As candidaturas das bibliotecas escolares aos programas nacionais financiados pela RBE e PNL têm sido continuamente selecionadas, atestando a pertinência do trabalho desenvolvido com os alunos, docentes e família, no âmbito da leitura, currículo, literacias e articulação curricular.

**DADOS PROVENIENTES DO INOVAR PAA**

Ano 2020/2021 - Execução 100%;

Ano 2021/2022 - Execução 99,63%;

Ano 2022/2023 - Execução 100%.

Ano 2023/2024 - Execução 87,21% (ainda falta avaliação de atividades, de 219 foram avaliadas 191, caso sejam avaliadas com parecer positivo teremos uma taxa de execução acima dos 95%).

- **Sistema interno de garantia e de gestão da qualidade**  
Conquista do selo de conformidade EQAVET.

Selo Eu sou Digital - Academia Digital para Pais.

Selo de Escola Amiga da Criança.

Avaliação bianual das bibliotecas escolares, de acordo com as normas definidas pela RBE

- **Comparação regional, nacional e internacional**

Classificação do AEJO a nível nacional a aumentar (Exames nacionais).

Classificação do AEJO a nível de NUTS.

Adaptação do AEJO a nível das políticas nacionais, eficaz e célere.

Melhor classificado no ranking nacional na disciplina de Filosofia e 2.º melhor

classificado no ranking nacional na disciplina de Inglês.

- **Gestão de recursos**

Conta de gerência sem lucro ou despesa.

Orçamento cumprido na totalidade.

Aumento do custo por aluno traduz-se num investimento superior em cada um.

### **Áreas de melhoria**

- Eficácia da inquirição
- Realização de comparações com outras Organizações
- Análise de tendências dos resultados e da causa-efeito que as expliquem
- Revisão dos indicadores do desempenho
- Taxa de retenção
- Aumento de ações efetivas com parceiros
- Aumento da taxa de alunos a frequentar a universidade na primeira opção
- Melhoria dos resultados escolares.

### **Ações de melhoria – hipóteses iniciais**

- As ações de melhoria que poderão dar resposta às áreas de melhoria identificadas, decorrem das ações de melhoria sistematizadas para todos os restantes critérios.

## Síntese das áreas de melhoria

Área de melhoria	Critérios da CAF
Definição da estratégia	2
Comunicação institucional, estratégica e operacional	1,2
Envolvimento e auscultação de todos os tipos de stakeholders Sistema de caixas de reclamações/sugestões nos diversos serviços	Todos
Parcerias e internacionalização, dinâmica da rede	1,2,4,8
Inovação e transição digital	2,4
Apoio aos alunos	5
Monitorização de indicadores e de resultados, auscultação de stakeholders, avaliação e análise de tendências Informação de gestão	Todos

## Plano de ações de melhoria

ID	Ação de melhoria	Critérios da CAF	Impacto	Capacidade	Prioridade	Dt início	Dt Fim	Responsável
1	Elaborar um plano de comunicação que contemple a comunicação com todos os stakeholders e potencie os canais de comunicação digitais	1,2	3	4	5	Setembro 2024	Julho 2025	Gil Ribeiro (TIC)
3	<p>Monitorizar, avaliar e tratar as evidências e os dados para apoiar a tomada de decisão - Implementar um painel de controlo dos resultados da perceção e do desempenho</p> <p>3.1 - Avaliar, no final das formações efetuadas no âmbito das parcerias, o seu impacto na AEJO</p> <p>3.2 - Avaliar, por parte dos vários stakeholders, a concretização do plano anual de atividades</p> <p>3.3 - Implementar e avaliar o plano de evacuação do AEJO</p> <p>3.4 - Avaliar os impactos dos programas de formação bem como a forma como é realizada a transferência de conhecimentos adquiridos</p> <p>3.5 - Sistematizar a formação docente e</p>	Todos	5	2	5	Junho 2024	Final de cada ano letivo até Julho de 2027	<p>José Manuel Nascimento</p> <p>Equipa de controlo de qualidade – Observatório</p> <p>Cristina Ferreira</p>

ID	Ação de melhoria	Critérios da CAF	Impacto	Capacidade	Prioridade	Dt início	Dt Fim	Responsável
	não docente em plataforma específica 3.6 - Construir uma base de dados e de informação sobre potenciais parceiros, elencados de acordo com objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo 3.7 - Monitorizar os resultados e impactos das parcerias							
9	Alocar mais recursos/horas para atividades de recuperação/apoio/tutorias	5	5	4	5	Setembro 2024	Setembro 2025	Filipe Francisco, Ana Lúcia Baptista
10	Otimizar o processo de atualização da informação na página web do AEJO: Procurar incorporar informação em outra língua (inglês/francês), em áudio e em língua gestual	5	3	4	5	Setembro 2024	Julho 2025	Gil Ribeiro (TIC)
11	Incentivar/promover maior envolvimento da Encarregados de Educação	1,5	3	4	5	Setembro 2024	Setembro 2025	José Santos
2	Envolver os docentes, funcionários e parceiros na Missão e Visão da AEJO e na conclusão do novo projeto educativo e no planeamento estratégico	1,2,3	4	5	4	Junho 2024	Até 3 meses após aprovação da carta educativa	José Santos
8	Criar um repositório digital de informação curricular validada e de qualidade, alocado no site da BE e de acesso exclusivo à comunidade escolar do AEJO	4,5	3	5	4	Setembro 2024	Março 2025	Luís Germano

ID	Ação de melhoria	Critérios da CAF	Impacto	Capacidade	Prioridade	Dt início	Dt Fim	Responsável
5	Implementar um plano de manutenção de ativos e de recursos, e melhorar a manutenção do funcionamento dos equipamentos e sistemas tecnológicos.	2,4	5	2	3	A decorrer	Julho 2026	Miguel Ferreira
4	Realizar um encontro anual com os parceiros (auditório do AEJO, casa da música, VC, ...), para debater resultados e definir estratégias de melhoria	2,4	2	4	2	Setembro 2025	Julho 2027	José Manuel Nascimento
6	Concretizar os planos de desenvolvimento de competências individuais	3	1	1	1	Setembro 2026/2027	A reavaliar para o plano anual de atividades de 2026/2027	
7	Adotar o livro de elogios	3,5,6,7	1	1	1	Setembro 2026/2027	A reavaliar para o plano anual de atividades de 2026/2027	

## Conclusões

A realização da presente AA permitiu consolidar o sistema interno de garantia da qualidade e dar continuidade à aposta na qualidade, no caminho para a excelência e na orientação para um desempenho sustentado do AEJO face às necessidades, expectativas dos Stakeholders e face à sua missão, visão e valores.

Resumem-se de seguida as principais conclusões resultantes do presente processo:

- Foi possível constituir, preparar e contar com a colaboração de uma vasta Equipa de AA o que garantiu a diversidade, o envolvimento e a maior riqueza e valor acrescentado a todo o processo.
- A AA foi operacionalizada numa janela de tempo que permite disponibilizar as conclusões para a gestão dos principais instrumentos de gestão do AEJO e para a preparação do próximo ano letivo e do próximo triénio no âmbito do sistema interno de garantia a qualidade.
- Foi já possível utilizar, numa melhoria face ao processo de AA de 2021, o modelo de pontuação avançado, que permitiu integrar maior granularidade, detalhe e especificidade e precisão na análise e na avaliação, face ao modelo de pontuação anteriormente utilizado.
- Verifica-se, desde a AA de 2021, uma evolução sólida, progressiva e com um alinhamento claro ao nível dos vários critérios do modelo CAF e das relações de causa-efeito, que permitem explicar coerentemente os resultados, identificar os pontos fortes e de evolução e, sobretudo, assinalar os temas, as áreas e as ações de melhoria, em concreto, para dar resposta à melhoria contínua e ao caminho para a excelência.
- Do presente processo de AA resulta um plano de ações de melhoria muito específicas, dirigidas a pontos de melhoria concretos e que foi possível agregar em prioridades para o próximo triénio, em função da capacidade do AEJO e do impacto no desempenho global desejado.
- O plano de ações de melhoria traçado permite dar resposta direta às necessidades imediatas em termos da revisão do projeto educativo e do plano de atividades para 2024/2025.
- Finalmente, realça-se igualmente a coerência dos resultados da presente AA com o todo o processo de alinhamento EQAVET do AEJO no âmbito do EFP, que potenciarão uma evolução qualitativa na gestão da qualidade, na integração de processos e na otimização de ativos e de recursos, para que os resultados e as entregas dos serviços e o cumprimento da missão do AEJO sejam cada vez melhores, e prol dos seus Stakeholders.