

RELATÓRIO DE PROGRESSO ANUAL

N.º 1

Ano em avaliação (mês/ano) – janeiro/2021 Fim dezembro /2021

I. Apresentação da instituição e da sua situação face à garantia da qualidade

1.1 Indicar o nome da entidade formadora.

(designação da Escola, Centro de Formação ou outro tipo de entidade, conforme legalmente instituído)

EPB- Escola Profissional de Braga

1.2 Indicar a morada e contactos da entidade formadora.

(morada, contacto telefónico e endereço eletrónico; circunscrever a informação à sede, no caso de haver outras unidades orgânicas)

Rua Augusto Veloso, nº 140, 4705-082, Braga

Telefone: 253203860

Endereço Eletrónico: epb@epb.pt

1.3. Indicar o nome, o cargo e contactos do responsável da entidade formadora.

Ana Cláudia da Costa Rodrigues

Diretora Executiva

Contactos: 253203860/ anaclaudia@epb.pt

1.3.1 Indicar o nome da entidade proprietária e respetivo representante.

(a preencher, se aplicável)

Ana Cláudia da Costa Rodrigues

Diretora Executiva

Contactos: 253203860/ anaclaudia@epb.pt |

1.4 Apresentar, de forma sucinta, a missão, a visão e os objetivos estratégicos da instituição para a educação e formação profissional (EFP) dos jovens, no contexto da sua intervenção.

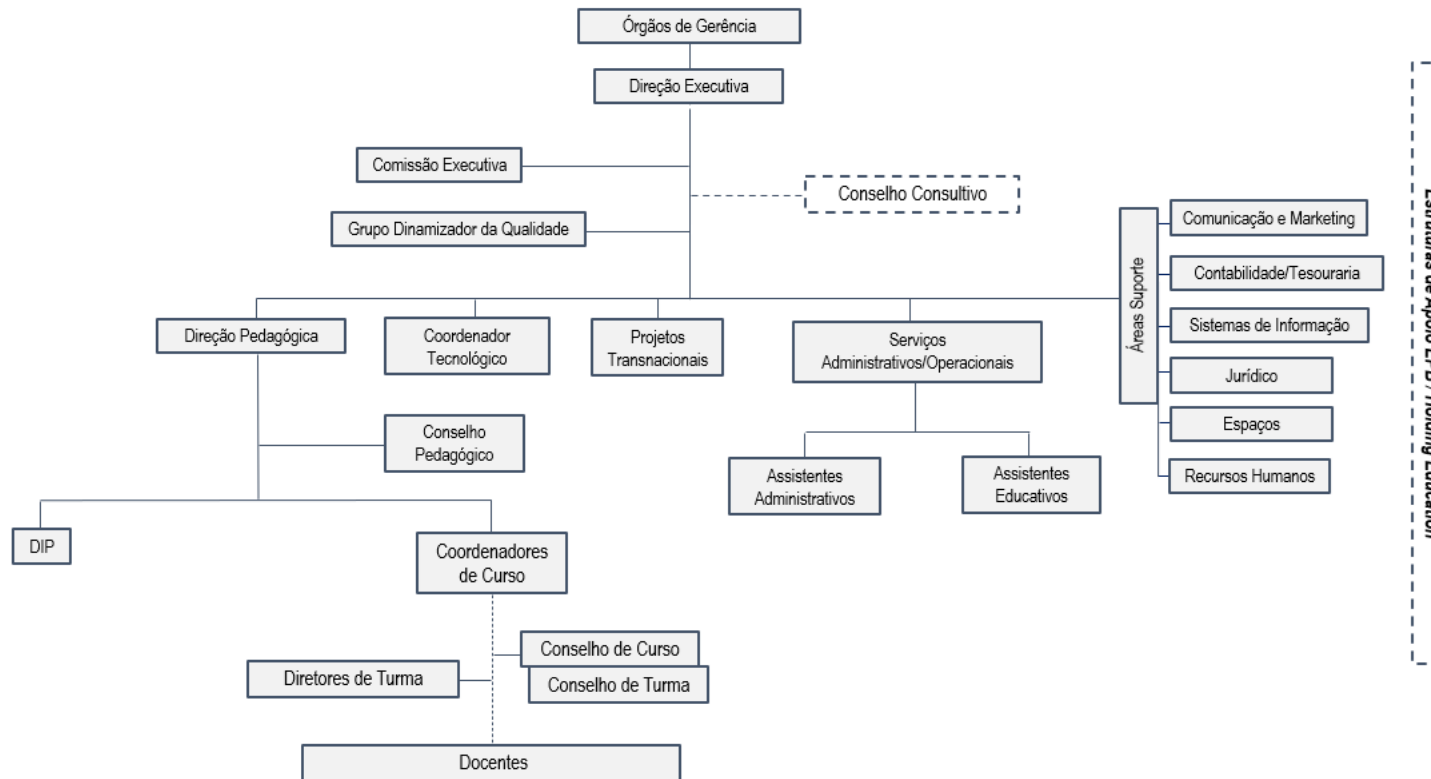
Missão: promover um processo educativo sólido e de elevado nível, inspirador e criativo, pedagogicamente inovador, atento às necessidades da sociedade, que garanta o exercício de uma atividade profissional qualificada e uma cidadania participativa e responsável.

Visão: ser uma referência prestigiada na educação e formação, sustentada na valorização e no desenvolvimento integral do potencial humano.

Objetivos Estratégicos: 1- promover uma educação e ensino de qualidade, através de um modelo pedagógico capaz de responder à heterogeneidade pela diferenciação e adequação pedagógica, ênfase em metodologias ativas e aprendizagem colaborativa; 2- Promover a cooperação e o compromisso pela dinâmica de uma rede de parcerias nacionais e internacionais, fortalecendo a relação da Escola com a Comunidade/Mercado, em benefício do desenvolvimento do projeto educativo; 3- Promover uma política de proximidade com os diplomados, que procure garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o desenvolvimento da instituição escolar; 4- Promover um modelo organizacional de qualidade, tendo como núcleo a visão estratégica, garanta a operacionalização do projeto educativo pela adequação, inovação e empoderamento (planos de ação, estruturas de gestão, pessoas, recursos). |

1.5 Descrever sucintamente a estrutura orgânica da instituição e os cargos a ela associados.

Integrada na Rumos Education, uma estrutura macro, de dimensão nacional, a EPB assume-se uma instituição privilegiada ao beneficiar de know-how resultante da cooperação, participação, comunicabilidade entre as várias escolas, das várias dinâmicas e sinergias e da permeabilidade de recursos e serviços. A estrutura organizacional da Escola Profissional de Braga e as relações de comunicação entre as unidades funcionais está definida da seguinte forma:



Estruturas de Apoio EPB / Holding Education

A **Direção Executiva**, nomeada pelo Conselho de Gerência, a quem reporta, tem como competências assegurar o normal funcionamento da instituição escolar, designadamente nos domínios da gestão pedagógica, administrativa e financeira.

O **Conselho Consultivo** é o órgão de consulta da Escola. O Conselho Consultivo é composto por: Diretor Executivo, que preside; Diretor Pedagógico; Coordenadores de Cursos; Responsáveis de Departamentos; Um ou mais representantes de Associações Empresariais, de instituições e organismos locais representativos do setor económico e social e das empresas parceiras na formação; Um representante dos Pais/Encarregados de Educação; Um representante dos alunos; Um representante dos docentes; Um representante dos professores da Escola; Um representante do pessoal não docente e Uma ou mais personalidades ligadas à formação profissional.

O **Grupo Dinamizador da Qualidade** é uma estrutura de apoio à direção, gerida por um coordenador nomeado pelo Diretor Executivo, e constituída pelo Coordenador, Diretor Executivo, Diretor Pedagógico, membros da Assessoria Pedagógica, sempre que a direção pedagógica for colegial, que visa promover e garantir uma cultura de qualidade transversal e de melhoria contínua em toda a Escola, em alinhamento com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade (EQAVET), nos domínios da: cooperação no planeamento estratégico, na formulação da política da qualidade e definição de planos de ação; gestão do SGQ - Sistema de Garantia da Qualidade; recolha e organização de informação e estudos pertinentes para a definição estratégica; promoção do envolvimento, participação e corresponsabilização dos stakeholders no SGQ e na sua melhoria contínua; operacionalização do processo de autoavaliação.

A **Direção Pedagógica** é constituída pelo Diretor Pedagógico e a assessoria pedagógica. Nomeado pelo Conselho de Gerência, sob proposta do Diretor Executivo, a quem reporta, o Diretor Pedagógico tem como competências assegurar a qualidade pedagógica no funcionamento da instituição e coordenar atividades, pessoas e estruturas integradas no processo de ensino-aprendizagem.

Nomeado pelo diretor executivo, a quem reporta, o **Coordenador Tecnológico** desenvolve a sua atividade sustentado por um conhecimento especializado no domínio das novas tecnologias da informação e comunicação, através do qual promove e garante a qualidade no apoio ao planeamento estratégico da Escola nos diversos processos (processo-chave, gestão e apoio), com centralidade para o processo de ensino e aprendizagem e resultados, bem como implementa e monitoriza as soluções adotadas.

O **Conselho Pedagógico** é o órgão de coordenação e orientação educativa, presidido pelo Diretor Pedagógico, que visa promover e garantir a qualidade nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e do desenvolvimento profissional dos docentes e o desenvolvimento institucional.

O Conselho Pedagógico é composto por: Diretor Pedagógico; Membros da Assessoria Pedagógica, sempre que este órgão for colegial; Coordenadores de curso; Coordenadores de grupos curriculares, sempre que estes não sejam coordenadores de curso; Um representante do órgão de informação, orientação e acompanhamento escolar e profissional (DIP); Um representante dos programas comunitários considerados de relevante interesse para a Escola; Coordenador do Grupo Dinamizador da Qualidade; Coordenador do DCM e Diretores de Turma, sempre que o Conselho Pedagógico funcionar na modalidade de plenário.

A **gestora dos projetos transnacionais** integra uma estrutura de apoio, gerida por um coordenador nomeado pelo Diretor Executivo, que assegura a conceção, implementação e avaliação de projetos transnacionais, para alunos, pessoal docente e não docente, proporcionando a participação, corresponsabilização e a cooperação de stakeholders externos na missão e objetivos estratégicos do projeto educativo e garantindo a sua dimensão transnacional.

O **Conselho de Curso**, presidido por um coordenador, é uma estrutura pedagógica de gestão intermédia que visa promover e garantir a qualidade dos processos e dos resultados no curso e respetivas turmas, nomeadamente nos domínios da gestão curricular, sua articulação vertical e horizontal, no respeito pela visão holística e integradora do currículo; promoção de estratégias de ensino adequadas, dinâmicas e inovadoras; promoção de trabalho em equipa, articulado e interdisciplinar; apoio à integração dos alunos e novos docentes e relação com empresas e outras entidades. O Conselho de Curso é composto por um Coordenador de Curso que preside, sendo, por norma, diretor de uma das turmas; Diretores das restantes turmas do curso e Equipa de docentes que lecionam o mesmo curso.

Nomeado pelo Diretor Executivo, sob proposta do Diretor Pedagógico, a quem reporta, o **Coordenador de Curso** assegura a qualidade pedagógica do funcionamento do curso nos domínios da articulação curricular e gestão da equipa pedagógica do curso, integração e evolução dos alunos na escola e nas empresas ou outras instituições.

O **Conselho de Turma**, presidido por um diretor de turma, é uma estrutura pedagógica de gestão intermédia que visa promover e garantir a qualidade dos processos e dos resultados, através do planeamento curricular, no domínio da sua conceção, operacionalização, articulação e adequação; promoção de estratégias de ensino adequadas; promoção do trabalho em equipa, articulado e interdisciplinar; avaliação e monitorização de processos e resultados; apoio à integração e acompanhamento dos alunos e relação com os pais e encarregados de educação e outras instituições do meio envolvente. O Conselho de Turma é composto por um diretor de turma que preside; Coordenador de Curso; Todos os professores da turma; Departamento de Intervenção Psicoeducativa; Outros intervenientes no processo educativo, de acordo com o quadro jurídico vigente e Direção Pedagógica.

Nomeado pelo Diretor Executivo, sob proposta do Diretor Pedagógico, a quem reporta, o **Diretor de Turma** assegura, em estreita articulação com o Coordenador de curso, a qualidade pedagógica nos processos e resultados da turma, nos domínios da coordenação do processo de ensino/aprendizagem e coordenação da equipa; a integração, acompanhamento e evolução dos alunos e relação com pais e/ou encarregados de educação e outras instituições do meio envolvente.

O **Docente/formador** é o profissional, detentor de adequada qualificação académica e profissional, que assegura a qualidade no ato de educar e ensinar em harmonia com objetivos do ensino profissional, o projeto educativo, em benefício das aprendizagens e do sucesso dos alunos, da sua inclusão e integração na Escola e na Sociedade, desenvolvendo a sua ação em articulação com os demais docentes em cujas estruturas se integra.

O **Departamento de Comunicação e Marketing**, gerido internamente por um coordenador nomeado pelo Diretor Executivo e integrado na estrutura de serviços partilhados da Rumos Education, é uma estrutura de apoio à direção, vocacionada para promover o marketing educativo e institucional, cooperar e intensificar a cooperação com os diversos stakeholders, assegurar a comunicação interna e externa, conferindo consistência e notoriedade ao projeto educativo.

O **Departamento de Intervenção Psicoeducativa** é uma estrutura de apoio especializado à componente pedagógica da organização, intervindo no(s)/a(s): domínio da inclusão, integração e acompanhamento psicopedagógico dos alunos durante o ciclo de formação; estratégias de ensino e aprendizagem; promoção da proximidade entre a Escola e as famílias e outras instituições de ensino superior e não superior; informação e orientação vocacional, escolar e profissional; acompanhamento dos alunos após o ciclo de formação com o curso concluído ou em vias de conclusão; apoio à direção em estudos e projetos.

Os **Sistemas de informação** são uma estrutura de apoio à direção, integrada nos serviços partilhados da subholding Rumos Education, com um gestor nomeado pela Subholding, cuja ação se desenvolve em interação com a direção executiva da EPB e a equipa de operacionais de informática afetos às diferentes Escolas, tendo em vista assegurar a qualidade do processo de ensino e aprendizagem e de outros processos de desenvolvimento organizacional.

Os **Serviços Administrativos** integrados nos processos de suporte à organização, o administrativo utiliza processos e técnicas de natureza administrativa, recorrendo a meios informáticos e outros e organiza processos de informação para decisão superior. Pode ainda exercer tarefas como orientação e coordenação técnica da atividade de profissionais qualificados.

1.6 Preencher a tabela infra, indicando toda a oferta formativa de nível 4 para jovens, à data da elaboração do relatório e nos dois anos letivos anteriores.

(ajustar o número de linhas quanto necessário)

Tipologia do curso	Designação do curso	N.º de Turmas/Grupos de Formação					
		2021 /2022		2020 /2021		2019/2020	
		N.º T/GF	N.º AL	N.º T/GF	N.º AL	N.º T/GF	N.º AL
Curso Profissional	Auxiliar de Saúde	3	55	3	55	3	61
Curso Profissional	Comércio	3	55	3	59	3	58

Curso Profissional	Construção Civil	0	0	0	0	1	10
Curso Profissional	Contabilidade	3	50	2	33	2	36
Curso Profissional	Design Gráfico	1	19	2	41	3	63
Curso Profissional	Design de Comunicação Gráfica	2	36	1	21	0	0
Curso Profissional	Eletrónica, Automação e Comando	3	60	3	62	3	59
Curso Profissional	Frio e Climatização	3	56	3	65	3	61
Curso Profissional	Gestão e Programação de Sistemas Informáticos	3	66	3	60	3	55
Curso Profissional	Mecatrónica Automóvel	3	62	4	80	4	80
Curso Profissional	Secretariado	3	54	3	58	2	43

* Se aplicável, incluir a oferta noutras unidades orgânicas, para além da sede

1.7 Identificar os documentos orientadores da instituição e relatórios relevantes para a garantia da qualidade e indicar as respetivas ligações eletrónicas.

1. [Projeto Educativo 2020-2023](#)
2. [Plano de Ação](#)
3. [Plano Anual de Atividades](#)
4. [Estatutos](#)
5. [Regulamento Interno](#)
6. [Relatório de operador](#)
7. [Site institucional](#)

1.8 Preencher a situação aplicável sobre o último resultado do processo de verificação de conformidade EQAVET do sistema de garantia da qualidade.

(trancar a data relativa à situação não aplicável)

- Selo EQAVET condicionado a um ano, atribuído em ___/___/___.

- Selo EQAVET, atribuído em 23/12/2020.

1.9 Apresentar uma súmula das recomendações constantes do relatório final relativo à última visita de verificação de conformidade EQAVET e das evidências do seu cumprimento.

As recomendações apresentadas durante a visita de verificação EQAVET, constantes no relatório final, foram objeto de reflexão pelo Grupo Dinamizador da Qualidade e em reunião de Conselho Pedagógico, tendo sido traçado um plano de ação a vigorar nos 3 anos seguintes. Assim, passamos a elencar cada uma das recomendações e respetivo ponto de situação relativamente ao seu cumprimento:

1. Conformar construtos importantes entre os diferentes documentos estruturantes:

Foi efetuada uma análise e revisão de todos os documentos estruturantes e corrigidas as situações incongruentes, nomeadamente, a correção da missão no sítio da internet que se encontrava atualizada no projeto educativo.

2. Criar um plano de atividades global para a Escola, que integre também todas as outras atividades além das de natureza pedagógica. Poderá integrar ainda as atividades previstas no plano de melhoria e torná-lo um documento público e disponibilizá-lo no sítio da internet:

O plano de atividades passou a contemplar atividades que ultrapassam o âmbito pedagógico, tais como reuniões periódicas, formações e outras atividades que visam a melhoria contínua e passou a ser partilhado na página da EPB cuja ligação eletrónica se encontra no ponto 1.7 deste relatório.

3. Garantir que o sistema de indicadores permita a validação da totalidade dos objetivos estratégicos definidos pela organização. Articular objetivos (20) com processos (16) e indicadores:

Face à ausência de indicadores para o Objetivo Estratégico 2: “Promover a cooperação e compromisso pela dinâmica de uma rede de parcerias nacionais e internacionais, fortalecendo a relação da Escola com a Comunidade/Mercado, em benefício do desenvolvimento do projeto educativo”, procedemos à criação dos seguintes indicadores, a serem observados no final do ano letivo 2021/2022:

OE2.1 – nº de parcerias celebradas anualmente e respetiva evolução, estando em perspetiva a criação de um inquérito de satisfação a endereçar às entidades parceiras;

OE2.2 – este objetivo tornou-se mensurável através de um inquérito lançado aos alunos sobre a avaliação de FCT;

OE2.3 – nº de alunos a trabalhar na área de formação já nos permite repensar a oferta formativa;
OE2.4 – nº de ofertas de emprego recebidas, nº de alunos encaminhados, nº de alunos integrados através dessas propostas.

4. Articular, alinhar e integrar o sistema de monitorização de indicadores anteriormente desenvolvido com o EQAVET:

A escola dispõe de um mapa de “Monitorização de Processos e Controlo de Indicadores”, que apresentou durante a visita de verificação EQAVET, no qual constam os indicadores EQAVET e outros que considera relevantes para a tomada de decisão. Esta integração encontra-se espelhada no ponto II.

5. Rever as metas associadas a alguns indicadores entre o relatório do operador e o plano de ação:

As metas foram revistas, adotando-se as que se encontravam no Plano de Ação.

6. Rever e formalizar a participação dos stakeholders externos no processo de diagnóstico e planeamento estratégico:

É intenção da escola retomar os conselhos consultivos como era prática instituída anualmente na definição da oferta formativa e, desta forma, responder a outra recomendação de envolver os stakeholders externos de forma mais sistemática nos processos de colaboração estratégica com a escola. Além desse formato, é intenção a realização de reuniões de trabalho sectoriais para definição de estratégia.

7. Tendo em conta as competências definidas para o Grupo Dinamizador da Qualidade, e a sua responsabilidade em cada uma das fases do ciclo PDCA, seria interessante ponderar a inclusão de outros stakeholders internos, nomeadamente o pessoal não docente e representante dos alunos:

O GDQ foi reforçado com dois elementos, um docente e um não docente. Em maio de 2021, findo o período de confinamento e alcançada alguma estabilidade, foi eleito o representante dos alunos, que mantém o cargo no corrente ano letivo e tem sido convocado para participar em alguns encontros.

8. Atualizar a informação do sítio web e rever a informação sobre os projetos da escola:

Procedeu-se à atualização do sítio web, cuja otimização é um processo contínuo e foi revista a informação referente a alguns projetos, nomeadamente Erasmus+ (<https://www.epb.pt/pag-estagios.html>) e eTwinning (<https://www.epb.pt/pag-eTwinning.html>).

9. Promover o desenvolvimento e integração em projetos de outra natureza como KA2 – Alianças estratégicas, integrando outros stakeholders internos e externos em processos que potenciem mais aprendizagem e autonomia:

A escola tem em curso uma candidatura para o projeto KA2 com a Engim Piemonte (Itália), na sequência dos excelentes resultados obtidos no projeto anterior sobre a partilha de boas práticas na gestão e organização da Formação em Contexto de Trabalho. Foi, ainda, submetida uma candidatura a Centros de Excelência Profissional (CoVE), cuja aprovação está pendente.

A escola candidatou-se ao prémio GANDHI de Educação para a cidadania, tendo envolvido stakeholders europeus na concretização do projeto através da plataforma eTwinning e arrecadado o 1º prémio na categoria Ensino Profissional.

10. Rever a participação dos stakeholders no ciclo da qualidade. Integrar o pessoal não docente e os EE na fase da revisão:

Na fase da revisão, o pessoal não docente está: em termos micro e no âmbito de cada processo ao qual está afeto com o respetivo gestor de processo, envolvido na revisão das metas em função dos indicadores, na análise e possível revisão de procedimentos; ao nível macro a Reunião Geral de Professores, que ocorre no início do ano letivo e na qual se apresentam os documentos estruturantes e o SGQ, passa a ser alargada ao pessoal não docente, adotando a designação de “Reunião de Lançamento de Ano Letivo”. Quanto aos EE, os mesmos são convidados a consultar os documentos estruturantes disponíveis no sítio da internet e são convidados a pronunciarem-se, nas reuniões trimestrais com os diretores de turma. A avaliação realizada pelos mesmos, no final do ano letivo, é objeto de análise por parte dos mesmos na primeira reunião a ocorrer com o diretor de turma no ano letivo seguinte. Os EE dos alunos finalistas recebem a informação via correio eletrónico ou carta e são convidados a pronunciarem-se pela mesma via.

11. Dar forma a relatórios de avaliação intercalar com base no trabalho já desenvolvido pela escola. O relatório anual de carácter pedagógico poderá incluir alguns indicadores e sua análise associada a outras dimensões estratégicas da organização:

As agendas das reuniões de conselho de turma contemplam a recolha de dados pedagógicos e indicadores EQAVET, que trimestralmente passam a ser vertidos em relatórios de avaliação intercalar produzidos por uma equipa multidisciplinar: Diretor de Turma, Coordenador de Curso, GDQ e Direção. Essa informação será integrada no relatório anual emanado da Direção Pedagógica contemplando outras dimensões estratégicas da organização. Esta ação de melhoria tem como data de conclusão julho de 2023.

12. Integrar os indicadores em uso na instituição nos relatórios futuros do operador. Os mesmos disponibilizam uma visão holística dos processos de gestão e o potencial de criação de um sistema de monitorização com alertas intercalares:

Neste relatório, já apresentamos os indicadores em uso, permitindo assim, uma visão holística dos processos.

13. Envolver os stakeholders internos (alunos e pessoal não docente) de forma mais sistemática nos processos de colaboração estratégica com a escola, sobretudo no que diz respeito aos sistemas de garantia e melhoria da qualidade EFP, integrando, por exemplo, as reuniões do Conselho Pedagógico:

O Representante dos alunos e o representante do pessoal não docente passam a integrar periodicamente os Conselhos Pedagógicos, nomeadamente no início de cada trimestre.

14. Consolidar e desenvolver a rede de parcerias e cooperação com stakeholders externos, incluindo instituições do ensino superior (que podem contribuir para diversificar os horizontes de prosseguimento de estudos dos formandos), outros operadores de EFP – tanto nacionais como estrangeiros (que podem ser envolvidos na definição e implementação de iniciativas conjuntas, de projetos multissetoriais e interdisciplinares e de oportunidades de envolvimento e mobilidade dos formandos e dos docentes em projetos de âmbito não só local, mas também nacional e transnacional), entre outros. Este tipo de parcerias poderá ser útil para o desenvolvimento de projetos transnacionais e associados ao Erasmus+:

Foi recentemente celebrada uma parceria com o ISAG- Instituição Superior de Administração e Gestão, que proporciona aos nossos alunos finalistas dos cursos afins, visitas guiadas ao campus, Workshops ministrados pelo e no ISAG com temas como “Construir a próxima geração de empresários”, “As Soft Skills na Era Digital, como te podem diferenciar”, “Os 5 C’s do futuro: Conhecimento; Comunicação; Colaboração; Criatividade; Critical Thinking” e ainda a integração de representantes da nossa escola no Comité de Organização do Summit da Educação.

A escola integrou a “Iniciativa Demola Portugal - Sistema de Apoio à co-criação de inovação, criatividade e empreendedorismo” no ano letivo anterior e no presente ano letivo. Esta iniciativa é estabelecida em conjunto com os politécnicos portugueses, o governo português e a Demola Global. Ao construir uma ponte entre os decisores de hoje e de amanhã, visa-se uma capacidade melhorada e mais democratizada de reagir às mudanças como sociedade.

A escola celebrou, ainda, um acordo com a Associação Synergia para o desenvolvimento de projetos transnacionais, no qual assume o papel de parceira.

15. Dar maior destaque aos documentos orientadores da instituição e no seu sítio institucional às parcerias estabelecidas, bem como aos projetos relevantes desenvolvidos com esses parceiros:

No sítio da web da escola foram inseridos os documentos orientadores da instituição no separador “EPB/Sobre a escola” e já foi iniciado o processo de criação de microsites referentes aos projetos desenvolvidos com parceiros nacionais e internacionais. Trata-se de criar ligações entre o sítio da web da escola e páginas independentes, cuja gestão de conteúdos compete aos promotores dos projetos. Pretende-se, assim, dar maior destaque e atualização permanente a essas iniciativas.

16. Clarificar as ações/mecanismos a implementar ao nível dos Planos de Melhoria:

O ponto III do presente relatório apresenta ações e mecanismos de forma mais exaustiva.

17. Dinamizar o sítio da internet e as redes sociais da escola, de modo a divulgar a oferta EFP, as atividades associadas, parcerias/protocolos institucionais, testemunhos de antigos alunos e empregadores e bolsa de emprego:

O departamento de marketing está envolvido em responder a esta recomendação.

18. Atualizar a revista e o Jornal EPB no sítio institucional:

No presente ano letivo, uma aluna finalista do Curso de Técnico de Design Gráfico encontra-se a desenvolver a nova edição da revista EPB a ser publicada em junho de 2022.

19. Prosseguir com o trabalho de sensibilização e articulação com o tecido empregador, no sentido de darem feedback sobre os diplomados que empregam, melhorando, por exemplo, o processo de recolha de dados:

Para além do contato telefónico com as empresas para aferição do grau de satisfação com os alunos diplomados da EPB, a escola dispõe ainda do envio de email com o questionário e posterior reforço telefónico. Após análise de anos anteriores, constata-se que é mais fácil a obtenção de resposta se o questionário for enviado diretamente no corpo do email do que enviado através de um questionário online. A única contrapartida deste tipo de envio é o facto de que a análise e recolha dos dados será mais demorada para a compilação de todas as respostas. Também se refletiu sobre a deslocação às empresas para aferição do grau de satisfação, mas devido à situação pandémica atual, tal não é tão aconselhável.

II. Balanço dos resultados dos indicadores EQAVET selecionados, de outros em uso e da aferição dos descritores EQAVET/práticas de gestão (análise contextualizada dos resultados alcançados, no ano em avaliação, face às metas de médio e curto prazo estabelecidas)

Indicadores EQAVET		2014/2017	2015/2018	2016/2019
4a)	Taxa de conclusão dos cursos	67,3%	67,0%	75%
	Taxa de conclusão dos cursos no tempo previsto	67,3%	66,5%	73%
	Taxa de conclusão dos cursos após o tempo previsto	0,0%	0,5%	2%

As taxas de conclusão (**indicador 4a**) EQAVET) dos dois primeiros ciclos em análise apresentam valores muito próximos do valor médio considerado pelo POCH, aquando da avaliação das candidaturas a cursos profissionais, encontrando-se num nível satisfatório. O terceiro ciclo em análise atinge as taxas de conclusão que o nosso plano de melhoria perspetiva para o triénio de 2020/21 a 2022/23 que se situa, de acordo com o nosso plano de ação, entre 73% e 75%, resultado expectável em função do desenvolvimento dos processos de monitorização e de planos intercalares de melhoria.

5a)	Taxa de colocação no mercado de trabalho	50,3%	78,7%	63,2%
	▪ Taxa de diplomados empregados por conta de outrem	44,3%	56,0%	59,6%
	▪ Taxa de diplomados a trabalhar por conta própria	0,0%	0,7%	3,6%
	▪ Taxa de diplomados a frequentar estágios profissionais	0,5%	10,0%	0%
	▪ Taxa de diplomados à procura de emprego	5,5%	12,0%	10,2%
	Taxa de prosseguimento de estudos	11%	19,3%	26,6%
	▪ Taxa de diplomados a frequentar o ensino superior	9,9%	9,3%	13,9%
	▪ Taxa de diplomados a frequentar formação de nível pós-secundário	1,1%	10,0%	12,7%
	Taxa de diplomados noutras situações	0,0%	2,0%	0,0%
	Taxa de diplomados em situação desconhecida	38,8%	0,0%	0,0%

No que respeita ao **indicador 5a)**, a EPB, através do DIP- Departamento de Intervenção Psicoeducativa e dos seus coordenadores de curso, mantém o contacto com os seus ex-alunos, maioritariamente, através de contatos telefónicos e grupos nas redes sociais, no sentido de perceber e estar informada sobre o seu percurso pós-conclusão do curso, mantendo um registo atualizado dos seus ex-alunos. O cálculo deste indicador é feito pelo somatório dos alunos inseridos no mercado de trabalho e dos alunos em prosseguimento de estudos.

Verificamos um aumento substancial entre os ciclos de 2014/17 (50.3%) e 2015/2018 (78.7%), e um decréscimo no ciclo seguinte (63,2%). Verifica-se, com alguma surpresa, um crescimento exponencial de trabalhadores por conta própria no último ciclo em análise (3,6%), que nos atrevemos a atribuir à multiplicidade de projetos, desenvolvidos na escola e com parceiros, que versam sobre o empreendedorismo. A opção pelo ensino superior (26,6%) tem claramente aumentado, nomeadamente nos dois últimos ciclos, maioritariamente atribuída ao aumento da escolha dos CTESP. Este dado permite-nos concluir uma tendência clara por parte dos nossos alunos na aposta do aprofundamento dos conhecimentos técnicos.

Indicadores EQAVET		2014/2017	2015/2018	2016/2019
6a)	Taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso/AEF	44,3%	56,7%	59,6%
	▪ Taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas com o curso/AEF	29,0%	32,0%	34,3%
	▪ Taxa de diplomados a exercer profissões não relacionadas com o curso/AEF	15,3%	24,7%	25,3%

Analisando o indicador taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso/AEF **6a)** verificamos uma progressão entre os diferentes ciclos, sendo acompanhada pela progressão de diplomados a exercer na área ou fora da área de formação. Destacamos os cursos de Auxiliar de Saúde, Eletrónica e Frio e Climatização com a maior taxa de empregabilidade na área de formação ao longo dos anos, sendo que o curso de Frio e Climatização ronda sempre os 100%.

6b3)	Taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores	30,9%	25,9%	15,3%
	Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados	93,2%	98,7%	96,1%
	▪ Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados em profissões relacionadas com o curso/AEF	96,4%	98,3%	96,9%
	▪ Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados em profissões não relacionadas com o curso/AEF	90%	100,0%	91,7%
	Média de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados	3,6	3,5	3,7
	▪ Média de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados em profissões relacionadas com o curso/AEF	3,7	3,7	3,8
	▪ Média de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados em profissões não relacionadas com o curso/AEF	3,3	3,8	3,6

No que concerne aos dados do **indicador 6b3)** dos últimos 3 ciclos em avaliação, conseguimos aferir um decréscimo considerável no número de avaliações por parte das entidades empregadoras. Por forma a aumentarmos este indicador já se encontra contemplada, no plano de melhorias, uma sugestão em termos de procedimento de recolha. Os restantes dados são muito satisfatórios e encontram-se alinhados com os nossos objetivos.

Objetivo Estratégico (Projeto Educativo)	Indicadores	Ferramentas de controlo	Periodicidade de recolha/análise	Ano N 2020/2021		Ano N+1 2021/2022	Ano N+2 2022/2023
				Resultados	Metas	Metas	Metas
OE1	Taxa de conclusão (4 a) EQAVET)	Mapa de dados de atividade escolar Plataforma EPRO	Anual	69%	73%	74%	75%
OE1	Taxa de aprovação [cursos aprovados/cursos pretendidos]	Mapa de dados de atividade escolar	Anual	100%	100%	100%	100%
OE1	Nível de procura [inscritos/vagas]	Mapa de dados de atividade escolar	Anual	90%	100%	100%	100%
OE1	Taxa de Ocupação [turmas constituídas/turmas previstas]	Mapa de dados de atividade escolar	Anual	100%	100%	100%	100%
OE1	Grau de concretização do Plano Anual de Atividades	MOD PO3 08 R6	Anual	75%	90%	90%	90%
OE1	Taxa de Abandono escolar (no ano letivo) [alunos que iniciam o ano letivo/alunos que terminam o ano letivo]	Mapa de dados de atividade escolar Plataforma EPRO	Anual	2%	<6%	<6%	<6%
OE1	Taxa de desistência no ciclo de formação	Mapa de dados de atividade escolar Plataforma EPRO	Anual	19%	<10%	<10%	<10%
OE1	Taxa de transição	Plataforma EPRO	Anual	97%	85%	85%	85%
OE1	Taxa de transição anual com todos os módulos realizados	Plataforma EPRO	Trimestral	43%	60%	60%	60%
OE1	Taxa de alunos que transitam de ano com a assiduidade regularizada	Plataforma EPRO	Mensal	67%	94%	94%	94%
OE1	Taxa de conclusão das PAPs	Plataforma EPRO	Anual	91,7%	85%	85%	85%
OE1	Taxa de concretização dos estágios	Plataforma EPRO	Anual	91,4%	90%	90,50%	91%
OE1	Nível de sucesso dos estágios [Média das avaliações finais]	Plataforma EPRO	Anual	17,5 valores	17 valores	17 valores	17 valores
OE1	Taxa de sucesso em projetos transnacionais [beneficiários com avaliação positiva/total beneficiários]	Europass e Relatório de Gestão	Anual	100%	100%	100%	100%
OE2	Taxa de Satisfação dos alunos em FCT	Inquérito Satisfação alunos FCT	Anual	3,6	3,5	3,5	3,5
OE2	Taxa de alunos empregados via EPB	Contactos via telefone com alunos e empresas parceiras	Anual	11%	30%	35%	35%

OE3	Taxa de prosseguimento de estudos (5 a) EQAVET)	Inquérito via telefone aos alunos diplomados	Anual	17%	18%	19%	20%
OE3	Taxa de empregabilidade de diplomados (5 a) EQAVET)	Inquérito via telefone aos alunos diplomados	Anual	85%	82%	81%	80%
OE3	Taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas com o curso/AEF (6 a) EQAVET)	Inquérito via telefone aos alunos diplomados	Anual	66%	50%	50%	52%
OE3	Taxa de diplomados a exercer profissões não relacionadas com o curso/AEF (6 a) EQAVET)	Inquérito via telefone aos alunos diplomados	Anual	44%	50%	50%	48%
OE3	Taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores (6 b3) EQAVET)	Inquérito via email e telefone às entidades empregadoras	Anual	N/A	30%	31%	32%
OE3	Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados (6 b3) EQAVET)	Inquérito via email e telefone às entidades empregadoras	Anual	N/A	95%	95%	95%
OE4	Grau de satisfação global dos alunos	Inquérito de satisfação aos alunos	Anual	4,3	3,8	3,9	4
OE4	Grau de satisfação em relação a cada um dos professores	Inquérito de satisfação aos alunos	Anual	4,3	3,8	3,9	4
OE4	Grau de satisfação dos pais / Encarregados de Educação	Inquérito Satisfação EE	Anual	3,3	3,3	3,3	3,3
OE4	Grau de satisfação das empresas e outros parceiros institucionais	Inquérito Satisfação parceiros	Anual	92%	90%	90%	90%
OE4	Grau de Satisfação dos Colaboradores (Docentes)	Mapas RH	Anual	3,6	3,2	3,25	3,3
OE4	Grau de Satisfação dos Colaboradores (Não Docentes)	Mapas RH	Anual	3,4	3,4	3,42	3,45
OE4	Grau de satisfação dos alunos sobre Wifi/Acesso à Internet	Inquérito satisfação alunos	Anual	3,5	3,5	3,7	3,9
OE4	Grau de satisfação dos alunos sobre Equipamentos Informáticos	Inquérito satisfação alunos	Anual	4,4	3,5	3,7	3,9
OE4	Grau de satisfação dos colaboradores sobre Wifi/Acesso à Internet	Inquérito satisfação colaboradores	Anual	3,67	3	3	3
OE4	Grau de satisfação dos colaboradores sobre Equipamentos Informáticos	Inquérito satisfação colaboradores	Anual	3,52	3	3	3
OE4	ILP – Índice Líquido de Promotores	Inquérito satisfação alunos	Anual	70,3	>55	>55	>55

Na análise dos indicadores em uso, acima apresentados, podemos de forma geral fazer um balanço satisfatório dos resultados, com especial destaque positivo para as alíneas a), b) e c). Apontamos como indicadores a melhorar e as respetivas fundamentações as restantes alíneas:

- a) A taxa de abandono escolar (2%) bastante inferior à meta < 6%, o que revela que os mecanismos acionados no combate ao abandono escolar revelam-se eficazes;
- b) O grau de satisfação global dos alunos (4,3) e o grau de satisfação em relação a cada um dos professores (4,3) ultrapassa em 0,5 a meta fixada para cada um dos indicadores (3,8). Este valor confere-nos alguma tranquilidade relativamente à qualidade pedagógica e à relação estabelecida entre professor/aluno;
- c) O Índice Líquido de Promotores (70,3) tem vindo a evoluir favoravelmente de ano para ano e, no período em análise, encontra-se na faixa de qualidade (entre 50 e 74). Este valor reforça a conclusão extraída na alínea anterior, relativamente à qualidade pedagógica, e faz-nos acreditar que estamos no bom caminho para, a curto prazo, atingirmos a faixa de excelência (75 a 100);
- d) A taxa de conclusão [4a) EQAVET] encontra-se nos 69%, o que está aquém da meta de 73% fixada para o período em análise. Está em curso o processo de recuperação de aprendizagens e assiduidade por parte de alguns dos alunos que não concluíram e apenas um concluiu o curso até dezembro de 2021. Perspetiva-se que, até julho de 2022, conclua 9 alunos (3 no curso de Design Gráfico, 2 no curso de Eletrónica, Automação e Comando, 2 no curso de Frio e Climatização, 1 no curso de Mecatrónica Automóvel B e 1 no curso de Secretariado) permitindo atingir uma taxa de 73%;
- e) O início da pandemia e conseqüente confinamento de março a maio de 2020 terão contribuído para o decréscimo do nível de procura (90%). Viveram-se momentos de incerteza e elevada apreensão e as escolas de ensino básico vedaram-nos o acesso às suas instalações físicas para a promoção da oferta formativa e não apresentaram canais de comunicação alternativos;
- f) O grau de cumprimento do plano de atividades ficou igualmente aquém pelo motivo apresentado na alínea anterior (início da pandemia e confinamento durante o 2.º trimestre).
- g) A taxa de desistência no ciclo de formação (19%) é um dado que nos suscita grande preocupação;
- h) Igualmente inquietante é a taxa de transição anual com todos os módulos realizados, que se situa apenas nos 43% (17% abaixo da meta fixada), assim como a taxa de alunos que transitam de ano com a assiduidade regularizada (67%), i.e., 27% abaixo da meta.

III. Melhorias a introduzir na gestão da oferta de EFP face ao balanço apresentado no ponto II

3.1. Identificação das áreas de melhoria, objetivos e metas a alcançar (inserir/eliminar/formatar tanto quanto necessário)

Área de Melhoria	Descrição da Área de Melhoria	Objetivo	Descrição do objetivo e metas a alcançar (quando disponível, indicar o ponto de partida)
AM1	Aumento da taxa de conclusão	O1	Melhorar a taxa de sucesso dos alunos em processo de avaliação no 1.º e 2.º anos e a taxa de conclusão no 3.º ano até 31 de dezembro do ano em que é completado o ciclo de formação.
		O2	Melhorar os mecanismos de reposição de assiduidade para atingir a meta em termos de número de alunos que transitam de ano com assiduidade regularizada (94%).
		O3	Reduzir a taxa de desistência – mantendo-se a taxa <10%, o que, na realidade, tem sido impossível de atingir apesar das estratégias levadas a cabo. Sempre que um aluno atinge a maioria pode optar por ingressar no mercado de trabalho ou tem igualmente a possibilidade de pedir transferência para outros cursos e áreas de formação.
AM2	Aumento da taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores	O4	Adotar mecanismos que permitam atingir a meta dos 30%, tendo em conta que, no ciclo de formação 2016/2019, a taxa é de metade dessa meta.
AM3	Aumento do número de alunos com todos os módulos realizados	O5	Monitorizar o desenvolvimento da atividade, no sentido de assegurar que 60% dos alunos transitam com todos os módulos realizados.
AM4	Aumento do número de alunos que transitam de ano com a assiduidade regularizada	O6	Adotar mecanismos que permitam atingir a meta dos 94%, tendo em conta que no período em análise 2020/2021 a taxa alcançada foi de 67%.
AM5	Aumento da taxa de empregabilidade dos alunos diplomados via EPB	O7	Agilizar o processo de comunicação entre alunos diplomados e as entidades empregadoras, no sentido de promover o aumento da taxa de 11% para 30%.

3.2. Identificação das ações a desenvolver e sua calendarização (inserir/eliminar/formatar tanto quanto necessário)

Área de Melhoria	Ação	Descrição da Ação a desenvolver	Data Início (mês/ano)	Data Conclusão (mês/ano)
AM1	A1	<p>Para melhorar a taxa de sucesso e conclusão dos cursos no tempo previsto, apostar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) na monitorização e no apuramento do número de módulos em atraso, desde o primeiro ano e em cada fim de período, de modo que os alunos sejam incentivados a inscreverem-se, nos momentos especiais de avaliação, com vista à sua conclusão; b) é, ainda, fulcral a monitorização mensal da assiduidade e a consequente inscrição dos alunos para a reposição de assiduidade por parte dos docentes das respetivas disciplinas, a fim da sua regularização. c) Convidar stakeholders para exercerem uma influência positiva sobre os alunos que estão a frequentar, quer em termos de motivação para a conclusão do curso, a sua inserção no mercado de trabalho e, ainda, o prosseguimento de estudos: <ul style="list-style-type: none"> - Alunos diplomados a deixarem o seu testemunho; - Entidades parceiras acolhedoras de estágios curriculares e empregadoras. 	09/2021	30/07/2023
	A2	<p>Rever procedimentos de reposição de assiduidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tornar obrigatória a inscrição do aluno na semana seguinte à falta para a célere reposição da aprendizagem, acautelando, igualmente, que o aluno não atinja o limite dos 10%; - Elaborar e monitorizar a assiduidade através de um Plano de recuperação de assiduidade, no caso dos alunos já com o limite de faltas ultrapassado, envolvendo o Diretor de Turma, o Departamento de Intervenção Psicoeducativa e o aluno; <p>Promover o cumprimento de procedimentos internos de reposição de assiduidade.</p>	09/2021	30/07/2023
	A3	<p>Reforçar o acompanhamento dos alunos que revelem maiores dificuldades, logo no início do triénio de formação, quer pelo Diretor de Turma, Departamento de Intervenção Psicoeducativa e docentes. Em casos mais problemáticos articular o acompanhamento interno com os encarregados de educação e organismos externos - Escola Segura, CPCJ e outros.</p> <p>A fim de aumentar a motivação dos alunos, principalmente daqueles com maiores dificuldades, dispomos do CAA – Centro de Apoio à Aprendizagem que tem como um dos objetivos promover a participação efetiva, a autodeterminação, a autoestima e a confiança dos alunos nas suas capacidades, alargando as suas perspetivas e expetativas de futuro.</p>	09/2021	30/07/2023
AM2	A4	Alterar o procedimento:	09/2021	30/07/2023

		<p>a) solicitar via telefone, resposta em tempo real ao questionário;</p> <p>b) em caso de indisponibilidade, reforçar o pedido com o envio do questionário de satisfação no corpo de email, substituindo o questionário online.</p>		
AM3	A5	Monitorizar, trimestralmente, através dos conselhos de turma em estreita articulação com o conselho pedagógico o número de módulos em atraso, de modo que os alunos sejam sensibilizados para a sua inscrição em momentos especiais de avaliação e por forma a que sejam acionados os mecanismos de diferenciação nas metodologias de avaliação e praticada a avaliação formativa.	09/2021	30/07/2023
AM4	A6	Monitorizar, mensalmente, a assiduidade dos alunos e reforçar junto dos docentes de cada disciplina a necessidade de inscrição dos alunos para a reposição de assiduidade e atribuição da respetiva tarefa.	09/2021	30/07/2023
AM5	A7	<p>Dar continuidade à disseminação das ofertas de emprego recebidas pela EPB e encaminhamento dos alunos diplomados para as respetivas empresas através do envio de CV. Fomentar sessões de preparação para as entrevistas dirigidas exclusivamente aos alunos diplomados desempregados.</p> <p>Promover sessões de empregabilidade, nomeadamente elaboração de CV, entrevista, comunicação com todos os alunos diplomados desempregados potenciando as suas competências para entrevistas futuras.</p>	09/2021	30/07/2023

IV. Reflexão sobre a aplicação do ciclo de garantia e melhoria da qualidade e a participação dos *stakeholders* internos e externos na melhoria contínua da oferta de EFP

A Escola Profissional de Braga tem o seu sistema de garantia da qualidade assente no princípio de melhoria contínua, refletido no ciclo de garantia PDCA – planeamento, implementação, avaliação e revisão, através do desenvolvimento de diversos mecanismos:

1. Planeamento

Projeto Educativo EPB com o documento base integrado
Plano de ação
Política da qualidade
Definição dos objetivos e indicadores
Processos do SGQ
Plano de atividades

2. Implementação

Procedimentos do sistema
Instruções de trabalho
Manuais
Regulamentos
Reuniões

3. Avaliação

Análise de dados
Questionários
Auditorias internas e externas
Relatório do operador
Plano de melhoria interno
Relatório do progresso anual

4. Revisão

Plano de melhoria
Monitorização das ações corretivas

A aplicação das quatro fases do ciclo supramencionadas favoreceu uma maior organização e um maior envolvimento por parte dos stakeholders (internos e externos) na definição de estratégias e responsabilidades e na avaliação dos resultados alcançados com consequente aplicação de ações de melhoria.

Contudo, é notória a intervenção mais ativa dos stakeholders internos. Para além de alguma indisponibilidade em reunir por parte dos stakeholders externos face ao contexto pandémico, ainda não foi retomada uma prática instituída, no passado, que consistia na realização dos conselhos consultivos anuais na definição da oferta formativa e que passariam a ser organizados de forma mais sistemática nos processos de colaboração estratégica com a escola. Além desse formato, é intenção a realização de reuniões de trabalho sectoriais para a definição de estratégia. Relativamente aos encarregados de educação, têm vindo a ser mais envolvidos no processo de revisão, pois passaram a ser consultados nas reuniões trimestrais com os diretores de turma sobre a avaliação institucional e a apresentarem, ao longo do ano letivo, sugestões de melhoria. Alunos e pessoal não docente são mais envolvidos nos processos de colaboração estratégica através da presença dos seus representantes em reuniões.

Da reflexão conjunta dos stakeholders resulta o plano de melhoria, que apresenta objetivos e metas de melhoria face aos resultados obtidos, as respetivas atividades a desenvolver e a sua calendarização. A sua monitorização ao longo do ano letivo possibilita a análise da eficácia da concretização das atividades, em consonância com o projeto educativo, objetivos e metas fixados.

Após a experiência do sistema de garantia da qualidade, a escola encontra-se a dar continuidade ao entranhamento de toda a organização no sistema de garantia da qualidade EQAVET, através do seu conhecimento e adequada integração, de forma que o sistema continue a ser utilizado, não como um corpo externo, mas como um dispositivo interno naturalmente utilizado pela comunidade escolar.

Face à evidência de que a participação dos empregadores na melhoria da oferta de EFP é fundamental, uma vez que estes refletem as exigências do mercado de trabalho, foram direcionados vários esforços no sentido de uma maior aproximação aos empregadores através da implementação de um inquérito de satisfação relativamente à parceria. O alinhamento do sistema de garantia de qualidade com o quadro EQAVET levou à tomada de consciência sobre a imprescindibilidade de produção de relatórios intercalares que permitem uma perceção mais estruturada e clara dos resultados da gestão escolar e consequente tomada de decisão.

Foi acautelado que o sistema de indicadores permitisse a validação da totalidade dos objetivos estratégicos definidos com a criação de indicadores para o Objetivo Estratégico 2: “Promover a cooperação e compromisso pela dinâmica de uma rede de parcerias nacionais e internacionais, fortalecendo a relação da Escola com a Comunidade/Mercado, em benefício do desenvolvimento do projeto educativo”.

O plano de atividades foi alvo de um processo de melhoria e passou a integrar a fase do planeamento. Foi enriquecido com outras atividades além das de natureza pedagógica e contempla a avaliação por parte dos stakeholders internos e externos envolvidos. Apesar da pandemia ter sido a promotora do cancelamento de algumas dessas atividades, as que implicavam a deslocação dos stakeholders, outras iniciativas evidenciaram a capacidade de resiliência da comunidade escolar e fizeram apelo à sua criatividade, encontrando alternativas digitais e outros formatos.

Destaca-se ainda uma atividade dirigida a docentes e não docentes da Comunidade Rumos Education, as *Shared Talks*, evento levado a cabo mensalmente, que visa criar um espaço de partilha de experiências e de conhecimento, promovendo a interação colaborativa, e dar a conhecer as melhores formas de motivar alunos e os casos de sucesso.

O ano letivo 2020/2021 foi marcado pela conquista de novos elementos diferenciadores, como um dos objetivos estratégicos para a escola, com especial destaque para a aposta nas certificações. No contexto que temos vindo a atravessar, a diferenciação torna-se palavra de ordem, devendo a escola fazer sobressair e comunicar os seus elementos mais distintivos, esperando que os mesmos sejam reconhecidos pelos stakeholders internos e externos, e considerados por potenciais candidatos, encarregados de educação e parceiros, nas suas diversas escolhas. As certificações são, indubitavelmente, um dos elementos que poderá contribuir para continuarmos esta trajetória de diferenciação do Projeto Educativo, já que, para além da mudança organizacional e cultural que as certificações implicam dentro das instituições, do ponto de vista do marketing são tidas como garantia de qualidade em determinados domínios: Galardão ECO-Escolas, selo de segurança digital, selo europeu eTwinning, Microsoft Showcase School e Selo Escola Gandhi. De destacar ainda, a acreditação Erasmus, no setor Ensino e Formação Profissional (VET), que reconhece à escola o valor do plano estratégico e da capacidade de realizar atividades de mobilidade de elevada qualidade, no quadro de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento da sua organização.

Os Relatores



Ana Cláudia Rodrigues
Diretora Executiva



Natália Rebelo
Responsável da qualidade

Braga, 20 de janeiro de 2022