

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2017 - 2021



Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas de Marrazes

Jorge Edgar Gregório Brites



MOBILIZAR PARA AGIR

Índice

Preâmbulo	1
Breve caracterização do Agrupamento	1
Pontos fortes e Áreas de melhoria.....	2
Pontos fortes.....	3
Problemas / Áreas de melhoria	3
Missão.....	4
Metas	6
Linhas de orientação da ação.....	7
Sucesso educativo	7
Prestação do serviço educativo	8
Liderança e gestão.....	9
Plano estratégico.....	10
Sucesso educativo	10
Prestação do serviço educativo	12
Liderança e gestão.....	13
Considerações finais.....	15

PREÂMBULO

Este projeto é um conjunto de linhas de ação que acompanha e transforma o presente, numa perspetiva construtora de um futuro coletivo. Incorpora e aglutina diversas dimensões: **projeto** enquanto plano antecipador das linhas de ação, **projeto** enquanto ação criadora, **projeto** mobilizador de todos os intervenientes e **projeto** com valores humanos.

A candidatura que apresento é suportada pela experiência acumulada durante 25 anos de serviço, 20 dos quais vividos na Escola Básica N.º 2 de Marrazes, onde lecionei e desempenhei os mais variados cargos pedagógicos, com destaque para o trabalho desenvolvido nos últimos anos como Coordenador do Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP) e como Coordenador da Comissão de Acompanhamento do Contrato de Autonomia.

A construção de projetos e o trabalho desenvolvido ao longo dos anos na monitorização/avaliação dos resultados e elaboração do Plano Plurianual de Melhoria do Agrupamento para responder às exigências do TEIP e, mais recentemente, às necessidades do Contrato de Autonomia e à candidatura que coordenei ao Programa Portugal 2020 (POCH - Programa Operacional Capital Humano), proporcionou-me um conhecimento concreto, aprofundado e atualizado da organização, das atividades desenvolvidas e das especificidades dos estabelecimentos de ensino que a integram, assim como a perceção das possibilidades de acesso a verbas do Fundo Social Europeu (FSE) para a educação e inclusão social.

BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Constituído no ano letivo 1999/2000, o Agrupamento de Escolas de Marrazes abrange estabelecimentos de ensino de uma ampla área geográfica que compreende as freguesias de Marrazes, Regueira de Pontes e Amor, sendo composto por 25 unidades orgânicas: 11 Jardins de Infância; 13 Escolas do 1º Ciclo e uma Escola do 2º e 3º Ciclo, a Escola Básica N.º2, inaugurada no ano letivo 1975/76 e que funciona como Escola-Sede.

Jardins de Infância	Amor, Bairro das Almoinhas, Barreiros, Coucinheira, Gândara dos Olivais, Janardo, Marinheiros, Marrazes 1, Quinta do Amparo, Pinheiros, Regueira de Pontes
Escolas do 1.º Ciclo	Amor, Barreiros, Casal dos Claros, Casal Novo, Chãs, Coucinheira, Gândara dos Olivais, Marinheiros, Marrazes, Pinheiros, Quinta do Alçada, Regueira de Pontes, Sismaria da Gândara
Escola do 2.º e do 3.º Ciclo	Escola Básica Nº 2 de Marrazes (Escola-Sede do Agrupamento)

Frequentam o Agrupamento, no presente ano letivo de 2016/17, um total de 1907 alunos, 430 na Educação Pré-Escolar, 948 no 1º Ciclo, 342 no 2º Ciclo e 187 no 3º Ciclo.

O funcionamento das diferentes unidades orgânicas é assegurado por uma vasta equipa de recursos humanos, 296 no total, sendo que 212 pertencem ao Pessoal Docente e 84 ao Pessoal Não Docente (50 Assistentes Operacionais do Agrupamento, 17 Assistentes Operacionais da Autarquia, 9 Técnicos Superiores e 8 Assistentes Técnicos).

O Agrupamento de Escolas de Marrazes tem Contrato de Autonomia desde 2009/10 e integra o Programa TEIP desde que este foi lançado como iniciativa governamental para algumas dezenas de escolas no ano letivo 1996/97. Atualmente, e numa rede mais alargada, é um dos 137 agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, sendo frequentado por um grande número de alunos que pertencem a grupos identificados como em risco de exclusão escolar e social, como a etnia cigana e imigrantes ou filhos de imigrantes cuja língua materna não é a língua portuguesa.

PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

A qualidade de uma organização não se alcança apenas com a resolução dos seus problemas, sendo fundamental que se potenciem os pontos fortes e se invista para, de forma sustentada, se minimizarem os pontos fracos. O trabalho de autoavaliação da organização deve preceder a tomada de decisões e resultar na construção de um Plano de Melhoria que responda às reais necessidades do Agrupamento.

Tendo por base as orientações resultantes da avaliação externa efetuada ao Agrupamento no final do ano letivo 2015/16 pela IGEC, o Plano Plurianual de Melhoria, os relatórios de acompanhamento do Contrato de Autonomia e os relatórios do TEIP, considero como:

PONTOS FORTES

- A sustentabilidade dos resultados académicos do 3º Ciclo;
- A cultura de monitorização e avaliação dos resultados do Agrupamento;
- O adequado apoio às crianças e alunos com necessidades educativas especiais e o acompanhamento escolar e vocacional dos alunos;
- A gestão na distribuição do serviço docente que possibilita a realização de um trabalho continuado e sustentado com os alunos;
- A oferta curricular adequada ao contexto envolvente;
- A criação de turmas de nível para o 3º Ciclo;
- A multiculturalidade e a cultura de inclusão transversal a todo o Agrupamento.

PROBLEMAS / ÁREAS DE MELHORIA

- Identificação rigorosa dos fatores internos que condicionam o sucesso dos alunos no 1º e no 2º Ciclo para a concretização de ações de melhoria tendentes a potenciar a eficácia da ação educativa;
- Promoção de medidas de combate à indisciplina, no sentido de que todos os alunos disponham das condições propícias às aprendizagens;
- Aplicação de medidas que promovam a continuidade dos alunos no Agrupamento, invertendo a tendência de opção por outras escolas/agrupamentos no final do 1º Ciclo e na transição do 2º para o 3º Ciclo;
- Melhoria das condições físicas para a prática de atividades experimentais (Laboratórios) para despertar o interesse dos saberes científicos dos alunos;

- Criação de condições para articulação eficaz entre docentes dos diferentes ciclos, visando a partilha de saberes e o desenvolvimento conjunto de projetos que envolvam alunos de diversos níveis de ensino;
- Reforço da segurança e controlo das entradas e saídas dos alunos na Escola-Sede;
- Reativação do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) de forma a garantir a articulação entre a escola, a família e as instituições da comunidade, numa atuação preventiva para minimizar situações/comportamentos de risco, indisciplina, abandono escolar precoce, absentismo e insucesso escolar;
- Promoção de atividades de ocupação plena dos alunos do 2º e 3º Ciclo em período letivo;
- Mobilização das Associações de Pais nos órgãos de gestão e administração como parceiras na definição da política educativa do Agrupamento;
- Modernização das instalações e equipamentos, com investimento orientado para a ergonomia dos espaços (interiores e exteriores), e melhoria das condições de trabalho na sala de aula;
- Disponibilização centralizada e atualizada da informação na Internet;
- Clarificação dos processos de gestão eletrónica da informação administrativa e pedagógica;
- Promoção de medidas que favoreçam a melhoria do clima de escola.

MISSÃO

Prestar um serviço educativo de qualidade, contribuindo para a formação de cidadãos civicamente responsáveis e ativos numa sociedade democrática, respeitadores dos valores da tolerância, da convivência, do respeito, da justiça, do diálogo e da solidariedade entre todos, numa Escola que seja reconhecida pelo seu humanismo e por elevados padrões de exigência e responsabilidade.

A missão subjacente ao desafio de dirigir o Agrupamento de Escolas de Marrazes, tal como se apresenta, deverá nortear-se pelos seguintes princípios:

- **Princípio da qualidade pedagógica:** a dimensão pedagógica e a procura da qualidade são prioridades educativas;

- **Princípio da transparência:** utilização de critérios ponderados em qualquer tomada de decisão e no tratamento de todos os aspetos inerentes à vida da comunidade educativa;
- **Princípio da participação:** fomentar a participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa na vida escolar, exercendo uma liderança com responsabilidades partilhadas e delegação de competências;
- **Princípio da igualdade:** respeito pelos direitos de todos os elementos da comunidade educativa no tratamento das diferentes situações e nas tomadas de decisão;
- **Princípio da felicidade:** investimento na motivação e valorização das pessoas.

O exercício combinado de ensinar e de aprender deve decorrer num ambiente harmonioso e impulsionador do crescimento académico, pessoal e social do aluno, com vista à formação de cidadãos ativos e responsáveis.

Os profissionais da educação ao serviço do Agrupamento de Escolas de Marrazes assumem um papel central e fundamental no cumprimento desta missão, pelo que também é necessário fomentar a sua evolução profissional, proporcionando-lhes condições de trabalho adequadas ao seu exercício profissional.

A direção de uma unidade orgânica com a dimensão e o contexto do Território Educativo de Marrazes exige, portanto, um conhecimento das múltiplas realidades que o compõem e uma ação rigorosa que consigam elevados níveis de eficiência no seu desempenho.

Neste enquadramento, o Projeto de Intervenção que apresento pretende reinvestir na identidade e no sentimento de pertença ao Agrupamento, promovendo iniciativas que valorizem a cultura existente e apontem novos caminhos para a possibilidade de novos sucessos, numa perspetiva de primeiro **continuar** para só depois **começar**.

A valorização de uma cultura de gestão participada e o reconhecimento da qualidade dos recursos humanos do Agrupamento são ativos fundamentais para a concretização dos objetivos e das metas definidas neste Projeto, cujo lema **Mobilizar para Agir** assenta, assumidamente, em estar com as pessoas e aproveitar as suas reais capacidades, num diálogo construtivo, favorecendo sempre o envolvimento participado de todos.

METAS

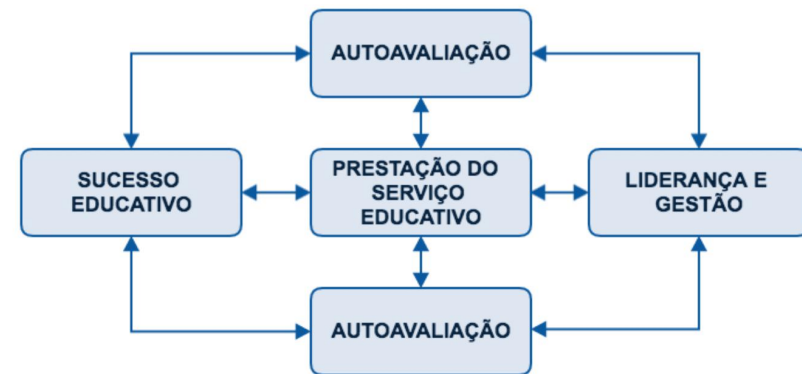
Este projeto de intervenção tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência e promova ambientes de ensino e aprendizagem eficazes. Assim, considera-se prioritário o cumprimento das seguintes metas, em articulação com as metas do Projeto Educativo:

- Melhorar o sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social;
- Procurar a convergência entre resultados internos e os resultados das provas finais e das provas de aferição;
- Melhorar a coordenação e fomentar a articulação pedagógica entre docentes dos diferentes ciclos e estabelecimentos de ensino;
- Reconhecer o valor, mérito e excelência da comunidade escolar;
- Promover a participação e colaboração dos pais e encarregados de educação e da comunidade educativa no desenvolvimento socioeducativo dos alunos;
- Desenvolver uma cultura de cooperação que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade;
- Melhorar as condições de vigilância dos espaços exteriores, sobretudo na Escola-Sede, eliminando sentimentos de insegurança nos alunos;
- Criar um Sistema de Informação do Agrupamento para monitorizar resultados, gerir recursos e disponibilizar de forma rápida, fiável e eficaz informação a nível interno e externo;
- Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço prestado;
- Apoiar projetos que promovam o Agrupamento a nível nacional e internacional e se constituam como oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal de docentes e discentes;
- Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento;

- Participar de forma ativa nas ações de articulação interinstitucional e na concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo Projeto Educativo Municipal;
- Consolidar o trabalho colaborativo com as entidades parceiras, com destaque para as Associações de Pais, as Juntas de Freguesia da área de influência do Agrupamento e a Câmara Municipal de Leiria;
- Criar novas parcerias no âmbito da Missão do Agrupamento.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

A definição das linhas de orientação para a intervenção decorre do diagnóstico efetuado e das metas estabelecidas, considerando-se prioritária uma ação concertada nas áreas estratégicas: **Sucesso educativo; Prestação do serviço educativo; Liderança e gestão.**



SUCESO EDUCATIVO

A melhoria dos resultados escolares decorre do trabalho contínuo e sistemático de alunos e professores, constituindo-se como prioridade deste plano estratégico. Atendendo a que o Agrupamento apresenta habitualmente resultados acima da média do *cluster* TEIP e em linha com os valores nacionais no 3º Ciclo, há necessidade de uma intervenção mais articulada e sistemática nos restantes ciclos.

“Em face dos resultados alcançados pelo Agrupamento, torna-se evidente a necessidade de consolidar um maior investimento ao nível dos processos de ensino e de aprendizagem que se revelem essenciais para a melhoria sustentada dos resultados, nomeadamente no 1.º e no 2.º ciclos”. (in relatório da IGEC, de 01-08-2016)

Partindo da monitorização dos resultados escolares dos alunos do Agrupamento, importa listar os fatores internos que justificam as situações de insucesso, potenciando a eficácia das estratégias/ações de melhoria. O conhecimento dos fatores que estão na origem do insucesso permitirá uma ação preventiva mais eficaz e a adoção de medidas de reforço educativo mais ajustadas.

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

A prestação de um serviço educativo de qualidade implica o conhecimento dos princípios da organização curricular, os quais devem ter uma forte ligação a aspetos relativos à docência, à metodologia e à interação organizacional.

A qualidade e a eficácia do serviço educativo exigem um conhecimento e uma gestão criteriosa e rigorosa dos recursos humanos e materiais disponíveis, de modo a tornar a sua distribuição justa e equilibrada.

Pretende-se que o serviço educativo a prestar no Agrupamento reforce as componentes de socialização e estimule nos alunos o gosto pelo conhecimento, complementando os planos curriculares vigentes com a introdução de componentes de âmbito regional e local, valorizando a programação de atividades de complemento curricular, o desenvolvimento cultural e a ocupação saudável dos tempos livres dos alunos.

Ao abranger uma área geográfica alargada e diferentes níveis de ensino, impõe-se que o Agrupamento de Escolas de Marrazes possua um serviço educativo capaz de potenciar a articulação entre ciclos e de promover o envolvimento da comunidade nas atividades que realiza.

O investimento na qualidade do serviço educativo deve priorizar a articulação pedagógica e apostar na promoção de aprendizagens transversais e integradas, antecipando e prevenindo o insucesso, sobretudo no 1º e 2º Ciclos. Complementarmente, todos os documentos estruturantes do Agrupamento, em especial o Projeto Educativo, o Plano Plurianual de Melhoria e o Plano Anual de Atividades devem ser reformulados de forma a refletirem de forma explícita a articulação pedagógica, a contextualização curricular e a abertura ao meio.

A diversificação da oferta formativa e a aposta em escolhas curriculares adequadas ao contexto envolvente devem ser uma prioridade para a redução do absentismo e prevenção da desistência e do abandono escolar.

A monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens devem recorrer a formas diversificadas de avaliação, aferindo de forma assídua os critérios e os instrumentos utilizados. Defendo a monitorização interna do desenvolvimento do currículo e uma avaliação constante da eficácia das medidas de apoio educativo.

LIDERANÇA E GESTÃO

A liderança deve preocupar-se com os princípios de igualdade e inclusão, promover a interculturalidade, a cidadania, a valorização moral e ética. A preocupação em torno da qualidade dos professores e das práticas de sala de aula devem assumir-se como principais pelo impacto que têm nas aprendizagens dos alunos.

Liderar implica fazer uma gestão transparente e justa na execução das decisões; articular a atuação com as medidas de política educativa a nível autárquico; buscar a participação qualificada das famílias e de outros agentes externos.

A definição de metas de desenvolvimento e o uso da informação estatística são fundamentais para monitorizar o progresso e adequar a ação de quem lidera, facilitando a adoção/reformulação atempada de medidas que conduzam à melhoria nas aprendizagens e previnam o abandono.

Defendo uma liderança clara e distribuída, com regras que fomentem um ambiente de respeito e disciplina, assentes numa boa circulação da informação e da comunicação; o desenvolvimento de práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades; a valorização de formas de trabalho cooperativo entre os docentes e a autoavaliação como condição para a melhoria do trabalho realizado.

Destaco como principais apostas na **liderança** deste projeto:

- Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento;
- Valorização das lideranças intermédias;
- Predisposição para o desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras;
- Capacidade de mobilização dos recursos da comunidade educativa.

Na área da **gestão**, considero prioritário o investimento orientado para a:

- Eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa;
- Criação de condições para o desenvolvimento profissional do pessoal docente, não docente e técnico;
- Melhoria dos critérios e práticas de organização e afetação de recursos;
- Gestão das competências dos recursos humanos afetos ao Agrupamento e a sua avaliação de desempenho;
- Equidade nos critérios de constituição dos grupos e das turmas, na elaboração de horários e distribuição de serviço.

A autoavaliação deve ser coerente com as ações para a melhoria e deve refletir-se no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.

PLANO ESTRATÉGICO

Considerando a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão de um agrupamento, só uma atuação concertada e simultânea, ainda que definidas as prioridades de intervenção, pode conduzir aos resultados desejados. Neste pressuposto, muitas das estratégias que a seguir se apresentam serão desenvolvidas ao longo do mandato.

SUCESSO EDUCATIVO

Aspetos a melhorar
<ul style="list-style-type: none">- Resultados escolares;- Convergência entre resultados internos e resultados de provas finais e de aferição;- Cumprimento das regras e disciplina.

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos do Agrupamento; - Promover a eficácia dos apoios educativos /apoio ao estudo; - Criar um Sistema de Informação para monitorizar o percurso escolar dos alunos; - Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes.

Estratégias de ação	Programação			
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
- Monitorização dos resultados alcançados pelos alunos e eventual redefinição de estratégias;	X	X	X	X
- Monitorização da evolução das taxas de transição/conclusão por ano de escolaridade e por turma;	X	X	X	X
- Análise dos resultados nas provas finais e nas de aferição e sua comparação com os resultados internos;	X	X	X	X
- Identificação de alunos com dificuldades de aprendizagem no início de cada ciclo e criação de medidas de apoio pedagógico para promover a sua recuperação;	X	X	X	X
- Reforço da atenção e importância dada ao pré-escolar e ao primeiro ciclo para agilizar a deteção precoce de dificuldades nos alunos;	X	X	X	X
- Incentivo à criação e ao desenvolvimento de projetos e iniciativas que promovam a articulação entre ciclos e entre departamentos;	X	X	X	X
- Uniformização da atuação dos docentes em cada Conselho de Turma;		X	X	X
- Incentivo ao desenvolvimento de projetos destinados à prevenção e/ou ao combate à indisciplina;		X	X	X
- Valorização do empenho/trabalho dos alunos através da entrega de diplomas de mérito e criação de quadro de mérito c/ fotos em cada escola.	X	X	X	X

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

Aspetos a melhorar

- Relação pedagógica e criação de condições favoráveis a um clima de aprendizagem adequado;
- Análise reflexiva sobre os resultados e o processo de ensino e aprendizagem;
- Reforço dos mecanismos de diferenciação pedagógica.

Objetivos

- Investir na melhoria da relação pedagógica e prevenir as situações de indisciplina dentro e fora da sala de aula;
- Promover o acompanhamento e a observação da prática letiva em sala de aula numa perspetiva formativa e como oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Fomentar a diferenciação nas práticas pedagógicas e nos modelos de gestão da sala de aula.

Estratégias de ação	Programação			
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
- Adoção de uma política de atuação comum no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem;		X	X	X
- Harmonização de procedimentos entre as várias escolas do Agrupamento, criando modelos comuns;		X	X	
- Incentivo à realização de atividades que envolvam alunos e docentes de ciclos de ensino e/ou estabelecimentos diferentes;		X	X	X
- Capacitação de docentes, não docentes e famílias em gestão de conflitos;		X	X	
- Promoção de práticas de ensino diferenciado e de aprendizagem cooperativa;	X	X	X	X
- Incentivo do uso de tecnologias e de metodologias experimentais em sala de aula;	X	X	X	X
- Definição, em departamento, de estratégias de melhoria e mecanismos de monitorização dos resultados dos alunos;	X	X	X	X
- Formação docente para a gestão de sala de aula e prevenção da indisciplina.	X	X	X	X

LIDERANÇA E GESTÃO

Aspetos a melhorar

- Sentido de pertença ao Agrupamento;
- Componente humana na organização da Escola;
- Capacidade de mobilização interna para atividades do Agrupamento;
- Organização da informação;
- Relações de parceria Escola/Meio/Comunidade;
- Espaços físicos.

Objetivos

- Estimular o sentido de pertença ao Agrupamento de Escolas de Marrazes;
- Valorizar aspetos de natureza humana no relacionamento hierárquico;
- Melhorar a eficácia dos circuitos de informação e comunicação;
- Promover uma cultura de rigor e exigência;
- Apoiar, de forma participada, o desenvolvimento de projetos;
- Promover a atualização profissional de docentes e não docentes;
- Estabelecer parcerias estrategicamente relevantes para o sucesso educativo;
- Envolver a comunidade na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento;
- Recuperar faseadamente os espaços escolares que se apresentam degradados e sem condições;
- Fomentar a participação dos pais e das associações de pais / encarregados de educação.

Estratégias de ação	Programação			
	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
- Promoção, ao longo do ano letivo, de atividades académicas, desportivas e culturais que valorizem o Agrupamento;	X	X	X	X
- Criação de equipas de trabalho em função dos perfis e competências individuais;	X	X	X	X
- Incentivo do trabalho de equipa, da valorização profissional e do espírito de iniciativa, distinguindo a dedicação e o brio profissional;	X	X	X	X
- Harmonização dos interesses da organização com os interesses individuais;	X	X	X	X
- Uniformização de procedimentos nos processos de gestão documental;		X	X	X
- Atualização das interfaces digitais para disponibilização de informação interna e externa;	X	X		
- Criação de uma equipa multidisciplinar para apoio à elaboração de candidaturas e à gestão de projetos no Agrupamento;	X	X	X	X
- Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente e não docente que procure responder às necessidades do Agrupamento e aos interesses individuais;	X	X	X	X
- Análise de processos e resultados como ponto de partida para a construção do Plano Plurianual de Melhoria 2017-2021;		X	X	X
- Realização de obras de requalificação na portaria da escola-sede, bar, refeitório, sala de alunos, laboratórios e sala de professores;	X	X	X	X
- Construção de um circuito de manutenção para a prática desportiva no perímetro interior da escola-sede (lado poente);		X		
- Apoio às iniciativas e eventos das Associações de Pais e Encarregados de Educação enquanto parceiros estratégicos do Agrupamento;	X	X	X	X
- Estímulo à participação dos pais e encarregados de educação, valorizando o aproveitamento das suas competências profissionais.	X	X	X	X

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Agrupamento deve ter uma visão clara do que pretende ser e desejar uma gestão forte e democrática, capaz de envolver a comunidade educativa, valorizar as pessoas e estimular nelas as suas melhores qualidades, pois, para além de todos os processos e meios, este é um **Projeto a pensar no que é central**, no que interessa verdadeiramente, em absoluto: **as pessoas**.

É por elas e com elas que mobilizo as minhas energias, a minha sensibilidade, a minha experiência e todo o meu conhecimento.

Marrazes, 8 de maio de 2017

O Candidato,
