

Homologação  
14/12/25



Secretaria Regional  
de Educação, Ciência  
e Tecnologia



CONSERVATÓRIO

Escola de São João do Madeira

Ensino Secundário

Membro Honorário do Centro de Instrução Pública

# Plano estratégico 2025 - 2028



## FICHA TÉCNICA

**Título:**

Plano Estratégico do Conservatório 2025-2028

Versão: 1

**Autoria:** Gabinete do Sistema de Gestão

CONSERVATÓRIO - Escola das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode

**Sede:**

Avenida Luís de Camões n.º 1

9004-517 Funchal

Telefone: 291 200590

Correio eletrónico: [geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt](mailto:geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt)

Sítio: <https://www.conservatorioescoladasartes.com/>

Facebook: [www.facebook.com/conservatorioescoladasartes](http://www.facebook.com/conservatorioescoladasartes)

Aprovado, 30 de Janeiro de 2025

O Presidente



Carlos Gonçalves



## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### Índice

Introdução ao Plano Estratégico do Conservatório 2025-2028.....	5
1. Enquadramento Institucional .....	8
2. Desenvolvimento da Estratégia .....	9
2.1. Enquadramento Estratégico .....	9
2.2. Diagnóstico Estratégico (análise SWOT) .....	9
3. Eixos Estratégicos.....	13
3.1. EIXO 1 – Promover uma Formação Artística de Qualidade .....	14
3.1.1. Objetivo Operacional 1: Garantir o Acompanhamento Pedagógico contribuindo para a Melhoria da Qualidade das Aprendizagens.....	14
3.1.2. Objetivo Operacional 2: Promover uma Oferta Formativa Diversificada .....	16
3.1.3. Objetivo Operacional 3: Promover o Sucesso Académico e Combater o Abandono Escolar .....	17
3.1.4. Objetivo Operacional 4: Promover a Fruição das Artes junto da Comunidade.....	19
3.1.5. Objetivo Operacional 5: Realizar Projetos de Cariz Social e Inclusivo .....	20
3.2. EIXO 2 – Melhorar a Rede de Parceiros e a Imagem do Conservatório .....	21
3.2.1. Objetivo Operacional 6: Reforçar a Comunicação e a Imagem Externa do Conservatório .....	21
3.2.2. Objetivo Operacional 7: Criar Redes de Parcerias Institucionais.....	22
3.3. EIXO 3 – Promover a Inovação e a Criatividade.....	24
3.3.1. Objetivo Operacional 8: Aumentar a Produção de Conhecimento e a sua Aplicação.....	24
3.3.2. Objetivo Operacional 9: Reforçar as Competências e Valorizar os Colaboradores .....	25
3.3.3. Objetivo Operacional 10: Estabelecer uma Rede de Parcerias com Centros de Investigação e Universidades.....	27
3.4. EIXO 4 – Melhorar a Gestão dos Recursos Disponíveis .....	28
3.4.1. Objetivo Operacional 11: Melhorar Tecnologicamente o Conservatório.....	28
3.4.2. Objetivo Operacional 12: Uniformização de Procedimentos .....	29
3.4.3. Objetivo Operacional 13: Manter Atualizada a Informação Orçamental e Financeira.....	29
3.4.4. Objetivo Operacional 14: Garantir a celeridade na submissão dos pedidos de pagamento face à data de execução .....	30
3.4.5. Objetivo Operacional 15: Elaboração de Orçamento com Base no Projeto Educativo .....	31
4. Mapa Estratégico .....	32
5. Siglas e Acrónimos .....	33

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

## Introdução ao Plano Estratégico do Conservatório 2025-2028

A elaboração de um Plano Estratégico na Administração Pública visa alinhar os objetivos estratégicos plurianuais definidos de modo que a informação produzida sobre os desempenhos auxilie e fundamente a tomada de decisão para alcançar os resultados e a posição pretendida no contexto socioeconómico e cultural.

Partindo da visão do seu Presidente e da missão do Conservatório partilhada com os seus dirigentes, elaborou-se a análise SWOT da instituição, identificando internamente os seus pontos fortes e fracos, recolhendo os fatores externos (oportunidades e ameaças), que contribuem para o desempenho das atividades do Conservatório. A partir desse documento, foi elaborado o Plano Estratégico para os próximos quatro anos (2025-2028), revelando os seus objetivos estratégicos, baseados nas suas áreas críticas e fundamentais de atuação, assim como os respetivos objetivos operacionais em alinhamento com o SIADAP 1, 2 e 3.

A elaboração do Plano Estratégico constituiu, deste modo, uma oportunidade de compreender a situação atual e, simultaneamente, de identificar novos desafios estratégicos e discutir prioridades de atuação.

Assim, os objetivos estratégicos do Conservatório visam:

- 1) Promover uma formação artística de qualidade aos cidadãos;
- 2) Melhorar a rede de parcerias e melhorar a imagem do Conservatório;
- 3) Promover a inovação e a criatividade;
- 4) Melhorar a gestão dos recursos disponíveis.

Os objetivos operacionais são anuais, assentes em referenciais comumente aceites ou no histórico de cada serviço.





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

O Conservatório definiu quinze objetivos operacionais, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como os respetivos indicadores e metas, com o intuito de, findo o período quadrienal (2025-2028), analisar os resultados e impactos obtidos numa perspetiva longitudinal e evolutiva.

No final, uma síntese global do plano é explanada num Mapa Estratégico, organizado de acordo com as quatro perspetivas do Balanced Scorecard: cliente, aprendizagem, processos e financeira. Neste mapa, é possível igualmente observar a missão, visão e valores da organização, junto com os objetivos estratégicos, os objetivos operacionais e as respetivas iniciativas e indicadores. Para cada um dos indicadores está definida a meta, a periodicidade e o responsável pela recolha dos dados.

Finalmente, de modo a alinhar o mapa estratégico com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), são aqui definidas as ponderações para cada indicador.

O QUAR é o Quadro de Avaliação e Responsabilização, um quadro referencial da avaliação de desempenho dos serviços, dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), das metas a alcançar, dos indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, dos meios disponíveis (humanos e financeiros) e da aferição da sua concretização e da identificação sumária dos desvios e respetivas causas apurados no fim do ciclo de gestão.

É utilizado para avaliar o progresso e o desempenho dos projetos, identificar desvios em relação ao planeado e tomar medidas corretivas para melhorar a execução do plano. Além disso, a monitorização do mesmo permite o cumprimento de obrigações.

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.



**REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA**

GOVERNO REGIONAL

**SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE**

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: [geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt](mailto:geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt) \* [www.conservatorioescoladasartes.com](http://www.conservatorioescoladasartes.com) \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.



## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 1. Enquadramento Institucional

O Conservatório – Escola das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode é uma instituição com uma forte tradição na formação dos cidadãos para as artes, que irá comemorar 79 anos de atividade em 2025. São atribuições do Conservatório a realização de cursos e ações de formação que se desenvolvam no âmbito do ensino profissional em artes, da educação artística vocacional, dos cursos livres em artes e outros que lhe venham a ser atribuídos, bem como promover, colaborar e participar em projetos, iniciativas e eventos, designadamente concertos, espetáculos, programas de rádio e de televisão e edição de obras de natureza artísticas em parceria e/ou promovidos por entidades públicas e privadas. Tal como consagrado na sua nova Lei Orgânica, publicada em Decreto Regulamentar Regional n.º 5/2025/M de 8 de janeiro, o Conservatório é um estabelecimento público de ensino secundário, na administração indireta do Governo Regional da Madeira, sob superintendência e tutela da Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia. O Conservatório é dotado de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e com património próprio, tendo como missão formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência.

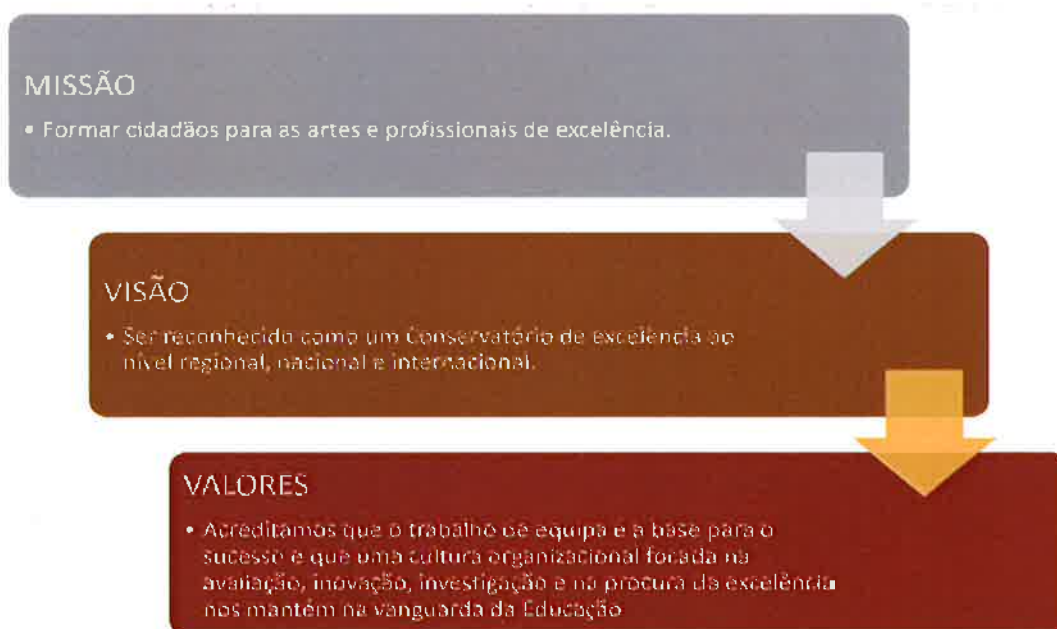


Figura 1 - Diretrizes Organizacionais Estratégicas (missão, visão e valores)

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

## 2. Desenvolvimento da Estratégia

### 2.1. Enquadramento Estratégico

Da integração de atribuições no setor de educação artística, até então asseguradas pela Direção Regional de Educação, resultou a necessidade de adequar a estratégia do Conservatório à nova realidade, clarificando as competências de cada serviço, nomeadamente com a integração das áreas de alunos e de informática, bem como a possibilidade de candidaturas a outros apoios financeiros internacionais, com o intuito do Conservatório continuar a ser uma instituição que se distingue não só pela excelência dos seus alunos, mas também pelo rigor, exigência e trabalho de todos os que a integram.

### 2.2. Diagnóstico Estratégico (análise SWOT)

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite efetuar um diagnóstico estratégico de uma entidade privada ou pública, coletiva ou particular, no meio em que ela se insere permitindo identificar os objetivos futuros. Ela é realizada a dois níveis: interno e externo procurando diagnosticar, respetivamente, os pontos fortes e fracos evidenciados pela entidade, e as oportunidades e riscos que a sua envolvente proporciona. Para a realização desta análise, os coordenadores de unidades orgânicas do Conservatório e as suas respetivas equipas foram convidados a efetuarem a análise SWOT da organização. Após a receção de todos os contributos, os diretores de serviço do Conservatório elaboraram uma síntese e destacaram os seguintes pontos, que é possível observar no quadro seguinte.

Fatores Internos	
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicação / inter-articulação (proximidade física dos serviços + acessibilidade ao contacto);</li><li>- Organização (equipas pequenas);</li><li>- Capacitação técnica;</li><li>- Incentivo à inovação;</li><li>- Processo corrente de realização de fluxos (Manual de Qualidade);</li></ul>

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública

e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira







## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

<b>Forças (cont.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reconhecimento pela comunidade educativa;</li><li>- Equipa qualificada e motivada;</li><li>- Bom ambiente relacional;</li><li>- Suporte técnico e administrativo eficiente;</li><li>- Elevada taxa de sucesso pedagógico e artístico;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Currículos flexíveis que contemplam uma variedade de reportórios e géneros musicais;</li><li>- Diversidade e exclusividade de práticas artísticas;</li><li>- Quantidade e qualidade das formações artísticas;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Competências de investigação e de organização de eventos científicos de prestígio;</li><li>- Boa comunicação, imagem de marca e reputação sólida, reconhecida na comunidade;</li><li>- Biblioteca com vastos recursos documentais que suportam o ensino e a investigação;</li><li>- Capacidade de produção de novos conhecimentos e sistematização em publicações;</li><li>- Boa produção e comunicação audiovisual;</li><li>- Bom plano de formação contínua.</li></ul>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de autonomia (subjativa) – interdependência;</li><li>- Distribuição pouco polivalente (especialização e pouca abertura a tarefas novas);</li><li>- Reduzido número de ativos;</li><li>- Comunicação -fluxos informativos incertos;</li><li>- Exiguidade de espaços para as equipas;</li><li>- Vetustez das instalações (adequação e segurança);</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Processos administrativos morosos;</li><li>- Falhas na comunicação interna;</li><li>- Resistências à mudança e inovação;</li><li>- Falta de colaboração entre departamentos;</li><li>- Sobrecarga de trabalho da equipa;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestruturas com fragilidades a nível das condições acústicas e climatéricas;</li><li>- Inexistência de um auditório próprio;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pouca integração dos resultados da investigação no ensino e nos programas curriculares;</li><li>- Recursos humanos limitados na informática e investigação, o que limita a modernização tecnológica e a inovação;</li><li>- Alguns alunos com dificuldade em prosseguir estudos superiores fora da RAM;</li><li>- Falta de envolvimento dos docentes e coordenadores nas atividades da escola e na comunicação;</li><li>- Pouco foco e reflexão na inovação e atratividade dos espetáculos e mais na quantidade e logística.</li></ul>

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

<b>Fatores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Certificação da qualidade;</li><li>- Acessibilidade a meios mais modernos de fluxo de trabalho e informação (aquisição);</li><li>- Plasticidade de meios de acesso comunicacional;</li><li>- Segurança no desempenho – (re)conhecimento na área;</li><li>- Única entidade pública certificada para ministrar curso certificados no domínio profissional das artes performativas;</li><li>- Relacionamento interinstitucional com conjunta e tutela (possibilita evolução);</li> <li>- Desenvolvimento de projetos de investigação e inovação pedagógica;</li><li>- Aumento da procura por cursos específicos ou novas áreas formativas;</li><li>- Políticas governamentais favoráveis à educação artística;</li><li>- Introdução de novas tecnologias educativas (ferramentas digitais, e-learning);</li><li>- Manter a qualidade e rigor nas ofertas que possuímos;</li> <li>- Novas parcerias com outras instituições;</li><li>- Garantia de experiências performativas aos alunos desde tenra idade;</li><li>- Formação e conquista de novos públicos, através de descentralização de projetos artísticos;</li><li>- Implementação de projetos inovadores e promotores do sucesso educativo;</li><li>- Promoção de eventos de solidariedade social em parceria com outras entidades;</li><li>- A imagem do Conservatório sai reforçada, através da excelência performativa dos seus grupos;</li> <li>- Contexto atual de forte identidade regional favorece inclusão de obras de compositores madeirenses nos currículos;</li><li>- Novas plataformas sociais e tendências digitais que auxiliam no aumento da visibilidade da instituição para atrair um público mais jovem;</li><li>- Abertura da Universidade de Évora para abrir cursos superiores em música na Madeira;</li><li>- Digitalização do ensino e softwares que permitem melhorar as práticas artísticas;</li><li>- Novos mercados adjacentes e formas de produção artística com tecnologia.</li></ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contexto transversal de incerteza (eventuais alterações de localização/obras etc.);</li><li>- Meios orçamentais finitos para formação e aquisição de meios;</li><li>- Desadequação às permanentes alterações legais e técnicas;</li><li>- Dificuldade no recrutamento de meios humanos adequados (€, autorizações e no mercado);</li><li>- Credibilidade e segurança de saídas profissionais nas artes (reflexo no financiamento);</li><li>- Rigidez das soluções (acesso a financiamentos e facilidade na contratação – natureza pública);</li> <li>- Alterações nas políticas educativas;</li><li>- Escassez no financiamento governamental;</li></ul>

Avenida Luis de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.



## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

<b>Ameaças (cont.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desafios económicos ou sociais na comunidade escolar;</li><li>- Falta de recursos especializados;</li><li>- Diminuição da procura por certas ofertas formativas;</li> <li>- Informações para a comunidade educativa pouco claras e encarregados de educação pouco esclarecidos;</li><li>- Número reduzido de equipamentos culturais com condições mínimas;</li> <li>Forte concorrência nos meios de comunicação ameaçam a promoção dos eventos;</li><li>- Desatualização tecnológica e incapacidade de integrar novas tecnologias no ensino;</li><li>- Concorrência de instituições desportivas que têm uma oferta atrativa para crianças e jovens;</li><li>- Custos inerentes ao uso dos direitos de autor em contexto de formação e de publicações;</li><li>- Fiscalização no uso de fotocópias em aulas e indefinição jurídica para o contexto educativo.</li></ul>
----------------------------	--

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \*Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3. Eixos Estratégicos

Sendo os objetivos estratégicos do setor público plurianuais, definiu-se superiormente os objetivos estratégicos em articulação com a Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia, entidade que superintende e tutela esta instituição.

A seguinte ilustração explana os eixos estratégicos definidos para o período 2025-2028:

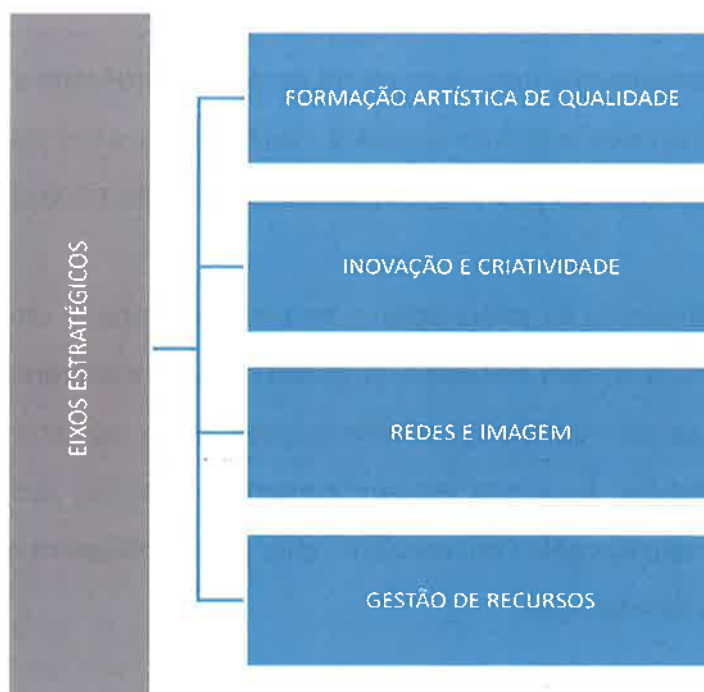


Figura 2 – Eixos estratégicos do Conservatório

Além destes eixos estratégicos, o Conservatório definiu 15 objetivos operacionais, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como, os respetivos indicadores e metas, que contribuem para a concretização de um ou mais objetivos estratégicos. A monitorização destes objetivos e respetivos indicadores é determinante para implementar atempadamente ajustes que se evidenciem necessários à concretização das metas, pelo que, deverá ser realizada trimestralmente a

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

monitorização trimestral dos indicadores, apesar de alguns deles, que pela sua natureza, poderem ser monitorizados com outra periodicidade.

### 3.1. EIXO 1 – Promover uma Formação Artística de Qualidade

#### 3.1.1. Objetivo Operacional 1: Garantir o Acompanhamento Pedagógico contribuindo para a Melhoria da Qualidade das Aprendizagens

O Conservatório apresenta atualmente uma vasta oferta formativa certificada e não certificada no âmbito das artes performativas que englobam a música, teatro, dança, artes plásticas e cinema de animação em vários edifícios dispersos pela ilha, contabilizando mais de 2.000 alunos.

Esta situação leva a uma dispersão da informação e, ao mesmo tempo, a uma preocupação da abrangência do projeto educativo, com o objetivo de garantir fluidez e coerência na comunicação interna. Assim, de forma a garantir um acompanhamento pedagógico regular e sistemático, serão emitidas informações periódicas, para que estejam garantidas posições convergentes face às orientações pedagógicas emanadas pelo Conservatório, quer para professores e formadores, quer para alunos e encarregados de educação.

De igual modo, será implementado um calendário de reuniões, divulgado no início de cada ano letivo, com os responsáveis pedagógicos das várias áreas da organização.

Com o crescimento da preocupação com as questões da inclusão social, o Conservatório irá reforçar um plano neste domínio, através da sua Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva dotando a sua equipa de mais ferramentas e mecanismos de inclusão social.

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira







## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

Contudo, a preocupação dos alunos com dificuldades não é exclusiva para o Conservatório. Este, incentiva a proporcionar desafios adicionais e oportunidades para aqueles alunos que se destacam, criando tutorias avançadas com o objetivo de reforçar as competências, a motivação e a qualidade artística já demonstradas.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Garantir o acompanhamento pedagógico contribuindo para a melhoria da qualidade da aprendizagem	Tutoria avançada: Orientação personalizada de professores para alunos de alto rendimento, proporcionando desafios adicionais e oportunidades de desenvolvimento escolar e pessoal	Programas tutoria avançada: n.º de alunos identificados e horas de tutoria	5	Anual	DP
		Incentivo em concurso e competições/participação e desempenho	5	Anual	DP
		Parcerias com universidades/instituições educacionais para potenciar o enriquecimento educacional	2	Anual	DP
	Tutoria: Desenvolvimento de planos individuais de tutoria para alunos com dificuldades de aprendizagem, oferecendo apoio personalizado e estratégias específicas(EMAEI)	Programas de tutoria avançada: Identificação e horas de tutoria	10	Anual	DP
		Iniciativas da promoção do reforço das aprendizagens	10	Anual	DP
		Redução das taxas de reprovação	50%	Anual	DP
	Projetos interdisciplinares	Número de alunos	100	Anual	DP
		Qualidade dos projetos de alunos e professores (aval. qualitativa dos participantes)		Anual	DP

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

		N.º de projetos interdisciplinares	11	Anual	DP
		Feedback da comunidade envolvente (avaliação por inquéritos qualitativos)	1	Anual	DP
	Promover iniciativas promotoras da multiculturalidade	Número de movimentos em fluxos de projetos Erasmus+	4	Anual	DF

### 3.1.2. Objetivo Operacional 2: Promover uma Oferta Formativa Diversificada

Atualmente, as ofertas formativas do Conservatório abrangem os ciclos educativos desde o berçário até ao nível 4 de formação do Quadro Nacional de Qualificação, referenciado pela Agência Nacional para a Qualificação Profissional.

Para garantir a permanência de um número de alunos estável, tem sido apresentado nos últimos anos um programa de sensibilização para as artes nas escolas da Região. Por esse motivo, têm sido realizadas apresentações públicas dentro e fora da escola, com o objetivo de captar novos talentos artísticos. Assim, apesar da quebra da taxa de natalidade na Região, e ao contrário das restantes escolas da Região, o Conservatório ainda não tem sentido uma redução no número de alunos.

- ✦ Neste enquadramento, de modo a manter e aumentar a motivação e fidelização dos alunos para as práticas artísticas, considera-se estratégico organizar um conjunto de atividades de forma sistemática, tais como: aulas abertas, audições, projetos europeus e masterclasses.

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover uma oferta formativa diversificada	Reforçar iniciativas de captação de alunos	Ações de sensibilização nas escolas e na comunidade	33	Anual	DP
	Criação de novas ofertas formativas	N.º de novas ofertas	1	Trimestral	DP
	Masterclasses	Número de masterclasses	12	Trimestral	AMMEA
	Implementar o regime de e-learning nas disciplinas do secundário EAE	Número de alunos	5	Anual	DP

### 3.1.3. Objetivo Operacional 3: Promover o Sucesso Académico e Combater o Abandono Escolar

Segundo os dados da Autoavaliação de Escola, do ano letivo 2022-23, a percentagem de abandono - e entende-se por abandono apenas os alunos retidos ou excluídos por faltas- é de uma taxa global de 12,1%, superior às metas fixadas para a escolaridade obrigatória.

Esta percentagem é consideravelmente maior na transição do 2º para o 3º ciclo no Ensino Artístico Especializado. Já no Ensino profissional a taxa global de abandono é menor que 0,2%.

Face ao investimento que tem vindo a ser realizado pelo Conservatório, disponibilizando as condições necessárias para que um número significativo de alunos, nas diferentes áreas artísticas, possa usufruir dessas mesmas práticas, é objetivo desta instituição monitorizar as boas práticas.

Assim, de maneira a aumentar os níveis de sucesso e reduzir a taxa de abandono nos diferentes níveis de ensino, pretende-se realizar iniciativas de promoção de adaptação da legislação do ensino



## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

artístico e/ou profissional à região de forma a formalizar propostas de adaptação da legislação referente ao ensino artístico e profissional.

Por outro lado, de forma a sensibilizar para a frequência de cursos superiores em artes (em Portugal e/ou no estrangeiro), será elaborada uma parceria entre o Gabinete do Acesso ao Ensino Superior, da Secretaria Regional de Educação, e o Serviço de Psicologia e Orientação do Conservatório (SPO).

De igual modo, serão realizados estágios de Formação em Contexto de Trabalho em algumas escolas superiores de Música, Teatro, Dança e Áudio visual, no continente português.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover o sucesso académico e combater o abandono escolar (E)	Plano de melhoria da taxa de sucesso nas diferentes disciplinas	Taxa de aprovação por cada disciplina	95%	Anual	DP
		Média das notas dos alunos por disciplina e/ou curso	Positiva	Anual	DP
		Frequência e assiduidade dos alunos	70%	Anual	DP
	Plano para reduzir a taxa global de abandono / desistência precoce	Iniciativas que promovam a continuidade escolar	2	Anual	DP
	Incentivar alunos do profissional a ingressarem em cursos superiores	Iniciativas do SPO	2	Anual	DP
		Parcerias com o Gabinete do Acesso ao Ensino Superior	1	Anual	DP

Avenida Luis de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioscoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.1.4. Objetivo Operacional 4: Promover a Fruição das Artes junto da Comunidade

A importância de apresentações públicas no decurso formativo dos estudantes do Ensino Artístico é um fator essencial na sua formação, o qual promove a autoconfiança, a motivação e o aumento do nível artístico. Fruto da diversidade de práticas artísticas, refletidas no seu projeto educativo, o Conservatório, através de uma Temporada, tem vindo, ao longo dos anos, a apresentar um conjunto de grupos artísticos, que ultrapassam as duas dezenas, integrando alunos de música, teatro e dança, através de eventos de âmbito pedagógico, cultural e lúdico.

Anualmente, são mais de uma centena, os concertos e espetáculos que se realizam em diferentes espaços culturais, alguns de forma descentralizada, por toda a Região, potenciando a fidelização dos alunos envolvidos e a formação de públicos dispersos, quando confrontados com formações e estilos diferenciados, promovendo a diversidade artística, quer seja ao nível de repertório, estilos ou períodos.

É igualmente relevador o facto de o Conservatório contar no seu corpo docente com professores e formadores oriundos de diversos países, que ministram as várias ofertas formativas da organização. Para implementar esta Temporada, o Conservatório depara-se com um conjunto de dificuldades, tais como a ausência de espaços vocacionados para as apresentações das artes e a necessidade de transportes adequados às suas necessidades para a sua concretização. Para ultrapassar estes obstáculos, o Conservatório realiza um conjunto de parcerias com várias Câmaras Municipais e diversas entidades públicas e privadas.

Perante este cenário, a organização continua a considerar estratégico a promoção e constituição de formações artísticas diversificadas e a implementação de uma Temporada de forma

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

descentralizada. Estas iniciativas continuam a ser fundamentais para o sucesso dos alunos e da instituição.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover a fruição das artes junto da comunidade	Promoção e constituição de formações artísticas diversificadas	Formações artísticas	20	Anual	DSPCL
	Implementação de uma Temporada de forma descentralizada	Concertos e espetáculos da Temporada	180	Trimestral	DSPCL
	Promoção de atividades artísticas	Audições/aulas abertas e recitais	180	Trimestral	DP

### 3.1.5. Objetivo Operacional 5: Realizar Projetos de Cariz Social e Inclusivo

O Conservatório, atendendo a abrangência da sua oferta formativa, é uma organização de referência no panorama regional, não só ao nível da promoção das artes e da cultura, mas também, dando o seu contributo no reforço e integração de projetos sociais, classificados como agregadores de públicos heterogéneos. Atualmente, o Conservatório tem recebido alguns pedidos de instituições sociais, mas esta área ainda tem potencial de crescimento.

- Entre os motivos que tem impossibilitado uma maior intervenção social do Conservatório, encontram-se a pouca disponibilidade dos alunos para integrarem estes projetos, derivado de outros compromissos, e o foco da instituição noutros domínios de ação. Contudo, o Conservatório está atualmente recetível às suas responsabilidades sociais, e considera estratégico envolver-se e cooperar, dentro das suas possibilidades, com entidades externas que manifestem essa intenção,

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

através de projetos inclusivos e inovadores. Pretende-se assim “abrir portas” à comunidade educativa e fortalecer relações institucionais com entidades de cariz social.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Realizar projetos de cariz social e inclusivo	Envolver alunos em projetos sociais	Alunos envolvidos em projetos sociais	250	Anual	DSPCL
		Instituições apoiadas socialmente	7	Anual	DSPCL

### 3.2. EIXO 2 – Melhorar a Rede de Parceiros e a Imagem do Conservatório

#### 3.2.1. Objetivo Operacional 6: Reforçar a Comunicação e a Imagem Externa do Conservatório

O Conservatório é a instituição de ensino artístico na Madeira de maior impacto na comunicação social. De igual modo, tendo em consideração a crescente relevância dos jornais online e das redes sociais na comunicação com os cidadãos e com a comunidade educativa, a instituição tem realizado um esforço significativo para promover as suas atividades nesta área. Para alcançar os resultados pretendidos, o Conservatório conta na sua orgânica com um Gabinete de Comunicação, Edições e Formação, que tem como principal responsabilidade melhorar a comunicação e a imagem externa da organização.

Apesar dos bons resultados alcançados, é notório nos últimos anos, que a área da imagem e do vídeo são componentes essenciais da comunicação com a comunidade. Deste modo, o Conservatório ainda tem algumas fragilidades ao nível da comunicação audiovisual e da melhoria da imagem gráfica da instituição. O próprio impacto na comunicação social está ainda longe do potencial da organização, sendo possível reforçar ainda mais a presença em redes sociais mais modernas e próximas dos jovens, bem como da comunicação social nacional. Se tivermos em consideração a redução prevista do número de crianças e jovens nos próximos anos, é plausível

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

concluir que a inércia do Conservatório neste domínio, poderá ter consequências graves no seu futuro e inclusivamente ocorrer uma redução drástica de alunos nas várias áreas artísticas lecionadas.

Deste modo, considera-se estratégico reforçar a produção audiovisual, bem como a presença da instituição nos órgãos de comunicação social. De igual modo, é essencial melhorar graficamente toda a comunicação saída do Conservatório, apresentando uma organização jovem e profissional, bem como apelativa para a comunidade educativa e parceiros institucionais.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Reforçar a comunicação e a imagem do Conservatório	Implementação do Plano de Comunicação Externa	Vídeos produzidos	60	Trimestral	AMMEA
		Notícias na Comunicação Social	900	Trimestral	AMMEA
		Produtos gráficos	300	Trimestral	AMMEA

### 3.2.2. Objetivo Operacional 7: Criar Redes de Parcerias Institucionais

O Conservatório realiza anualmente um conjunto de protocolos e parcerias para a prossecução dos seus objetivos. Tendo em consideração as contingências orçamentais, o Conservatório necessita de consolidar sinergias com as instituições da comunidade envolvente, sendo imprescindível o estabelecimento destas parcerias e protocolos.

Deste modo, o Conservatório considera estratégico reforçar a sua consistente rede de parceiros, de forma que sejam relativizados os obstáculos que surgem, decorrentes dos projetos artísticos e culturais. Além disso, o Conservatório também realiza protocolos com escolas e outras instituições, com o propósito de apoiar na formação dos jovens da Região. De igual modo, considera-se crucial a

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

otimização do relacionamento com outras Escolas de Música, através da realização de ações conjuntas, que visem dar maior exposição ao trabalho levado a cabo pelo Conservatório.

O envolvimento dos diretores artísticos na promoção dos seus espetáculos é fundamental para garantir uma comunicação eficaz e alinhada com a visão artística dos eventos. A articulação estreita com a área da comunicação permite uma maior coerência na forma como as atividades são divulgadas, assegurando que as mensagens e materiais utilizados refletem adequadamente os objetivos e características de cada espetáculo.

Para otimizar este processo, é essencial que os diretores artísticos participem ativamente em reuniões com a equipa de comunicação, onde podem colaborar no planeamento e execução das estratégias de divulgação. Esta cooperação contribui para uma promoção mais direcionada e eficiente, ajustando-se às especificidades do público-alvo e aos meios disponíveis.

A medição do sucesso deste esforço será avaliada pela percentagem de diretores artísticos envolvidos nas reuniões de divulgação dos seus eventos, assegurando que esta prática se torna um elemento central na promoção das atividades culturais da instituição.

Finalmente, a instituição considera relevante responder aos constantes pedidos de parcerias por parte de entidades públicas e privadas, com os seus recursos artísticos

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Criar redes de parcerias institucionais	Realização de parcerias públicas e privadas	Protocolos vigentes	40	Anual	DP e DSPCL
		N.º de Parcerias	180	Trimestral	DSPCL
	Envolver os diretores artísticos na divulgação dos seus eventos com a área da comunicação	Percentagem de diretores artísticos envolvidos em reuniões de divulgação dos seus eventos	70%	Trimestral	AMMEA

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.3. EIXO 3 – Promover a Inovação e a Criatividade

#### 3.3.1. Objetivo Operacional 8: Aumentar a Produção de Conhecimento e a sua Aplicação

O Conservatório, com mais de sete décadas de história na formação artística, tem desempenhado um papel importante na educação para as artes na Madeira. Contudo, ao longo deste período, a instituição não se destacou pela produção de conhecimento original, apesar da sua posição central no panorama regional. Esta realidade começou a mudar em 2019-20 com a criação da Direção de Serviços de Investigação, Comunicação, Edições e Formação – atual Academia Madeirense de Musicologia e Estudos Artísticos (AMMEA) –, que tem como uma das suas missões a promoção de estudos sobre educação artística e cultura na Madeira, bem como a produção de edições originais.

Apesar deste avanço, ainda existem desafios a superar. O currículo das aulas de instrumento do Conservatório continua a incluir poucas obras de compositores madeirenses ou ligados à Região. A instituição mantém-se afastada de projetos de investigação sobre o ensino artístico e o património musical histórico, e ainda não é reconhecida como promotora ativa de debates, conferências ou na geração de novo conhecimento. Além disso, os docentes estão pouco envolvidos em projetos que visem a criação de novos conteúdos e a sua sistematização em publicações.

Neste sentido, é estratégico reforçar a produção e aplicação do conhecimento no Conservatório. Isso envolve a realização de estudos sobre a educação artística e a cultura na Madeira, bem como a participação em projetos de recuperação de património musical. É igualmente necessário promover a divulgação do conhecimento científico através da publicação de artigos e comunicações, com particular destaque para a Revista Portuguesa de Educação Artística (RPEA). Outro objetivo é incentivar a criação de artigos que valorizem autores e conteúdos regionais, com edições que integrem compositores madeirenses nos currículos das disciplinas lecionadas.

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira



Os Fundos Europeus mais próximos de si.





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

A integração dos resultados da investigação nos currículos e o aumento do número de edições produzidas, incluindo a publicação de autores regionais, são passos fundamentais para posicionar o Conservatório como um agente ativo na produção e divulgação de conhecimento científico e artístico. A medição deste progresso será feita através do número de projetos a decorrer, edições produzidas e artigos publicados.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Aumentar a produção de conhecimento e a sua aplicação	Realização de estudos sobre a educação artística e cultura	Projetos a decorrer	4	Anual	AMMEA
	Divulgação de conhecimento científico	Artigos, comunicações e n.º de artigos publicados na RPEA	20	Trimestral	AMMEA
	Criação de artigos que promovam os autores e os conteúdos regionais	Edições produzidas	8	Trimestral	AMMEA
		Autores regionais publicados	50	Trimestral	AMMEA
	Integrar os resultados da investigação nos currículos das disciplinas lecionadas	Obras de compositores madeirenses nos currículos das disciplinas	25 obras nos currículos das disciplinas	Anual	AMMEA

### 3.3.2. Objetivo Operacional 9: Reforçar as Competências e Valorizar os Colaboradores

O Conservatório tem uma longa tradição na organização de formações e master classes, fruto do trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Formação e das parcerias com a Orquestra Clássica da Madeira, que tem disponibilizado master classes aos alunos com os principais solistas e maestros

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

convidados. Colaborações com associações como a Xarabanda, Melro Preto, Associação de Amigos do Conservatório de Música da Madeira e a Associação Orquestra Clássica da Madeira têm igualmente contribuído para este objetivo.

A partir de 2019-20, o Conservatório implementou um Plano Anual de Formação direcionado a docentes e não docentes, com base num inquérito de diagnóstico de necessidades formativas. Este plano tem sido desenvolvido por um grupo de formadores internos, que assumem a responsabilidade pela sua execução. No entanto, algumas áreas de formação continuam a revelar carências em termos de formadores especializados, o que exige a contratação externa para responder a necessidades específicas.

É estratégico continuar a apostar num plano de formação contínua, com especial ênfase na formação em tecnologias de educação. O objetivo é capacitar os docentes para responder aos desafios atuais no ensino, organizando um número crescente de formações neste domínio.

A medição do sucesso será feita através do número de formações realizadas e da percentagem de docentes que participam, reforçando as competências e valorizando os colaboradores.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Reforçar as competências e valorizar os colaboradores	Implementação do Plano Anual de Formação contínua	N.º de Formações	20	Trimestral	AMMEA
		Horas de Formação	400	Trimestral	AMMEA
	Organizar formação para docentes em tecnologia educacional	Número de formações realizadas em tecnologia educacional	4	Trimestral	AMMEA
		Percentagem de docentes que participam nas formações	20%	Trimestral	AMMEA

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.3.3. Objetivo Operacional 10: Estabelecer uma Rede de Parcerias com Centros de Investigação e Universidades

A abertura de uma licenciatura em Instrumento tem sido uma ambição crescente nos últimos anos. Com a possível parceria com a Universidade de Évora e a Universidade da Madeira, surge agora a oportunidade de alargar os acordos a outros centros de investigação e instituições de ensino superior, tanto a nível nacional como internacional. Este alargamento contribuirá para aproximar a concretização deste objetivo.

A criação de uma rede de parcerias com instituições académicas e de investigação é essencial para fortalecer este projeto, incentivando a celebração de protocolos que possibilitem a abertura de cursos superiores em música na Madeira. O sucesso será medido pelo número de acordos estabelecidos e pela percentagem desses que se traduzem em projetos concretos ou publicações científicas.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Estabelecer uma rede de parcerias com centros de investigação e universidades	Incentivar protocolos com centros de investigação e acordos para a abertura de cursos superiores em artes na Madeira	N.º de protocolos e acordos estabelecidos com centros de investigação e instituições do ensino superior	3	Anual	AMMEA
		Percentagem de protocolos e acordos que resultam em projetos concretos ou publicações científicas.	66%	Anual	AMMEA

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioscoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.4. EIXO 4 – Melhorar a Gestão dos Recursos Disponíveis

#### 3.4.1. Objetivo Operacional 11: Melhorar Tecnicamente o Conservatório

Numa era tecnológica, cada vez mais avançada, o Conservatório ainda dispõe de processos manuais que poderiam eventualmente ser informatizadas. Existe ainda muito papel a circular na instituição, que poderia ser suprimido, visto que muita informação fica dispersa o que conduz a problemas de eficiência. Assim, o avolumar de documentação obriga, a haver disponível espaços para guardar toda a documentação. Resultado disso, os arquivos da instituição estão a ficar superlotados e também a informática não dispõe de ferramentas adequadas para ultrapassar este problema.

O Conservatório necessita ter uma maior rapidez e fluidez na localização de documentação para tornar os processos mais céleres. A criação de um circuito lógico e tecnológico pouparia, quer em papel quer no conhecimento em tempo real de toda a informação em circulação, bem como ajudar no processo de tomada de decisão. Neste contexto é crucial para o Conservatório apostar na informatização dos procedimentos administrativos, bem como deve ser pensado como estratégico ter um suporte digital de informação devidamente catalogada e de fácil acesso.

De igual modo, é estratégico ter um grupo de docentes que fiquem responsáveis pela inovação tecnológica da instituição no plano pedagógico e que proponha medidas que acompanhem a sua implementação.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Melhorar tecnologicamente o Conservatório	Acompanhamento do Plano Tecnológico	Número de Procedimentos informatizados	7	Anual	DRH

Avenida Luis de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.4.2. Objetivo Operacional 12: Uniformização de Procedimentos

Existem muito procedimentos, mas encontram-se dispersos por toda a organização, de salientar que cada departamento tem o seu manual, no entanto a interligação entre os mesmos é possível, no sentido de aligeirar procedimentos, e promover um circuito eficaz.

Um dos problemas que se verifica é a quantidade de formulários criados e muitas vezes alguns até se sobrepõe uns aos outros.

Estrategicamente o Conservatório está já a clarificar os seus processos e seus circuitos, com coerência e com caráter de continuidade, uma transversalidade de normas a toda a instituição, de forma que, ao novo colaborador, seja possível conseguir se orientar consoante o processo sobre o qual se está a debruçar.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Sistema de Gestão reconhecido	Manual de Procedimentos	Percentagem de atividades realizadas	70%	Anual	GSG
		Auditorias internas realizadas	20	Trimestral	GSG

### 3.4.3. Objetivo Operacional 13: Manter Atualizada a Informação Orçamental e Financeira

Atualmente o Conservatório elabora o seu orçamento com base nas despesas que são previstas para o ano económico, tentando reduzir determinadas despesas e tentando manter a qualidade de serviço. A quantidade de mapas que anualmente são solicitados pela tutela para preenchimento tornaram a tarefa difícil na capacidade de resposta.

É importante e estratégico manter a informação orçamental e financeira atualizada, sendo necessário saber que valores estão disponíveis para a adjudicação da despesa.

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira







## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

O reporte orçamental contendo a despesa e as receitas é uma ferramenta essencial ao processo de tomada de decisão da gestão do Conservatório. A construção de indicadores estratégicos, é assim fundamental na área orçamental e financeira.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Manter atualizada a informação orçamental e financeira	Implementação de Contabilidade Analítica	Taxa de execução de Contabilidade Analítica	20%	Anual	DF
	Reporte orçamental e financeiro atualizado	Atualização de quadro de indicadores orçamentais e financeiros	1 / Trim	Anual	DF

### 3.4.4. Objetivo Operacional 14: Garantir a celeridade na submissão dos pedidos de pagamento face à data de execução

Tendo em consideração que o Programa Madeira2030 trouxe alterações na atribuição de financiamento aos cursos, ao atribuir verba para custos reais e para custos unitários nas operações dos cursos profissionais, considera-se estratégico garantir, não só a fiabilidade dos dados e a elegibilidade dos pedidos de pagamento apresentados, mas, nesta fase, garantir a celeridade de submissão dos devidos pagamentos.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Garantir a celeridade na submissão dos pedidos de pagamento face à data de execução	Reduzir o tempo de submissão dos pedidos de pagamento, face à sua execução, na plataforma Balcão dos Fundos, referentes ao cofinanciamento dos CP	Data de submissão dos pedidos de pagamento na plataforma Balcão dos Fundos	30 dias	Trimestral	DF

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt \* www.conservatorioescoladasartes.com \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira





## REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

### 3.4.5. Objetivo Operacional 15: Elaboração de Orçamento com Base no Projeto Educativo

O orçamento do Conservatório é constituído por um conjunto de despesas e receitas pré-programadas e executadas ao longo do ano. O orçamento anual, mas muitas vezes nem sempre nos é concedido a totalidade das verbas solicitadas.

Torna-se estratégico o orçamento do Conservatório estar aliado ao projeto educativo, sendo deste conjunto de ideias e metas que é delineada a estratégia da escola. Assim, elaborar um orçamento anual tendo por base este projeto, potencia a estratégia orçamental, permitindo uma gestão mais equilibrada das despesas que devem ser elaboradas no ano.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Elaboração de orçamento com base no projeto educativo	Cumprir o orçamento aprovado	Taxa de execução do orçamento	92%	Anual	DF

Avenida Luís de Camões, n.º 1 - 9004-517 - Funchal - Região Autónoma da Madeira \* Portugal \* Tel. +351 291 200 590 \* Fax. +351 291 231 556  
Conservatório – Escola das Artes da Madeira | Membro Honorário da Ordem da Instrução Pública  
e-mail: [geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt](mailto:geral.conservatorio@edu.madeira.gov.pt) \* [www.conservatorioescoladasartes.com](http://www.conservatorioescoladasartes.com) \* f: Conservatório Escola das Artes da Madeira







REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO – ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETER CLODE

## 5. Siglas e Acrónimos

AMMEA – Academia Madeirense de Musicologia e Estudos Artísticos

CP – Cursos Profissionais

DF – Direção Financeira

DP – Direção Pedagógica

DRH – Direção de Recursos Humanos

DSPCL – Direção de Serviços de Produção e Cursos Livres

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

GSG – Gabinete do Sistema de Gestão

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RPEA – Revista Portuguesa de Educação Artística

SPO – Serviço de Psicologia e Orientação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats





Secretaria Regional  
de Educação, Ciência  
e Tecnologia



# 2025 / 2028

## MISSÃO

Formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência.

## VISÃO

Ser reconhecido como um Conservatório de excelência ao nível regional, nacional e internacional.

## VALORES

Acreditamos que o trabalho de equipa é a base para o sucesso e que uma cultura organizacional focada na avaliação, inovação, investigação e na procura da excelência nos mantém na vanguarda da Educação.

## POLÍTICA DE QUALIDADE

Garantir a excelência dos serviços e satisfação dos nossos clientes, otimizando os recursos. Assumir o compromisso de melhorar continuamente.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Promover uma formação artística de qualidade  
Melhorar a rede de parceiros e a imagem do Conservatório.  
Promover a inovação e a criatividade  
Melhorar a gestão dos recursos disponíveis

### Legenda

- E - eficácia
- Ef - eficiência
- Q - qualidade
- Pnd - ponderação
- P - periodicidade
- T - trimestral
- A - Anual
- DP - Diretor Pedagógico
- DSPCL - Direção de Serviços de Produção e Cursos Livres
- AMMEA - Academia Madeirense de Musicologia e de Estudos Artísticos
- DRH - Direção de Recursos Humanos
- GSG - Gabinete do Sistema de Gestão
- DF - Direção Financeira

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PONDERAÇÃO POR OBJECTIVO OPERACIONAL	INICIATIVAS	INDICADORES	Pnd	META	P	RESPONSÁVEL						
Garantir o acompanhamento pedagógico contribuído para a melhoria da qualidade da aprendizagem (E)		Tutoria avançada: Orientação personalizada de professores para alunos de alto rendimento, proporcionando desafios adicionais e oportunidades de desenvolvimento escolar e pessoal	Programas tutoria avançada: n.º de alunos identificados e horas de tutoria	10%	5	A	DP						
			Incentivo em concurso e competições/ participação e desempenho	10%	5	A	DP						
			Parcerias com universidades/ instituições educacionais para potenciar o enriquecimento educacional	10%	2	A	DP						
			Programas de tutoria: Identificação e horas de tutoria	10%	10	A	DP						
			Iniciativas de promoção do reforço das aprendizagens	10%	10	A	DP						
			Redução das taxas de reprovação	10%	50%	A	DP						
			Número de alunos	10%	100	A	DP						
			Qualidade dos projetos de alunos e professores (aval. qualitativa dos participantes)	10%	-	A	DP						
			N.º de projetos interdisciplinares	5%	11	A	DP						
			Feedback da comunidade envolvente (avaliação por inquéritos qualitativos)	5%	1	A	DP						
			Promover iniciativas promotoras da multiculturalidade.	10%	4	A	DF						
			Reforçar iniciativas de captação de alunos	50%	33	A	DP						
			Criação de novas ofertas formativas	15%	1	T	DP						
			Masterclasses	25%	12	T	AMMEA						
			Implementar o regime de e-learning nas disciplinas do secundário EAE	10%	5	A	DP						
Promover uma Formação Artística de Qualidade	Promover oferta formativa diversificada (E)	Projetos Interdisciplinares	Taxa de aprovação por cada disciplina	20%	95%	A	DP						
			Plano de melhoria da taxa de sucesso nas diferentes disciplinas	20%	Positiva	A	DP						
			Frequência e assiduidade dos alunos	10%	70%	A	DP						
			Plano para reduzir a taxa global de abandono / desistência precoce	10%	2	A	DP						
			Incentivar alunos do profissional a ingressarem em cursos superiores	20%	2	A	DP						
			Parcerias com o Gabinete de Acesso ao Ensino Superior	20%	1	A	DP						
			Promoção e constituição de formações artísticas diversificadas	30%	20	A	DSPCL						
			Implementação de uma Temporada de forma descentralizada	40%	170	T	DSPCL						
			Promoção de atividades artísticas	30%	180	T	DP						
			Realizar projetos de cariz social e Inclusivo (E)	10%	1	A	DP						
			Envolver alunos em projetos sociais	50%	250	A	DSPCL						
			Instituições apoiadas socialmente	50%	7	A	DSPCL						
			Vídeos produzidos	30%	60	T	AMMEA						
			Realizar a Rede de Parceiros e a Imagem do Conservatório	Reforçar a comunicação e a imagem do Conservatório (E)	Implementação do Plano de Comunicação Externa	Notícias na Comunicação Social	40%	900	T	AMMEA			
			Produtos gráficos	30%	300	T	AMMEA						
Melhorar a Rede de Parceiros e a Imagem do Conservatório	Oferta de parcerias institucionais (E)	Realização de parcerias públicas e privadas	Protocolos vigentes	30%	18	A	DSPCL						
			N.º de parcerias	50%	180	T	DSPCL						
			Envolver os diretores artísticos na divulgação dos seus eventos com a área de comunicação	20%	70%	T	AMMEA						
			Realização de estudos sobre a educação artística e cultura	20%	4	A	AMMEA						
			Divulgação de conhecimento científico	20%	20	T	AMMEA						
			Criação de artigos que promovam os autores e os conteúdos regionais	20%	8	T	AMMEA						
			Autores regionais publicados	20%	50	T	AMMEA						
			Integrar os resultados da investigação nos currículos das disciplinas lecionadas	20%	25	A	AMMEA						
			Promover a Inovação e a Criatividade	Aumentar a produção de conhecimento e a sua aplicação (E)	Implementação do Plano Anual de Formação contínua	N.º de formações	25%	20	T	AMMEA			
						Horas de formação	25%	400	T	AMMEA			
						Organizar formação para docentes em tecnologia educacional	25%	4	T	AMMEA			
						Porcentagem de docentes que participam nas formações	25%	20%	T	AMMEA			
						Estabelecer uma rede de parcerias com centros de investigação e universidades (E)	Incentivar protocolos com centros de investigação e acordos para a abertura de cursos superiores em artes na Madeira	50%	3	A	AMMEA		
						Porcentagem de protocolos e acordos que resultam em projetos concretos ou publicações científicas.	50%	66%	A	AMMEA			
						Melhorar a Gestão dos Recursos Disponíveis	Melhorar tecnologicamente o Conservatório (Ef)	Acompanhamento do Plano Tecnológico	Número de procedimentos formalizados	100%	7	A	DRH
Porcentagem de atividades realizadas	70%	70%							A	GSG			
Auditorias internas realizadas	30%	20							T	GSG			
Sistema de Gestão reconhecido (Q)	Manual de Procedimentos	Taxa de execução de Contabilidade Analítica							20%	20%	A	DF	
		Reporte orçamental e financeiro atualizado							80%	1/Trim.	A	DF	
		Atualização de quadro de indicadores orçamentais e financeiros							100%	30	T	DF	
		Garantir a celeridade na submissão dos pedidos de pagamento face à data de execução (Ef)							Reduzir o tempo de submissão dos pedidos de pagamento no cofinanciamento dos Cursos Profissionais	100%	30	T	DF
		Elaboração de orçamento com base no projeto educativo (E)							Cumprir o orçamento aprovado	100%	92%	A	DF
		Taxa de execução do orçamento							100%	92%	A	DF	



À DSAJST ✓  
31.0.25



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL

SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
CONSERVATÓRIO - ESCOLA DAS ARTES DA MADEIRA, ENG.º LUIZ PETERLO

Secretaria Regional de Educação,  
Ciência e Tecnologia  
Conservatório - Escola Artes da Madeira  
**Entrada**  
N.º: 650 20-02-2025  
EG C - 2.30

visto. Proponho que vá  
Ao Senhor Secretário  
H. Escorócio B. R.  
13-2-2024

Exma. Senhora  
Chefe de Gabinete de Sua Excelência o Secretário  
Regional de Educação, Ciência e Tecnologia  
Avenida Zarco  
Edifício do Governo Regional  
9004-527 Funchal

Enviado por:  
PROTOCOLO

Secretaria Regional de Educação,  
Ciência e Tecnologia  
Cons. Escola Prof. Artes da Madeira

Sua comunicação de:

Nossa referência

Saída

N.º: 68 30-01-2025  
C - 10  
Exp Geral

Proponho que se dê conhecimento  
ao CEPAM, de homologação do  
Plano Estratégico 2025-2028

H. Escorócio B. R.  
18.2.2025

Visto.  
A Consideração Superior  
18-02-24  
J.R.

Assunto: Plano Estratégico 2025-2028

Junto envio a V. Exa. o Plano Estratégico do Conservatório para o quadriénio de 2025-2028 para efeitos de Homologação do Exmo. Senhor Secretário Regional de Educação, Ciência e Tecnologia.

Este documento só pôde ser enviado nesta data atendendo à alteração orgânica e à nomeação dos dirigentes que aconteceram recentemente.

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente

(Carlos Gonçalves)

✓  
Ao Sr. Secretário  
14.2.25

Visto  
A Consideração do  
Gabinete  
14-02-25  
J.R.

Secretaria Regional de Educação,  
Ciência e Tecnologia  
Gabinete do Secretário

**ENTRADA**

N.º: 897 31-01-2025  
Cl.: 2.30

Mod.059.02 - CEPAM Na sua resposta indique por favor a nossa referência. Em cada comunicação trate apenas de um assunto.

Mod.059.02 - CEPAM