



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO

2025

ARCIL 

ASSOCIAÇÃO PARA A RECUPERAÇÃO DE
CIDADÃOS INADAPTADOS DA LOUSÃ

Aprovado em Assembleia
geral de dia 27/11/2024

[Handwritten signature]

Índice

Introdução	3
A ARCIL.....	4
Serviços a Prestar por Tipo de Beneficiário.....	5
Missão e Visão	6
Política da Qualidade	7
Objetivos Estratégicos 2023-2026.....	7
Mapa Estratégico.....	8
Enquadramento	9
O Contexto Atual	9
Ações a destacar em 2025.....	12
Objetivos, Atividades e Metas.....	16
Departamento de Gestão	17
Metas e Indicadores de Desempenho.....	49
Processos-Chave das Unidades de Negócio Social.....	49
Processos-Chave da Reabilitação	51
Monitorização e Avaliação	53
Orçamento Anual para 2025	54
Memória Descritiva e Justificativa.....	56
Introdução	56
Orçamento de exploração	57
Rendimentos.....	57
Gastos	59
Parecer do Conselho Fiscal	62

INTRODUÇÃO

A Direção da ARCIL apresenta neste documento o Plano de Atividades e o Orçamento para o exercício de 2025, que sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diferentes partes interessadas.

As linhas de ação apresentadas foram definidas tendo em conta a Missão e a Visão da ARCIL, os princípios estabelecidos pela Norma EQUASS, os resultados das atividades desenvolvidas ao longo de 2024 e as orientações estratégicas para o período 2023-2026 e tendo em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade

O Plano de Atividades e Orçamento para 2025 reflete as dificuldades e constrangimentos económico-financeiros que a ARCIL enfrenta, decorrentes do período económico que vivemos, designadamente do cumprimento da legislação laboral e regulatória das atividades, do insuficiente aumento de financiamento das respostas, do aumento de custos de funcionamento e, não menos importante, dos significativos investimentos em curso na requalificação das instalações do Lar de Apoio e construção de Lar Residencial (essenciais para garantir a segurança, o conforto e a acessibilidade destes equipamentos sociais e alargando a nossa capacidade de resposta às solicitações das famílias e da Segurança Social) e a uma grande subida de custos salariais. Sem que se preveja uma justa e correspondente contrapartida no aumento de transferências por parte das entidades financiadoras, os referidos constrangimentos obrigam-nos a repensar o funcionamento dos serviços, no sentido de garantir respostas de qualidade, e a estabilidade laboral, sem, contudo, descurar o equilíbrio financeiro essencial.

A ARCIL procurará, assim, responder aos desafios que lhe são colocados, adequando as estruturas, as competências, as práticas e as atividades desenvolvidas, com o envolvimento e a participação dos colaboradores, dos beneficiários e suas famílias e das entidades parceiras, e mantendo o empenho na sustentabilidade financeira da instituição, visando a existência de uma organização sustentável por via da sua ação operacional, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.

A DIREÇÃO DA ARCIL

A ARCIL

A Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (ARCIL) foi criada em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças com deficiência. Com sede na Lousã, desenvolve a sua intervenção nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. A partir da ação do Centro de Recursos para o Emprego, viu alargada a sua área de intervenção, que agora se estende aos concelhos de Arganil, Tábua e Oliveira do Hospital, no Pinhal Interior Norte.

A ARCIL tem Certificação de Qualidade pelo Referencial **EQUASS** – *European Quality for Social Services*, Nível Assurance, desde 2011.

A ARCIL desenvolve as suas atividades nas áreas da reabilitação, formação e inclusão social e profissional de crianças, jovens e adultos com deficiência. Promove ainda o apoio às famílias de crianças em idades escolar, incluindo crianças com necessidades especiais, através dos Centros de Atividades de Tempos Livres. As diversas Unidades de Negócios Sociais contribuem para o acesso ao emprego de grupos vulneráveis.

RESPOSTAS SOCIAIS	
CENTRO DE ATIVIDADES E CAPACITAÇÃO PARA A INCLUSÃO	Responde às necessidades e expectativas de pessoas com diferentes graus de dependência, através de atividades estritamente ocupacionais e atividades socialmente úteis.
LAR DE APOIO	Apoio em equipamento residencial a crianças e jovens que frequentam atividades escolares ou formativas.
LAR RESIDENCIAL	Apoio residencial a adultos em diferentes equipamentos adequados às suas necessidades.
SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	Apoio a agregados familiares, com ou sem filhos, e a adultos em residência individual ou partilhada.
CENTROS DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES	Apoio a crianças em idade escolar e suas famílias, em parceria com a Câmara Municipal da Lousã e com o Agrupamento de Escolas da Lousã.
EDUCAÇÃO	
CENTRO DE RECURSOS PARA A INCLUSÃO	Apoio a alunos com necessidades de mobilização de medidas adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão nas estruturas regulares de ensino.
FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO	
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Promove a qualificação de jovens e adultos com deficiência ou incapacidade, em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho.
CENTRO DE EMPREGO PROTEGIDO	Integra colaboradores com deficiência ou incapacidade em postos de trabalho em Unidades de Negócios Sociais.
CENTRO DE RECURSOS	Apoia pessoas com deficiência ou incapacidade inscritas nos Serviços de Emprego da Lousã e Arganil, nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação.

UNIDADES DE NEGÓCIOS SOCIAIS	
ARCIL SAÚDE	Serviço de Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária e outros serviços de promoção da saúde.
ARCIL LAV	Serviços de lavandaria.
ARCIL VERDE	Criação e Manutenção de Jardins.
CAFÉ/BAR PARQUE	Cafetaria e Restauração.
ARCIL MADEIRAS	Carpintaria e Serração
ARCIL AGRO	Agricultura Social, produção de hortícolas e frutícolas, produção de pão, bolos e compotas com a marca "Coisas da Quinta".
CSM - CENTRO DE SERVIÇOS E MANIPULADOS	Serviços de embalagem, finalização de produtos por solicitação de empresas, realizados nas instalações da ARCIL ou na própria empresa.
RECINCLUSA	Recolha, tratamento, prensagem e comercialização de resíduos – cartão, plástico, produzidos por unidades comerciais e industriais.
IMPACTO +	Centro de Apoio ao Desenvolvimento de crianças e jovens, com serviços de Terapia da Fala, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psicomotricidade, Psicologia, Medicina Tradicional Chinesa, Nutrição, Musicoterapia e Mediação Familiar.

Tabela 1 – Atividades ARCIL

SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA OU INCAPACIDADE	
Apoio à Inclusão Escolar Transição para a Vida Pós-Escolar Avaliação e Intervenção Psicológica Reabilitação Neuropsicológica Intervenção Social Atividades Ocupacionais Atividades Socialmente Úteis em Empresa Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego Formação Profissional Apoio à Colocação Acompanhamento Pós Colocação Emprego Protegido	Apoio Residencial Apoio Domiciliário Medicina Física e Reabilitação Fisioterapia Hidroterapia Terapia da Fala Terapia Ocupacional Desporto e Atividade Física Adaptada Expressão Musical Produtos de Apoio Colónias de Férias
FAMÍLIAS E OUTROS SIGNIFICATIVOS	
Aconselhamento Intervenção social familiar Encaminhamento para serviços	Apoio no exercício dos direitos sociais Apoio no acesso a serviços

CIDADÃOS / COMUNIDADE	
Apoio à Família – Atividades de Tempos Livres Medicina Física e Reabilitação Medicina Dentária Produtos de Apoio Psicologia Clínica Terapia da Fala Terapia Ocupacional Medidas de Emprego/Ocupação	Prestação de serviço de interesse público Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica – artesanato utilitário e decorativo Cafeteria e Restauração Venda de hortícolas, bolos e compotas Tratamento de Resíduos para Reciclagem Centro de Serviços e Manipulados Centro de Apoio ao Desenvolvimento

Tabela 2 - Serviços por Tipo de Beneficiário

MISSÃO E VISÃO



Figura 1 - Missão, Visão e Valores

POLÍTICA DA QUALIDADE

A organização define, implementa e controla o seu compromisso com a Qualidade movendo a sua ação com base em seis pilares fundamentais:

1. Controlar os processos de trabalho,
2. Procurar a melhoria contínua do SGQ assente no modelo PDCA,
3. Promover a satisfação crescente dos clientes,
4. Procurar de forma permanente o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores,
5. Estimular o estabelecimento de parcerias estratégicas sólidas,
6. Incentivar a criação de uma cultura de Investigação e Inovação.

A Política da Qualidade aplica-se nas ações de planeamento, conceção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de todas as atividades da organização.

A prestação de serviços nas respostas sociais e serviços da ARCIL é enquadrada pelos 10 Princípios da Qualidade definidos no Referencial EQUASS: Liderança; Recursos Humanos; Direitos; Ética; Parcerias; Participação; Orientação para o Cliente; Abrangência; Orientação para os Resultados; Melhoria Contínua.

Objetivos Estratégicos 2023-2026

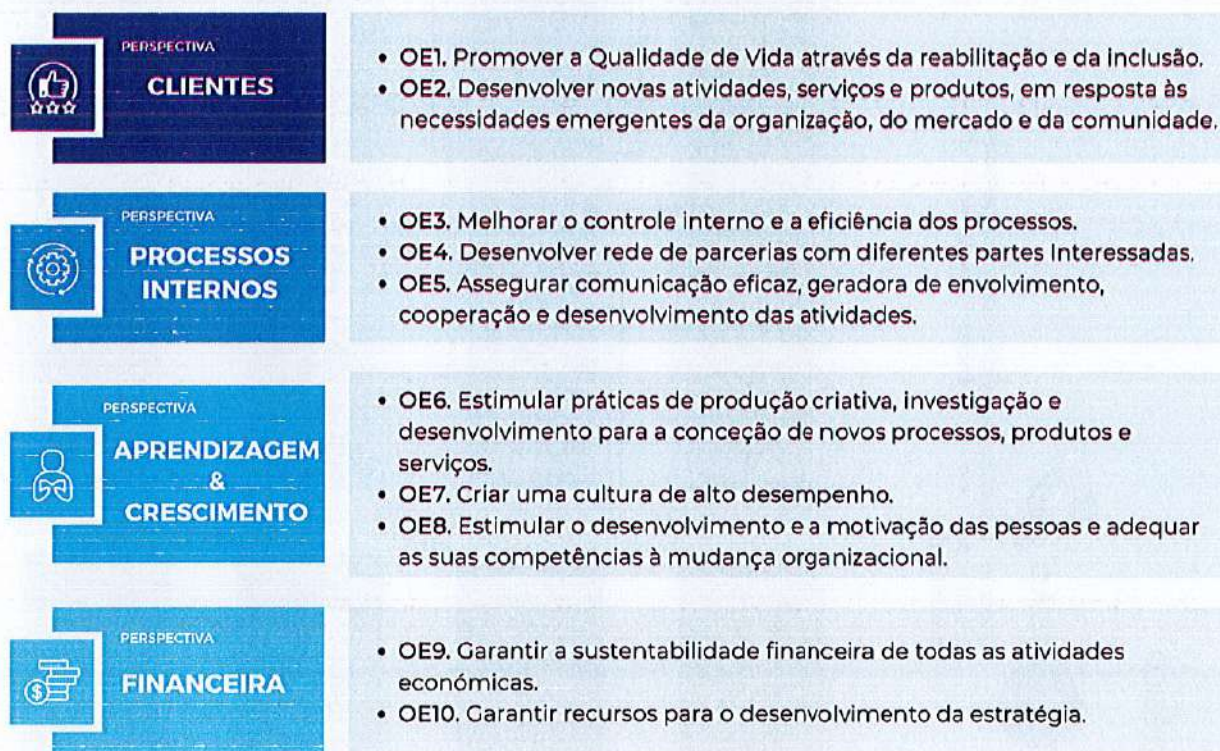


Figura 2 - Objetivos Estratégicos

MAPA ESTRATÉGICO



MISSÃO

Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade.



VISÃO

Uma organização com valor único e impacto social positivo, que siga as melhores práticas, concretizadas, de forma sustentável, por pessoas felizes.

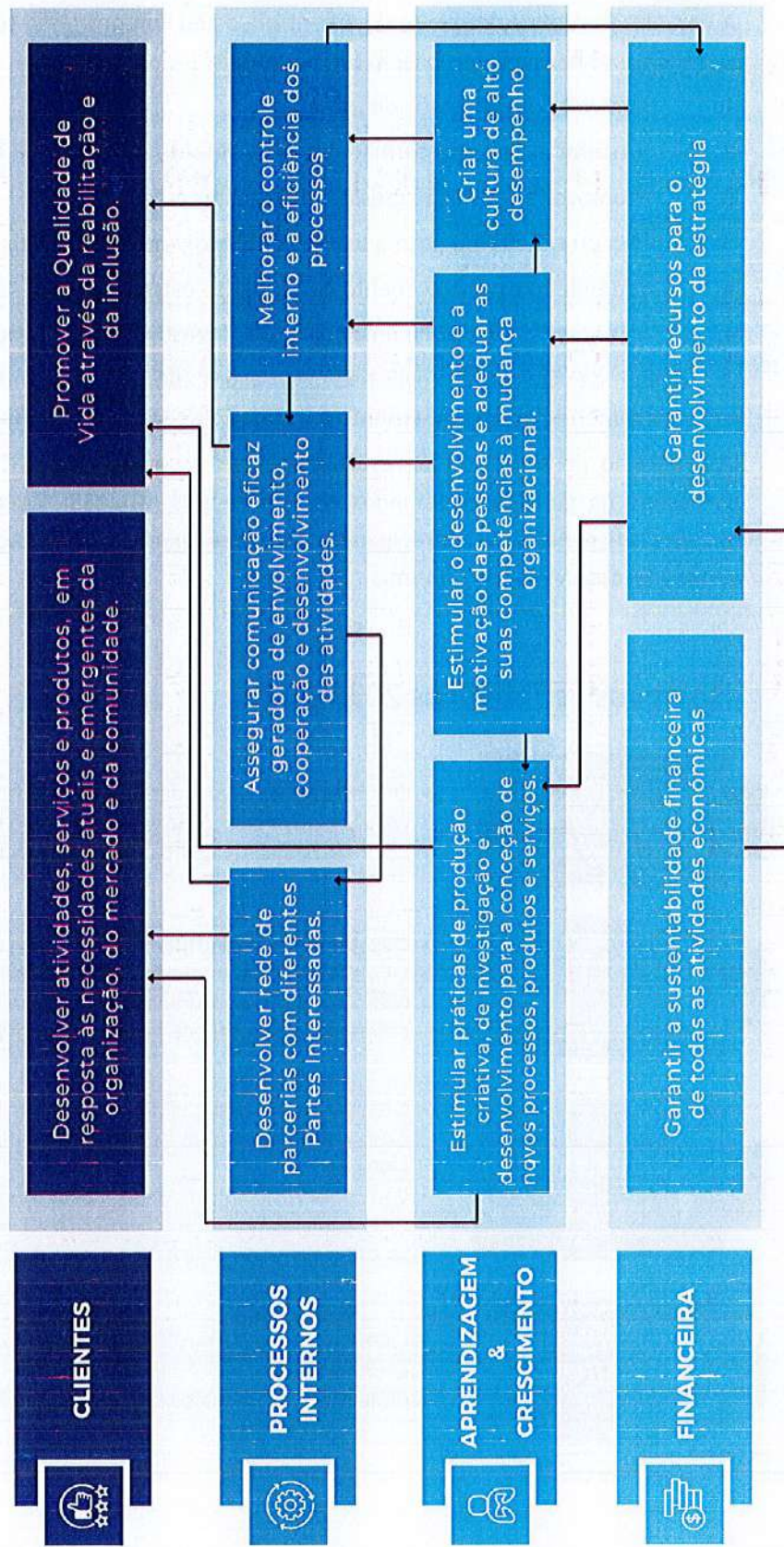


Figura 3 - Mapa Estratégico

ENQUADRAMENTO

O Plano de Atividades 2025 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026. As atividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2025 decorrem de:

- A. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras.
- B. Resultados da monitorização e avaliação da execução de 2024.
- C. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- D. Cumprimento dos requisitos inerentes à Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015.
- E. Projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros *stakeholders*.
- F. Planeamento económico-financeiro previsional elaborado para o período de 2025.

O CONTEXTO ATUAL

Sendo reconhecida a importância decisiva do setor social na resposta às múltiplas necessidades das comunidades, a verdade é que este vem demonstrando grande dificuldade em apresentar a sustentabilidade que lhe permita reinventar-se e dar uma resposta mais efetiva às pessoas, nos diversos quadrantes, geográficos, etários, económicos e sociais.

A ARCIL, como outras entidades da área social, tem sido confrontada, ao longo dos últimos anos, com crescentes dificuldades económicas resultantes de um conjunto de fatores:

- A dificuldade sentida nas negociações com os sucessivos governos, sobre a necessidade de criar um programa de financiamento planeado e plurianual, aplicado às respostas sociais, que confira previsibilidade ao setor, que é confrontado anualmente com a indefinição dos financiamentos futuros.
- A demora na concretização do compromisso político de aumentar o financiamento dos custos das respostas sociais, da média de 38% para 50%, intentando minorar as dificuldades das organizações, que seria essencial num período particularmente crítico.
- A impossível negociação com o Ministério da Educação relativamente ao modelo de financiamento do CRI – Centro de Recursos para a Inclusão, que mantém valores inalterados há vários anos, sem corresponder aos aumentos dos encargos com os técnicos, sem financiar instrumentos e ferramentas técnicas, levando à redução do número de alunos apoiados nas escolas e obrigando a ARCIL a financiar o serviço prestado com fundos próprios.
- A regulamentação inerente ao desenvolvimento das ações de qualificação profissional de pessoas com deficiência ou incapacidade que define requisitos semelhantes aos que se aplicam a públicos sem dificuldades e que impactam a execução das ações e o seu financiamento.

- O sucessivo adiamento da implementação de medidas financeiras de compensação definidas em Compromisso de Cooperação pelo apoio a crianças com deficiência em CATL ou pela interioridade, em SAD.
- A prioridade dada à dignificação do trabalho e ao cumprimento dos requisitos legais nas relações laborais, que tem aumentado os custos com o pessoal sem o correspondente aumento do financiamento.
- A necessidade de investimento em montantes cada vez mais expressivos nas candidaturas a financiamento em diversas áreas - construção e requalificação de imóveis, viaturas, intervenção técnica, sustentabilidade ambiental, entre outras.

Apesar de se assistir, nos domínios social e político, à crescente valorização da Economia Social e Solidária, e de serem desencadeadas, pelas entidades representativas da área social, negociações no sentido de garantir uma partilha mais equitativa, entre Estado e Economia Social, do financiamento das respostas sociais, estas não têm dado frutos, pondo em causa a melhoria da capacidade de resposta, a valorização dos trabalhadores e a sustentabilidade das instituições. Em 2024, o aumento anual das participações das respostas sociais pela Segurança Social, não cumpriu as expectativas face ao previsto, o que leva a que se mantenham respostas deficitárias e que o nível de atração e retenção de colaboradores se encontre em decréscimo, empobrecendo a qualidade da intervenção junto dos destinatários.

Fruto da mudança do governo em 2024, a Estratégia Nacional para a Inclusão 2021-2025, desenhada pelo anterior governo, será alvo de revisão, desconhecendo-se, à data, as alterações ou mudanças impactantes na área da reabilitação por via da reformulação de políticas públicas, da aposta em respostas inovadoras na habilitação, capacitação e inclusão das pessoas com deficiência e no combate à discriminação, em alinhamento com a Estratégia Europeia 2021-2030 e a Convenção dos Direitos da Pessoas com Deficiência, ratificada por Portugal.

As ações e metas preconizadas pelos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, configura o compromisso global de todos os países para criar um modelo de desenvolvimento inclusivo, promovendo o bem-estar de todas as pessoas, a proteção do ambiente e o combate às alterações climáticas, onde “ninguém pode ficar para trás”. A ARCIL reflete, nos seus projetos e atividades, o esforço para contribuir para a sustentabilidade social, ambiental e económica.

O envelhecimento da população portuguesa confronta as organizações com a necessidade de adequar as respostas em qualidade e quantidade, fator agravado pela inexistência de habitação acessível, que dificulta a autonomização das pessoas com maiores dificuldades de ordem física ou financeira, ou ainda pela insuficiência da rede de transportes, que dificulta os processos de inclusão social e profissional, obrigando as organizações a assegurar estas respostas em diferentes contextos – escolar, profissional, social e para acesso a serviços.

Espera-se que 2025 seja pautado pela persistência de dificuldades no recrutamento e retenção de colaboradores, elementos fulcrais onde suporta toda a intervenção das organizações sociais.

No campo económico, e acordo com o Boletim Económico do Banco de Portugal de outubro último, designadamente no que respeita às projeções para a economia portuguesa 2024-2026,

o Produto Interno Bruto (PIB) crescerá 2,1% em 2025, mostrando convergência com os níveis de rendimento europeus, e com um diferencial nulo relativamente aos níveis da inflação, que é esperado venha a situar-se em torno dos 2,0%.

Ainda, é esperado que o dinamismo do rendimento disponível continue a refletir uma evolução favorável do mercado de trabalho, com aumento do emprego e dos salários, e o impacto das medidas orçamentais previstas. De igual forma, é esperada a transição gradual para taxas de juro mais baixas, que em conjunto com a entrada de fundos europeus apoiarão um maior crescimento do investimento.

O rendimento disponível real deverá crescer 6,6% em 2024, uma taxa elevada em termos históricos, que resulta da situação favorável do mercado de trabalho — em termos de emprego e salários reais —, do aumento das pensões e outras transferências e do impacto da redução do IRS.

Já no plano comercial, a procura externa dirigida à economia portuguesa acelera, embora já condicionada pelo esgotamento do impulso da recuperação pós-pandemia dos serviços, em particular dos associados ao turismo.

No domínio da geopolítica mantêm-se, até de forma agravada, os conflitos Rússia-Ucrânia e Gaza e seus riscos de contágio no Médio Oriente. Continuamos a temer pela estabilidade dos preços dos bens de consumo e combustíveis, e tal poderá levar a que, regressando um surto inflacionista, o Banco Central Europeu (BCE) volte a subir as taxas de juro de referência para o mercado interbancário.

Em termos objetivos, o aumento do Salário Mínimo Nacional para os previsíveis 870,00€, a atualização da tabela salarial da CNIS e a contínua inflação dos bens alimentares terão, também, um forte impacto nos gastos da nossa Organização, que se entende não serão plenamente acompanhados pela taxa de atualização das Comparticipações da Segurança Social, pelo volume dos financiamentos do IEFP ou aumento do volume ou das margens de comercialização dos produtos e serviços desenvolvidos nas UNS. Contudo, o combate à precaridade do emprego e a obrigatoriedade do cumprimento da legislação laboral, designadamente nos aspetos associados às regras remuneratórias, horários de trabalho, progressões de carreira ou saúde e segurança, entre outras, considerando-se essenciais a uma vida digna, apresentam-se também como fator limitador porquanto levam ao aumento dos gastos sem contrapartida na produtividade (limitada pelos acordos ou pela capacidade infraestrutural, também ela fortemente legislada) ou no acréscimo de financiamento público ou das comparticipações familiares.

Por via das razões acima descritas, são necessárias medidas restritivas de adequação, por forma a salvaguardar a sustentabilidade das organizações. A realidade evidencia a necessidade de se tornarem mais eficientes, gastando progressivamente menos recursos, humanos e financeiros, para produzir os mesmos ou melhores resultados, o que não se afigura tarefa fácil, dada a natureza “humana” dos serviços prestados.

Assim, e não sendo a ARCIL uma exceção, o ano 2025 será marcado pelo desafio de um necessário processo de reestruturação dos serviços e dos recursos, obrigando a uma análise detalhada das necessidades e dos resultados, de modo a ganhar eficiência através da redução

de desperdícios, procurando assegurar a sustentabilidade da organização sem pôr, contudo, em causa a qualidade do trabalho e a segurança dos utentes.

AÇÕES A DESTACAR EM 2025

A ARCIL procurará antecipar e responder a necessidades e requisitos das pessoas que apoia nos Programas de Reabilitação, Capacitação e Inclusão, das suas famílias, dos clientes das Unidades de Negócios Sociais, das entidades financiadoras e dos parceiros públicos e privados. Destacam-se, como de maior relevo, as seguintes ações:

Transversais à organização

Reestruturação de custos e de funcionamento no sentido do reequilíbrio financeiro.

Continuação do enquadramento gradual do SGQ nos requisitos da Norma ISO 9001:2015 preparando a Certificação futura em 4 serviços - CACI, Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego, ARCIL Saúde e IMPACTO+.

Implementação do sistema de avaliação de desempenho por objetivos, interligado com o Sistema de Controlo de Gestão.

Abordagem a novas respostas sociais, na área da saúde mental e do envelhecimento, que possam complementar a ação da organização com base no previsível desenvolvimento futuro da sociedade.

Conclusão dos projetos de construção de equipamentos residenciais (Lar Residencial e Lar de Apoio) e consequente revisão dos Acordos de Cooperação.

Envolvimento das famílias na criação conjunta de soluções para o acolhimento residencial futuro dos utentes. Desenvolver as necessárias diligências, junto do poder local, no sentido conseguir a concentração das diversas UNS numa mesma unidade, procurando melhores condições, mais eficiência e sustentabilidade.

Implementação de um sistema informático que permita a desmaterialização da gestão dos processos, da documentação e registos, e ainda a troca de informação entre serviços.

Reforço das lideranças das unidades, designadamente através do reforço das suas competências técnicas e de gestão

Desenhar programa de comemorações do 50º aniversário da fundação da ARCIL.

CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

Dinamizar Equipa Interdisciplinar para a Inclusão.

Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com FP, CR e CRI como via para reforçar a inclusão de utentes em ASU – Atividades Socialmente Úteis, em entidades externas.

Estabelecer parcerias relevantes para a inclusão social de 12 utentes em 4 entidades (clubes desportivos e associações recreativas e culturais).

Capacitar colaboradores para a intervenção com clientes com PEA.

Promover momentos de reflexão, discussão e planeamento de novas metodologias de intervenção, envolvendo todos os elementos da equipa.

Desenvolver projeto de revisão de processos e documentação de trabalho para ajustar o funcionamento da resposta social ao novo modelo CACI.

CEP – Centro de Emprego Protegido

Identificar oportunidades de transição de 1 colaborador em Emprego Protegido para o mercado aberto, apresentando propostas a entidades públicas e privadas.

Promoção e acompanhamento de processos de requerimento de Reforma por Invalidez, perante situações de grave deterioração da capacidade de trabalho.

Estabelecer metodologia colaborativa entre serviços internos na área da inclusão laboral e reforço do apoio a clientes com necessidades adicionais de apoio psicossocial ou de saúde.

Implementar intervenções de capacitação de clientes para a cidadania ativa e para a transição para o mercado aberto.

Colaborar na implementação do novo serviço de Tomada de Decisão Apoiada.

Promover a realização de um encontro de profissionais com intervenção em CEP.

CR – Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego

Promover a inclusão profissional em PME - 6 pessoas com Contrato de Trabalho.

Dinamizar Rede de Entidades Inclusivas a nível local/regional – Projeto “Rede para a Inclusão”.

Implementar programa de ações de capacitação em entidades potencialmente empregadoras de PCDI.

Organizar Encontro de Centros de Recursos para a Qualificação e Emprego.

Preparar a implementação da Certificação da Qualidade pela NE EN ISO 9001:2015.

Apresentar candidatura da ARCIL para obtenção da marca Entidade Empregadora Inclusiva.

Reforçar a articulação e o trabalho colaborativo com o IEFP.

CRI – Centro de Recursos para a Inclusão

Implementar programas de intervenção inovadores em saúde mental de crianças e adolescentes e reabilitação neuropsicológica de crianças e adolescentes com dificuldades intelectuais e/ou perturbações da aprendizagem específicas.

Reforçar informação sobre a dinâmica do CRI junto dos Encarregados de Educação.

Estabelecer e ativar parcerias com entidades congéneres para a realização de 2 atividades em colaboração.

Acompanhar desenvolvimento do Grupo de Trabalho no âmbito do Compromisso de Cooperação com a CNIS e com a HUMANITAS.

Promover ações e cursos de formação sobre intervenção em equipa nas áreas da Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neuro desenvolvimento para colaboradores e abertas a participantes externos.

FP – Formação Profissional

Desenvolver 11 ações de formação de dupla certificação (Percursos A e B) e ações sem certificação (Percursos C), na Lousã, Góis e V. N. de Poiares.

Promover a discussão sobre as metodologias de acompanhamento pós-formação para potenciar a inclusão laboral.

Estabelecer e ativar rede de parcerias com entidades relevantes para a FP – 5 novos Protocolos.

Implementar programa de ações de capacitação em entidades potencialmente empregadoras de PCDI.

Promover ações de formação para formadores e técnicos.

Assegurar a execução física e financeira das candidaturas aprovadas.

LA – Lar de Apoio “Casa das Cores”

Implementar programas de intervenção inovadores e baseados em evidência científica no Acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neuro-desenvolvimento (i.e., Autismo grave e Multideficiência)

Identificar soluções de continuidade para o Projeto de Vida de residentes maiores com tutores, responsáveis e Segurança Social

Acompanhamento técnico da conclusão da requalificação do edifício ao abrigo do financiamento aprovado pelo Fundo de Socorro Social.

Estabelecer a ativar rede de parcerias com entidades relevantes para o funcionamento como CARE para a Deficiência.

Garantir o preenchimento das vagas em acordo para CARE.

Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo atípico para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Residencial Especializada para a Deficiência.

LR – Lar Residencial

Implementar programa interdisciplinar de atividades ocupacionais e terapêuticas (23 clientes), com impacto na sua Qualidade de Vida.

Concretizar a transição da utilização de Planos Individuais para Planos Individuais de Cuidados (PIC).

Capacitar a equipa para: 1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; 2) Trabalho colaborativo em equipa – formação muito direcionada a necessidades concretas.

Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão, em resposta a necessidades complexas de clientes

Acompanhamento técnico da construção do novo Lar Residencial financiado pelo PARES 3G.

Acompanhar processo de licenciamento prévio do projeto de arquitetura LR CEO, preparando-o para futuras candidaturas.

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

Promover competências para a autonomização dos clientes através de atividades de capacitação.

Qualificar a prestação de serviços de SAD Atípico para facilitar a vida independente e inibir a institucionalização de clientes (e.g., resposta de adaptação a situações de maior dependência, introduzir plano de cuidados individuais).

Concretizar a transição da utilização de Planos Individuais para Planos Individuais de Cuidados.

Implementar Manual de Funcionamento de SAD Atípico com a equipa de AAD.

Definir procedimento ou IT para gestão de situações de risco - violência, saúde, incêndio, inundações, fugas de gás, entre outras.

Apresentar candidaturas a programas de financiamento para reforço da visibilidade e do financiamento da resposta.

Avaliar capacidade instalada: Lista de espera VS requisitos e limites dos serviços prestados.

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

Garantir condições para a ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar, assegurando a satisfação das famílias.

Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços no âmbito da Educação Inclusiva.

Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas - Implementar intervenções em modalidades inclusivas.

Implementar estratégias para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neuro desenvolvimento – apresentar candidatura a programas de financiamento.

Melhorar a prestação do serviço de CATL através da implementação de Manual de Funcionamento CATL Inclusivo.

UNS – Unidades de Negócios Sociais

Na ARCIL Madeiras, em 2025, dar-se-á continuidade à prospeção de novos clientes de embalagens customizadas e à produção de *pellets* para autoconsumo da ARCIL. Ao mesmo tempo, procurar-se-á desenvolver um novo produto e trabalhar os processos da unidade com vista à implementação da ISO9001.

Na ARCIL Agro, daremos continuidade ao trabalho de melhoria dos solos, através da rotação das culturas, sementeiras de pastagens e incorporação de composto orgânico alimentação dos animais. Também continuará o processo de vedação da quinta por forma a evitar a entrada de animais (javalis e veados).

No Coisas da Quinta, e decorrente do projeto “Adoçar a Mente” desenvolvido em 2024, serão introduzidos três novos produtos na lista de distribuição, e será dinamizada a área comercial no sentido de aumentar a carteira de clientes B2B (Turismo, restauração e comércio).

N’ O Parque by ARCIL, o foco será a consolidação do conceito de cafeteria e restauração informal, iniciado em 2024, que aposta em ser diferenciador na Lousã. Em 2025 pretende-se melhorar a estratégia, detalhes do funcionamento, produtos e margem.

No CSM, manter-se-á o foco no desenvolvimento da carteira de clientes para potenciar as atividades de manipulação que permitem a ocupação laboral de muitos utentes de CACI e colaboradores de CEP. Ao mesmo tempo, procurar-se-á selecionar uma pequena gama de produtos de cerâmica com potencial de comercialização.

No IMPACTO+, será implementado um novo serviço que pretende dar resposta aos problemas associados ao envelhecimento ativo, assim como será efetuada uma análise de viabilidade de mudança de instalações e de alargamento de horário de funcionamento, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos utentes até à data de construção de novas instalações na Quinta de Santa Rita.

Na ARCIL Verde, o foco será na melhoria da qualidade dos serviços prestados, respeitando os requisitos dos clientes, assegurando a sua retenção bem como a promoção dos serviços por parte destes.

Na ARCIL Lav, continuaremos a investir, comercialmente, no segmento B2B (Alojamentos locais e indústria).

No Bar da Sede daremos continuidade ao serviço procurando dar resposta às expectativas dos clientes no que respeita a produtos inovadores e diferenciadores.

Na ARCIL Saúde, será iniciado o processo para remodelação das instalações tendo em consideração o *compliance* da infraestrutura com a legislação aplicável às unidades de saúde privadas. Ainda será avaliada a retoma da utilização regular da piscina para realização de tratamentos, bem como se dará continuidade ao trabalho de implementação da ISO9001.

OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS

O Plano de Atividades e Orçamento 2025 é elaborado num contexto pós pandémico e de grande perturbação económica resultante dos conflitos Ucrânia - Rússia, e mais recentemente Israel - Hamas, que tem obrigado a diversas medidas de contingência para acautelar o importante acréscimo de gastos que, já sentido em 2023, com grande probabilidade se manterá no próximo ano.

As atividades a desenvolver em cada um dos Programas de Reabilitação e no Departamento de Gestão constam dos respetivos Planos de Atividades – Matrizes de Planeamento e Avaliação, funcionando como instrumentos de programação operacional e de monitorização do desempenho organizacional.

Nas Tabelas seguintes são apresentadas as Atividades/Indicadores/Metas por Objetivo Operacional, alinhados com os Objetivos Estratégicos apresentados pelo novo Plano Estratégico 2023-2026.

Departamento de Gestão

Plano de Atividades Departamento de Gestão - UNS e Suporte

2025 Suporte

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	ME TA LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GC.1.11 Aumentar a % de Clientes Satisfeitos com a Quant/Qual dos bens servidos	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	COMPRAS	Plano Operacional	% Clientes Satisfeitos e Muito satisfeitos		Ação realizada - Efetuar um Inquérito de satisfação/Base Line	100
GP.3.06 Adequar o Software CEGID ao processo de compras (restrições em requisições e utilização de cardex)	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	COMPRAS	Plano Operacional	Ação realizada - Software alterado	100	Ação realizada - Configurar o Software (não é necessário orçamentar alterações no software, vai ser um trabalho interno)	100
GA.7.04 Capacitar as pessoas envolvidas na utilização do sistema de gestão de REQ	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	COMPRAS	Plano Operacional	n.º ações de formação	3	Tutorial Elaborado	100
GF.10.04 Reduzir o Nr de encomendas alteradas pelo cliente interno, depois do prazo (e redução do tempo perdido)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	COMPRAS	Plano Operacional	Encomendas alteradas	0	Ação realizada - Configuração dos perfis dos utilizadores do Software	100
Especializar o inquérito de Av. de Satisfação de colaboradores no que respeita a Compras			COMPRAS	Plano de Ações	Ação realizada - inquérito com questões específicas			

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Efetuar inquérito de Av. de Satisfação de requisitantes no que respeita ao serviço de Compras, para efeito de Base Line			COMPRAS	Plano de Ações	Ação realizada			
GC.1.12 Aumentar a satisfação do cliente no momento da refeição	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	COZ	Plano Operacional	laboradores satisfeitos	60	Nr de refeições não servidas (Inferior a)	120
GC.1.13 Contribuir para aumentar os níveis de conformidade com as regras de Higiene e Segurança Alimentar	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	COZ	Plano Operacional	Nr de NC detetadas	0	Nr de horas para a execução dos pedidos de manutenção (inferior a - em horas)	48
GP.3.07 Reforçar a equipa da cozinha através de alterações do processo de lavagem da loiça	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	COZ	Plano Operacional	elementos da equipa	6	Ação realizada - Adquirir máquina de capot	100
GA.7.05 Fazer obras de melhoria no refeitório da sede (Térmicos, acústicos e mobiliário)	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	COZ	Plano Operacional	o realizada - Obras	100	Ação realizada - Projeto de obras	100

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	MET A LEAD
GF.10.05 Promover candidaturas a programas de financiamento de obras e equipamentos (ex: Querido mudei a casa, Leroy Merlin, etc)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	COZ	Plano Operacional	Candidatura Aprovada	100	Nr candidaturas realizadas	2
Promover uma ação de voluntariado para ajudar a fazer face aos custos com a remodelação			COZ	Plano de Ações	Ação realizada	100		
Garantir satisfação do cliente interno	Clientes		DAF	Plano Operacional	Tx de satisfação	90	Ação realizada - Incluir o DAF no inquérito de avaliação de satisfação de colaboradores	100
Revisão do sistema de inventário permanente melhorando as especializações	Processos		DAF	Plano Operacional	Ação realizada: Revisão da classificação dos bens	100	Ação realizada - Concluir o manual iniciado em 2024	100
Capacitar os colaboradores da ARCIL para a utilização do sistema de Compras, controlo de stocks e Faturação	Aprend & Cresc		DAF	Plano Operacional	Colaboradores capacitados	16	Nr de horas de formação por pessoa	8

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Redução de tempo afeto à classificação contábilística	Financeira		DAF	Plano Operacional	Redução do tempo afeto às tarefas de classificação	10	Ação realizada - Automatização do processo de classificação via Primavera	100
Melhorar prazo de entrega de contas	Clientes		DAF	Plano de Ações				
Melhoria no processo de tratamento das Refs bancárias	Processos		DAF	Plano de Ações				
Conseguir faturação eletrônica de fornecedores	Processos		DAF	Plano de Ações				
Alertas primavera para faturas vencidas Clientes	Processos		DAF	Plano de Ações				
GC.1.14 Oferecer produtos e serviços resultantes de SGQ (ISO9001) implementado	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	DEG	Plano Operacional	Processos Implementados	4	Nr de auditorias	4
GP.3.08 Implementação do Monday nas unidades ARCIL	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	DEG	Plano Operacional	% de implementação	100	% Formação	100

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GA.6.06 Conseguir atribuição de terreno - UNS ZI Padrão	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	DEG	Plano Operacional	Ação realizada - Terreno atribuído	100	Elaborar estudo prévio do edifício	100
G.10.06 Execução do plano de gastos com pessoal - Orç2025	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	DEG	Plano Operacional	Ação realizada - Dívida e quadro reestruturado, conforme orçamento 2025	100	Ajustamento da conta pessoal	5
GC.1.17 Melhorar as condições das infraestruturas (obras + equipamentos)	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	EIS	Plano Operacional	Nr de intervenções realizadas	4	Nº de angariações alcançadas (via candidaturas, via voluntariado, via R. Social de empresas)	4
GP.3.10 Melhorar e otimização dos processos de angariação de fundos	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	EIS	Plano Operacional	Taxa de execução do Plano de Angariação de Fundos	90	Nr médio de pessoas envolvidas por atividade	50
GA.8.04 Aumentar a eficiência para gerir candidaturas e fomentar a inovação na identificação de oportunidades de financiamento, junto de doadores/financiadores	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	EIS	Plano Operacional	Nr de ações promovidas com doadores/ financiadores	2	Nr de formações sobre ferramentas de gestão de projetos/políticas de financiamento e exigências de financiadores	2

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GF.10.08 Aumentar e diversificar as receitas (Setor privado/resp social/donativos pontuais/ regulares)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	EIS	Plano Operacional	Valor alcançado	50000	Execução do Plano de Ação	90
GC.1.18 Manter a proporção de clientes internos muito satisfeitos com o serviço prestado	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade. 3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	LIMPEZA	Plano Operacional	Taxa de satisfação	65	Contratação de CEI para reforço da equipa	1
GP.3.11 Aumentar a eficiência nos trabalhos realizados fora da sede, através da redução dos tempos de espera de transporte	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	LIMPEZA	Plano Operacional	Horas reduzidas (2º sem)	462	Abrir projeto de melhoria - LIMP+Transp	1
GA.6.09 Fazer formação à equipa na área técnica específica de limpeza e higienização	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	LIMPEZA	Plano Operacional	Nr pessoas	5	Candidatura formação financiada	1

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GF.10.09 Efetuar candidatura para aquisição de viatura que permita condução sem carta	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LIMPEZA	Plano Operacional	Ação realizada	1	Estudo comparativo de viaturas	1
GC.1.19 Melhorar Satisfação de cliente	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	MANUTENÇÃO	Plano Operacional	Avaliar Satisfação de clientes	85	Tempo Medio de resposta (em dias) na Manutenção Corretiva (Urgentes, Prioritárias e Quando Possível) (Diferença entre a Data do Pedido - Data Conclusão)	5
GP.3.12 Melhorar planeamento e comunicação da manutenção corretiva	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	MANUTENÇÃO	Plano Operacional	Auxiliar nos registos de manutenção via monday	1	Implementação do sistema de requisições e controlo interno via	1
GA.8.05 Aumentar Formação dos colaboradores da Manutenção (Canalização, deteção de avarias, eletricidade, painéis solares, reparações de construção civil)	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	MANUTENÇÃO	Plano Operacional	Nr de colaboradores com formação em manutenção	2	Nr de horas de formação frequentada por pessoa	50
GF.10.10 Aumento de eficiência energética: Substituição da iluminação artificial para tecnologia led	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	MANUTENÇÃO	Plano Operacional	Nr de eliminações de substituídas	120	Montante a investir	400

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GC.1.20 Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores com a comunicação	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	MKT & COM	Plano Operacional	% de colaboradores Muito Satisfeitos	0	Cumprimento do Plano de Comunicação	100
GC.1.21 Garantir que a informação/comunicação chegue aos stakeholders	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	MKT & COM	Plano Operacional	% de stakeholders que consideram ter recebido informação/comunicação	0	Ação Realizada - adaptar questionário/inquérito de satisfação	100
GP.3.13 Reformular e implementar procedimento de Comunicação Interna e Externa	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	MKT & COM	Plano Operacional	Ação realizada - Processo reformulado e implementado	100	Cumprimento do plano de implementação (trabalho)	100
GA.8.06 Realizar sessões de disseminação e sensibilização aos responsáveis dos serviços sobre o procedimento de comunicação	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	MKT & COM	Plano Operacional	Nº de sessões realizadas	3	Nº de colaboradores que frequentaram as sessões de disseminação	25
GF.10.11 Candidatar a um estágio curricular na área de comunicação design e multimídia	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	MKT & COM	Plano Operacional	Nº de estágios	1	Ação realizada - Candidatura efetuada	100

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Qualificar o Técnico Comercial na área de vendas e Mkt como fator impulsor de vendas	Aprend & Cresc		MKT & COM	Plano de Ações	Nº de ações de formação	2		
GC.1.22 Assegurar a continuidade da preparação dos processos Saúde e Bem Estar e CACI, até ao final de 2025	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	QUAL	Plano Operacional	Resultado da auditoria	80	Nº de auditorias internas realizadas	2
GP.3.14 Implementar 1 Processo no DG e 1 no DR	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	QUAL	Plano Operacional	Nº de processos auditados internamente	2	Cumprir o Plano de Implementação	90
GA.8.07 Capacitar as pessoas dos processos a certificar para a Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO9001	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	QUAL	Plano Operacional	Resultados da Avaliação da Eficácia	75	Horas de Formação por Grupo/Processo	4
GF.10.12 Financiar a Implementação da ISO9001	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	QUAL	Plano Operacional	Valor angariado em consultoria, formação e auditoria (Nº de horas de apoio*valor hora consultor)	1600	Analisar candidaturas para financiamento	2

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GF.10.13 Candidatura a Estágio	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	QUAL	Plano de Ações	Resultado de Candidatura	1	Candidatura efetuada	1
GC.1.23 Implementar Política de Feedback	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	RH	Plano Operacional	Grau de implementação	100	Procedimento Interno Feedback - Ação desenvolvida	100
GP.3.15 Avaliar o desempenho dos colaboradores	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	RH	Plano Operacional	Tx avaliação	100	Plano de Ação - Ação desenvolvida	100
GA.8.08 Capacitar/sensibilizar responsáveis para a cultura de feedback	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	RH	Plano Operacional	Nr de ações	80	Nr pessoas dos RH com Formação em feedback	2
GF.10.14 Aumentar a equipa RH com 1 estágio profissional (RH)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	RH	Plano Operacional	Nr pessoas equipa	4	Efetuar candidatura - Ação desenvolvida	1
Desenvolver Procedimento Interno de Feedback			RH	Plano de Ações	Ação realizada	100		

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Providenciar aos RH (2) Formação em Feedback			RH	Plano de Ações	Ação realizada	2		
Desenvolver Plano de Ação para Avaliação de Desempenho			RH	Plano de Ações	Ação realizada	100		
Candidatura a Estágio Profissional (RH)			RH	Plano de Ações	Ação realizada	100		
GC.1.24 Aumentar o nr de crianças transportadas para as escolas	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	TRANSPORTES	Plano Operacional	Nr de crianças	2	Novas/Reajuste rotas	2
GC.1.25 Garantir a execução dos serviços em conformidade	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	TRANSPORTES	Plano Operacional	% Satisfação	80	Nº de reclamações	4

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GP.5.07 Melhorar a satisfação dos colaboradores relativamente à comunicação entre a equipa (O nível atual médio de satisfação global é de 39,4% - Inquérito de Jan 2023)	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	TRANSPORTES	Plano Operacional	Nível de satisfação	60	Nr de reuniões mensais (às 18h30)	12
GA.8.09 Desenvolver a equipa com formação de condução defensiva	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	TRANSPORTES	Plano Operacional	Nº de colaboradores com formação	2	Candidatura a Formação Financiada	1
GF.10.15 Aumentar o VN de prestação de serviços à CML (escolas)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	TRANSPORTES	Plano Operacional	Aumento VN	600	Nº de propostas apresentadas	2
GP.3.16 Plano de Verificação de viaturas que contemple: Escala de verificações, responsáveis pelo controlo, tolerância nos adiamentos, delegação de competências	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	TRANSPORTES	Plano de Ações	Plano elaborado	100	Nº de registos efetuados	300

Plano de Atividades Departamento de Gestão - UNS e Suporte

2025 UNS

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GC.1.03 Aumentar a % de clientes satisfeitos ou Mt satisfeitos com a oferta de produtos inovadores e diferenciados	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	BAR	Plano Operacional	% Satisfação	60	Nr de novos produtos introduzidos na gama	2
GP.5.01 Desenvolver ações de comunicação dos novos produtos	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	BAR	Plano Operacional	Taxa de cumprimento do plano de comunicação	100	Definir ações de comunicação específicas - Ação realizada	100
GA.8.01 Reforçar conhecimentos e competências no serviço de bar e atendimento	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	BAR	Plano Operacional	Ação realizada	100	Nr horas de formação interna	8
GF.9.02 Garantir a sustentabilidade da UNS	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	BAR	Plano Operacional	Margem bruta	42	Rever tabela de preços - Ação realizada	100

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	Tipo	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	MET A LEAD
GC.1.04 Ser reconhecido como um prestador de serviços na área da manipulação	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	CSM	Plano Operacional	Nr de testemunhos	4	Recolher testemunhos - Ação realizada	100
GP.5.02 Aumentar o nr de clientes via dinamização do Marketing & Vendas	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CSM	Plano Operacional	Nr de novos clientes	3	Taxa de cumprimento do Plano de Prospeção e Comercial	100
GA.8.02 Desenvolver competências dos utentes para o exercício das operações de produção	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CSM	Plano Operacional	Nr de utentes capacitados	4	Desenvolver Plano de Capacitação c/ CACI	100
GA.8.03 Desenvolver gama de peças de cerâmica com potencial de comercialização	Aprend & Cresc.	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CSM	Plano Operacional	Portfolio digital - ação realizada	100	Identificar peças a comercializar - Ação realizada	100
GF.9.03 Desenvolver atividade regular e aumentar o VN da Unidade	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CSM	Plano Operacional	VN Anual	30000	Taxa de ocupação da Equipa	100
GF.9.04 Aumentar a comercialização de peças de cerâmica	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CSM	Plano Operacional	VN Anual	7125	Nr de novos clientes	2

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GC.1.05 Ser reconhecido pelo cliente como prestador de serviços na área do envelhecimento ativo, através do "Movimento & Pensamento"	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	IMP+	Plano Operacional	Nr de clientes	7	Taxa de cumprimento do Plano de Comunicação	100
GP.5.03 Executar Plano de Comunicação assente nos atributos competitivos e fatores de diferenciação das especialidades	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	IMP+	Plano Operacional	Taxa de cumprimento do Plano de Comunicação	100	Ação Realizada - Atributos identificados	100
GA.6.02 Avaliar a possibilidade de mudança para instalações mais adequadas e do alargamento de horários de funcionamento para dar resposta à procura	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	IMP+	Plano Operacional	Ação realizada	100	Ação realizada - Plano de negócio	100
GF.9.05 Reduzir o Nr de faltas de utentes às marcações/perda de rendimentos	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	IMP+	Plano Operacional	% redução faltas		Ação realizada - IT desenvolvida	100
Desenvolver IT para pack de consultas (limites para justificações, valor do pack, obrigatoriedade, compensação em faltas, etc.)			IMP+	Plano de Ações	Ação realizada - IT aprovada			
Plano de negócio do IMPACTO+ no novo enquadramento			IMP+	Plano de Ações	Ação realizada - Plano de negócios			

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Elaborar Estratégia/Plano de Comunicação do IMPACTO+ (entidade externa)			IMP+	Plano de Ações	Ação realizada - Plano de comunicação			
Identificar atributos competitivos e fatores de diferenciação das especialidades			IMP+	Plano de Ações	Ação realizada			
Implementar os packs de consultas como forma de contornar as faltas de utentes às marcações/perda de rendimento			IMP+	Plano de Ações	Tabela de preços 2025			
GC.1.06 Melhorar a satisfação do cliente com a qualidade dos serviços	Cientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LAV	Plano Operacional	% de clientes MS	70	Rever procedimento de tratamento de roupa - Ação realizada	100
GP.5.04 Desenvolver ações comerciais para aumentar VN no segmento B2B	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	LAV	Plano Operacional	Taxa de cumprimento do Plano Comercial	100	Elaborar Plano Comercial e de prospeção - Ação realizada	100
GA.7.01 Reduzir a conflitualidade e estimular o bom ambiente de trabalho/de equipa	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	LAV	Plano Operacional	Nr de colaboradores que obtiveram formação em gestão conflitos	7	Ação realizada (Formação)	100
GF.9.06 Aumentar o VN no segmento B2B - Turismo	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	LAV	Plano Operacional	% aumento do VN cliente B2B	5	Nr de novos clientes segmento B2B	5

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Estudar proposta de preço para passar a ferro à peça			LAV	Plano de Ações				
Contabilizar as transferências internas da LAV nas UNS		9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades econômicas.	LAV	Plano de Ações				
GC.1.07 Aumentar a carteira de clientes através da entrega de produtos customizados	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	MADEIRAS	Plano Operacional	VN com novos Clientes	11600	Nr de novos clientes	3
GP.3.03 Iniciar a preparação da certificação ISO9001	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	MADEIRAS	Plano Operacional	Processo mapeados		Auditoria interna de diagnóstico	1
GC.1.09 Retomar a utilização regular da piscina para tratamento	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	SAÚDE	Plano Operacional	Nr de classes		Tx. Ocup. das classes	
GP.3.04 Implementar a norma ISO9001:2015 para o SGQ	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAÚDE	Plano Operacional	Taxa de conformidade	100	Nr de auditorias internas	1
GA.7.02 Conhecer <i>compliance</i> da infraestrutura com a legislação	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	SAÚDE	Plano Operacional	Projeto executado	100	Serviços Arquitetura contratados - Ação realizada	100
GF.10.01 Iniciar processo de remodelação das instalações	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	SAÚDE	Plano Operacional	Investimento cabimentado em ORC 2026	100	Orçamento e Plano de intervenção elaborado - Ação executada	100
Estudo de mercado para a MD-PCDI - Diferenciação e Procura			SAÚDE	Plano de Ações	Estudo realizado	100		

OBJETIVO OU AÇÃO	DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
GC.1.10 Garantir a execução dos serviços em conformidade com os requisitos do cliente	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	VERDE	Plano Operacional	% de clientes MS	50	Fichas técnicas de intervenção implementadas	100
GP.3.05 Rever os procedimentos associados às atividades da prestação de serviços	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	VERDE	Plano Operacional	Procedimentos implementados	100	Atividades abrangidas (planeamento, intervenção, supervisão, manutenção preventiva)	100
GA.7.03 Melhorar os conhecimentos técnicos da equipa	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	VERDE	Plano Operacional	Taxa de execução do plano de formação específico	100	Elaborar Plano de formação específico - ação realizada	100
GF.10.02 Adequar recursos/força de trabalho à sazonalidade da atividade	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	VERDE	Plano Operacional	Cumprimento plano de trabalho	100	Adaptabilidade Implementada	100
GF.9.12 Rever valor das avenças considerando os custos reais	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	VERDE	Plano Operacional	Tabela de avenças revista	100	Fichas de custeio por avença elaboradas	100
GF.10.03 Candidatura para financiamento a 100% de uma nova viatura	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	VERDE	Plano de Ações	Taxa de Execução	100		

Departamento de Reabilitação

Plano de Atividades Departamento de Reabilitação 2025

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Garantir condições para a ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CATL	Plano Operacional	% EE "Muito Satisfeitos" com o serviço de CATL Inclusivo	50%	Criação de metodologia CATL Inclusivo (guia/manual); Práticas Inclusivas; Parceria com Famílias; Liderança Inclusiva; Segurança e Bem-estar; Participação Comunitária	Sim
Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços (CATL e CRI) no âmbito da Educação Inclusiva	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CATL	Plano Operacional	Nº de clientes com intervenção conjunta	23	Nº de dias de trabalho colaborativo	48
Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: Implementar intervenções em modalidades inclusivas	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CATL	Plano Operacional	% de participantes com avaliação positiva das aprendizagens	80%	Nº de ações de formação	4
Implementar estratégias para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neurodesenvolvimento	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CATL	Plano Operacional	Nº de candidaturas aprovadas	1	Nº de candidaturas apresentadas	2
Promover ações para a concretização de intervenções e atividades do CATL Inclusivo	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CATL	Plano de Ações	Nº de iniciativas em parceria	6	Nº de novos parceiros identificados	2

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Melhorar a prestação do serviço de CATL através da implementação de Manual de Funcionamento CATL Inclusivo	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CATL	Plano de Ações	Criação e implementação do manual de funcionamento CATL Inclusivo	Sim	Nº de sessões de trabalho com a equipa	10
Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com FP, CR e CRI	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CACI	Plano Operacional	Nº de novas parcerias	3	Nº de ações (2 AE e 4 Empresas)	6
Investir recursos no funcionamento da Equipa Interdisciplinar para a Inclusão (EII)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CACI	Plano Operacional	Nº de elementos na EII por programa/projeto	1	Nº de reuniões de trabalho	8
Aumentar a inclusão social dos clientes através da participação em atividades de outras associações ou clubes da comunidade	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CACI	Plano Operacional	Nº de clientes envolvidos	12	Nº de novos protocolos de cooperação	4
Promover a autodeterminação/autorrepresentação dos clientes	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CACI	Plano Operacional	% de objetivos atingidos da dimensão autorrepresentação/autodeterminação	85%	Nº de objetivos definidos na dimensão autorrepresentação / autodeterminação	100
Consolidar a preparação da certificação do CACI de acordo com a NP EN ISO 9001:2015	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CACI	Plano Operacional	Auditoria Interna de Certificação de Qualidade NP EN ISO9001:2015	Sim	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	12

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Capacitar colaboradores para a intervenção com clientes com PEA	Aprender & Crescer	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CACI	Plano de Ações	Nº de colaboradores envolvidos em ações de formação	50		
Criar momentos com a equipa para reflexão, discussão e planeamento de novas metodologias de intervenção	Aprender & Crescer	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CACI	Plano de Ações	Nº de Atividades de Reflexão/Formação (1 dia com CACI SEDE e dia com CACI CEO+Góis)	1		
Reorganizar tarefas e articulação entre Diretora Técnica de LR e Gestor de Caso/Técnico de Referência na gestão de casos	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CACI, LR	Plano de Ações	Redefinição de tarefas	Sim	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	6
Promover percursos profissionais orientados pela autodeterminação e inclusão dos clientes	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano Operacional	% de contratos de trabalho / processos de reforma aprovados	50%	Nº de propostas de contratos de trabalho / ou pedidos de reforma	6
Reforçar apoio a clientes CEP com necessidades adicionais de apoio psicossocial ou de saúde	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano de Ações	Realização de levantamento de necessidades de apoio adicionais	Sim		
Implementar intervenções de capacitação dos clientes em competências pessoais e sociais, técnicas e para o trabalho	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano Operacional	% de colaboradores CEP com avaliação positiva da entidade empregadora	50%	Nº de ações de capacitação	6

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Reduzir custos com o quadro de colaboradores CEP	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades econômicas.	CEP	Plano Operacional	% de redução de custos com o quadro de pessoal do CEP	5%	% de redução do quadro de pessoal do CEP	5%
Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipes dos diferentes programas/projetos de reabilitação/inclusão/gestão/logística para promoção da inclusão profissional	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CEP	Plano Operacional	Nº de ações de melhoria implementadas	4	Nº de sessões de trabalho	12
Promover encontro de profissionais com intervenção em CEP	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	CEP	Plano Operacional	Nº de encontros realizados	1	Nº de dias de trabalho	12
Colaborar na implementação do novo serviço de Tomada de Decisão Apoiada	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano Operacional	Implementação do serviço de TDA	Sim	Nº de dias de trabalho	12
Realizar experiência piloto de implementação de nova escala para planeamento de apoios individualizados (SIS-A: Escala de Intensidade dos Apoios)	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano de Ações	Nº de clientes abrangidos	6		
Implementar projeto "Rede para a Inclusão"	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CR	Plano Operacional	Assinatura do acordo de compromisso com participantes da rede	Sim	Nº de ações para formalização da rede	1
Reforçar a articulação e o trabalho colaborativo com o IEFP	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CR	Plano Operacional	Nº de ações de melhoria	2	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	2

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Promover a colocação profissional dos clientes em empresas	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CR	Plano Operacional	Nº de clientes colocados em empresas (segmentar micro, pequenas e médias empresas)	6	Nº de propostas de contratos de trabalho ou medidas ativas de emprego	30
Desenvolver projeto de investigação-ação: capacitação de empresas, autarquias e outras entidades potencialmente empregadoras para a inclusão profissional de pessoas com deficiência	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	CR	Plano Operacional	Nº de ações de capacitação	3	Nº de propostas apresentadas às entidades empregadoras	10
Preparar a implementação da Certificação NE EN ISO 9001:2015	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CR	Plano de Ações	Realização de auditoria interna de preparação da certificação	Sim	Nº de reuniões de trabalho	6
Apresentar candidatura da ARCIL para obtenção da marca Entidade Empregadora Inclusiva	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CR	Plano de Ações	Apresentação de candidatura ao IEFP	Sim	Nº de reuniões de trabalho	6
Refletir sobre as práticas e metodologias dos Centros de Recursos	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	CR	Plano de Ações	Organizar Encontro Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego	Sim		

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Especializar a equipe para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas: Saúde Mental e reabilitação neuropsicológica de crianças e jovens com dificuldades intelectuais e perturbações da aprendizagem específicas.	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CRI	Plano Operacional	Nº de novas metodologias implementadas	2	Nº de ações de formação	2
Promover ações de capacitação sobre intervenção em equipa nas áreas da Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neuro desenvolvimento; 2) Entidades congénères	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CRI	Plano Operacional	Nº de participantes	30	Nº de ações de formação	3
Estabelecer e ativar parcerias com: 1) Entidades do Ensino Superior, entidades referência a nível internacional e nacional	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CRI	Plano Operacional	Nº de atividades em colaboração	2	Nº de entidades contactadas	4
Implementar programas de intervenção inovadores	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	CRI	Plano Operacional	% de alunos com resultados positivos	60%	Nº de alunos envolvidos	40
Acompanhar desenvolvimento do Grupo de Trabalho no âmbito do Compromisso de Cooperação com a CNIS e com a HUMANITAS	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CRI	Plano de Ações	Reorganização do funcionamento do CRI em função do financiamento aprovado	1	Nº de contactos para recolha de informação	4

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Reforçar informação sobre a dinâmica do CRI junto dos Encarregados de Educação	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CRI	Plano de Ações	Nº de reuniões com EE	3		
Implementar ações identificadas nas sessões de reflexão sobre formas de disseminação do conhecimento técnico com potencial de contribuir para a sustentabilidade	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	CRI	Plano de Ações	Nº de ações implementadas	2		
Desenvolver ações de formação de dupla formação (Percursos A e B) e ações sem certificação (Percursos C)	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	FP	Plano Operacional	Nº de cursos iniciados	11	Nº de ações de divulgação	5
Implementar programas de formação noutros concelhos	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	FP	Plano Operacional	Nº de cursos iniciados	2	Nº de ações de divulgação efetuadas	2

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Promover a discussão sobre as metodologias de acompanhamento pós-formação	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	FP	Plano Operacional	% de aumento de inclusão profissional	5%	Nº de novas estratégias de acompanhamento pós-formação implementadas	2
Promover sessões de formação para formadores e técnicos	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	FP	Plano Operacional	Nº de participantes	10	Nº de ações de formação	3
Estabelecer e ativar rede de parcerias com entidades relevantes para a FP	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	FP	Plano Operacional	Nº de novos protocolos de parceria	5	Nº de entidades contactadas	10
Desenvolver projeto de investigação-ação: capacitação de empresas, autarquias e outras entidades potencialmente empregadoras para a inclusão profissional de pessoas com deficiência	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	FP	Plano Operacional	Nº de ações de capacitação	3	Nº de propostas apresentadas às entidades empregadoras	10
Assegurar a execução física e financeira das candidaturas aprovadas	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	FP	Plano Operacional	% de execução financeira	90%	% de execução física	75%

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Realizar um Seminário/Fórum de Discussão	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	FP, CACI, CR, SAD, LR, LA, CRI, CEP, ATL	Plano de Ações	Realização de evento	1	Nº de programas/respostas sociais envolvidos na organização do evento	6
Especializar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros com necessidades específicas, de acordo com as problemáticas das crianças e jovens encaminhadas para o acolhimento residencial	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	LA	Plano Operacional	Nº de sugestões de melhoria implementadas (propostas pela equipa, na sequência de formação de especialização)	3	Nº de ações de formação	2
Apresentar proposta ao ISS, IP para acordo atípico para o Lar de Apoio enquanto Casa de Acolhimento Residencial Especializada (CARE)	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	LA	Plano Operacional	Apresentação de proposta para acordo atípico	Sim	Criação de proposta de modelo de funcionamento CARE	Sim
Implementar programas de intervenção relevantes para o acolhimento residencial de crianças e jovens com perturbações graves do neuro desenvolvimento (i.e. Autismo grave e Multideficiência)	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LA	Plano Operacional	% de clientes que evidência manutenção ou melhoria da Qualidade de Vida	80%	Nº de clientes envolvidos	5
Estabelecer a ativar rede de parcerias com entidades relevantes para o funcionamento como CARE	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	LA	Plano Operacional	Elaboração de modelo de intervenção para o CARE (Portaria n.º 450/2023,22/12, art.º11)	Sim	Nº de entidades contactadas	3

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Identificar soluções de continuidade para o Projeto de Vida de residentes maiores com tutores, responsáveis e Segurança Social	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	LA	Plano Operacional	Nº de alternativas identificadas	3	Nº de reuniões de trabalho	5
Garantir o preenchimento das vagas em acordo para CARE	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	LA	Plano de Ações	% de preenchimento de vagas do Acordo de Cooperação com ISS,IP	100%		
Colaborar com o EIS no planeamento e implementação de ações de angariação de fundos para equipamento e materiais do LA (não financiados)	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LA	Plano de Ações	Nº de ações de angariação de fundos (incluir campanha online)	3		
Concretizar a transição da utilização de Planos Individuais para Planos Individuais de Cuidados	Processos	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	LR	Plano de Ações	Nº de PIC elaborados	32		
Capacitar a equipa para: 1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; 2) Trabalho colaborativo em equipa.	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	LR	Plano Operacional	% de avaliação de conhecimentos positiva	80%	Nº de ações de formação	4
Assegurar o cumprimento do plano de construção do novo Lar Residencial	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LR	Plano Operacional	% de cumprimento do projeto de execução	100%	Nº de reuniões de acompanhamento	11

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipes dos diferentes programas/projetos de reabilitação em resposta a necessidades complexas de clientes	Processos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	LR	Plano Operacional	Nº de clientes com intervenção conjunta	23	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	8
Implementar programa interdisciplinar de atividades ocupacionais e terapêuticas	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LR	Plano Operacional	% de clientes que evidencia manutenção da Qualidade de Vida	45%	Nº de clientes envolvidos	23
Acompanhar projeto de arquitetura LR CEO	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LR	Plano de Ações	Processo de candidatura preparado para financiamento	1	Projeto de arquitetura com aprovação do ISS, IP e CML	Sim

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Concretizar a transição da utilização de Planos Individuais para Planos Individuais de Cuidados	Processos	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	LR	Plano de Ações	Nº de PIC elaborados	60		0
Qualificar a prestação de serviços de SAD Atípico para facilitar a vida independente e inibir a institucionalização de clientes (e.g., resposta de adaptação a situações de maior dependência, introduzir plano de cuidados individuais).	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	SAD	Plano Operacional	Nº de melhorias implementadas	3	Nº de dias de trabalho investidos no projeto de Qualificação SAD	24
Capacitar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros de acordo com o modelo de SAD Atípico.	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	SAD	Plano Operacional	Nº de ações de formação	3	Nº de novas intervenções	5
Implementar estratégias para reforçar o financiamento do SAD.	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	SAD	Plano Operacional	Nº de candidaturas apresentadas	2	Nº de dias de trabalho	12
Implementar manual de funcionamento de SAD Atípico com a equipa de AAD.	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAD	Plano Operacional	Implementação do manual de funcionamento SAD Atípico	Sim	Nº de sessões de trabalho com equipa de AAD	3

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Promover competências para a autonomia dos clientes através de atividades de capacitação.	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	SAD	Plano Operacional	Nº de participantes	25	Nº de ações de sensibilização/informação para autonomia de clientes	3
Definir procedimento ou IT para gestão de situações de risco - violência, saúde, incêndio, inundações, fugas de gás, entre outras.	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAD	Plano de Ações	Criação do procedimento	Sim	Nº de riscos abrangidos	6
Avaliar capacidade instalada: Lista de espera VS Requisitos e limites dos serviços prestados	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAD	Plano de Ações	Avaliação da capacidade instalada	Sim		
Realizar sessões de esclarecimento junto de entidades para apresentação do SAD Atípico e de constrangimentos do serviço: ISS, IP, Serviços de Saúde; CPCJ; Agrupamentos de Escolas; Associação Vida Abundante; CLAS	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAD	Plano de Ações	Nº de sessões	1		
Concretizar a transição da utilização de Planos Individuais para Planos Individuais de Cuidados	Processos	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	SAD	Plano de Ações	Nº de PIC elaborados	32		

OBJETIVO OPERACIONAL	PERSPETIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADE	TIPO	INDICADOR LAG	META LAG	INDICADOR LEAD	META LEAD
Definir, ao longo do ciclo estratégico, um programa de ação em saúde mental e envelhecimento, ao nível da prevenção e da intervenção	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	DER	Plano Operacional	Projeto elaborado	1	Dossier de Boas Práticas e Projetos sobre a temática	1
Identificar necessidades futuras de resposta junto de famílias	Clientes	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	DER	Plano Operacional	Relatório diagnóstico de necessidades	1	Grupo de Famílias identificado	10
Implementar gestão de projetos / processos no Monday	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	DER	Plano Operacional	Projetos desenvolvidos / Programa	18	Técnicos envolvidos	20
Identificar modelo de intervenção técnica diferenciada em LA/CARE	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	DER	Plano Operacional	Modelo definido	1	Plano de trabalho	1
Capacitação em Impacto Social	Aprend & Cresc	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	DER	Plano Operacional	Ações de disseminação interna	3	Ações de formação frequentadas	3
Alteração do Acordo de Cooperação Lar de Apoio - CARE	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	DER	Plano Operacional	Acordo alterado	1	Estudo de viabilidade concluído	1
Reflexão sobre o modelo de funcionamento do DR	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	DER	Plano Operacional	Alterações implementadas - estrutura e funcionamento	6	Propostas de alteração	6
Alteração do Acordo de Cooperação Lar de Apoio - CARE	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	DER	Plano Operacional	Acordo alterado	1	Estudo de viabilidade concluído	1

METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Processos-Chave das Unidades de Negócio Social

INDICADORES	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	ACOMPANHAM/	META
Volume de negócios	AGRO	Rúbrica 71+72	Mensal	158.330€
Margem Bruta sobre vendas %	AGRO	(Vendas - Compras) / Vendas	Trimestral	50%
EBITDA %	AGRO	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	0,4%
Resultado Líquido	AGRO	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	-9.794€
Grau de satisfação dos clientes	AGRO	(Clientes MS/Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	AGRO	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do plano de culturas	AGRO	Unidades cultivadas/unidades previstas*100 (kg, pés ,...)	Trimestral	100%
Volume de negócios	BAR	Rúbrica 71+72	Mensal	21.68€
Margem Bruta sobre vendas %	BAR	(Vendas - Compras) / Vendas	Trimestral	57.5%
EBITDA %	BAR	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	10.1%
Resultado Líquido	BAR	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	2.578€
Grau de satisfação dos clientes	BAR	(Clientes MS+S) /Total de respostas*100	Anual	75%
Grau de cumprimento do PA	BAR	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Volume de negócios	CSM	Rúbrica 71+72	Mensal	37.125€
EBITDA %	CSM	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	-17.6%
Resultado Líquido	CSM	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	-16.576€
Grau de satisfação dos clientes	CSM	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	100%
Grau de cumprimento do PA	CSM	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	CSM	Nr de encomendas entregues dentro do prazo/Nr total de encomendas entregues*100	Trimestral	85%
Volume de negócios	IMP+	Rúbrica 71+72	Mensal	70.460€
EBITDA %	IMP+	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	25.5%
Resultado Líquido	IMP+	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	17.965€
Grau de cumprimento do PA	IMP+	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Grau de satisfação dos clientes	IMP+	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	85%
Volume de negócios	LAV	Rúbrica 71+72	Mensal	50.462€
EBITDA %	LAV	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	5,0%
Resultado Líquido	LAV	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	2.806€
Grau de satisfação dos clientes	LAV	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	LAV	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Volume de negócios	MAD	Rúbrica 71+72	Mensal	406.043€
Margem Bruta sobre vendas %	MAD	(Vendas - Compras) / Vendas	Trimestral	42.7%
EBITDA %	MAD	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN * 100	Trimestral	11,6%
Resultado Líquido	MAD	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	49.202€
Grau de satisfação dos clientes	MAD	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	85%

INDICADORES	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	ACOMPANHAM/	META
Grau de cumprimento do PA	MAD	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	MAD	Nº de encomendas entregues dentro do prazo/Nº total de encomendas entregues*100	Trimestral	85%
Volume de negócios	PARQUE	Rúbrica 71+72	Mensal	329.854€
Margem Bruta sobre vendas em %	PARQUE	(Vendas - Compras) / Vendas	Trimestral	57.8%
EBITDA %	PARQUE	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN *100	Trimestral	-0.2%
Resultado Líquido	PARQUE	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	-3.114€
Grau de satisfação dos clientes	PARQUE	(Clientes S+MS) /Total de respostas*100	Anual	90%
Grau de cumprimento do PA	PARQUE	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Ticket médio	PARQUE	Vendas Cafeteria & Snack (sem IVA) /Nr documentos de venda	Mensal	3.48€
Volume de negócios	SAÚDE	Rúbrica 71+72	Mensal	355.842€
EBITDA %	SAÚDE	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN *100	Trimestral	15.2%
Resultado Líquido	SAÚDE	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	54.217€
Grau de satisfação dos clientes MFR	SAÚDE	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	70%
Grau de satisfação dos clientes MD	SAÚDE	(Clientes MS) /Total de respostas*100	Anual	80%
Grau de cumprimento do PA	SAÚDE	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%
Grau de conformidade do prazo de marcação de consultas finais, conforme grau de urgência	SAÚDE	Nº de marcações de consultas finais em conformidade/Nº total de marcações de consultas finais*100	Mensal	95%
Grau de conformidade do prazo de marcação de consultas iniciais	SAÚDE	Nº de marcações de consultas iniciais em conformidade/Nº total de marcações de consultas iniciais*100	Mensal	15%
Volume de negócios	VER	Rúbrica 71+72	Mensal	116.552€
Novos Negócios	VER	Valor de novos negócios previstos	Mensal	6.000€
EBITDA %	VER	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68)) / VN *100	Trimestral	5,2%
Resultado Líquido	VER	Total Rendimentos - Total de Gastos	Trimestral	6.452€
Grau de satisfação dos clientes	VER	(Clientes S+MS) /Total de respostas*100	Anual	90%
Grau de cumprimento do PA	VER	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Anual	100%

Tabela 3 - Metas e Indicadores de Desempenho – Processos-Chave das Unidades de Negócio Social

Processos-Chave da Reabilitação

INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META
Grau de Cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC01 CATL	80%
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Encarregados de Educação muito confiantes com o serviço	Nº total de respostas "muito confiantes"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de clientes muito satisfeitos (crianças)	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		85%
% de execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Anual		91%
% de Ocupação do CATL	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		95%
% de visitas de acompanhamento	Nº de visitas efetuadas/Nº de visitas previstas*100	Trimestral		80%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC03 CEP	90%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		75%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%
Nº de cessação de Contratos CEP	Nº de clientes que saem do CEP (Inclusão, reforma, etc.)	Semestral		4
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC04 CRI	90%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de clientes com evolução terapêutica	Nº de clientes com evolução terapêutica/ No total de Clientes * 100	Semestral		80%
% de Execução do Plano de Sessões	Nº de sessões realizadas/Nº de sessões previstas*100	Trimestral		95%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC09 SAD	80%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		90%
% de Ocupação do SAD	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		100%
% de execução das visitas domiciliárias	Nº de visitas realizadas/Nº de visitas previstas+100	Trimestral		95%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC06 CR	96%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		90%

INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		75%
% colocação em Medidas ativas de Emprego e Contratos de Trabalho	Nº colocados/Nº de concluídos (excluindo desistentes)	Anual		70%
Taxa de manutenção do posto de trabalho	N.º de concluídos que prosseguem atividade ao abrigo de outra medida de emprego, renovam CT (ou converte CT a termo certo para sem termo), assinam contrato/n.º de concluídos.	Anual		55%
% de execução financeira	Valor executado no trimestre/Valor aprovado em candidatura	Trimestral		25%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC05 FP	82%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		50%
% de satisfação dos formandos em relação aos formadores	Nº de respostas avaliadas com sim/Nº total de respostas*100	Anual		95%
Taxa de execução física do projeto	Nº de horas realizadas/Nº total de horas previstas*100	Semestral		75%
% de formandos admitidos	Nº de formandos admitidos/Nº de formandos candidatos*100	Anual		100%
% de formandos que concluíram a atividade formativa	Nº de formandos que conclui a atividade formativa/Nº de formandos com previsão de conclusão*100	Anual		95%
% de formandos em Formação em Contexto de Trabalho em entidades externas	Nº de formandos em FCT Externo/Nº total de formandos previstos para FCT Externo * 100	Anual		100%
% de execução das reuniões de curso	Nº de reuniões efetuadas/Nº de reuniões previstas*100	Trimestral		80%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC07 LA	80%
Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		85%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		60%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		85%
% de execução das reuniões de equipa	Nº de reuniões efetuadas/Nº de reuniões previstas*100	Trimestral		
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC02 CACI	75%
Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		60%
% de clientes em ASU	Nº de clientes em ASU/Nº total de clientes(-Def.profunda+outros)	Semestral		45%

INDICADORES DE DESEMPENHO	FÓRMULA CÁLCULO DO INDICADOR	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		85%
% de Ocupação do CAO	Nº total de utentes/Nº de vagas	Anual		98%
% de execução de sessões terapêuticas	Nº de sessões executadas/Nº de sessões previstas	Trimestral		60%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral	PC08 LR	80%
Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Somatório do resultado geral do objetivo/Nº de objetivos	Semestral		80%
% de Clientes muito satisfeitos	Nº total de respostas "muito satisfeito"/Nº total de respostas*100	Anual		70%
% de Execução do POAA	Nº de atividades realizadas/Nº de atividades previstas*100	Semestral		92%
% de visitas de acompanhamento	Nº de visitas efetuadas/Nº de visitas previstas*100	Trimestral		80%

Tabela 4 - Metas e Indicadores de Desempenho – Processos-Chave dos Programas da Reabilitação

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação sistemáticas funcionam como mecanismos de revisão do sistema e de introdução de melhorias no planeamento das atividades tal como previsto nos Processos de Gestão.

A ARCIL entende como fundamental para a sua gestão que todos os objetivos operacionais sejam estabelecidos de forma SMART, de modo que a sua realização e medição sejam efetivas. Entende, ainda que, apenas deste modo, garante a disponibilização racional dos recursos necessários à concretização dos objetivos anuais e, efetivamente, compromete os colaboradores responsáveis pelos mesmos.

O Plano Anual e o Orçamento identificam claramente os objetivos e metas, indicadores, atividades e o público-alvo, relativos ao âmbito geral de gestão bem como para cada Departamento, projetos conexos, serviços complementares e atividades transversais.

ORÇAMENTO ANUAL PARA 2025

Moeda: Euros

RUBRICAS	Executado 2023	Orçamento 2024	Orçamento 2025	Δ Orç.2025 - Orç.2024	Δ Orç.2025 - Exec.2023
RENDIMENTOS					
Vendas	458 292 €	413 054 €	439 667 €	6,4%	-4,1%
Variação nos Inventários	- 5 169 €	- €	- €		
Prestação de Serviços	3 853 719 €	4 295 099 €	4 703 908 €	9,5%	22,1%
Quotas Utilizadores (Mensalidades)	417 506 €	463 500 €	503 248 €	8,6%	20,5%
Acordos de cooperação I(SS, IP)	2 775 789 €	2 963 568 €	3 132 705 €	5,7%	12,9%
Outros Serviços e Quotas Associados	660 423 €	868 031 €	1 067 955 €	23,0%	61,7%
Subsídios à Exploração	1 827 486 €	2 206 274 €	2 203 510 €	-0,1%	20,6%
ISS, IP - Centros Distritais (*)	- €	- €	- €		
IEFP/POISE e Outros	1 550 549 €	1 936 971 €	1 940 317 €	0,2%	25,1%
Ministério da Educação	110 397 €	112 448 €	112 448 €	0,0%	1,9%
Autarquias	85 650 €	86 850 €	88 440 €	1,8%	3,3%
Ministério da Agricultura	4 149 €	3 100 €	3 100 €	0,0%	-25,3%
Doações	76 741 €	66 905 €	59 205 €	-11,5%	-22,9%
Reversões e Aumentos do Justo Valor	1 934 €	1 927 €	2 676 €	38,9%	38,4%
Outros Rendimentos e Ganhos	143 739 €	97 248 €	100 622 €	3,5%	-30,0%
Rendimentos Suplementares	29 619 €	24 852 €	17 606 €	-29,2%	-40,6%
Outros Rendimentos e Ganhos (Ativos, INR, etc)	62 659 €	12 841 €	14 756 €	14,9%	-76,5%
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	51 462 €	59 555 €	68 260 €	14,6%	32,6%
Rendimentos Financeiros	- €	- €	- €		
Total de Rendimentos (1)	6 280 001 €	7 013 601 €	7 450 383 €	6,2%	18,6%

Moeda: Euro

RUBRICAS	Executado 2023	Orçamento 2024	Orçamento 2025	Δ Orç.2025 - Orç.2024	Δ Orç.2025 - Exec.2023
CMVMC	332 213 €	709 531 €	815 020 €	14,9%	145,3%
Fornecimentos e Serviços Externos	1 553 795 €	1 334 585 €	1 244 543 €	-6,7%	-19,9%
Subcontratos	4 367 €	8 633 €	11 072 €	28,3%	153,5%
Serviços Especializados	662 691 €	723 997 €	625 258 €	-13,6%	-5,6%
Materiais	363 545 €	76 294 €	61 516 €	-19,4%	-83,1%
Energia e Fluidos	224 851 €	257 198 €	254 525 €	-1,0%	13,2%
Deslocações, Estadas e Transportes	42 364 €	38 295 €	30 556 €	-20,2%	-27,9%
Rendas e alugueres	140 586 €	140 602 €	156 618 €	11,4%	11,4%
Comunicações	17 413 €	14 260 €	12 515 €	-12,2%	-28,1%
Seguros	28 822 €	31 058 €	31 728 €	2,2%	10,1%
Contencioso e Notariado	363 €	370 €	200 €	-45,9%	-44,9%
Limpeza, Higiene e Conforto	53 991 €	25 490 €	36 296 €	42,4%	-32,8%
Outros	14 804 €	18 388 €	24 259 €	31,9%	63,9%
Gastos com Pessoal	3 915 943 €	4 058 334 €	4 399 152 €	8,4%	12,3%
Remunerações do Pessoal	3 192 953 €	3 315 174 €	3 601 011 €	8,6%	12,8%
Indemnizações	17 254 €	790 €	- €	-100,0%	-100,0%
Encargos sobre Remunerações	649 614 €	673 218 €	738 453 €	9,7%	13,7%
Seguros	32 908 €	36 713 €	40 598 €	10,6%	23,4%
Outros Gastos com Pessoal	23 214 €	32 438 €	19 090 €	-41,1%	-17,8%
Depreciações e Amortizações	155 201 €	165 487 €	170 189 €	2,8%	9,7%
Imparidades e Perdas por justo valor	2 370 €	3 647 €	4 073 €	11,7%	71,8%
Outros Gastos e Perdas (IMI, Bolsas, etc...)	375 269 €	603 875 €	642 441 €	6,4%	71,2%
Impostos	5 104 €	5 758 €	5 658 €	-1,7%	10,8%
Descontos de PP Concedidos	6 177 €	3 866 €	5 112 €	32,2%	-17,2%
Outros Gastos e Perdas	363 988 €	594 251 €	631 671 €	6,3%	73,5%
Gastos de Financiamento	41 769 €	79 205 €	77 708 €	-1,9%	86,0%
Total de Gastos(2)	6 376 560 €	6 954 665 €	7 353 127 €	5,7%	15,3%
3 - Resultado Bruto (1)-(2)	- 96 559 €	58 937 €	97 256 €	65,0%	-200,7%
EBITDA em Valor	100 411 €	303 629 €	345 153 €	13,7%	243,7%
EBITDA em %	1,6%	4,4%	4,7%		

Obs. O EBITDA não inclui Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento.

(*) Reexpresso, de acordo com a faq 39 da Comissão de normalização contabilística

MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA

INTRODUÇÃO

O presente Orçamento foi preparado no sentido de dar prossecução ao Plano Estratégico 2023-2026. Reflete, também, os objetivos de performance expressos nos planos de atividades, procurando assegurar a missão da ARCIL, devidamente enquadrada no contexto económico e social do País. Apesar da queda da inflação sentida em 2024, verificou-se uma certa persistência no aumento de preços de certos bens de consumo e de investimento. Por sua vez, assinala-se a tendência do BCE para corrigir as taxas de juros de referência, em baixa, o que terá impacto nos gastos de financiamento das organizações, facilitando o processo de financiamento e investimento em novas infraestruturas, para qualificação ou ampliação dos apoios prestados.

De igual modo, a subida prevista do salário mínimo nacional, importante, mas financeiramente muito significativa, assim como da tabela remuneratória associada à CNIS, tem impacto muito expressivo da estrutura de gastos da ARCIL. Neste pressuposto, foi adotada uma postura prudencial, acautelando gastos e prevendo aumentos em linha com a inflação prevista para 2025 (2,1%).

Para assegurar o cumprimento deste orçamento, e a obtenção dos resultados nele expressos, é imprescindível manter a orientação para a eficiência do funcionamento da cadeia de valor interna, tendo como denominador comum a redução de desperdícios, através da rentabilização dos recursos existentes e da aquisição de produtos e serviços, baseada em processos de total transparência.

É compromisso da Direção da ARCIL envidar ações de controlo orçamental rigoroso e regular. Isto é, realizar a sua monitorização mensal e comunicar os resultados desta, trimestralmente, ao Conselho Fiscal. Também, comunicá-los a todos os associados em Assembleia Geral ordinária, ou mesmo extraordinariamente, caso existam alterações significativas e com impacto na execução do presente orçamento, e que tal o justifiquem.

Os objetivos identificados no Plano de Atividades para 2025, ou outros que sejam identificados no decorrer do referido ano, serão desenvolvidos com base no orçamento apresentado, desde que esteja garantido o EBITDA estimado no presente orçamento no valor de 345.153€.

ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO

Este instrumento foi construído a partir do levantamento dos gastos e rendimentos evidenciados pelas contas do período económico anterior, corrigido com a execução do período em curso (à data de 30 de setembro), e complementado com valores resultantes de expectativas quanto ao desenvolvimento dos negócios, e com elementos geradores de outros fluxos económicos e meios de financiamento, assumidos ou a assumir, no âmbito dos projetos planeados ou em candidaturas a submeter.

Para este Orçamento, estima-se uma margem EBITDA de 4,7%, em alta relativamente ao orçamentado para 2024 (4,4%), que resulta, sobretudo, do aumento da prestação de serviços, em volume de atividade e montante financiado, cujas previsões foram estabelecidas tendo por base valores espectativas resultantes do Memorando de Entendimento para o Setor Social e Solidário, para os anos de 2023/2024, que procurava iniciar um processo de compensação das IPSS relativamente aos gastos de exploração, crescentes, em resultado da inflação verificada desde 2023 e esperada também para 2025, bem como da progressão das tabelas salariais. Resulta, também, da necessidade de tomar medidas que vão no sentido de reduzir gastos de funcionamento, designadamente no que respeita à conta de pessoal, que representa maior expressão na estrutura de gastos da organização (60%).

De seguida apresentam-se as justificações e opções usadas para a estimativa realizada, e para cada uma das contas integrantes desta peça contabilística.

RENDIMENTOS

✓ VENDAS

A previsão das Vendas e Prestação de Serviços para 2025 foi efetuada tendo em consideração as expectativas individuais dos clientes, bem como as projeções para a economia portuguesa de entidades oficiais nacionais (CFP e Banco de Portugal) e internacionais (BCE e CE).

Na rubrica de **Vendas** considerou-se um aumento de 26.612€, ou 6,4%, face ao orçamentado para 2024, para um total de 439.667€, e que resulta da expectativa de crescimento da atividade, nomeadamente do Coisas da Quinta (+29%) e da ARCIL Madeiras (+4%).

✓ PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

O valor da **Prestação de Serviços** orçamentado para 2025 **que resultam das atividades comerciais da ARCIL** é de 1.067.955€, mais 199.925€, ou 23%, do que o previsto em orçamento de 2024, particularmente por via do projeto de exploração do restaurante pedagógico O Parque by ARCIL, que iniciou em maio de 2024, e por aumento de resposta da equipa médica de Medicina Física de Reabilitação através da contratação de mais um médico fisiatra.

No que respeita a **Matrículas e Mensalidades**, é esperada uma variação face ao orçamento de 2024 no valor de 39.747€ ou 8,6%, e resulta do aumento do valor participado pelos utentes, principalmente das respostas de CATL, CACI e SAD.

A conta de **Prestações de Serviços** vê-se ainda significativamente aumentada uma vez que, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC) emitiu, em novembro de 2023, a FAQ 39, atualizada pelo CNC em 06 de setembro de 2024, que faz o enquadramento das verbas dos Acordos de Cooperação entre o Estado e entidades do setor não lucrativo. Assim, passaram a

ser ali contabilizados os Rendimentos que, até então, eram considerados Subsídios à Exploração, valor esse que em 2025 ascende a 3.132.705€, 5,7% acima do valor previsto, em Subsídios, no orçamento 2024 (2.963.568€). A saber:

Instituto da Segurança Social, I.P. no âmbito da Prestação de Serviços em Valências para Centro de Atividades e Capacitação Para a Inclusão (CACI), Lares Residenciais, Lar de Deficientes Profundos, Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Lar de Apoio.

Nos que respeita ao financiamento dos acordos com o ISS, o valor estimado para 2025 segue o prescrito no âmbito do Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário 2024/2025. Tal representa um acréscimo, face ao orçamentado em 2024, de 6% (CACI e CATL) e 9% (Lar de Apoio, Lar Residencial e SAD).

✓ **SUBSÍDIOS Á EXPLORAÇÃO, DOAÇÕES E HERANÇAS**

O valor de Subsídios à Exploração e Doações orçamentado para 2025, com um total de 2.203.510€, foi apurado tendo por base os protocolos e projetos aprovados, conforme se discrimina:

- Instituto do Emprego e Formação Profissional e Outras Entidades, no âmbito de:
 - IEFP/Formação Profissional - Programa POISE;
 - IEFP/Centro de Recursos;
 - IEFP/CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido, para vencimentos e manutenção;
 - IEFP/Outras medidas de Emprego e Formação;

O valor previsto para o conjunto destes programas é de 1.940.317€. Na Formação Profissional, prevê-se a execução de dois projetos no próximo ano, um dos quais a terminar em meados do ano.

- Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento o valor de 112.448€ (igual ao aprovado em 2024);
- Câmara Municipal da Lousã, para apoio às estruturas de Ensino Diferenciado/Estruturado do Agrupamento de Escolas, e Centro de Atividades de Tempos Livres, no valor de 65.000€ para 2025, considerando ainda, o apoio de 17.440€ para as atividades de Colónias de Férias, das Marchas, do Apoio Financeiro Época Desportiva e do RECINCLUSA;
- Câmara Municipal de Góis, com o valor de 6.000€ para apoio com os gastos em alimentação, no âmbito da valência de CACI;
- Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, com o valor de 3.100€, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão;
- ✓ Doações e heranças, com o valor de 59.205€, tem como base na expectativa da consignação de IRS e IVA (19.655€), bem como no resultado da realização de campanhas de angariação de outros donativos em numerário e em espécie.

✓ REVERSÕES DE PERDAS POR IMPARIDADE

O valor inscrito de 2.676€ resulta da expectativa de recuperação de dívidas de Clientes já provisionadas em exercícios anteriores, das quais se destacam montantes referentes a participações familiares de utentes de Lares Residenciais, CAO e Transportes.

✓ RENDIMENTOS SUPLEMENTARES

Nos rendimentos suplementares orçamentados para 2025, no valor de 17.606€, está previsto o valor com a venda de energia fotovoltaica, bem como a receita dos abonos do ISS para os utentes institucionalizados, do Lar de Apoio. Está também prevista a receita da campanha Pirilampo Mágico/2025.

✓ OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS

Esta rubrica inclui os seguintes rendimentos:

- Instituto Nacional para a Reabilitação, com o valor de 14.756 €, para colónias de férias no âmbito do Programa apoio técnico-financeiro a projetos/atividades de cultura e lazer.

✓ IMPUTAÇÃO DE SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO/DOAÇÕES

Esta rubrica é orçamentada, para 2025, em 68.260€. O valor previsto é superior ao orçamentado em 2024 em cerca de 14%.

Estão previstos novos investimentos no decurso do próximo ano, a financiar, nomeadamente quatro viaturas elétricas e a requalificação do edifício do Lar de Apoio com apoios do Fundo de Socorro Social e do Fundo Ambiental.

GASTOS**✓ CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS**

A orçamentação desta rubrica tem por base o apuramento da margem bruta a 30 de setembro último, especializada nos diversos centros de custos, resultando num valor estimado de 815.020€, que representa um acréscimo de 105.489€, ou 15%, face ao orçamentado em 2024. Nesta rubrica, para além das matérias-primas necessárias à produção e prestação e serviços das unidades de negócio, por motivos das alterações introduzidas na gestão de inventários, passaram também a estar incluídos as matérias relacionados diretamente com a prestação de serviços de reabilitação, como é o caso de produtos de higiene e conforto, materiais didáticos e bens alimentares.

Neste sentido, o acréscimo verificado, deve-se ao aumento da atividade produtiva, formativa e da inflação que se espera para estes bens.

Importa salientar que na execução do ano de 2023, nesta rubrica apenas estavam contempladas as matérias-primas para a produção e prestação de serviços das unidades de negócio social (UNS), estando os itens referidos anteriormente expressos nas rubricas de fornecimentos e serviços externos.

✓ FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

O valor orçamentado para Fornecimentos e Serviços Externos é de 1.244.543€, apresentando um decréscimo de 7% em comparação com o orçamento de 2024. Nesta rubrica incluem-se os principais gastos de funcionamento, dos quais destacamos alguns mais relevantes, que passamos a explicar:

- **Serviços especializados**, com o valor orçamentado para 2025 em 625.258€, apresenta um decréscimo de 14% (-98.739€) relativamente ao orçamento de 2024, sendo de destacar as seguintes variações:
 - **Trabalhos especializados**, com o valor previsto de 45.225€, apresenta um decréscimo de -32% (-21.540€) face ao orçamentado em 2024.
 - **Honorários**, com o valor de 491.182€, menos 13% (-74.813€) que o orçamentado em 2024, que resulta da conversão de prestadores de serviços em contratos de trabalho.
 - **Conservação e Reparação**, com o valor previsto de 79.851€, apresenta uma redução de 5% (-4.105€). Foram consideradas as intervenções de manutenção e reparação de edifícios e equipamentos, imprescindíveis ao funcionamento regular.
- **Aquisição de Materiais**, orçamentados no valor de 61.516€, representa um decréscimo de 19,4% (-14.778€), face ao previsto no orçamento de 2024. Este decréscimo está relacionado com a alteração de critérios contabilísticos, na rubrica de materiais didáticos agora consideradas matérias-primas para a prestação de serviços.
- **Energia e Flúidos**, orçamentados no valor de 254.525€, menos 2.673€ ou 1% que o previsto no orçamento de 2024.
- **Deslocações e Estadas** orçamentado no valor de 30.556€, menos 20% (-7.739€) que o previsto no orçamento de 2024, justificada com a redução de deslocações e estadas no âmbito do Centro de Recursos e dos projetos Erasmus +.

✓ GASTOS COM O PESSOAL

A rubrica de **Gastos com Pessoal** terá um orçamento de 4.399.152,38€, que configura um aumento de 8,4% em relação ao orçamentado em 2024 (4.058.334€). A variação observada é menor do que seria desejável para o funcionamento dos processos e para o crescimento orgânico dos serviços, resultando de um conjunto de fatores dos quais se destacam:

- A alteração do Salário Mínimo Nacional, de 820€ para 870€, ou 6,1%, aplica-se a 30 colaboradores e representa um acréscimo de encargo anual de 31.500€.
- A atualização de salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS, considerando uma atualização equivalente à de 2024, representará um acréscimo de encargos de cerca de 151.000€.
- A redução do valor dos gastos com pessoal em 5% (indexados a entre 11 e 14 pessoas), no valor aproximado de 215.000€, por necessidade impreterível de ajustamento à disponibilidade financeira da organização;

✓ DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES

Estima-se para 2025 um valor de Depreciações e Amortizações de 170.189€, dos quais cerca de 47.600€ são referentes às revalorizações dos edifícios. Esta rubrica apresenta um aumento de 2,8% relativamente ao orçamentado para 2024, estando relacionado com os investimentos

previstos para 2025, principalmente com a aquisição de quatro viaturas elétricas e diversos equipamentos para a formação profissional, bem como com a requalificação do edifício do Lar de Apoio e a construção de um furo artesiano, e respetivo equipamento para tratamento de água, na Sede.

✓ **PERDAS POR IMPARIDADE**

É apresentado para 2025 um valor de 4.073€, tendo aumentado face ao previsto em 2024, refletindo uma análise das dívidas de clientes atuais e que estão em incumprimento, podendo incorrer em risco de cobranças duvidosas.

✓ **OUTROS GASTOS E PERDAS**

O orçamento elaborado prevê um valor de 642.441€, verificando-se um aumento de 6% em relação ao orçamentado para 2024. Este aumento deriva de bolsas e encargos com formandos no âmbito de nova candidatura apresentada pelo programa de formação profissional (POISE/IEFP). Nesta rubrica estão também previstos os apoios a pagar no âmbito das medidas CEI+ previstas candidatar, apoios a beneficiários no âmbito do Centro de Recursos, valores de quotizações para algumas entidades a que a ARCIL está associada e as gratificações e estímulos a utentes.

✓ **GASTOS DE FINANCIAMENTO**

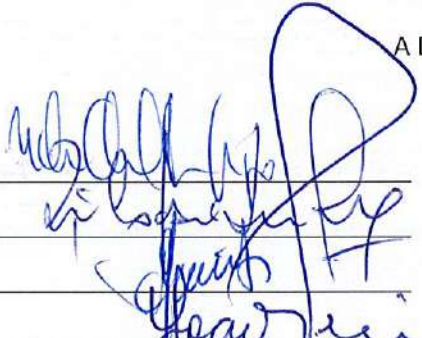
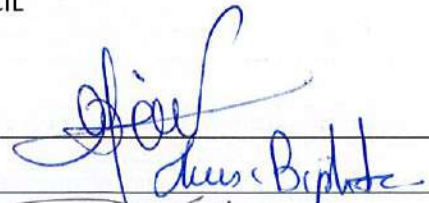
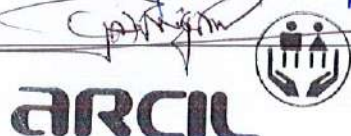
É apresentado em orçamento para 2025, o valor de 77.708€, -2% que o valor orçamentado em 2024, que resulta do seguinte:

- Da necessidade esperada de utilização de linhas de financiamento de curto prazo para fazer face a possíveis atrasos de pagamento dos apoios do estado;
- Da contratualização dos empréstimos em vigor, para financiar investimentos, bem como apoio à tesouraria;
- Da contratualização de um acordo prestacional com a Segurança social.
- Da contratualização de um novo empréstimo/leasing para financiar a parte não subsidiada relativa à aquisição de quatro viaturas elétricas.

✓ **RESULTADO LÍQUIDO**

O Resultado Líquido estimado para o período de exploração de 2025 é de 97.256,43€.

A Direção da ARCIL

Lousã, 22 de novembro de 2024.

PARECER DO CONSELHO FISCAL

----- PARECER DO CONSELHO FISCAL -----

No cumprimento da alínea c) do nº. 1 do art.º 39º dos Estatutos da ARCIL – Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã, o Conselho Fiscal reuniu aos vinte e cinco dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e quatro, na sede da ARCIL pelas dezoito horas e quinze minutos, para a apreciação do Orçamento Previsional e o Plano de Atividades para o ano de dois mil e vinte e cinco. -----

O Conselho Fiscal teve a presença de seus membros: a Sra. Dra. Isabel Fonseca e o Sr. Dr. José Alberto Francisco. O Sr. Dr. Nelson Tiago representou a Direção. O Departamento Administrativo e Financeiro foi representado pela Sra. Dra. Anabela Cardoso e pela Sra. Dra. Patrícia Fernandes. Estiveram igualmente presentes a Diretora Executiva de Reabilitação, a Sra. Dra. Cristina Silva e o Diretor Executivo de Gestão, o Sr. Dr. Luís Lopes. -----

O Plano de Atividades e o Orçamento Previsional para o exercício de 2025 sistematiza as diversas propostas de ação definidas para concretizar os objetivos estratégicos e para responder às necessidades da organização e das diferentes partes interessadas. -----

As linhas de ação apresentadas foram definidas tendo em conta a Missão e a Visão da ARCIL, os princípios estabelecidos pela Norma EQUASS, os resultados das atividades desenvolvidas ao longo de 2024 e as orientações estratégicas para o período 2023-2026 e tendo em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade. -----

Economicamente, Portugal deverá continuar a enfrentar desafios de crescimento moderado. O país tem visto uma recuperação desde a crise da dívida soberana, mas a sua economia é vulnerável a pressões externas, como os preços globais da energia, as políticas da União Europeia, e os efeitos das mudanças climáticas. O crescimento do PIB deverá ser modesto dependendo da evolução global e das políticas internas. -----

Nas previsões económicas de outono, Bruxelas prevê um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 1,7% em 2024, 1,9% em 2025. A Comissão Europeia prevê um excedente orçamental de 0,6% do PIB este ano e de 0,4% para 2025 em Portugal. Nas suas projeções revê em alta a taxa de inflação em Portugal para 2,6% este ano e 2,1% em 2025 face aos anteriormente previstos 2,3% e 1,9%. A Comissão Europeia prevê que “a inflação continue a diminuir durante o horizonte de previsão, em linha com as projeções para a área do euro”. ---

O mercado de trabalho continua resiliente mas a dar os primeiros sinais de estabilização e arrefecimento em Portugal e na Europa. O emprego continuará a crescer nos próximos anos no entanto mais lentamente e com alguns desafios relacionados com a qualificação da mão-de-obra e a adaptação à economia digital. A taxa de desemprego deverá manter-se estável em torno dos 6,4%. -----



Quanto ao investimento, o Banco de Portugal sublinha que este deixou de crescer, tendo estagnado em 2024, esperando-se que a nível europeu o investimento continue estagnado em 2025.-----

O governador do Banco de Portugal apontou com veemência a necessidade de, neste momento, se constituírem reservas económicas, poupanças para o futuro. Conselho que deixa para as famílias, para as empresas e para o Estado porque poderemos vir a ter um cenário mais negativo a nível europeu que poderá vir a contagiar a economia portuguesa. Assinala como positivas as intenções de reforço de poupança apuradas junto dos consumidores, independentemente do seu nível de rendimento. -----

O Plano Anual e o Orçamento identificam claramente os objetivos e metas, indicadores, atividades e o público-alvo, relativos ao âmbito geral de gestão bem como para cada Departamento, projetos conexos, serviços complementares e atividades transversais. -----

Pretende-se com este Plano de Atividades garantir e melhorar, de forma continuada, a qualidade dos serviços prestados a todos os clientes, internos e externos; garantir que, num contexto de grande incerteza e adversidade, será feito um acompanhamento próximo, das diversas pessoas e atividades, promovendo as ações que se considerem essenciais à decisão eficiente, enquanto garantia de continuidade no funcionamento dos processos; realizar revisões aos processos e procedimentos, procurando uma melhor afetação de recursos da organização aos objetivos preconizados; promover a capacitação e envolvimento dos colaboradores, como veículo essencial para a melhoria contínua da organização; e acompanhar, de forma rigorosa, a execução do presente orçamento, tomando as medidas de contingência que se imponham, para corrigir eventuais desvios. -----

Segundo a análise efetuada ao Orçamento Anual para o ano de dois mil e vinte e cinco, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Líquido estimado é positivo e corresponde a um valor de 97.256€ (noventa e sete mil e duzentos e cinquenta e seis euros). O Orçamento para o ano de dois mil e vinte e cinco prevê um Total de Rendimentos no valor de 7.450.383€ (sete milhões e quatrocentos e cinquenta mil e trezentos e oitenta e três euros) e um Total de Gastos de 7.353.127€ (sete milhões e trezentos e cinquenta e três mil e cento e vinte e sete euros). -----

O presente Orçamento foi preparado no sentido de dar prossecução ao Plano Estratégico 2023-2026 e reflete os objetivos de performance expressos nos planos de atividades procurando assegurar a missão da ARCIL devidamente enquadrada no contexto económico e social do País. -----

A ARCIL procurará responder aos desafios que lhe são colocados pelas mudanças no contexto nacional e internacional na área da Reabilitação e pelas alterações de mercado a que estão

sujeitas as Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo, adequando as estruturas, as competências, as práticas e as atividades desenvolvidas, com o envolvimento e a participação dos colaboradores, dos beneficiários e as suas famílias e das entidades parceiras. -----
Face ao exposto, o Conselho Fiscal dá o seu parecer favorável à aprovação do Plano de Atividades e Orçamento Previsional para o ano de dois mil e vinte e cinco, que vão ser presentes à Assembleia Geral da Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã a realizar na próxima quarta-feira, dia vinte e sete de novembro de dois mil e vinte e quatro. -----

Lousã, 27 de novembro de 2024.

O Conselho Fiscal



Isabel Fonseca

Ana Souto de Matos



José Alberto Francisco