



Aprovado em A. qual
por unanimidade
em 29/11/2025
Marie José Sallinha
Ana Sofia Bandeira
[Signature]

PLANO DE ATIVIDADES & ORÇAMENTO 2026



NOVEMBRO 2025

ARCIL 
Associação para a Recuperação de
Cidadãos Inadaptados da Lousã



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
A ARCIL	5
SERVIÇOS A PRESTAR POR TIPO DE BENEFICIÁRIO	6
MISSÃO E VISÃO	7
POLÍTICA DA QUALIDADE	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2026	7
MAPA ESTRATÉGICO	8
ENQUADRAMENTO	9
O CONTEXTO ATUAL	9
AÇÕES A DESTACAR EM 2026	12
OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS	17
DEPARTAMENTO DE REABILITAÇÃO	18
Plano de Atividades Departamento de Reabilitação 2026	18
Direção Executiva de Reabilitação Matriz de Planeamento e Avaliação	18
Centro de Atividades de Tempos Livres [ATL] Matriz de Planeamento e Avaliação	19
Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão [CACI] Matriz de Planeamento e Avaliação	20
Centro de Emprego Protegido [CEP] Matriz de Planeamento e Avaliação	21
Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego [CR] Matriz de Planeamento e Avaliação	22
Formação Profissional [FP] Matriz de Planeamento e Avaliação	22
Centro de Recursos para a Inclusão [CRI] Matriz de Planeamento e Avaliação	23
Lar de Apoio [LA] Matriz de Planeamento e Avaliação	24
Lar Residencial [LR] Matriz de Planeamento e Avaliação	25
Serviço de Apoio Domiciliário [SAD] Matriz de Planeamento e Avaliação	25
DEPARTAMENTO DE GESTÃO	26
Plano de Atividades Departamento de Gestão UNS 2026	26
ARCIL AGRO Matriz de Planeamento e Avaliação	26
CSM Matriz de Planeamento e Avaliação	27
ARCIL LAV Matriz de Planeamento e Avaliação	27
IMPACTO+ Matriz de Planeamento e Avaliação	27
ARCIL Madeiras Matriz de Planeamento e Avaliação	28
ARCIL Verde Matriz de Planeamento e Avaliação	28
O Parque by ARCIL Matriz de Planeamento e Avaliação	29
ARCIL Saúde Matriz de Planeamento e Avaliação	30
Plano de Atividades Departamento de Gestão Suporte 2026	31
Direção Executiva de Gestão Matriz de Planeamento e Avaliação	31
Departamento Administrativo e Financeiro [DAF] Matriz de Planeamento e Avaliação	31
Recursos Humanos Matriz de Planeamento e Avaliação	32
Qualidade Matriz de Planeamento e Avaliação	33
Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade Matriz de Planeamento e Avaliação	34

Marketing & Comunicação Matriz de Planeamento e Avaliação	35
Compras Matriz de Planeamento e Avaliação	36
Limpeza Matriz de Planeamento e Avaliação	36
Alimentação Matriz de Planeamento e Avaliação	37
Transportes Matriz de Planeamento e Avaliação	37
Manutenção Matriz de Planeamento e Avaliação	38
METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO	39
Processos-Chave do Departamento de Reabilitação	39
Processos-Chave do Departamento de Gestão Unidades de Negócio Social Suporte	42
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	47
ORÇAMENTO ANUAL PARA 2026	48
MEMÓRIA DESCRITIVA E JUSTIFICATIVA	50
INTRODUÇÃO	50
ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO	51
PARECER DO CONSELHO FISCAL	57

INTRODUÇÃO

A Direção da ARCIL apresenta neste documento o Plano de Atividades e o Orçamento para o exercício de 2026, 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 resultados das atividades desenvolvidas ao longo de 2025 e as orientações estratégicas para o período 2023-2026, tendo em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade.

O Plano de Atividades e Orçamento para 2026 evidencia a dinâmica e força da ARCIL e das suas Pessoas, no sentido desenvolver, de forma continuada, as atividades de reabilitação, produção e suporte da organização, numa perspetiva construtiva e apelando ao sentido de inconformismo que a caracteriza.

Representa, também, e de forma clara, os desafios e constrangimentos económico-financeiros que a ARCIL vem enfrentando, nomeadamente o cumprimento da legislação laboral e regulatória aplicável, o magro financiamento das respostas e programas, o aumento dos custos de funcionamento e, ainda, os investimentos significativos realizados em 2025 – alguns ainda em curso – para requalificação do Lar de Apoio, construção do novo Lar Residencial e substituição de frota, indispensáveis para assegurar condições de segurança, conforto e acessibilidade. Na ausência de uma perspetiva de aumento justo e proporcional das transferências por parte das entidades financiadoras, estes constrangimentos têm imposto a reconfiguração do funcionamento dos serviços, garantindo simultaneamente a qualidade das respostas e o indispensável equilíbrio financeiro.

Com este orçamento, e para 2026, a ARCIL compromete-se a enfrentar os desafios colocados, ajustando estruturas, competências, práticas e atividades desenvolvidas, com o envolvimento e participação dos colaboradores, dos beneficiários e respetivas famílias, bem como das entidades parceiras.

Em 2026 será altura de elaborar o Plano Estratégico para o Quadriénio 2027-2030, e com ele levar a cabo uma profunda reflexão, em conjunto com os diversos *stakeholders*, sobre o caminho que a organização seguirá no futuro, no sentido da garantia da prestação de serviços que sejam valorizados pelos Clientes e Utentes, diferenciados pela robustez das suas características únicas, e que contribuam, simultaneamente, para a sustentabilidade futura da organização e para a estabilidade das pessoas que nela trabalham.

Em 2026 a ARCIL comemora 50 anos da sua fundação e pretende honrar todo o caminho percorrido desde 1976. Comemoramos um percurso coletivo que contribuiu para a construção de muitos projetos de vida e que, sem dúvida, transformou muitas vidas.

Ao longo destes quase 50 anos, a ARCIL assentou a sua intervenção na valorização das pessoas com deficiência, na criação de oportunidades de inclusão, na salvaguarda dos seus direitos enquanto cidadãos, na mudança de mentalidades e na transformação das comunidades.

Em 2026, os 50 anos serão comemorados com a energia e o empenho que a efeméride merece, envolvendo todos os que fazem parte desta história, celebrando as conquistas e refletindo sobre a renovação e os desafios presentes e futuros na capacitação e inclusão das pessoas com deficiência.

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, Penela e Pampilhosa da Serra.

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	→ Resposta de acolhimento residencial a crianças e jovens que frequentam atividades escolares ou formativas.
LAR RESIDENCIAL	→ Resposta de acolhimento residencial a adultos em diferentes equipamentos adequados às suas necessidades.
SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	→ Presta serviços diversificados a agregados familiares, com ou sem filhos, e a adulto, em habitação própria, individual ou partilhada.
CENTROS DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES	→ Promove a ocupação de tempo não letivo de crianças em idade escolar, em parceria com a Câmara Municipal da Lousã e com o Agrupamento de Escolas da Lousã.

EDUCAÇÃO

CENTRO DE RECURSOS PARA A INCLUSÃO	→ Desenvolve intervenção técnica junto de alunos com necessidades de mobilização de medidas adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão, e na comunidade educativa, 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 e diferentes serviços internos.
CENTRO DE RECURSOS	→ Apoia pessoas com deficiência ou incapacidade inscritas nos Serviços de Emprego da Lousã nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação.

UNIDADES DE NEGÓCIO SOCIAL

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.
O PARQUE BY ARCIL	→ 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 <i>CENTRO DE SERVIÇOS E MANIPULADOS</i>	→ 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 Cafetaria 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



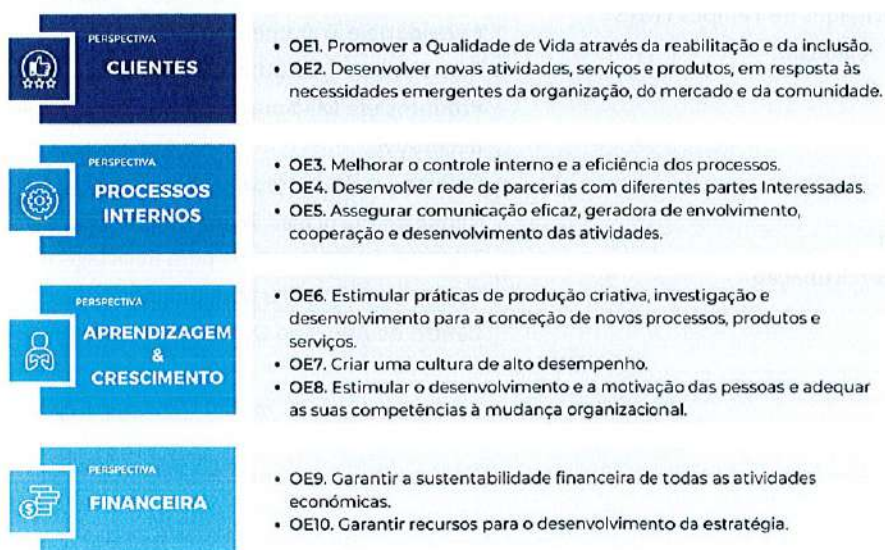
POLÍTICA DA QUALIDADE

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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2023-2026



MAPA ESTRATÉGICO



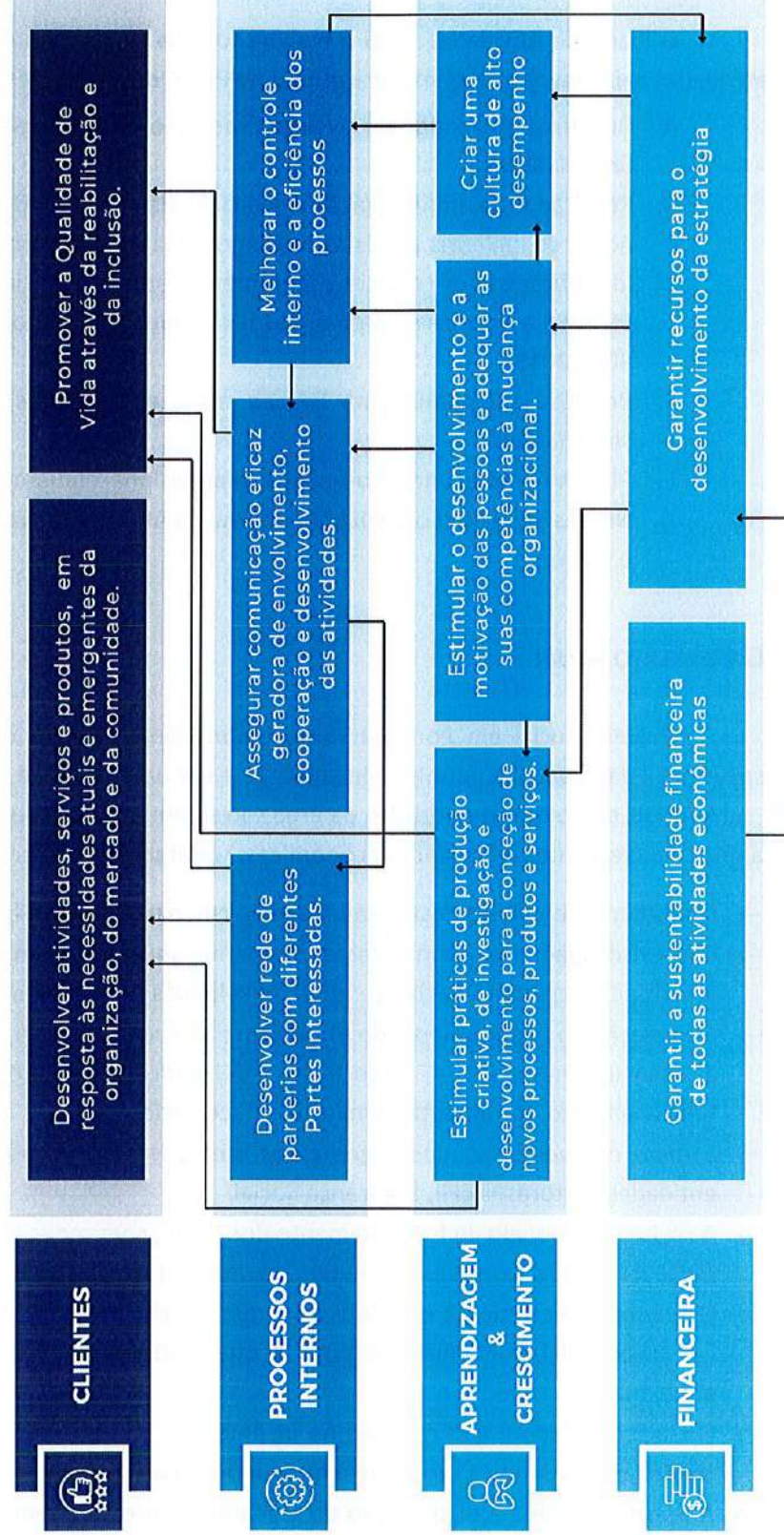
MISSÃO

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.



ENQUADRAMENTO

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

- A. Diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras.
- B. Resultados da monitorização e avaliação da execução de 2025.
- C. Ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria.
- D. Identificação dos requisitos inerentes à recuperação da 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 2026.
- G. Necessidade de reorganização interna da ARCIL para fazer face a desafios presentes e futuros.

O CONTEXTO ATUAL

O setor social em Portugal vem demonstrando grande dificuldade em conseguir a sustentabilidade que lhe permita reinventar-se e dar uma resposta mais efetiva às pessoas.

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

- Financiamento público desajustado face ao custo real dos serviços prestados.
- Imprevisibilidade dos montantes de aumento anual das comparticipações das respostas sociais pela Segurança Social, gerando dificuldades no planeamento
- Estagnação do financiamento do Ministério da Educação ao CRI, limitação do financiamento a recursos humanos e deslocações, deixando por financiar todos os custos de funcionamento, ferramentas e materiais necessários
- Atrasos no reembolso dos pagamentos efetuados em diversos projetos, por parte das entidades gestoras – IEFP, Segurança Social.
- A revisão do modelo de funcionamento dos CRQE, com redução da área de abrangência do CRQE da ARCIL e, consequentemente, impacto futuro no financiamento do serviço.
- O avultado investimento em obras de requalificação do Lar de Apoio e construção do novo Lar Residencial, fundamentais para a qualidade do serviço e da intervenção técnica almejada.
- O trágico incidente que resultou no incêndio da infraestrutura e equipamentos da ARCIL Madeiras, atrasando a produção e obrigando a ajustes e investimentos imprevistos.
- 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.

- As dificuldades no recrutamento de recursos humanos especializados para diversas respostas e negócios sociais, implicando compensações financeiras superiores aos valores de financiamento auferidos.
- 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, para complementar o financiamento público.
- A dispersão geográfica das unidades e serviços e a consequente necessidade de múltiplos serviços de distribuição de géneros, bens e pessoas.

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 2025, o aumento anual das comparticipações 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.

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”. Ao nível da União Europeia, e alinhada com o preconizado pela UN-CRPD, a recomendação é para a criação de serviços de apoio a pessoas com deficiência ou incapacidade orientados para a desinstitucionalização; tal requer um profundo processo de transformação dos programas e respostas sociais e um longo percurso para capacitação das equipas. A ARCIL reflete, nos seus projetos e atividades, o esforço para contribuir para a sustentabilidade social, ambiental e económica, assim como para contribuir para a transformação filosófica e técnica que se espera para os serviços.

Antevê-se que 2026 seja pautado pela persistência de dificuldades no recrutamento e retenção de colaboradores, elementos fulcrais onde suporta toda a intervenção das organizações sociais. Em linha com as tendências a nível nacional, o quadro de pessoal conta com um grande número de trabalhadores estrangeiros, em diversas áreas, e as alterações à legislação da nacionalidade e eventuais restrições à imigração, terão potencial impacto negativo no que diz respeito aos recursos humanos disponíveis para funções menos especializadas.

No campo económico, e de acordo com as mais recentes projeções do Banco de Portugal e da Comissão Europeia (novembro de 2025), o Produto Interno Bruto (PIB) português deverá crescer entre **1,9% e 2,2% em 2025**, mantendo-se um crescimento semelhante em 2026, consolidando a convergência com os níveis de rendimento europeus. A **inflação** deverá estabilizar em torno dos **1,8% a 2%** em 2026, em linha com o objetivo do Banco Central Europeu.

O dinamismo do rendimento disponível continuará a refletir uma evolução favorável do mercado de trabalho, com aumento do emprego e crescimento dos salários reais, beneficiando ainda do impacto das medidas orçamentais previstas em matéria de IRS, pensões e apoios

sociais. Projeta-se uma transição gradual para taxas de juro mais baixas que, em conjunto com a entrada de fundos europeus, deverão apoiar o crescimento do investimento.

No plano comercial, a procura externa dirigida à economia portuguesa mostra alguma aceleração, embora já condicionada pelo esgotamento do impulso de recuperação pós-pandemia dos serviços, em particular do turismo internacional.

No domínio geopolítico, mantêm-se os conflitos Rússia-Ucrânia e Gaza, este ainda não totalmente resolvido, bem como os riscos de contágio no Médio Oriente. Persiste a preocupação com a estabilidade dos preços dos bens de consumo e combustíveis, e um eventual surto inflacionista pode levar o Banco Central Europeu a rever as taxas de juro diretoras.

Em termos objetivos, o aumento do **Salário Mínimo Nacional para €920** em 2026, a atualização da tabela salarial da CNIS e a continuada inflação dos bens alimentares terão um forte impacto nos custos das organizações do setor social. O **Compromisso de Cooperação 2025-2026**, assinado entre o Estado e o setor social, previu um reforço histórico das comparticipações financeiras — €220 milhões só em 2025 —, com atualizações de 12% em lares, 8,7% em creches, 16% no pré-escolar e 6% em centros de dia e de atividade e capacitação para a inclusão, e 4,9% para as restantes respostas. Contudo, estes aumentos não compensam integralmente a subida dos custos salariais e operacionais das instituições, dado o desfasamento face à evolução real dos encargos.

O cumprimento rigoroso da legislação laboral — em matérias de remuneração, horários, progressões, saúde e segurança — é considerado essencial para assegurar uma vida digna aos trabalhadores, mas representa também um fator de pressão significativa nos gastos das organizações, sem contrapartida proporcional no financiamento público ou nas comparticipações das famílias.

Por via das razões acima descritas, impõem-se à ARCIL medidas de adequação e racionalização por forma a salvaguardar a sua sustentabilidade. A realidade evidencia a necessidade de ganhos de eficiência, produzindo os mesmos ou melhores resultados com menos recursos humanos e financeiros — o que não se afigura tarefa fácil, dada a natureza "humana" dos serviços prestados.

Assim, e não sendo a ARCIL uma exceção, o ano de 2026 será marcado pelo desafio da continuação do processo de reestruturação do funcionamento e de otimização dos recursos, obrigando a uma análise detalhada das necessidades e dos resultados necessários, à redução de desperdícios e à procura de novas fontes de financiamento — assegurando a sustentabilidade sem pôr em causa a qualidade do trabalho e a segurança dos utentes.

AÇÕES A DESTACAR EM 2026

No ano em que celebra 50 anos da sua constituição, a ARCIL mantém o compromisso com a promoção da inclusão, da autonomia e da qualidade de vida, das pessoas com deficiência que acompanha, nas diferentes respostas e serviços. Com o foco na capacitação, na inclusão e na salvaguarda dos direitos das pessoas com deficiência, a ARCIL continuará a procurar antecipar e responder às necessidades e expectativas das pessoas atendidas, das suas famílias, dos clientes das Unidades de Negócios Sociais, das entidades financiadoras e dos parceiros públicos e privados, desenvolvendo ações que contribuam para uma comunidade mais inclusiva e socialmente mais coesa.

Destacam-se, como de maior relevo, as seguintes ações:

TRANSVERSAIS À ORGANIZAÇÃO

- Reestruturação de custos e de funcionamento no sentido do reequilíbrio financeiro.
- Revisão do Plano Estratégico 2023-2026 e elaboração do Plano Estratégico 2027-2030.
- No domínio da Qualidade, dar continuidade ao enquadramento gradual do SGQ nos requisitos da Norma ISO 9001:2015 preparando a Certificação futura em 4 serviços - CACI e outro Programa na área da Reabilitação, ARCIL Saúde e IMPACTO+. Para tal, serão elaboradas duas candidaturas: Uma a consultoria especializada e outra a um estágio profissional, de modo a que, conjugadas, permitam obter maior capacidade de resposta às exigências dos diversos processos a trabalhar.
- 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.
- Envolvimento das famílias na criação conjunta de soluções para o acolhimento residencial futuro dos utentes.
- Conclusão da construção de equipamentos residenciais (Lar Residencial).
- Revisão de Acordos de Cooperação relativos a respostas consideradas deficitárias.
- Ao nível da ação do EIS, empreender no sentido na elaboração e melhoria do Procedimento de Parcerias, no sentido de este apoiar a estratégia de Angariação de Fundos, e designadamente as ações suportadas em inovadoras fontes de financiamento;
- Continuação da implementação do Monday, no sentido da desmaterialização da gestão dos processos, documentação e registos, e ainda da partilha de informação entre equipas.
- No domínio dos RH, implementação de um Plano de Formação abrangente e que visa preparar as equipas para a gestão de desafios presentes e futuros e, ainda, desenvolver um arquivo digital dos processos individuais dos trabalhadores.
- Desenhar e implementar programa de comemorações do 50º aniversário da fundação da ARCIL, bem como respetivo Plano de Comunicação.

CACI – CENTRO DE ATIVIDADES E CAPACITAÇÃO PARA A INCLUSÃO

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

- Promover a participação de 12 utentes em atividades realizadas por 4 entidades (clubes desportivos e associações recreativas e culturais).
- Qualificar e capacitar a equipa para intervir de forma mais sustentável com clientes com autismo, multideficiência, necessidades complexas e comportamento agressivo.
- Desenvolver projeto de revisão de processos e documentação de trabalho para ajustar o funcionamento da resposta social ao novo modelo CACI, se publicado no 2º semestre.
- Reforçar a articulação entre os serviços de CACI e LR, fomentando a continuidade e abrangência da atuação.
- Implementar o Projeto Ritmos Inclusivos, financiado pelo CENTRO 2030, que promove a capacitação de pessoas com deficiência em dança e a realização de espetáculos com e na comunidade.
- Concretização do projeto de Capacitação para a Inovação Social - IIES: RECINCLUSA - Reciclagem pela Inclusão, financiado pelo CENTRO2030, com o apoio da Consultora Stone Soup.

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.
- 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.
- Reformular a metodologia de acompanhamento de colaboradores em CEP, para reforçar o trabalho articulado com CR, Serviços de Suporte e UNS.

CR – CENTRO DE RECURSOS PARA A QUALIFICAÇÃO E EMPREGO

- Ajustar a equipa e o funcionamento do CR ao novo enquadramento das respostas para Qualificação e Emprego e explorar novas parcerias com entidades congéneres.
- 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.
- Reforçar a articulação e o trabalho colaborativo com o IIEP.
- Participar ativamente no Grupo de Trabalho da HUMANITAS sobre Qualificação e Emprego.

CRI – CENTRO DE RECURSOS PARA A INCLUSÃO

- Redefinir o funcionamento da equipa face à escassez de recursos.
- 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 congêneres para a realização de 2 atividades em colaboração.
- Promover formação sobre intervenção em equipa nas áreas da Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neuro desenvolvimento para colaboradores e abertas a participantes externos.
- Participar ativamente no Grupo de Trabalho da HUMANITAS sobre Educação.
- Contribuir ativamente com a gestão do Education Forum Member da EASPD.

FP – FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Ajustar a equipa e o funcionamento da FP ao novo enquadramento das respostas para a Qualificação e Emprego e explorar novas parcerias com entidades congêneres.
- 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 da candidatura aprovada.

LA – LAR DE APOIO “CASA DAS CORES”

- Implementar programas de intervenção inovadores 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
- Estabelecer e 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.
- Angariar voluntários para apoiar o funcionamento do Lar.

LR – LAR RESIDENCIAL

- Implementar programa interdisciplinar de atividades ocupacionais e terapêuticas (23 clientes), com impacto na sua Qualidade de Vida.
- Capacitar a equipa para: 1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; 2) Trabalho colaborativo em equipa; 3) Intervenção em
- 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 e assegurar a sua entrada em funcionamento.

- 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).
- Implementar Manual de Funcionamento de SAD Atípico com a equipa de AAD.
- Apresentar candidaturas a programas de financiamento para reforço da visibilidade e do financiamento da resposta.

CATL – CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES

- 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.
- Disseminar modelo de funcionamento CATL Inclusivo da ARCIL, reforçando a importância do tema na agenda pública e política.

UNS – UNIDADES DE NEGÓCIO SOCIAL

o ARCIL Madeiras

- Desenvolver as necessárias diligências no sentido de viabilizar a unidade após incêndio ocorrido em 2025.
- Desenvolvimento do projeto de arquitetura para uma nova unidade na ZI dos Matinhos.
- Adotar um novo software de gestão de encomendas e da produção.

o ARCIL Agro

- Na ARCIL Agro, em 2026, daremos início à plantação de uma área de 2500m² de Hortelã-Menta e espargos, culturas que se apresentam adequadas aos solos e às atividades de reabilitação. Daremos continuidade ao trabalho de melhoria dos solos, através da rotação das culturas, sementeiras de pastagens e incorporação de composto orgânico. Ainda, continuaremos com o processo de vedação exterior/interior por forma a evitar a entrada de animais (javalis e veados).
- Candidatura ao programa “Pequenos Investimentos Agrícolas” para aquisição de bens e equipamentos para a produção acima referida, que se espera venha a ter deferimento no início de 2026;

- Participação num projeto-piloto (MA/CCDRC/CML) de dinamização e promoção da atividade de pastoreio extensivo no território, tendo como foco principal a diminuição da carga combustível no espaço rural.
- **O Parque by ARCIL**
 - O foco será a consolidação do conceito de cafeteria e restauração informal, iniciado em 2024. Em 2026 serão efetuados ajustes ao funcionamento, designadamente no que respeita a horários de funcionamento; Cartas (produto, preço e periodicidade de renovação) e ainda a qualificação da equipa na área de serviço de mesa e bar.
- **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.
- **IMPACTO+**
 - Pretende-se identificar os fatores diferenciadores do serviço no sentido de melhor comunicar as vantagens competitivas na unidade.
- **ARCIL Verde**
 - O foco continuará a ser a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Para tal, será implementado o “Manual de Boas Práticas” e as “Normas de Conduta”, bem como os Procedimentos Internos de trabalho associados ao Processo. Ainda, será efetuada uma candidatura para a aquisição de uma nova viatura.
- **ARCIL LAV**
 - Continuaremos a investir, comercialmente, no segmento B2B (Alojamentos locais e indústria).
- **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 retomada a utilização regular da piscina para realização de tratamentos, proceder-se-á à mudança de software de gestão clínica e dar-se-á continuidade ao trabalho de implementação da ISO9001:2015.

PROCESSOS DE SUPORTE

- Nas **COMPRAS**, em 2026, existe o objetivo de elaborar e apresentar uma candidatura para aquisição de uma câmara de frio para o armazém, que permita a centralização de todo o armazém de frio.
- Na **COZINHA** pretende-se efetuar melhorias no processo de lavagem de louça, através da introdução de uma máquina de lavar de capot; no refeitório da Sede, há o objetivo de elaborar e apresentar uma candidatura a um financiamento para a sua remodelação (em termos térmicos, acústicos e mobiliário)
- Na **COMUNICAÇÃO & MARKETING** – Desenvolvimento e implementação da nova Loja Online (Projeto Coaching 4.0)

- Na **MANUTENÇÃO** – Melhorar o processo de planeamento das intervenções no sentido de gerir melhor as prioridades; melhorar o processo de comunicação com o cliente interno; qualificar a equipa na área da manutenção
- No **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO** (DAF), pretende-se dar um impulso na automatização de processos, para ganho de eficiência, designadamente através do aumento do número de fornecedores com faturação eletrónica e da implementação de um sistema de notificação de clientes na data de cobrança.
- Nos **TRANSPORTES**, serão implementadas medidas no sentido de aumentar a satisfação dos elementos da equipa relativamente à sua interação e comunicação, bem como se procurará obter financiamento/formação em condução defensiva.

OBJETIVOS, ATIVIDADES E METAS

O Plano de Atividades e Orçamento para 2026 é elaborado num contexto pós-pandémico marcado por significativa instabilidade económica, resultante dos conflitos entre a Ucrânia e a Rússia e, mais recentemente, entre Israel e o Hamas. Estes fatores têm exigido a implementação de diversas medidas de contingência para mitigar o substancial aumento de custos, já verificado nos anos anteriores e com elevada probabilidade de se manter no próximo ano.

As atividades previstas para cada Programa de Reabilitação e para o Departamento de Gestão encontram-se detalhadas nos respetivos Planos de Atividades – Matrizes de Planeamento e Avaliação, que funcionam como instrumentos de programação operacional e de monitorização do desempenho organizacional.

Nas tabelas seguintes são apresentadas as Atividades, Indicadores e Metas por Objetivo Operacional, alinhados com os Objetivos Estratégicos definidos no Plano Estratégico 2023-2026.

DEPARTAMENTO DE REABILITAÇÃO

Plano de Atividades Departamento de Reabilitação | 2026

Direção Executiva de Reabilitação | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
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	100	Grupo de Famílias identificado	10
Assegurar as ações necessárias para o licenciamento do Lar Residencial PARES	Processos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	DER	Plano Operacional	Processo concluído	100	Check list elaborada	100
Rever 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	3	Propostas de alteração	3
Colaborar na revisão e reformulação do Plano Estratégico	Aprend & Cresc	7. Criar uma cultura de alto desempenho	DER	Plano Operacional	Plano Estratégico revisto e reformulado	100	Plano de Trabalho executado	100
Renegociar Acordo de Cooperação Lar de Apoio - CARE	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	DER	Plano Operacional	Acordo alterado	100	Processo completo submetido à Seg. Social	100
Assegurar alargamento do acordo de LR	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	DER	Plano Operacional	Vagas em acordo em Julho	6	Processo completo submetido à Seg. Social	100

Centro de Atividades de Tempos Livres [ATL] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	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	Cientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	ATL	Plano Operacional	% EE "Muito Satisfeitos" com o serviço de CATL Inclusivo	50	Implementação de metodologia CATL Inclusivo (guia/manual); Práticas Inclusivas; Parceria com Famílias; Liderança Inclusiva; Segurança e Bem-estar; Participação Comunitária	100
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.	ATL	Plano Operacional	% de clientes com intervenção conjunta	100	Nº de dias de trabalho colaborativo	70
Promover ações para a concretização de intervenções e atividades do CATL Inclusivo	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	ATL	Plano de Ações	Nº de Iniciativas em parceria	6	NA	NA
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	ATL	Plano de Ações	Criação e implementação do manual de funcionamento CATL Inclusivo	100	Nº de sessões de trabalho com a equipa	5
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	ATL	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	ATL	Plano Operacional	Nº de candidaturas aprovadas	1	Nº de candidaturas apresentadas	1

Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão [CACI] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
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	75	Nº de objetivos definidos na dimensão autorrepresentação/autodeterminação	70
Capacitar colaboradores para a intervenção com clientes com autismo	Aprend & Cresc	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	15	Plano de ação elaborado	1
Criar momentos com a equipa para reflexão, discussão e planeamento de novas metodologias de intervenção	Aprend & Cresc	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	NA	NA
Candidatar projetos inovadores a linhas de financiamento	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CACI	Plano de Ações	Nº de candidaturas	3	NA	NA
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, CR, CRI, FP	Plano Operacional	Nº de novas integrações em parcerias	3	Nº de ações (2 AE e 2 Empresas)	3
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, LR	Plano Operacional	Nº de clientes envolvidos	12	Nº de novas atividades de colaboração	4
Reorganizar tarefas de 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	1	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	6

Centro de Emprego Protegido [CEP] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
Promover percursos profissionais orientados pela autodeterminação e inclusão dos clientes	Cientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano Operacional	Nº de contratos de trabalho / processos de reforma aprovados	1	Nº de propostas de contratos de trabalho / ou pedidos de reforma	3
Reforçar apoio a clientes CEP com necessidades adicionais de apoio psicossocial ou de saúde	Cientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano de Ações	Realização de levantamento de necessidades de apoio adicionais	1	Nº de ações de capacitação para responsáveis de UNS	6
Implementar intervenções de capacitação dos clientes em competências pessoais e sociais, técnicas e para o trabalho	Cientes	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 para clientes	6
Reforçar a implementação do novo serviço de Tomada de Decisão Apolada	Cientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano Operacional	Implementação do serviço de TDA	100	Nº de dias de trabalho	12
Iniciar processos de Maior Acompanhado	Cientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Plano de Ações	Processos preparados	5	NA	NA
Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos 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
Reduzir custos com o quadro de colaboradores CEP	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CEP	Plano Operacional	% de redução de custos com o quadro de pessoal do CEP	5	% de redução do quadro de pessoal do CEP	5

Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego [CR] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	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
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	100	Nº de ações para formalização da rede	2
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
Reforçar a articulação e o trabalho colaborativo com o IEFP	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CR	Plano Operacional	Solicitar reunião com delegação do IEFP de Coimbra	100	NA	NA

Formação Profissional [FP] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	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
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
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
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
Implementar eventos comemorativos dos 50 anos da ARCIL	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	100	Nº de programas/respostas sociais envolvidos na organização do evento	9
Explorar novas parcerias para dinamização de ações e cursos de formação (e.g., APCC, ARCIAL)	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	FP, CR	Plano de Ações	Nº entidades contactadas	2	NA	NA

Centro de Recursos para a Inclusão [CRI] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
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
Estabelecer e ativar parcerias com: 1) Entidades do Ensino Superior; 2) Entidades referência a nível internacional e nacional; 3) Entidades congéneres	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CRI	Plano Operacional	Nº de atividades em colaboração	2	Nº de entidades contatadas	4
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 iniciativas de comunicação com EE	3	NA	NA
Especializar a equipa para responder a clientes 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	Metodologias implementadas: Rastreio de Leitura/Escreita; Mini-ToP; MindSerena	100	Nº de publicações/relatórios de investigação	1
Promover ações de capacitação sobre intervenção em equipa nas áreas da Inclusão, Deficiência e Perturbações do Neurodesenvolvimento;	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CRI	Plano Operacional	Nº de participantes	30	Nº de ações de formação para o exterior (pagas pelos participantes)	1
Participar no Grupo de Trabalho no âmbito de Educação da 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	100	Nº de atividades em colaboração	2
Realizar experiência-piloto de acompanhamento de PIT partilhado entre CRI e CR	Aprend & Cresc	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	CRI, CR	Plano de Ações	Nº de alunos em experiência-piloto	6	NA	NA

Lar de Apoio [LA] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
Implementar programas de atividades lúdicas ajustadas ao perfil dos clientes	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 cumprimento de plano mensal de atividades	75	Criação de plano mensal de atividades lúdicas	5
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
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	Nº de novas atividades em parceria	1	Nº de entidades contatadas	3
Angariar voluntários para apoiar o funcionamento do LA	Processos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	LA	Plano de Ações	Nº de horas de voluntariado/ mês	16	NA	NA
Candidatar estágios - Animação, Educação Social	Processos	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	LA	Plano de Ações	Apresentação de candidatura	100	NA	NA
Capacitar a equipa para dar melhor resposta aos clientes, de acordo com as problemáticas das crianças e jovens	Aprend & Cresc	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	LA	Plano Operacional	Nº 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	100	Criação de proposta de modelo de funcionamento CARE	100
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	NA	NA
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 (incluindo campanha online)	3	NA	NA

Lar Residencial [LR] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
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	Projeto preparado para candidatura	100	Projeto de arquitetura com aprovação do ISS, IP e CML	100
Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas 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	6
Capacitar a equipa para: 1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; 2) Trabalho colaborativo em equipa; 3) Intervenção especializada em áreas específicas	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	3
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	6

Serviço de Apoio Domiciliário [SAD] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Tipo	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
Promover competências para a autonomização 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 autonomização de clientes	2
Desenvolver e 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 de Instruções de Trabalho de funcionamento SAD Atípico	3	Nº de sessões de trabalho com equipa de AAD	1
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	2	% de execução das visitas domiciliárias (pela DT)	70
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 melhorias implementadas	3	Nº de ações de formação	3
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	1	Nº de dias de trabalho	12

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Plano de Atividades Departamento de Gestão | UNS 2026

ARCIL AGRO | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
AGRO	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.01 Aumentar a carteira de clientes B2B - Coisas da Quinta	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Nr de clientes B2B	6	Plano de ações de prospecção - Ação realizada	100
AGRO	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Arrancar com produção em pequena escala de Hortalã Menta e de Espargos	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Área cultivada (m2)	2500	Preparação dos terrenos (m2)	2500
AGRO	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Identificar parceiros para a distribuição da produção	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Ação realizada	100		
AGRO	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Identificar parceiros para alambicagem de plantas em verde	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Ação realizada	100		
AGRO	Plano Operacional	4. Financeira	Aquisição de Equipamentos - Projeto PRR candidatado 2025	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Tx execução do investimento	100	Consulta ao mercado - recolha de orçamentos	100
AGRO	Plano de Ações	1. Clientes	Interligar com o Parque a divulgação dos produtos Coisas da Quinta - Criação de ponto de venda na Cafetaria	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Ação realizada	100		
AGRO	Plano de Ações	1. Clientes	Participação em Projeto Piloto (MA/CCDRD/CML) - Pastoreio	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Ação realizada	100		

CSM | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
CSM	Plano Operacional	2. Processos	GP.5.02 Aumentar o nr de clientes via dinamização do Marketing & Vendas	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Nr de novos clientes CSM	3	Taxa de cumprimento do Plano Comercial e de Prospeção	100

ARCIL LAV | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
LAV	Plano Operacional	4. Financeira	GF.9.06 Aumentar o VN no segmento B2B - Turismo	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	% aumento do VN cliente B2B	2	Nr de novos clientes segmento B2B	2

IMPACTO+ | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
IMP+	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.05 Ser reconhecido pelo cliente como prestador de serviços na área do envelhecimento ativo, através do "Movimento & Pensamento"	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Nr de clientes	7	Taxa de cumprimento do Plano de Comunicação	100
IMP+	Plano Operacional	2. Processos	GP.5.03 Executar Plano de Comunicação assente nos atributos competitivos e fatores de diferenciação das especialidades	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Grau de Exec. do Plano	100	Identificação dos atributos competitivos - VRIO - Ação Realizada	100
IMP+	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.06.05 Desenvolver fatores diferenciadores do serviço	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Fatores desenvolvidos	100	Identificação dos atributos competitivos - VRIO - Ação Realizada	100
IMP+	Plano Operacional	4. Financeira	GF.10.04 Equipa técnica que garanta o volume de atividade planeado	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Cumprimento da agenda	95	Benchmarking - condições dos técnicos - Ação realizada	100

ARCIL Madeiras | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
MADEIRAS	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.02 Iniciar a preparação da implementação da norma ISO9001	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Processos mapeados	100	Auditoria interna de diagnóstico - Ação realizada	100
MADEIRAS	Plano Operacional	2. Processos	Identificar/adotar aplicação para Gestão da Produção	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Ação realizada	100	Prospecção de mercado - Ação Realizada	100
MADEIRAS	Plano Operacional	4. Financeira	Avaliar a viabilidade da unidade (após Incêndio)	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Ação realizada	100	Projeto de arquitetura - Ação Realizada	100

ARCIL Verde | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
VERDE	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.05 Implementar os procedimentos associados às atividades da prestação de serviços	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Procedimentos implementados	100	Revisão dos procedimentos /Atividades abrangidas (planeamento, intervenção, supervisão, manutenção preventiva) - Ação realizada	100
VERDE	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Elaborar e implementar um "Manual de Boas Práticas" e "Normas de Conduta" na relação com o Cliente	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Ação realizada	100	Revisão e aprovação do Manual e das Normas de Conduta	100
VERDE	Plano de Ações	4. Financeira	GF.10.03 Candidatura para financiamento de uma nova viatura	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Candidatura Efetuada - Ação realizada	100		
VERDE	Plano de Ações	4. Financeira	Revisão e atualização ESPECIAL de avenças	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Ação realizada	100		

O Parque by ARCIL | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
PARQUE	Plano Operacional	1. Clientes	Criação de zona reservada/Biombo para grelha	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Ação realizada	100	Encomenda à ARCIL Madeiras	100
PARQUE	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.6.04 Aumentar os conhecimentos da equipa em serviço de mesa e bar	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Avaliação da eficácia da formação	100	Taxa de execução do plano de formação interno	100
PARQUE	Plano Operacional	4. Financeira	Ajustar horário de funcionamento - procura de maior eficiência	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Horário ajustado - Restaurante + cafetaria	100	Comunicação à CML	100
PARQUE	Plano Operacional	4. Financeira	Revisão mais frequente da Carta, com base na rotação dos artigos	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Nr de revisões realizadas às cartas de restaurante e bar	4	Análise mensal à rotação dos produtos	12
PARQUE	Plano de Ações	3. Aprend & Cresc	Elaborar plano de formação interna 2026	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Ação realizada	100		
PARQUE	Plano de Ações	4. Financeira	Abastecimento de gás canalizado/CML	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	Ação realizada	100		

ARCIL Saúde | Matriz de Planejamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
SAÚDE	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.09 Retomar a utilização regular da piscina para tratamento	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Abertura da piscina	100	Estudo de viabilidade - Ação realizada	100
SAÚDE	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.04 Implementar a norma ISO9001:2015 para o SGQ	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Taxa de conformidade	80	Nr de auditorias internas	2
SAÚDE	Plano Operacional	2. Processos	Mudança de software de gestão clínica	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Ação realizada	100	Comparar propostas alternativas	100
SAÚDE	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Análise estratégica - Vantagens Competitivas - MD-PCDI - Diferenciação e Procura	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a concepção de novos processos, produtos e serviços.	Estudo realizado	100		
SAÚDE	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.7.02 Obter estimativa de tipo e custo de intervenção na infraestrutura (para compliance com a legislação em vigor)	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Ação executada	100		
SAÚDE	Plano de Ações	2. Processos	Melhorar Infraestrutura - Sala de Parafango	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Ação Realizada	100		

Plano de Atividades Departamento de Gestão | Suporte 2026

Direção Executiva de Gestão | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
DEG	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.14 Oferecer produtos e serviços resultantes de SGQ (ISO9001) implementado	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Processos Implementados	4	Nr de auditorias	4
DEG	Plano Operacional	2. Processos	Incentivar a utilização do Monday nas UNS e LOG	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Nr projetos implementados por unid	1	% Resp que receberam formação Monday (mais	100
DEG	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Colaborar na elaboração do Plano Estratégico para o quadriénio 2027-2030	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Ação realizada - Plano Elaborado e Aprovado em AG	100	Reflexão Estratégica - Ação Executada	100
DEG	Plano Operacional	4. Financeira	Identificação de solução viável para a instalação da ARCIL Madeiras	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Ação realizada - solução encontrada	100	Elaboração de projeto arquitetura	100

Departamento Administrativo e Financeiro [DAF] | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
DAF	Plano Operacional	1. Clientes	Garantir satisfação do cliente interno	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Tx de satisfação	90	Ação realizada - Incluir o DAF no inquérito de avaliação de satisfação de colaboradores	100
DAF	Plano de Ações	2. Processos	Conseguir faturação eletrónica de fornecedores	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Nº de Fornecedores com adesão	10	nº de fornecedores contactados	100
DAF	Plano de Ações	2. Processos	Implementar sistema de alertas e envio de avisos de cobrança no primavera para faturas vencidas de Clientes	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Sistema implementado	100	Custo de implementação (600€ aproximadamente tempo gasto a mais em cobranças)	600

Recursos Humanos | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
RH	Plano Operacional	1. Clientes	Promover uma atividade para colaboradores no âmbito dos 50 Anos	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Atividade realizada	1	Plano da atividade elaborado	100
RH	Plano Operacional	2. Processos	Desenvolver um arquivo digital dos processos individuais dos trabalhadores	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Nº de processos digitalizados (%)	100	Nº de processos por mês	20
RH	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Desenvolver um Plano de Formação alinhado com os objetivos estratégicos da organização	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Grau de cumprimento do Plano de Formação	100	Plano elaborado	100
RH	Plano Operacional	4. Financeira	Garantir a execução total da verba disponível no FCT	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Valor total financiado	100	Pedido submetido	100

Qualidade | Matriz de Planejamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
QUAL	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.22 Analisar as alterações ao Referencial EQUASS e sua aplicabilidade	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Novo Referencial-Balanço	1	Nº de sessões realizadas	2
QUAL	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.22 Assegurar a continuidade da preparação dos processos Saúde e Bem Estar e CACI, até ao final de 2026	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Resultado da auditoria	80	Nº de auditorias internas realizadas	2
QUAL	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.14 Acompanhar a implementação dos PS - Manutenção e Transportes	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Processos auditados internamente	70	Nº de sessões de acompanhamento	11
QUAL	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.14 Implementar 1 Processo no DG	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Processo auditado internamente	1	Cumprir o Plano de Implementação	80
QUAL	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.8.07 Capacitar as pessoas do processo para a Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO9001	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Resultados da Avaliação da Eficácia	75	Horas de Formação por Grupo/ Processo	4
QUAL	Plano Operacional	4. Financeira	GF.10.12 Financiar a Implementação da ISO9001	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Valor angariado em consultoria, formação e auditoria (Nº de horas de apoio*valor hora consultor)	1560	Analisar candidaturas para financiamento	1
QUAL	Plano de Ações	4. Financeira	GF.10.13 Candidatura a Estágio	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Aprov. de candidatura	100	Candidatura efetuada	1

Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
EIS	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.17 Melhorar as condições das infraestruturas (obras + equipamentos)	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	N.º total de intervenções concluídas (obras + aquisição de equipamentos relevantes)	4	N.º total de fontes de financiamento mobilizadas para infraestruturas (candidaturas aprovadas, doações, parcerias empresariais)	4
EIS	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.10 Melhoria e otimização dos processos de angariação de fundos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Elaborar e aprovar procedimento de gestão de parcerias - Ação realizada	100	Realização de uma ação de capacitação interna (formação ou benchmarking estruturado) sobre gestão de parcerias, dirigida à Direção Executiva e às equipas com as quais o EIS mais diretamente trabalha (Diretores Técnicos e Comunicação).	100
EIS	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	Fomentar a identificação de oportunidades de financiamento inovadoras, junto de doadores/financiadores	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Tx de aprovação das candidaturas submetidas em inovadoras oportunidades de financiamento	50	N.º de ferramentas ou metodologias de pesquisa e gestão de oportunidades	3
EIS	Plano Operacional	4. Financeira	Concretizar novas fontes de receitas (Setor privado/resp social)	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Montante total angariado junto de fontes privadas e diversificadas (€)	6000	N.º de novas parcerias financeiras formalizadas (parceiros do setor privado)	6

Marketing & Comunicação | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
MKT & COM	Plano Operacional	1. Clientes	Aumentar alcance do Plano de Comunicação e Marketing 2026	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Crescimento audiência/público (%)	15	Conteúdos produzidos/mês	20
MKT & COM	Plano Operacional	1. Clientes	Garantir alcance da comunicação do Ciclo Comemorativo dos 50 Anos	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	nº Alcance/visualização das campanhas	1E+05	Nº peças comunicação	50
MKT & COM	Plano Operacional	3. Aprender & Crescer	Promover sessões de sensibilização e partilha com os responsáveis (serviços, programas e unidades), destacando o papel estratégico da comunicação para a eficácia organizacional	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Nº de sessões realizadas	3	Elaborar Plano das Sessões - Ação realizada	100
MKT & COM	Plano de Ações	4. Financeira	Implementação da nova Loja On-Line (Coaching 4.0)	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Loja a funcionar	100	Formação aos utilizadores na gestão do back-office da loja	100

Compras | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
COMPRAS	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.1 Aumentar a % de Clientes Satisfeitos com a Quant/Qual dos bens servidos	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	% Clientes Satisfeitos e Muito satisfeitos	92	Reuniões periódicas entre RESP UNID e RESP LOG	4
COMPRAS	Plano Operacional	2. Processos	GP.3. Centralizar a preparação, armazenagem e separação de bens alimentares a enviar para as estruturas	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Centralização dos bens - Ação realizada	100	Equipamentos instalados	100
COMPRAS	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.7 Melhorar a eficiência na separação e acondicionamento de bens a armazenar/enviar para as estruturas	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Redução do tempo dispendido na separação e acondicionamento de bens (%)	10	Quantificar tempos atuais para o manuseamento de bens - ação realizada	100
COMPRAS	Plano Operacional	4. Financeira	GF.10 Elaborar candidatura para financiar a aquisição de material para armazém	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Candidatura elaborada/submetida - ação realizada	100	Acompanhar mensalmente os programas de financiamento	100

Limpeza | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
LIMP	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.18 Manter a proporção de clientes internos muito satisfeitos com o serviço prestado	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Taxa de satisfação	65	Contratação de CEI para reforço da equipa	1
LIMP	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.6.09 Fazer formação à equipa na área técnica específica de limpeza e higienização	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	Nr pessoas	5	Candidatura formação financiada	1

Alimentação | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
COZ	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.12 Aumentar a satisfação do cliente no momento da refeição	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	% colaboradores satisfeitos	60	Revisão de ementas - Apoio Nutrição	100
COZ	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.13 Contribuir para aumentar os níveis de conformidade com as regras de Higiene e Segurança Alimentar	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Nr de NC detetadas	0	Sinalizar NC detetadas e planificar a resolução	100
COZ	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.07 Reforçar a equipa da cozinha através de alterações do processo de lavagem da loiça (máquina Capot)	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Máquina instalada	100	Ação realizada - Procurar máquina de capot via donativo/candidatura	100
COZ	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.7.05 Fazer obras de melhoria no refeitório da sede (Térmicos, acústicos e mobiliário)	7. Criar uma cultura de alto desempenho	Ação realizada - Obras	100	Ação realizada - Candidatura	100

Transportes | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
TRANSPORTES	Plano Operacional	2. Processos	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)	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	Nível de satisfação		Nr de reuniões bi-mensais (às 18h30)	6
TRANSPORTES	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.8.09 Desenvolver a equipa com formação de condução defensiva	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Nº de colaboradores com formação	2	Candidatura a Formação Financiada	1
TRANSPORTES	Plano Operacional	4. Financeira	GF.10.15 Aumentar o VN de prestação de serviços à CML (escolas)	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Aumento VN	1000	Nº de propostas apresentadas	4

Manutenção | Matriz de Planeamento e Avaliação

Unidade	Tipo	Dimensão	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador Lag	Meta Lag	Indicador Lead	Meta Lead
MANUTENÇÃO	Plano Operacional	1. Clientes	GC.1.19 Melhorar Satisfação de cliente	1. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	Avaliar Satisfação de clientes	85	Tempo Médio de resposta (em dias) na Manutenção Corretiva	5
MANUTENÇÃO	Plano Operacional	2. Processos	GP.3.12 Melhorar planeamento e comunicação da manutenção corretiva	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Acompanhar/priorizar semanalmente os pedidos efetuados	1	Melhorar o procedimento interno no domínio da gestão de pedidos	100
MANUTENÇÃO	Plano Operacional	3. Aprend & Cresc	GA.8.05 Aumentar Formação dos colaboradores da Manutenção	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	Nr de colaboradores com formação em manutenção	2	Nr de horas de formação frequentada por pessoa	50

METAS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Processos-Chave do Departamento de 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%

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		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%
% 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	PC05 FP	25%
Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos*100	Semestral		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%

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	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		95%
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%
% 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%

Processos-Chave do Departamento de Gestão

Unidades de Negócio Social | Suporte

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
EBITDA %	AGRO	$(\text{Total de Rendimentos} - \text{Gastos} (61+62+63+65+66+67+68))/ \text{VN} * 100$	Mensal	1,9
Evolução do VN (71)	AGRO	$((\text{VN de N}/\text{VN de N-1})-1)*100$	Mensal	58
Grau de cumprimento do PA	AGRO	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de cumprimento do plano de culturas	AGRO	Unidades colhidas/unidades previstas*100 (kg)	Trim	100
Grau de satisfação dos clientes (MS)	AGRO	$(\text{Clientes MS}/\text{Total de respostas})*100$	Anual	75
Margem Bruta sobre vendas %	AGRO	$(\text{Vendas} - \text{Compras})/ \text{Vendas}$	Mensal	26,7
Resultado Líquido	AGRO	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	-6843,45
Volume de negócios (71+72)	AGRO	Rúbrica 71+72	Mensal	176309,81
Volume de negócios com novos clientes B2B	AGRO	Rúbrica 71+72 novos clientes B2B	Mensal	1102
Volume de negócios com novos produtos	AGRO	Rúbrica 71+72 novos produtos	Mensal	15094
Conformidade com HACCP (%)	ALIMENTAÇÃO	$\text{N}^\circ \text{ de análises conformes}/\text{N}^\circ \text{ total de análises realizadas} * 100$	Trim	90
Contributo do serviço para inclusão de PCDI	ALIMENTAÇÃO	$\text{N}^\circ \text{ de pessoas}$	Trim	1
Custo unitário de refeição (matéria prima)	ALIMENTAÇÃO	$\text{Gastos incorridos para confeccionar refeições} (62387)/\text{Total de refeições servidas} * 100$	Trim	2,11
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	ALIMENTAÇÃO	$\text{N}^\circ \text{ de objetivos concretizados}/\text{N}^\circ \text{ de objetivos definidos} * 100$	Trim	90
Quebras (%)	ALIMENTAÇÃO	$(\text{Refeições marcadas}/\text{refeições consumidas} - 1) * 100$	Trim	0,7
Satisfação dos Colaboradores com o serviço (%)	ALIMENTAÇÃO	$(\text{N}^\circ \text{ clientes satisfeitos e muito satisfeitos}/ \text{Total de respostas}) * 100$	Anual	60
Segurança dos manipuladores, alimentos e superfícies	ALIMENTAÇÃO	$\text{N}^\circ \text{ de análises conformes}/\text{N}^\circ \text{ total de análises realizadas} * 100$ (somatório de manipuladores, superfícies e alimentos* 3 locais)	Trim	90
% Cumprimento do Plano de Contratação Pública	COMPRAS	$\text{Valor contratado}/\text{Valor potencial} * 100$	Trim	90
% de Fornecedores com nível preferencial	COMPRAS	$\text{Somatório fornecedores com preferencial}/ \text{Nr total de fornecedores} * 100$	Sem	80
% de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	COMPRAS	$(\text{Clientes Satisfeitos} + \text{Clientes M.S})/ \text{Total de respostas} * 100$	Anual	90
Execução financeira de contratos de fornecimento contínuo	COMPRAS	$\text{Média} (\text{Montante executado no período}/\text{Montante contratado no período} * 100)$	Trim	95

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
Nível de Serviço (à 1a entrega) - Fornecimentos Internos	COMPRAS	Quantidades satisfeitas à 1a entrega/quantidades requisitadas *100	Trim	92
Prazo médio de fornecimento interno	COMPRAS	Média do Somatório (Data de entrega-Data da requisição)	Trim	8
EBITDA %	CSM	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	-26,5
Evolução do VN (71+72)	CSM	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	-9
Grau de cumprimento do PA	CSM	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	CSM	Nr de encomendas entregues dentro do prazo pedido pelo cliente/Nr total de encomendas entregues*100	Trim	95
Resultado Líquido	CSM	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	-22050,99
Tx de satisfação dos clientes (MS)	CSM	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	65
Volume de negócios	CSM	Rúbrica 71+72	Mensal	33649,39
% de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	DAF	(Nº clientes satisfeitos e muito satisfeitos)/ Total de respostas	Anual	95
% Gastos com Financiamento em Contas Correntes + Confirming	DAF	Gastos financiamento/ (Contas Correntes+Confirming) * 100	Sem	2,49
Coimas resultantes de incumprimento Autoridade Tributária (AT)	DAF	Σ Coimas resultantes de incumprimento	Sem	0
Cumprimento prazos de apresentação de contas	DAF	Σ dias de atraso - Na apresentação de contas ao longo do ano (até ao 15º dia de cada mês - Data da apresentação)	Trim	48
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	DAF	Nº de objetivos concretizados/Nº de objetivos definidos*100	Trim	100
Prazos médios de pagamento	DAF	Valor em dívida fornecedores/ (FSE + CMVMC) * 365	Trim	25
Prazos médios de recebimento	DAF	Valor em dívida clientes/ (Vendas + IVA) * 365	Trim	43
CAPEX - Capital Expenditures	DEG	(Δ Ativo Tangível líquido e Intangível líquido) /Volume de Negócios (c/ 75))	Anual	3,91
CashFlow	DEG	RL + Amort - (65+76+77+66)- IMPUTAÇÃO DE SUBSÍDIOS DE INVESTIMENTO	Trim	245376,33
EBITDA %	DEG	EBITDA / VN (inc. 75)	Trim	6,2
Grau de Cumprimento dos Planos de Atividades - D.Gestão	DEG	Nº de objetivos atingidos/Nº total de objetivos das UNS	Sem	100
Índice de Produtividade	DEG	VN/Gastos Operacionais (61~68)	Trim	1,002
Resultado Líquido	DEG	Resultado executado/Resultado previsto *100	Trim	99873,46
Evolução do Nr de voluntários envolvidos	EIS	(Nr de voluntários em N)/Nr de voluntários em n-1)-1	Trim	15
Grau de Cumprimento do PA	EIS	Nº de objetivos concretizados/Nº de objetivos definidos*100	Trim	90

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
Tx de aprovação das candidaturas	EIS	Σ Montante aprovado/Montante candidato	Trim	70
Tx de realização das candidaturas planeadas (PA)	EIS	Σ Montantes executados/Montantes aprovados	Trim	100
Volume angariado	EIS	Σ Valor de angariação de fundos	Trim	50000
% de cumprimento com as condições de trabalho	HSST	Nº de respostas Positivas à questão "A ARCIL cumpre com os seus deveres ao nível do seu posto de trabalho"/Nº total de respostas*100	Anual	90
% de Execução do Plano de Melhoria SST	HSST	Ações Executadas/Ações Previstas*100	Trim	90
Cumprimento do Nº de vitorias/inspeções por entidades externas	HSST	Σ vitorias/Inspeções: SST-22 Rede Gás(ano) - 3 (LRCP, CACI; CSM) Plataforma Elevatórias (ano) - 2 ANPC/MAPs(ano) - 4 (SEDE, CACI,LRCP; LA) Elevadores (mensal) - 2*12=24 (CACI,SEDE) Monta Pratos (bimestral) - 1*6=6 COZ	Mensal	61
Execução do Plano SST	HSST	Ações Executadas/Ações Previstas*100	Trim	95
EBITDA %	IMP+	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	26,5
Evolução do VN	IMP+	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	5
Grau de cumprimento do PA	IMP+	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de realização das consultas marcadas	IMP+	Nr de consultas realizados/Nr de consultas planeadas*100	Trim	85
Grau de satisfação dos clientes	IMP+	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	95
Renovação da Carteira de Clientes	IMP+	Nr de Clientes Novos no ano/Total de Clientes Atendidos no ano*100	Trim	40
Resultado Líquido	IMP+	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	19605
Volume de negócios	IMP+	Rúbrica 71+72	Mensal	73967,95
EBITDA %	LAV	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	10,1
Evolução do VN	LAV	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	9
Grau de cumprimento do PA	LAV	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de satisfação dos clientes	LAV	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	80
Resultado Líquido	LAV	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	7610,03
Volume de negócios	LAV	Rúbrica 71+72	Mensal	55182,36
Contributo do serviço para inclusão de PCDI (%)	LIMP	Nº de pessoas (meta atingida = 100%)	Trim	0
Execução dos Planos de Higienização (%)	LIMP	(Tarefas executadas por estrutura/Total de Tarefas previstas para cada estrutura)*100	Trim	90
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	LIMP	Nº de objetivos concretizados/Nº de objetivos definidos*100	Trim	75

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
NC/Reclamações (%)	LIMP	Nº de ocorrências (meta atingida = 100%)	Trim	0
Satisfação dos Colaboradores com o serviço (%)	LIMP	(Nº clientes satisfeitos e muito satisfeitos)/ Total de respostas	Anual	95
EBITDA %	MADEIRAS	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	9,1
Evolução do VN	MADEIRAS	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	-21
Grau de cumprimento do PA	MADEIRAS	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de cumprimento do prazo pedido pelo cliente	MADEIRAS	Nr de encomendas entregues dentro do prazo/Nr total de encomendas entregues*100	Trim	88
Grau de satisfação dos clientes (MS)	MADEIRAS	(Clientes MS)/Total de respostas*100	Anual	75
Margem Bruta sobre vendas %	MADEIRAS	(Vendas - Compras)/ Vendas	Mensal	45
Resultado Líquido	MADEIRAS	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	34330,03
Volume de negócios	MADEIRAS	Rúbrica 71+72	Mensal	320597
% de Execução da Manutenção Corretiva	MANUTENÇÃO	Nº de intervenções executadas/ Nº total de Pedidos *100	Trim	95
% de Execução do Plano de Manutenção Preventiva	MANUTENÇÃO	Nº de intervenções executadas / Nº de intervenções previstas* 100	Trim	20
% de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	MANUTENÇÃO	(Clientes Satisfeitos + Clientes M.S)/ Total de respostas *100	Anual	50
Grau de cumprimento do Plano de Atividades	MANUTENÇÃO	Nº de objetivos concretizados/Nº de objetivos definidos*100	Trim	80
Tempo médio de atraso na resposta	MANUTENÇÃO	Data de fim - Data de planeado (só quando há atrasos)	Trim	7
Tempo médio de resposta (Corretiva)	MANUTENÇÃO	Data de Fecho - Data do pedido	Trim	6
EBITDA %	PARQUE	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	-0,9
Evolução do VN	PARQUE	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	-6
Grau de cumprimento do PA	PARQUE	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de satisfação dos clientes (Trip Adviser)	PARQUE	Pontuação Trip Advisor	Anual	4,9
Margem Bruta sobre vendas %	PARQUE	(Vendas - Compras)/ Vendas	Mensal	62,6
Resultado Líquido	PARQUE	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	-5472,8
Ticket médio	PARQUE	Vendas Cafeteria & Snack (sem IVA)/Nr documentos de venda	Mensal	3,45
Volume de negócios	PARQUE	Rúbrica 71+72	Mensal	309236,88
% de ações eficazes do Plano de Melhoria	QUAL	Nº de ações eficazes(PCDR+PCDG)/Nº de ações com avaliação de eficácia efetuada*100	Trim	85
% de Execução do Plano de Melhoria	QUAL	Nº de ações executadas (PCDR+PCDG)/nº de ações definidas*100	Trim	95

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
% de Satisfação dos clientes (UNS)	QUAL	Nº de respostas positivas/Nº total de respostas*100	Anual	90
% de Satisfação dos clientes-muito satisfeitos (Reabilitação)	QUAL	Nº de respostas muito satisfeito/nº total de respostas	Anual	68
Grau de Cumprimento do Plano de Atividades	QUAL	Média de cumprimento dos objetivos (Leg)	Trim	80
Tempo de resposta a reclamações	QUAL	Diferença entre a data de abertura - data de implementação (ação correção)-Média	Trim	10
% de Satisfação dos Colaboradores	RH	Nº de respostas positivas / Nº total de respostas * 100	Anual	85
Investimento per capita em envolvimento colaboradores	RH	(Total de gasto em envolvimento (ex: Ações)+ Dias oferecidos pela Arcil)/Nº de colaboradores	Anual	0
Número médio de horas de formação por colaborador	RH	Nº de horas de formação frequentadas/Nº de colaboradores	Sem	20
Taxa de absentismo (%)	RH	Valor de horas não trabalhadas / Valor de horas do quadro*100	Anual	4,65
Taxa de turnover	RH	Média de entradas e saídas/Nº de colaboradores*100	Anual	10
Tempo médio de provisão de vagas	RH	Nº de dias médio entre o início do recrutamento e o efetivo preenchimento da vagas	Sem	30
EBITDA %	SAÚDE	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	18,7
Evolução do VN	SAÚDE	(VN de N/VN de N-1)*100	Mensal	4
Finais realizadas TTL	SAÚDE	TTL consultas finais MFR + TTL consultas MD	Mensal	2509
Grau de cumprimento do PA	SAÚDE	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de satisfação dos clientes (S+MS)	SAÚDE	(Clientes S+MS)/Total de respostas*100	Anual	80
Resultado Líquido	SAÚDE	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	64105,34
Volume de negócios	SAÚDE	Rúbrica 71+72	Mensal	369828,99
% de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	TRANSPORTES	Nº clientes satisfeitos e muito satisfeitos/ Total de respostas	Anual	65
Consumo médio da frota (Eletricidade)	TRANSPORTES	Média de Kw/100 Km	Trim	25
Consumo médio da frota (Gasolina e Gasóleo)	TRANSPORTES	Média de litros/100 Km	Trim	9,5
Cumprimento da Manutenção Preventiva	TRANSPORTES	Manutenções realizadas/Manutenções Previstas ou Necessárias *100	Trim	100
Gastos de conservação e manutenção por Km	TRANSPORTES	Total de Gastos Conservação e Manutenção/ Total de Km percorridos	Trim	0,078
Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	TRANSPORTES	Nº de objetivos concretizados/Nº de objetivos definidos*100	Mensal	75

NOME	UNIDADE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERÍODO	META
Taxa de Sucesso das inspeções	TRANSPORTES	Inspeções realizadas com sucesso/ Total de inspeções realizadas * 100	Trim	70
EBITDA %	VERDE	(Total de Rendimentos - Gastos (61+62+63+65+66+67+68))/ VN *100	Mensal	5,7
Evolução da Carteira	VERDE	(Nr Clientes N/Nr Clientes N-1)*100	Trim	11
Evolução do VN	VERDE	((VN de N/VN de N-1)-1)*100	Mensal	7
Grau de cumprimento do PA	VERDE	Média de cumprimento dos objetivos (Lag)	Trim	100
Grau de satisfação dos clientes	VERDE	(Clientes S+MS)/Total de respostas*100	Anual	90
Novos Negócios	VERDE	Valor de novos negócios previstos	Mensal	13056,7
Resultado Líquido	VERDE	Total Rendimentos - Total de Gastos	Mensal	7263,58
Volume de negócios	VERDE	Rúbrica 71+72	Mensal	124265,13

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação sistemáticas constituem mecanismos essenciais para a revisão contínua do sistema e para a introdução de melhorias no planeamento das atividades, conforme previsto nos Processos de Gestão.

A ARCIL considera fundamental que todos os objetivos operacionais sejam definidos segundo o modelo SMART, garantindo que a sua concretização e medição sejam efetivas. Apenas desta forma é possível assegurar a utilização racional dos recursos necessários à execução dos objetivos anuais e, simultaneamente, reforçar o compromisso dos colaboradores responsáveis pela sua implementação.

O Plano Anual e o Orçamento apresentam de forma clara os objetivos e metas, indicadores, atividades e público-alvo, abrangendo tanto a gestão global como cada Departamento, projetos associados, serviços complementares e atividades transversais.

ORÇAMENTO ANUAL PARA 2026

RUBRICAS	Executado 2024	Orçamento 2025	Orçamento 2026	Δ Orç.2026 - Orç.2025	Δ Orç.2026 - Exec.2024
RENDIMENTOS					
Vendas	390 477 €	439 667 €	366 072,34 €	-16,7%	-6,2%
Varição nos Inventários	117 €	- €	- €		
Prestação de Serviços	3 686 769 €	4 123 382 €	4 356 875,04 €	5,7%	18,2%
Quotas Utilizadores (Mensalidades)	457 094 €	503 248 €	541 662,97 €	7,6%	18,5%
Acordos de cooperação (ISS, IP)	2 414 500 €	2 552 179 €	2 750 654,49 €	7,8%	13,9%
Outros Serviços e Quotas Associados	815 176 €	1 067 955 €	1 064 557,57 €	-0,3%	30,6%
Subsídios à Exploração	2 357 097 €	2 784 036 €	2 801 502,43 €	0,6%	18,9%
ISS, IP - Centros Distritais	548 215 €	580 526 €	666 258,00 €	14,8%	21,5%
IEFP/POISE e Outros	1 553 733 €	1 940 317 €	1 834 229,63 €	-5,5%	18,1%
Ministério da Educação	105 766 €	112 448 €	115 448,00 €	2,7%	9,2%
Autarquias	88 267 €	88 440 €	117 775,60 €	33,2%	33,4%
Ministério da Agricultura	4 278 €	3 100 €	5 100,00 €	64,5%	19,2%
Doações	56 838 €	59 205 €	62 691,20 €	5,9%	10,3%
Reversões e Aumentos do Justo Valor	2 316 €	2 676 €	1 631,43 €	-39,0%	-29,6%
Outros Rendimentos e Ganhos	190 247 €	100 622 €	208 471,18 €	107,2%	9,6%
Rendimentos Suplementares	40 561 €	17 606 €	46 445,09 €	163,8%	14,5%
Outros Rendimentos e Ganhos (Ativos, INR, ...)	47 112 €	14 756 €	9 263,00 €	-37,2%	-80,3%
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	102 574 €	68 260 €	152 763,09 €	123,8%	48,9%
Rendimentos Financeiros	1 043 €	- €	- €		
Total de Rendimentos (1)	6 628 066 €	7 450 383 €	7 734 552,41 €	3,8%	16,7%

RUBRICAS	Executado 2024	Orçamento 2025	Orçamento 2026	Δ Orç.2026 - Orç.2025	Δ Orç.2026 - Exec.2024
CMVMC	703 476€	815 020 €	723 819,48 €	-11,2%	2,9%
Fornecimentos e Serviços Externos	1 125 089€	1 244 543 €	1 301 109,43 €	4,5%	15,6%
Subcontratos	9 593€	11 072 €	11 505,58 €	3,9%	19,9%
Serviços Especializados	537 711€	625 258 €	694 831,03 €	11,1%	29,2%
Materiais	65 173€	61 516 €	52 389,67 €	-14,8%	-19,6%
Energia e Fluidos	228 446€	254 525 €	239 520,89 €	-5,9%	4,8%
Deslocações, Estadas e Transportes	35 181€	30 556 €	29 047,13 €	-4,9%	-17,4%
Rendas e alugueres	148 123€	156 618 €	166 160,49 €	6,1%	12,2%
Comunicações	15 245€	12 515 €	11 028,28 €	-11,9%	-27,7%
Seguros	25 866€	31 728 €	32 980,87 €	3,9%	27,5%
Contencioso e Notariado	1 757€	200 €	250,00 €	25,0%	-85,8%
Limpeza, Higiene e Conforto	34 079€	36 296 €	39 354,42 €	8,4%	15,5%
Outros	23 915€	24 259 €	24 041,07 €	-0,9%	0,5%
Gastos com Pessoal	4 446 491€	4 399 152 €	4 701 241,49 €	6,9%	5,7%
Remunerações do Pessoal	3 637 958€	3 601 011 €	3 821 928,78 €	6,1%	5,1%
Indemnizações	3 733€	- €	6 906,40 €	na	85,0%
Encargos sobre Remunerações	744 974€	738 453 €	780 290,26 €	5,7%	4,7%
Seguros	36 410€	40 598 €	43 184,14 €	6,4%	18,6%
Outros Gastos com Pessoal	23 415€	19 090 €	48 931,91 €	156,3%	109,0%
Depreciações e Amortizações	159 764€	170 189 €	296 682,27 €	74,3%	85,7%
Imparidades e Perdas por justo valor	2 955€	4 073 €	3 215,12 €	-21,1%	8,8%
Outros Gastos e Perdas (IMV, Bolsas, etc...)	454 315,26€	642 441 €	534 310,70 €	-16,8%	17,6%
Impostos	8 252,59€	5 658 €	6 175,78 €	9,2%	-25,2%
Descontos Concedidos e Perdas em Ativos	49 042,85€	5 112 €	4 154,63 €	-18,7%	-91,5%
Outros Gastos e Perdas	397 019,82€	631 671 €	523 980,29 €	-17,0%	32,0%
Gastos de Financiamento	63 939,92€	77 708 €	74 300,46 €	-4,4%	16,2%
Total de Gastos(2)	6 956 030€	7 353 127 €	7 634 678,95 €	3,8%	9,8%
Gastos para "EBITDA"	6 732 327€	7 105 230 €	7 263 696,22 €	2,2%	7,9%
EBITDA em Valor	- 104 261€	345 153 €	470 856,19 €	36,4%	-551,6%
Resultado Líquido	- 327 965€	97 256 €	99 873,46 €	2,7%	-130,5%
EBITDA em %	-1,6%	4,7%	6,2%		

Obs.: O EBITDA não inclui ganhos (perdas) de Subvídios/Doações, ao longo do tempo.

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 2025, 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 mais ligeira, o que terá impacto nos gastos de financiamento das organizações.

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 2026 (2%).

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 2026, 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 470 856€.

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 6,2%, em alta relativamente ao orçamentado para 2025 (4,7%), que resulta, sobretudo, do aumento da prestação de serviços, em volume de atividade e montante financiado, cujas previsões foram estabelecidas tendo por base valores esperativas resultantes do Memorando de Entendimento para o Setor Social e Solidário, para os anos de 2023/2024, e do Acordo de Cooperação 2025/2026, que procuram iniciar um processo de compensação das IPSS relativamente aos gastos de exploração, crescentes, em resultado da inflação verificada desde 2023 e seguintes, bem como da progressão das tabelas salariais. Resulta, também, da necessidade de tomar medidas que vão no sentido de reduzir os gastos de funcionamento, designadamente no que respeita à proporção da conta de pessoal, que representa maior expressão na estrutura de gastos da organização (62%).

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 2026 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 uma redução de 73.594€, ou 16,7%, face ao orçamentado para 2025, para um total de 366.072€, e que resulta, maiormente, da expectativa de redução de atividade da Unidade ARCIL Madeiras, que ficou limitada na sua capacidade produtiva após incêndio ocorrido em setembro último.

✓ PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS

O valor da **Prestação de Serviços** orçamentado para 2026 que resultam das atividades comerciais da ARCIL é de 1.064.558€ menos 3.398€, ou -0,3%, do que o previsto em orçamento de 2025, e, portanto, em linha com o orçamento anterior.

No que respeita a **Matrículas e Mensalidades**, é esperada uma variação face ao orçamento de 2025 no valor de 38.415€ ou 7,6%, e resulta do aumento do valor participado pelos utentes, principalmente das respostas de LR, SAD e CACI.

A conta de **Prestações de Serviços**, integra ainda os rendimentos dos acordos típicos de cooperação entre o Estado e as Entidades do setor não lucrativo, valor esse

que para 2026 ascende a 2.750.654€, 7,8% acima do valor previsto no orçamento 2025 (2.552.179€). 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, Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Lar de Apoio. O aumento para 2026 inclui, também, seis novos utentes a admitir no novo Lar Residencial.

Nos que respeita ao financiamento dos acordos com o ISS, o valor estimado para 2026 segue o prescrito no âmbito do Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário 2025/2026. Tal representa um acréscimo, face ao orçamentado em 2025, de 4,9% para todas as respostas sociais.

✓ SUBSÍDIOS À EXPLORAÇÃO, DOAÇÕES E HERANÇAS

O valor de Subsídios à Exploração e Doações orçamentado para 2026, com um total de 2.801.502€, apresenta um crescimento de apenas 0,6%, face ao orçamentado para 2025 e 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 PESSOAS2030;
- IEFP/Centro de Recursos;
- IEFP/CEPARCIL - Centro de Emprego Protegido, para vencimentos e manutenção;
- IEFP/Outras medidas de Emprego e Formação;
- CENTRO2030 / Ritmos Inclusivos e Capacitação RECINCLUSA.

O valor previsto para o conjunto destes programas é de 1.834.230€.

Comparativamente ao orçamentado para o ano de 2025, verifica-se uma redução deste valor em 5,5%, para o contribuiu essencialmente a redução da atividade financiada no âmbito do Centro de Recursos.

Na Formação Profissional, prevê-se a execução do atual projeto de qualificação de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, que se iniciou em 2024 e que terminará em 2027;

- Ministério da Educação, para o Projeto Centro de Recursos para a Inclusão, cujo Plano de Ação tem em orçamento o valor de 115 448€ (+ 2,7% do que foi previsto para 2025);
- Autarquias:
 - 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 80.000€, estão ainda previstos 31.775€ em apoios para: Atividades de Colónias de Férias, Marchas, Época Desportiva, projeto RECINCLUSA e renda das instalações da ARCIL Madeiras;
 - Câmara Municipal de Góis, com o valor de 6.000€ para apoio com os gastos em alimentação, no âmbito da valência de CACI;
- Ministério da Agricultura, através do IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, IP, no valor de 5.100€, no âmbito das atividades agrícolas desenvolvidas na Quinta do Caimão;

- o Doações e heranças, com o valor de 62.691€, tem como base na expectativa da consignação de IRS e IVA (40.800€), 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 1.584€ 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 2026, no valor de 46.445€, 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 Pírilampo Mágico/2026.

✓ **OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS**

Esta rubrica inclui os seguintes rendimentos:

- o Instituto Nacional para a Reabilitação, com o valor de 9.263 €, 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 2026, em 152.763€. O valor previsto é bastante superior ao orçamentado em 2025 em cerca de 123,8%. Esta variação está relacionada com as imputações dos novos investimentos financiados, nomeadamente dos subsídios ao investimento do Fundo de Socorro Social e das doações para a requalificação do edifício do Lar de Apoio, bem como dos subsídios ao investimento para uma viatura elétrica e instalação de painéis fotovoltaicos, no âmbito do Fundo Ambiental, de três viaturas elétricas no âmbito do Fundo Social de Socorro e de uma viatura elétrica apoiada por donativo do Banco Montepio.

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 723.819€, que representa uma redução de 91.200€, ou 11,2%, face ao orçamentado em 2025.

Esta redução, deve-se ao ajustamento das compras de matérias-primas da ARCIL Madeiras, das alterações de margem de comercialização e da inflação que se espera para bens e serviços.

✓ FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

O valor orçamentado para Fornecimentos e Serviços Externos é de 1.301.109€, apresentando um aumento de 4.5% em comparação com o orçamento de 2025. 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 2026 em 694.831€, apresenta um aumento de 11,1% (69.573€) relativamente ao orçamento de 2025, sendo de destacar as seguintes variações:
 - **Trabalhos especializados**, com o valor previsto de 108.194€, apresenta um aumento de 139% (62.969€) face ao orçamentado em 2025, que resulta do projeto formação de capacitação para a inovação social (RECINCLUSA), bem como os trabalhos realizados pelo fisiatra (Medicina Física de Reabilitação), anteriormente previstos em honorários.
 - **Honorários**, com o valor de 496.935€, mais 1,2% (5.754€) que o orçamentado em 2025, que resulta das necessidades dos Lares e ATL.
 - **Conservação e Reparação**, com o valor previsto de 78.913,99€, apresenta uma redução de 1% (-937€). Foram apenas consideradas as intervenções de manutenção e reparação de edifícios e equipamentos, imprescindíveis ao funcionamento regular.
- **Aquisição de Materiais**, orçamentados no valor de 52.390€, representa um decréscimo de 14,8% (-9.126€), face ao previsto no orçamento de 2025. Este decréscimo está relacionado principalmente com a redução de encargos com a rubrica de vestuário e calçado, em fardamentos para os formandos, que são adquiridos no início dos cursos, bem como em material de escritório.
- **Energia e Fluídos**, orçamentados no valor de 239.521€, menos 15.004€ ou (-5,9%) que o previsto no orçamento de 2025, justificada pela redução de combustíveis pela aquisição de viaturas elétricas;
- **Deslocações e Estadas** orçamentado no valor de 29.047€, menos 4,9% (-1.509€) que o previsto no orçamento de 2025, justificada com a redução de deslocações nos projetos Erasmus + e na redução dos transportes de mercadorias da ARCIL Madeiras.
- **Rendas e alugueres** orçamentados no valor de 166.160€, mais 6,1% (9.542€) que o previsto no orçamento de 2025, justificado pela renda do pavilhão da ARCIL Madeiras.
- **Comunicações**, com o valor previsto de 11.028€, apresenta uma redução de 11,9% (-1.486€). Esta redução é justificada pela nova contratação das comunicações.

✓ GASTOS COM O PESSOAL

A rubrica de **Gastos com Pessoal** terá um orçamento de 4.701.241€, que configura um aumento de 6,9% em relação ao orçamentado em 2025 (4.399.152€).

A variação observada – 302.078€ - decorre dos seguintes fatores:

- A não concretização, na totalidade, da redução do valor dos gastos com pessoal em 5% (215.000€) conforme previsto em Orçamento 2025. Procurou-se ajustar o quadro à disponibilidade financeira da organização, optando por não substituir colaboradores que cessaram contratos, cujo impacto em termos da redução de gastos será observado, de forma mais evidente, em 2026. A não substituição de alguns dos colaboradores teve

clara interferência no regular funcionamento dos processos e no desenvolvimento das atividades.

- A atualização de salários enquadrados na Tabela Salarial da CNIS, considerando uma atualização equivalente à de 2025 (aumento de 50,00€ aplicado a todos os níveis remuneratórios), representa um acréscimo de encargos de 185.100€. Este valor corresponde a uma taxa média de aumento de 4,9%, variando entre 3,45% e 5,8%, consoante os níveis. Integra ainda o aumento do valor unitário das diuturnidades, de 21,00€ para 22,00€, o aumento do número de diuturnidades, de 6 para 7, a cada 5 anos, para os colaboradores com maior antiguidade na organização e o aumento dos valores dos suplementos de coordenação, aplicados de forma transversal na organização.
- Em 2025 procedeu-se ao enquadramento de colaboradores do Centro de Emprego Protegido, anteriormente a receber o Salário Mínimo Nacional, na Tabela Salarial da CNIS, com o correspondente aumento do valor base da remuneração.

✓ **DEPRECIAÇÕES E AMORTIZAÇÕES**

Estima-se para 2026 um valor de Depreciações e Amortizações de 296.682€, dos quais cerca de 47.600€ são referentes às revalorizações dos edifícios. Esta rubrica apresenta um aumento de 74,3% relativamente ao orçamentado para 2025, estando relacionado com a depreciação dos novos investimentos, realizados em 2025 e a realizar em 2026, principalmente a aquisição de 5 viaturas elétricas e diversos equipamentos para a formação profissional, bem como da requalificação do edifício do Lar de Apoio e a Construção e equipamento do novo Lar Residencial, cujo início de utilização se prevê para julho de 2026.

✓ **PERDAS POR IMPARIDADE**

É apresentado para 2026 um valor de 3.215€, este valor é inferior ao previsto para 2025, refletindo a 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 o valor de 534.311€.

Verifica-se uma redução 16,8% comparativamente ao orçamentado para 2025.

Esta redução está principalmente relacionada com a diminuição de encargos com os beneficiários do Centro de Recursos, que reduziu o número de pessoas previstas apoiar, por força da nova credenciação deste Centro, bem como à redução de bolsas e encargos com formandos na Formação Profissional, no âmbito do PESSOAS2030, derivado do término em 2025 de um dos projetos. Nesta rubrica estão também previstos os apoios a pagar no âmbito das medidas de Emprego do IEF, os 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 2026, o valor de 74.300€, -4,4% que o valor orçamentado em 2025, 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, tal como em 2025;

- Dos empréstimos já contratualizados, do Plano Prestacional com a Segurança Social, bem como a linha de financiamento para o reequilíbrio financeiro a contratualizar.
- De referir também que em 2025 foram previstas taxas juros para os empréstimos mais elevadas do que as previstas para 2026 e contemplaram-se juros de empréstimos que irão ser liquidados.

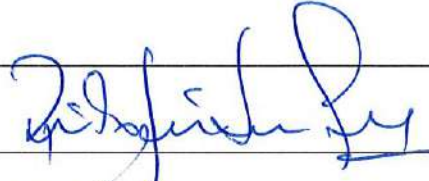
✓ **RESULTADO LÍQUIDO**

O Resultado Líquido estimado para o período de exploração de 2026 é de 99.873,46€.

A Direção da ARCIL



Teresa Pereira Baptista

António Luís Pereira


Lousã, 19 de novembro de 2025.

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 cinco, na sede da ARCIL pelas dezoito horas e trinta minutos, para a apreciação do Orçamento Previsional e o Plano de Atividades para o ano de dois mil e vinte e seis.

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 2026 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 resultados das atividades desenvolvidas ao longo do ano de 2025 e as orientações estratégicas para o período 2023-2026, tendo em conta critérios de eficiência, eficácia e qualidade.

Em 2025, o Governo português comprometeu-se a criar uma Lei do Financiamento do Setor Social e Solidário, com regras claras e previsíveis, destinada a garantir maior estabilidade e sustentabilidade às instituições sociais, deixando de depender de aumentos extraordinários e negociações pontuais. O objetivo central é assegurar que as instituições tenham meios estáveis para planearem a sua atividade, em vez de dependerem de negociações anuais ou medidas extraordinárias.

O Compromisso de Cooperação assinado entre o Estado Português e as Entidades Representativas do Setor Social e Solidário (ERSSS) para o biénio 2025-2026, é visto como etapa preparatória para a futura lei. É um acordo que reflete o reconhecimento da importância estratégica do setor social e solidário como parceiro do Estado Português. O Estado reafirma a necessidade de se criarem modelos que visem a sustentabilidade financeira das instituições do setor social e solidário, de acordo com as tipologias de respostas, o custo real do utente, a inflação e o aumento da retribuição mínima mensal garantida. O referido Compromisso de Cooperação, em convergência com o Pacto de Cooperação assinado em 21 de dezembro de 2021, pretende assegurar, de forma progressiva e anual, o reforço do valor das comparticipações da segurança social, no âmbito dos acordos de cooperação, de forma a atingir uma repartição equitativa dos custos médios por utente, sem prejuízo das respostas em que se justifica um maior envolvimento do Estado.

Apesar dos avanços do Compromisso de Cooperação e da futura Lei do Financiamento do Setor Social e Solidário, 2026 será ainda um ano de forte pressão financeira para o setor social português, nomeadamente na área da Deficiência.

Com este orçamento, e para 2026, a ARCIL compromete-se a enfrentar os desafios colocados, ajustando estruturas, competências, práticas e atividades desenvolvidas, com o envolvimento e participação dos colaboradores, dos beneficiários e respetivas famílias, bem como das entidades parceiras.

O Plano de Atividades 2026 é elaborado a partir do Plano Estratégico 2023-2026. As atividades a desenvolver e as metas a atingir no Plano de Atividades 2026 decorrem de: diretrizes emanadas ao nível da prestação de serviços pelas diferentes entidades financiadoras; resultados da monitorização

e avaliação da execução de 2025; ações de melhoria previstas no Plano Anual de Melhoria; identificação dos requisitos inerentes à recuperação da Certificação de Qualidade EQUASS e à preparação da organização para outros Processos de Certificação – ISO 9001:2015; projetos a dinamizar na ligação ativa aos Clientes, à Comunidade e outros stakeholders; planeamento económico-financeiro previsional elaborado para o período de 2026 e necessidade de reorganização interna da ARCIL para fazer face a desafios presentes e futuros.

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.

Segundo a análise efetuada ao Orçamento Anual para o ano de dois mil e vinte e seis, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Líquido estimado é positivo e corresponde a um valor de 99.873,46€ (noventa e nove mil e oitocentos e setenta e três euros e quarenta e seis cêntimos). O Orçamento para o ano de dois mil e vinte e seis prevê um Total de Rendimentos no valor de 7.734.552,41€ (sete milhões e setecentos e trinta e quatro mil e quinhentos e cinquenta e dois euros e quarenta e um cêntimos) e um Total de Gastos de 7.634.678,95€ (sete milhões e seiscentos e trinta e quatro mil e seiscentos e setenta e oito euros e noventa e cinco cêntimos).

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.

O Plano de Atividades e Orçamento para 2026 evidencia a dinâmica e força da ARCIL e das suas Pessoas, no sentido desenvolver, de forma continuada, as atividades de reabilitação, produção e suporte da organização, numa perspetiva construtiva e apelando ao sentido de inconformismo que a caracteriza.

Em 2026 a ARCIL comemora 50 anos da sua fundação e pretende honrar todo o caminho percorrido desde 1976. Comemoramos um percurso coletivo que contribuiu para a construção de muitos projetos de vida e que, sem dúvida, transformou muitas vidas.

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 seis, que vão ser presentes à Assembleia Geral da Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã a realizar no próximo sábado, dia vinte e nove de novembro de dois mil e vinte e cinco.

Lousã, 25 de novembro de 2025.

O Conselho Fiscal ARCIL

Isabel Fonseca, Ana Souto de Matos e José Alberto Francisco