Aprovado em Assembleia Geral de 25/11/26

PLANO DE ATIVIDADES & ORÇAMENTO 2027

NOVEMBRO 2026

ARCIL
Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã

Índice

Mensagem da Direção 2
1. Enquadramento do Planeamento para 2027 3
2. A ARCIL 5
Quem Somos e o Que Fazemos 5
Respostas e Serviços por Público-Alvo 6
Missão | Visão | Valores 7
Política da Qualidade 7
Estrutura Orgânica 8
Mapa Estratégico 8
Objetivos Estratégicos 9
3. Contexto Atual e Perspetivas para 2027 9
3.1. A Missão da ARCIL no Contexto Atual 9
3.2. Sustentabilidade das Respostas e Qualidade da Intervenção 11
3.3. Um Ano de Consolidação e Transformação 12
3.4. Investimento, Sustentabilidade e Desenvolvimento 13
3.5. Prioridades Institucionais para 2027 14
4. Plano de Atividades 2027 14
4.1. Principais Ações a Desenvolver em 2027 14
4.2. Objetivos, Atividades e Metas 15
4.3. Plano de Atividades por Área de Intervenção 16
Metas e Indicadores de Desempenho 37
5. Orçamento Anual para 2027 41
Memória Descritiva do Orçamento 2027 43
1. Evolução dos rendimentos 43
2. Evolução dos gastos 43
3. Opções de gestão e controlo da despesa 44
4. Resultados previstos 44
5. Considerações finais 45
Parecer do Conselho Fiscal 46

Mensagem da Direção

O ano de 2027 representa um marco histórico para a ARCIL, assinalando o encerramento das comemorações dos seus 50 anos de existência e de compromisso com a inclusão, a participação e a qualidade de vida das pessoas com deficiência.

Depois de iniciadas em 2026, as comemorações do cinquentenário prolongam-se até fevereiro de 2027, celebrando meio século de história construída por clientes, famílias, colaboradores, voluntários, parceiros e comunidade. Cinquenta anos de trabalho, inovação e dedicação que contribuíram para transformar vidas e promover uma sociedade mais inclusiva.

O período de celebração coincide com uma fase particularmente importante para a organização. O ano de 2027 será marcado pela consolidação das mudanças organizacionais implementadas em 2026 e pelo início da elaboração do novo Plano Estratégico 2028-2030, permitindo refletir sobre os desafios do presente e definir as prioridades que orientarão o futuro da ARCIL. Considerando as mudanças introduzidas na governação da organização em 2026, os objetivos estratégicos definidos para o quadriénio 2023-2026 continuarão a ser a linha orientadora, uma perspetiva de continuidade e estabilização.

Continuaremos, contudo, a desenvolver a nossa missão num contexto exigente, marcado pela insuficiência do financiamento de determinadas respostas sociais e programas, pelo aumento dos custos de funcionamento, pela necessidade de valorização remuneratória dos profissionais do setor social e pela crescente dificuldade na atração e retenção de recursos humanos qualificados. Estes desafios exigem uma gestão rigorosa, capacidade de adaptação e um compromisso permanente com a qualidade dos serviços prestados.

Entre as prioridades para 2027 destacam-se a entrada em funcionamento da Casa da Luz, novo Lar Residencial da ARCIL, a continuidade dos esforços para garantir maior sustentabilidade das respostas existentes e o desenvolvimento do projeto do futuro Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda, investimento estratégico para a instituição e para a região. Salienta-se, também, a relevância de alinhar políticas e práticas com o novo paradigma da desinstitucionalização e com o modelo dos Direitos Humanos, nem sempre suportados pelo enquadramento legal e sistema de apoios nacionais.

O encerramento das comemorações dos 50 anos terá como momento maior a realização das Jornadas Técnicas ARCIL 50 Anos – *Da Memória à Mudança*, um espaço de encontro, reflexão e partilha sobre o percurso realizado e sobre os desafios que o futuro coloca à inclusão e à participação das pessoas com deficiência. Uma oportunidade para a ARCIL aproximar teoria e prática, experiência profissional e conhecimento académico, reforçando o compromisso com inovação e rigor técnicos e com abordagens fundamentadas por evidência científica.

Com a força da nossa história e a responsabilidade de continuar a construir o futuro, renovamos o compromisso de colocar as pessoas no centro da nossa ação. É da memória que retiramos a inspiração para a mudança e é na mudança que encontramos a oportunidade de continuar a cumprir a nossa missão.

A todos os colaboradores, clientes, famílias, parceiros e voluntários, a Direção expressa o seu sincero reconhecimento e agradecimento pelo contributo para este projeto coletivo.

1. Enquadramento do Planeamento para 2027

O Plano de Atividades e Orçamento para 2027 é elaborado num contexto de consolidação organizacional, reflexão estratégica e preparação de um novo ciclo de desenvolvimento da ARCIL.

O ano de 2027 será particularmente relevante para a Instituição, assinalando a consolidação da nova estrutura organizacional implementada em 2026 e o início da elaboração do Plano Estratégico 2028-2030, instrumento que definirá as prioridades, objetivos e orientações para o desenvolvimento da organização nos anos subsequentes.

Este processo decorrerá num contexto de profunda transformação das políticas e dos serviços dirigidos às pessoas com deficiência e respetivas famílias. Destaca-se, desde logo, a implementação da nova Portaria dos Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI), que introduz novos desafios ao nível da organização das respostas, da avaliação de resultados e da concretização de modelos de intervenção cada vez mais centrados na pessoa, nos seus projetos de vida e na participação na comunidade. A ARCIL procurará posicionar-se na linha da frente desta transformação, promovendo práticas alinhadas com os princípios da autodeterminação, da inclusão e dos direitos humanos.

Paralelamente, será importante acompanhar os desenvolvimentos associados à revisão dos normativos da Educação Inclusiva em Portugal e à reorganização das respostas de apoio às escolas, incluindo os Centros de Recursos para a Inclusão e os Centros de Recursos para a Qualificação e o Emprego. Estas mudanças exigirão capacidade de adaptação, mas constituem igualmente uma oportunidade para reforçar o papel da ARCIL enquanto parceiro de referência dos sistemas educativo, social e comunitário.

A ARCIL continuará, contudo, a desenvolver a sua atividade num contexto marcado por desafios significativos para o setor social. Mantêm-se preocupações relacionadas com a insuficiência do financiamento de determinadas respostas e programas, designadamente do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), cujo financiamento permanece desajustado face aos custos reais da intervenção, bem como de respostas sociais como o CACI e o Lar de Apoio, onde as comparticipações públicas continuam a revelar-se insuficientes para acompanhar a evolução dos encargos associados à prestação de serviços de qualidade.

Particular relevância assumirá, neste contexto, o acompanhamento do processo de revisão do acordo de cooperação do Lar de Apoio, iniciado em 2026, com vista à obtenção de condições de financiamento mais adequadas às necessidades da resposta e à garantia da sua sustentabilidade futura.

Persistem igualmente dificuldades no recrutamento e retenção de profissionais qualificados, especialmente nas áreas técnicas especializadas e nas respostas residenciais, num contexto de crescente pressão sobre os custos com recursos humanos decorrente da valorização das carreiras e da atualização das condições remuneratórias no setor social.

Face a estes desafios, a ARCIL continuará a reforçar os mecanismos de planeamento, monitorização e controlo financeiro, promovendo uma gestão rigorosa dos recursos disponíveis e a otimização dos processos organizacionais. Simultaneamente, procurará aprofundar uma estratégia de diversificação das fontes de receita, através da captação de novos projetos, do

desenvolvimento de parcerias e da identificação de oportunidades de inovação social e investimento sustentável que contribuam para reforçar a autonomia financeira da Instituição.

Apesar do contexto exigente, 2027 apresenta-se igualmente como um ano de importantes oportunidades de desenvolvimento. Destacam-se a entrada em funcionamento da Casa da Luz, novo Lar Residencial da ARCIL, o desenvolvimento do projeto do futuro Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda e o reforço da capacidade de resposta da Instituição às necessidades emergentes da comunidade.

Importa igualmente valorizar o crescente reconhecimento da ARCIL a nível local, nacional e internacional, fruto da qualidade do seu trabalho, da sua capacidade de inovação e da participação em redes e projetos que afirmam a Instituição como uma referência na promoção da inclusão, dos direitos e da qualidade de vida das pessoas com deficiência.

Neste contexto, assume particular relevância a consolidação de respostas inovadoras como o CATL Inclusivo, cujo percurso tem demonstrado o potencial de modelos assentes na participação, na convivência entre crianças com e sem deficiência e na construção de comunidades mais inclusivas. A experiência acumulada nesta área constitui um importante ativo institucional e um exemplo das práticas que a ARCIL pretende continuar a promover e desenvolver.

De igual modo, 2027 deverá representar um reforço da participação das pessoas apoiadas na vida da Instituição, valorizando o papel e a voz dos Autorrepresentantes enquanto agentes ativos na definição de prioridades, na avaliação dos serviços e na defesa dos seus direitos. A promoção da participação efetiva das pessoas com deficiência na tomada de decisão continuará a constituir um princípio transversal à atuação da ARCIL e um elemento central da sua identidade organizacional.

O ano assume ainda um significado especial por corresponder ao encerramento das comemorações dos 50 anos da ARCIL, iniciadas em 2026. Este percurso culminará, em fevereiro de 2027, com a realização das Jornadas Técnicas ARCIL 50 Anos – Da Memória à Mudança, constituindo um momento privilegiado de reflexão sobre o percurso realizado, sobre os desafios futuros da inclusão e sobre o contributo que a Instituição pretende continuar a oferecer à comunidade.

Neste enquadramento, o presente Plano de Atividades e Orçamento procura assegurar o equilíbrio entre a qualidade das respostas, a valorização das pessoas, a inovação, a participação, a sustentabilidade da organização e o investimento nas oportunidades de desenvolvimento que permitirão à ARCIL continuar a afirmar-se como uma organização de referência na construção de uma sociedade mais inclusiva, acessível e baseada nos direitos humanos.

2. A ARCIL

Quem Somos e o Que Fazemos

A Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (ARCIL) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, fundada em 1976. Com sede na Lousã, desenvolve a sua atividade nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares, Penela e Pampilhosa da Serra.

A ARCIL promove respostas e serviços nas áreas da reabilitação, educação, formação profissional, inclusão social e emprego, dirigidos a crianças, jovens e adultos com deficiência e/ou incapacidade e a outros grupos em situação de vulnerabilidade social. Desenvolve igualmente respostas de apoio à infância e às famílias, contribuindo para a conciliação da vida familiar e profissional e para a inclusão das crianças na comunidade.

Através das suas diversas áreas de intervenção e unidades de negócio social, a ARCIL procura promover a autonomia, a participação ativa, a qualificação e o acesso ao emprego, afirmando-se como um agente de desenvolvimento social e de construção de uma sociedade mais inclusiva.

RESPOSTAS SOCIAIS
CENTRO DE ATIVIDADES E CAPACITAÇÃO PARA A INCLUSÃO (CACI) → Capacitação, participação e inclusão de pessoas com deficiência.
Lar de Apoio (LA) → Acolhimento residencial para crianças e jovens em idade escolar ou formativa.
Lar Residencial (LR) Acolhimento residencial para adultos com deficiência.
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) → Apoio domiciliário a pessoas e famílias.
Centros de Atividades de Tempos Livres (CATL) → Ocupação educativa de tempos livres para crianças em idade escolar.
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E EMPREGO
Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) → Apoio especializado à inclusão educativa em contexto escolar.
Formação Profissional (FP) → Qualificação profissional de jovens e adultos com deficiência.
Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego (CRQE) → Apoio à orientação, qualificação e integração profissional.
Centro de Emprego Protegido (CEP) → Integração profissional em contexto de trabalho protegido.
UNIDADES DE NEGÓCIO SOCIAL
ARCIL Madeiras → Carpintaria e serração.
Centro de Serviços e Manipulados (CSM) → Serviços de embalagem, montagem e acabamento de produtos.

ARCIL LAV → Serviços de lavandaria.
ARCIL Verde → Manutenção de jardins e espaços verdes.
ARCIL AGRO → Agricultura social e produção alimentar.
ARCIL Saúde → Serviços de saúde, reabilitação e bem-estar.
IMPACTO+ → Centro de desenvolvimento infantil e juvenil com serviços terapêuticos especializados e apoio às famílias.
RECINCLUSA → Projeto de gestão e valorização de resíduos.
ARCIL Cerâmica → Projeto de produção artesanal de peças decorativas em cerâmica.

Tabela 1 – Respostas, Programas e Unidades de Negócio

Respostas e Serviços por Público-Alvo

Pessoas com Deficiência ou Incapacidade
→ Inclusão e Participação: Apoio à Inclusão Escolar, Transição para a Vida Pós-Escolar, Atividades Ocupacionais e Atividades Socialmente Úteis. → Apoio Psicossocial: Avaliação e Intervenção Psicológica, Reabilitação Neuropsicológica e Intervenção Social. → Formação e Emprego: Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego, Formação Profissional, Apoio à Colocação, Acompanhamento Pós-Colocação e Emprego Protegido. → Apoio à Vida Autónoma: Apoio Residencial e Apoio Domiciliário. → Saúde e Reabilitação: Medicina Física e Reabilitação, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional e Psicomotricidade. → Bem-Estar, Cultura e Lazer: Desporto e Atividade Física Adaptada, Expressão Musical, Colónias de Férias, Atividades Sociais e Culturais e Produtos de Apoio.
Famílias e outros significativos
→ Aconselhamento, intervenção social familiar, encaminhamento para serviços, apoio no exercício dos direitos sociais e apoio no acesso a serviços e recursos.
Comunidade
→ Apoio à Infância e às Famílias: Atividades de Tempos Livres e apoio ao desenvolvimento infantil e juvenil. → Saúde e Bem-Estar: Serviços de saúde, reabilitação, terapias especializadas, psicologia e produtos de apoio. → Emprego e Inclusão Socioprofissional: Medidas de emprego, ocupação e capacitação profissional. → Serviços à Comunidade: Prestação de serviços de interesse público através das unidades de negócio social. → Produção Social e Desenvolvimento Local: Produção e comercialização de bens e serviços nas áreas da agricultura, carpintaria, cerâmica, restauração e serviços industriais. → Sustentabilidade e Economia Circular: Recolha, tratamento e valorização de resíduos.

Tabela 2 - Respostas e Serviços por Público-Alvo

Missão | Visão | Valores

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.
Valores	Afetividade • Respeito • Inclusão • Cooperação • Eficiência • Rigor e Profissionalismo • Inconformismo

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 ciclo 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.

Estrutura Orgânica

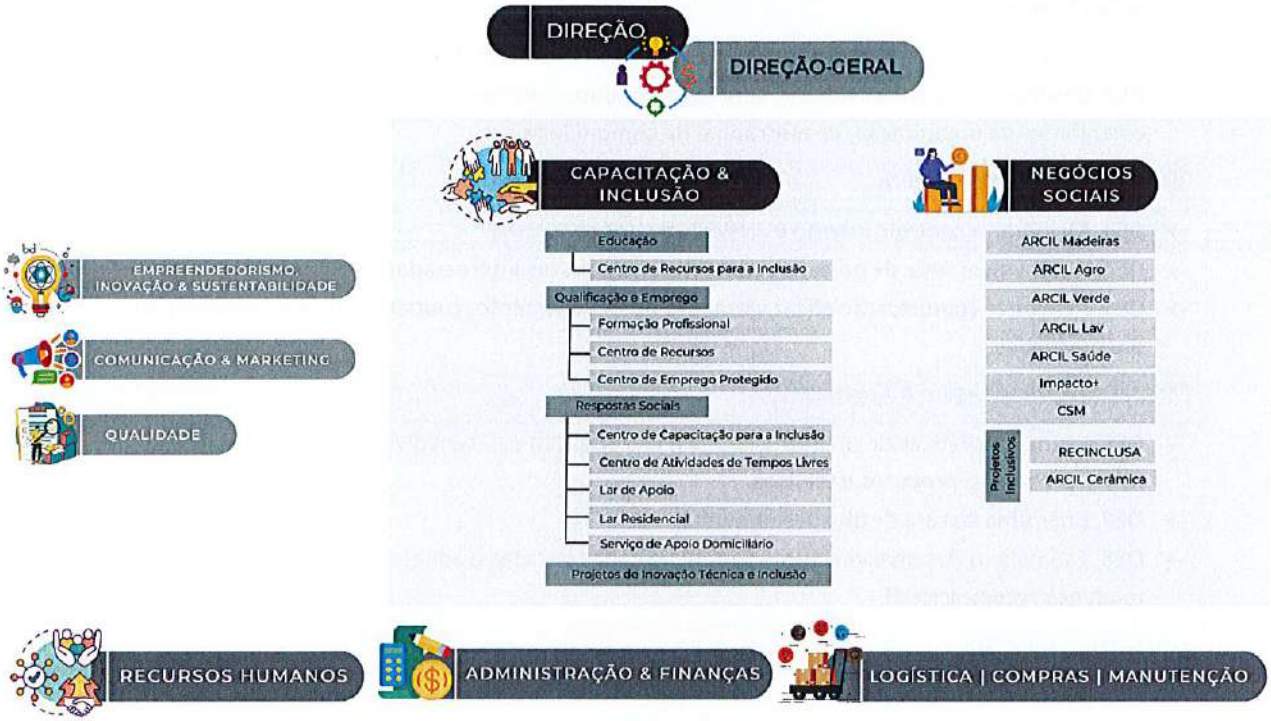

Figura 1 – Estrutura orgânica ARCIL

Mapa Estratégico

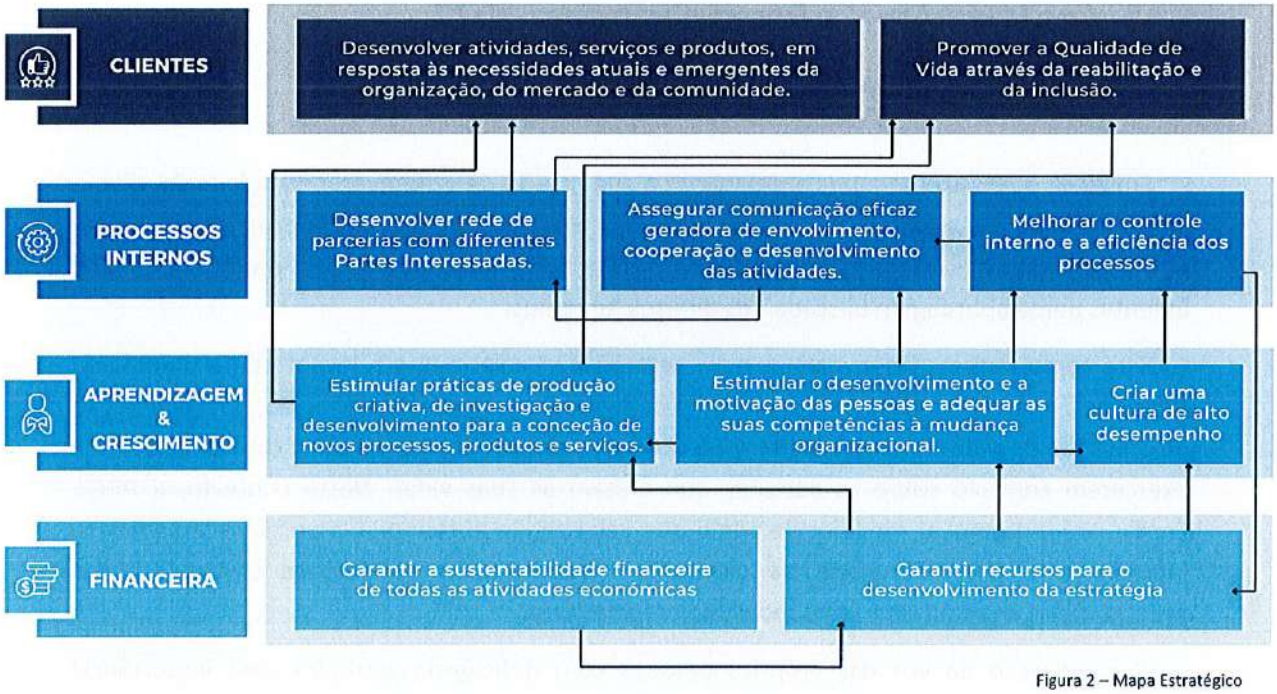

Figura 2 – Mapa Estratégico

Objetivos Estratégicos

Perspetiva Clientes
→ OE1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão. → OE2. Desenvolver novas atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades emergentes da organização, do mercado e da comunidade.
Perspetiva Processos Internos
→ OE3. Melhorar o controlo interno e a eficiência dos processos. → OE4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes partes interessadas. → OE5. Assegurar comunicação eficaz, geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.
Perspetiva Aprendizagem & Crescimento
→ OE6. Estimular práticas de produção criativa, investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços. → OE7. Criar uma cultura de alto desempenho. → OE8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional.
Perspetiva Financeira
→ OE9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades da Economia Social. → OE10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia.

Tabela 3 - Objetivos Estratégicos

3. Contexto Atual e Perspetivas para 2027

3.1. A Missão da ARCIL no Contexto Atual

Em 2027, a ARCIL continuará a prosseguir a sua missão de promover a qualidade de vida, a autodeterminação, a participação e a inclusão das pessoas com deficiência e/ou incapacidade, através de respostas e serviços centrados na pessoa, orientados para os seus projetos de vida e assentes numa abordagem baseada nos direitos humanos.

Este compromisso desenvolve-se num período particularmente relevante para o setor da deficiência, marcado pela consolidação do paradigma da desinstitucionalização, pela promoção de soluções de vida na comunidade e pelo reforço do direito das pessoas com deficiência a exercerem controlo sobre as decisões que afetam as suas vidas. Neste contexto, a ARCIL continuará a promover modelos de apoio que valorizem a autonomia, a participação social, a inclusão e o exercício pleno da cidadania, reconhecendo as pessoas apoiadas como protagonistas dos seus percursos individuais e coletivos.

A valorização da voz das próprias pessoas com deficiência assumirá uma importância crescente na vida da organização. A ARCIL procurará reforçar os mecanismos de autorrepresentação e participação, promovendo o envolvimento efetivo dos Autorrepresentantes nos processos de decisão, avaliação e desenvolvimento institucional, em consonância com os princípios da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência.

Mais do que destinatárias dos serviços, as pessoas apoiadas deverão assumir um papel cada vez mais ativo na definição das prioridades e na construção do futuro da Instituição.

Paralelamente, a ARCIL pretende aprofundar o seu papel enquanto agente de transformação social, reforçando a sua intervenção nos domínios do *advocacy*, da defesa dos direitos e da influência sobre políticas públicas. Sem prejuízo da sua missão de prestação de serviços, a Instituição procurará afirmar-se cada vez mais como uma voz ativa na promoção de sociedades mais inclusivas, acessíveis e participativas, contribuindo para o debate público e para a construção de respostas mais adequadas às necessidades, expetativas e direitos das pessoas com deficiência e das suas famílias.

Esta estratégia passará também por uma participação mais ativa nas principais redes e estruturas representativas do setor, a nível nacional e europeu, designadamente através da HUMANITAS, da FORMEM e da *Disability Support Europe* (antiga EASPD), fortalecendo a capacidade da ARCIL para influenciar políticas, partilhar conhecimento, estabelecer parcerias e incorporar práticas inovadoras que contribuam para a melhoria contínua dos seus serviços e para a afirmação dos direitos das pessoas com deficiência.

A ARCIL procurará igualmente evoluir para um modelo de organização cada vez mais aberta, influente e conectada com a sociedade civil, reforçando a sua capacidade de mobilizar parceiros, recursos e investimento em torno da sua missão. Para além do financiamento público, será dada particular atenção ao desenvolvimento de relações estratégicas com empresas, fundações, universidades e outras organizações que partilhem os valores da inclusão, diversidade e direitos humanos. O objetivo passa por aumentar o interesse da comunidade no trabalho desenvolvido pela ARCIL, potenciando donativos, mecenato, financiamento de projetos, investimento de impacto e oportunidades de valorização dos produtos e serviços da Instituição. Esta aproximação permitirá não apenas reforçar a sustentabilidade organizacional, mas também ampliar o impacto social da ARCIL e a sua capacidade de promover mudança sistémica em benefício das pessoas com deficiência e das suas famílias.

A produção, valorização e disseminação de conhecimento constituirão igualmente uma prioridade para a organização. A ARCIL procurará reforçar a colaboração com instituições de ensino superior, centros de investigação e redes de conhecimento, transformando décadas de experiência prática em evidência, inovação e conhecimento útil para a sociedade. Pretende-se contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas, modelos de intervenção e práticas profissionais mais eficazes, assegurando que o conhecimento gerado a partir da experiência das pessoas apoiadas, das famílias e dos profissionais possa servir o avanço da inclusão, da participação e dos direitos humanos.

Este compromisso desenvolve-se, contudo, num contexto particularmente exigente para as organizações da economia social, marcado pelo aumento da complexidade das necessidades das pessoas apoiadas, pela crescente dificuldade de recrutamento e retenção de recursos humanos qualificados e pelo aumento generalizado dos custos de funcionamento.

A valorização dos trabalhadores do setor social, refletida na evolução do Salário Mínimo Nacional e nas atualizações das tabelas remuneratórias, constitui um fator essencial para a dignificação das profissões e para a qualidade dos serviços prestados. Contudo, estas evoluções

representam desafios significativos para a sustentabilidade das instituições, sobretudo quando não são acompanhadas por um reforço proporcional dos mecanismos de financiamento.

Persistem igualmente constrangimentos decorrentes do desajustamento entre os níveis de financiamento público e os custos efetivos das respostas desenvolvidas. Esta realidade é particularmente evidente em programas como o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), cujo financiamento permanece insuficiente para absorver a totalidade dos custos inerentes à intervenção, bem como em respostas sociais como o Lar de Apoio – Casa das Cores, onde a evolução das comparticipações públicas não tem acompanhado o crescimento dos encargos associados à prestação dos serviços.

Neste contexto, a ARCIL continuará a procurar conciliar qualidade, inovação, participação, produção de conhecimento e defesa dos direitos com a sustentabilidade organizacional e financeira necessária ao cumprimento da sua missão. Mais do que uma entidade prestadora de serviços, a ARCIL ambiciona afirmar-se como uma organização de referência na promoção da inclusão, na capacitação das pessoas com deficiência, na influência das políticas públicas e na construção de comunidades mais justas, acessíveis e participativas, contribuindo ativamente para uma sociedade que reconheça e valorize a diversidade humana como um bem comum.

3.2. Sustentabilidade das Respostas e Qualidade da Intervenção

A ARCIL continuará a investir na qualificação, inovação e desenvolvimento das suas respostas sociais, educativas, formativas e de reabilitação, procurando assegurar uma intervenção integrada, personalizada e orientada para resultados significativos na vida das pessoas.

As áreas da inclusão escolar, capacitação, formação profissional, emprego, apoio residencial, apoio domiciliário, saúde, reabilitação e participação comunitária continuarão a assumir um papel central na promoção da autonomia, da autodeterminação, da inclusão e do exercício pleno da cidadania.

A manutenção da qualidade destas respostas exige, contudo, uma atenção permanente à sua sustentabilidade económica e financeira. O ano de 2027 continuará a ser marcado por fatores de pressão significativos, designadamente a evolução do Salário Mínimo Nacional, o aumento dos custos com recursos humanos, a inflação, a volatilidade dos custos energéticos e a persistência de níveis de financiamento público frequentemente desajustados face aos custos efetivos da intervenção. Acrescem ainda os desafios associados à crescente competição por financiamentos, candidaturas e recursos especializados, bem como as limitações existentes na capacidade de transferência destes custos para as comparticipações familiares.

Neste contexto, a ARCIL continuará a acompanhar e a promover processos de revisão e adequação dos modelos de financiamento das respostas sociais e programas financiados, procurando garantir condições mais ajustadas às necessidades das pessoas apoiadas, à complexidade crescente das intervenções e aos custos reais da prestação dos serviços. Paralelamente, procurará reforçar a diversificação das suas fontes de financiamento, potenciando oportunidades decorrentes de programas nacionais e europeus, do investimento

social, do mecenato empresarial e do estabelecimento de novas parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas.

Em particular, 2027 será um ano determinante para o acompanhamento do processo de revisão do acordo de cooperação do Lar de Apoio, submetido em 2026. A adequação do financiamento desta resposta constitui uma prioridade institucional, essencial para assegurar a sua sustentabilidade futura e a manutenção da qualidade dos apoios prestados às crianças e jovens acolhidos.

A implementação da nova Portaria dos Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) constituirá igualmente um desafio relevante, exigindo capacidade de adaptação organizacional, investimento na qualificação das práticas e monitorização contínua dos resultados alcançados. A ARCIL procurará transformar este processo numa oportunidade para consolidar modelos de intervenção cada vez mais centrados na pessoa, nos seus projetos de vida e na participação ativa na comunidade.

Perante este contexto, a sustentabilidade das respostas deverá ser entendida não apenas numa perspetiva financeira, mas também enquanto capacidade de assegurar recursos humanos qualificados, inovação permanente, qualidade técnica e impacto positivo na vida das pessoas. A ARCIL continuará, por isso, a procurar um equilíbrio entre rigor na gestão, sustentabilidade económica e compromisso com a excelência das respostas que disponibiliza à comunidade.

3.3. Um Ano de Consolidação e Transformação

Em 2026 foi implementada uma nova estrutura organizacional, assente na criação da função de Direção-Geral, promovendo uma maior articulação entre áreas de atividade e reforçando a capacidade de coordenação, acompanhamento e supervisão da organização.

Em 2027, a prioridade passará pela consolidação deste modelo de gestão, potenciando ganhos de eficiência organizacional, melhoria dos processos internos, reforço da capacidade de decisão e maior alinhamento entre as diferentes áreas de atividade. Este processo procurará assegurar que a evolução da organização acompanha as mudanças que se perspetivam no contexto social, legal, económico e ambiental em que a ARCIL desenvolve a sua missão.

A transformação organizacional deverá, assim, responder aos desafios colocados pela implementação da nova Portaria dos Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI), pelos desenvolvimentos associados à Educação Inclusiva, pela crescente centralidade dos direitos das pessoas com deficiência consagrados na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e pelas exigências crescentes em matéria de acessibilidade física e digital. A adaptação aos novos enquadramentos legais e regulamentares exigirá capacidade de inovação, atualização permanente das práticas e reforço dos mecanismos de monitorização e avaliação da qualidade dos serviços.

Paralelamente, a ARCIL procurará incorporar de forma progressiva princípios de sustentabilidade e responsabilidade ambiental na sua gestão e nas suas atividades. A eficiência energética dos edifícios, a gestão responsável dos recursos, a redução de desperdícios, a adoção de práticas de compras sustentáveis, a promoção da mobilidade sustentável e o cumprimento

dos requisitos ambientais cada vez mais valorizados em programas de financiamento e candidaturas constituirão áreas de atenção crescente.

O contexto atual obriga igualmente a considerar os potenciais impactos das alterações climáticas e da ocorrência de fenómenos meteorológicos extremos na segurança das pessoas, das infraestruturas e na continuidade das respostas prestadas. Neste sentido, a ARCIL procurará reforçar a resiliência organizacional, promovendo condições que contribuam para a segurança, sustentabilidade e preparação da instituição perante desafios futuros.

Paralelamente, será iniciado o processo de elaboração do novo Plano Estratégico 2028-2030, permitindo definir as prioridades e orientações para o próximo ciclo de desenvolvimento da ARCIL. Este processo procurará integrar as aspirações das pessoas apoiadas, famílias, colaboradores e parceiros, consolidando uma visão de futuro que reforce o papel da ARCIL como organização de referência na promoção da inclusão, dos direitos humanos, da participação, da inovação social e do desenvolvimento sustentável.

3.4. Investimento, Sustentabilidade e Desenvolvimento

O ano de 2027 será igualmente marcado pela concretização de importantes projetos de desenvolvimento institucional e pela procura ativa de oportunidades de financiamento que contribuam para reforçar a capacidade de resposta e a sustentabilidade futura da ARCIL.

Destaca-se a entrada em funcionamento da Casa da Luz, novo Lar Residencial da ARCIL, cofinanciado pelo Programa PARES 3.0, que permitirá acolher 30 pessoas com deficiência em condições reforçadas de conforto, segurança, autonomia e participação comunitária.

Será igualmente dada continuidade ao desenvolvimento do projeto do futuro Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda, considerado um investimento estratégico para a ARCIL e para a região. Durante 2027 serão desenvolvidos os trabalhos necessários à preparação da respetiva candidatura a financiamento e ao reforço da maturidade técnica do projeto.

Paralelamente, a ARCIL continuará a promover uma cultura de inovação organizacional e social, apostando no desenvolvimento de novos projetos, serviços e atividades capazes de responder às necessidades emergentes das pessoas, das famílias, da comunidade e do território.

Face aos desafios que o setor atravessa, a Instituição continuará a reforçar as medidas de monitorização, acompanhamento e controlo financeiro, promovendo uma gestão rigorosa dos recursos disponíveis e a otimização dos processos organizacionais.

A ARCIL prosseguirá igualmente uma estratégia de diversificação das fontes de financiamento e de receita, através da identificação e desenvolvimento de novos projetos, candidaturas, parcerias e investimentos economicamente sustentáveis, capazes de gerar valor social e resultados positivos. Esta estratégia visa reduzir a dependência das fontes tradicionais de financiamento e reforçar a sustentabilidade financeira da Instituição a médio e longo prazo.

A consolidação das unidades de negócio social, o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a captação de novas oportunidades de investimento continuarão a assumir um papel

fundamental no reforço da autonomia financeira e da capacidade de inovação da organização. As Unidades de Negócio Social continuarão a assumir um papel relevante não apenas na geração de receitas próprias, mas também na promoção da inclusão socioprofissional de pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

3.5. Prioridades Institucionais para 2027

→ Consolidar o novo modelo de gestão.
→ Elaborar o Plano Estratégico 2028-2030.
→ Consolidar a implementação da nova estrutura residencial – Casa da Luz.
→ Desenvolver o projeto do Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda.
→ Rever e adequar os modelos de financiamento.
→ Reforçar a sustentabilidade financeira.
→ Reforçar a qualidade e inovação das respostas sociais e programas.
→ Promover a autodeterminação e qualidade de vida.
→ Atrair, desenvolver e reter recursos humanos qualificados.
→ Promover a inovação e coesão organizacional.
→ Melhorar as condições de acessibilidade de produtos e serviços.
→ Rever e modernizar as intervenções face aos desenvolvimentos tecnológicos em curso.

4. Plano de Atividades 2027

4.1. Principais Ações a Desenvolver em 2027

Em alinhamento com os objetivos estratégicos da ARCIL e com as prioridades definidas para 2027, destacam-se as seguintes ações transversais à organização:

Desenvolvimento Organizacional e Estratégico	→ Consolidação do novo modelo organizacional assente na Direção-Geral. → Elaboração do Plano Estratégico ARCIL 2028-2030. → Reforço dos mecanismos de monitorização, avaliação de resultados e impacto e melhoria contínua dos processos organizacionais. → Continuação da transformação digital e da desmaterialização de processos internos.
Sustentabilidade e Financiamento	→ Reforço das medidas de acompanhamento e controlo financeiro. → Continuação dos processos de revisão e adequação do financiamento das respostas sociais. → Diversificação das fontes de financiamento e receita através do desenvolvimento de novos projetos, candidaturas e parcerias. → Consolidação e desenvolvimento das Unidades de Negócio Social enquanto instrumentos de inclusão e sustentabilidade.

Qualidade, Inovação e Desenvolvimento	→ Desenvolvimento de projetos inovadores nas áreas da inclusão, capacitação, participação comunitária e vida independente. → Reforço da intervenção centrada na pessoa e orientada para os seus projetos de vida. → Continuação do investimento na qualificação dos serviços e das equipas. → Promoção da inovação social e da identificação de novas respostas para necessidades emergentes. → Alinhamento das intervenções com o Modelo Social e baseado nos Direitos Humanos e com o paradigma da desinstitucionalização.
Pessoas e Recursos Humanos	→ Desenvolvimento de competências dos colaboradores através da implementação do Plano de Formação. → Reforço das estratégias de atração, integração e retenção de recursos humanos. → Promoção do bem-estar, da participação e do desenvolvimento profissional das equipas. → Melhoria da cultura e clima organizacional.
Investimento e Infraestruturas	→ Entrada em funcionamento da Casa da Luz. → Desenvolvimento do projeto e preparação da candidatura do futuro Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda. → Identificação e desenvolvimento de oportunidades de investimento alinhadas com a estratégia da organização.
Comunidade e Participação	→ Reforço das parcerias com entidades públicas, privadas e da economia social. → Desenvolvimento de iniciativas promotoras da inclusão, participação e cidadania das pessoas com deficiência. → Dinamização de projetos com impacto social e comunitário. → Encerramento das comemorações dos 50 anos da ARCIL.

Tabela 4 - Principais Ações a Desenvolver em 2027

4.2. Objetivos, Atividades e Metas

As atividades previstas para 2027 resultam das prioridades institucionais definidas para o ano e do alinhamento com os objetivos estratégicos da ARCIL.

Num contexto marcado pelos desafios da sustentabilidade das respostas, da valorização dos recursos humanos, da inovação e da preparação do novo ciclo estratégico da organização, as diferentes áreas de intervenção desenvolverão ações orientadas para a promoção da qualidade de vida, autonomia e inclusão das pessoas apoiadas.

As atividades, indicadores e metas de cada resposta, serviço, unidade de negócio social e área de suporte encontram-se detalhados nas respetivas Matrizes de Planeamento e Avaliação, constituindo instrumentos fundamentais de gestão, monitorização e avaliação do desempenho organizacional.

O ponto seguinte apresenta o Plano de Atividades por Área de Intervenção para 2027.

4.3. Plano de Atividades por Área de Intervenção

→ Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar projeto de inovação social "Entre Nós" para reforçar intervenção comunitária	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	FP; CACI; CRQE	Nº de participantes	20	% de participantes com Planos de Tomada de Decisão Apoiada	90%
→ Promover a autodeterminação/ autorrepresentação dos clientes			CACI	Nº de objetivos definidos na dimensão autorrepresentação /autodeterminação	70	% de objetivos atingidos da dimensão autorrepresentação/ autodeterminação	75%
→ Aumentar a inclusão social dos clientes através da participação em atividades de outras associações ou clubes da comunidade			CACI, LR	Nº de novas atividades de colaboração	2	Nº de clientes envolvidos	12
→ Melhorar planeamento de atividades com clientes CACI	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CACI	Nº de novas atividades de colaboração	8	Elaboração de Planos de Atividades por grupos de clientes	S
→ Preparar a transição para o novo modelo de funcionamento de CACI – implementação da portaria 296/2026/1 de acordo com orientações do ISS, IP.			CACI	Nº de sessões de *benchmarking* (com entidades a funcionar de acordo com modelo CACI)	3	Preparação de Plano de Transição para Modelo CACI	S
→ Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com FP, CR e CRI		4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CACI, CR, CRI, FP	Nº de ações (2 AE e 2 Empresas)	3	Nº de novas integrações em parceria	3

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Capacitar colaboradores para a intervenção com clientes com autismo e multideficiência	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CACI	Nº de colaboradores envolvidos em ações de formação	25	% de avaliação positiva de ações de formação	90%
→ Criar momentos com a equipa para reflexão, discussão e planeamento de novas metodologias de intervenção			CACI	Nº de atividades de reflexão/formação (CEO)	1	% de avaliação positiva de ação de reflexão/formação	90%
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Candidatar projetos inovadores a linhas de financiamento	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CACI	Nº de candidaturas	3	Nº de candidaturas aprovadas	1
→ Reorganizar tarefas de articulação entre Diretora Técnica de LR e Gestor de Caso/ Técnico de Referência na gestão de casos		10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LR; CACI	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	3	Redefinição de tarefa: Processo Individual de cliente	S

→ Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Garantir condições para a ocupação de tempos livres inclusivos e promotores do bem-estar	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CATL	Implementação da metodologia CATL Inclusivo: Avaliação; Planeamento de Ações; Reavaliação	S	% EE "Muito Satisfeitos" com o serviço de CATL Inclusivo (resultado 2024.2025 - 76% / resultado 2025.2026 - 66%)	70%
→ Melhorar a prestação do serviço de CATL através da implementação de Manual de Funcionamento CATL Inclusivo	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CATL	Nº de sessões de trabalho com a equipa	2	Criação e implementação do manual de funcionamento CATL Inclusivo	S
→ Promover ações para a concretização de intervenções de acordo com o modelo CATL Inclusivo da ARCIL		4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CATL	Nº de parcerias para implementação do curso CATL Inclusivo (Autarquias; Academia; IDiPD, IP; UNITATE; IAC; Fundação AK; CIM-RC; AESL)	8	Implementação de curso sobre o modelo CATL Inclusivo ARCIL	S
→ Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes serviços (CATL e CRI) no âmbito da Educação Inclusiva		5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CATL; CRI	Nº de dias de trabalho colaborativo	50	Nº de atividades planeadas e dinamizadas em conjunto pelas equipas do CRI e CATL	10

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Especializar a equipa para dar resposta às necessidades de clientes atuais e futuras	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CATL	Nº de ações de formação	4	% de avaliação positiva de ações de formação	80%
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Implementar estratégias para reforçar o financiamento das vagas ocupadas em CATL por crianças com deficiência ou perturbações do neurodesenvolvimento	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CATL; EIS	Nº de candidaturas apresentadas (projeto CATL Inclusivo 2.0 IDiPD, IP)	1	Nº de candidaturas aprovadas	1

→ Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar modelo de funcionamento revisto do CRI	Clientes	2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	CRI	% de alunos com necessidade de Medidas Adicionais sinalizados apoiados	90%	% de Cumprimento dos Planos de Atividades com os AE	75%
→ Apoiar EE e cuidadores para a promoção da Educação Inclusiva				Nº de iniciativas de comunicação com EE	3	Nº de famílias envolvidas	10

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Participar no Grupo de Trabalho no âmbito de Educação da HUMANITAS	Processos Internos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CRI	% de participação em reuniões	90%	Nº de atividades em colaboração	2
→ Estabelecer e ativar parcerias com: (1) Entidades do Ensino Superior (2) Entidades referência a nível internacional e nacional (3) Entidades congéneres			CRI	Nº de entidades contatadas	4	Nº de atividades em colaboração	2
→ Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com FP, CR e CACI			CACI, CRQE, CRI, FP	Nº de ações (2 AE e 2 Empresas)	3	Nº de novas integrações em parceria	3
→ 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.	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	CRI	Nº de metodologias implementadas: Rastreio de Leitura/Escrita; Programa DisAbuse; Rastreio de Comportamento	3	Nº de publicações/relatórios de investigação	1

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CR; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ 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	Nº de participantes	60	Nº de ações de formação para o exterior	2

→ Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego (CRQE)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Promover a colocação profissional dos clientes em empresas	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CRQE	Nº de propostas de contratos de trabalho ou medidas ativas de emprego (protocolo ACCT)	30	Nº de clientes colocados em empresas (segmentar micro, pequenas e médias empresas)	6
→ Implementar projeto de inovação social "Entre Nós" para reforçar intervenção comunitária			FP; CACI; CRQE	Nº de participantes	20	% de participantes com Planos de Tomada de Decisão Apoiada	90%
→ Realizar experiência-piloto de acompanhamento de PIT partilhado entre CRI e CR		2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	CRI, CRQE	Alocação de recurso humano para o PIT	S	Nº de alunos em experiência-piloto	6

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Reestruturar e digitalizar o arquivo morto, assegurando a preservação e o acesso eficiente à informação em suporte digital	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	CRQE	Implementação de sistema de digitalização e organização documental (verificação de conformidade com RGPD com DPO)	S	Redução o volume de documentação física	S
→ Reestruturação do funcionamento da equipa para corresponder ao modelo de intervenção integrado CRQE			FP; CRQE	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	8	Redefinição de procedimento de trabalho colaborativo CR-FP	S
→ Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com FP, CRI e CACI		4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CACI, CRQE, CRI, FP	Nº de ações (2 AE e 2 Empresas)	3	Nº de novas integrações em parceria	3
→ Implementar projeto "Rede para a Inclusão"	Aprendizagem & Crescimento	6. Estimular práticas de produção criativa, investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	CRQE	Nº de ações para formalização da rede (e-mail de formalização; criação do grupo WhatsApp; evento com empregadores)	3	Assinatura do acordo de compromisso com participantes da rede	S
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL		8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
Implementar projeto formativo e de consultoria dirigido a entidades externas (empresas, autarquias)	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	FP; CRQE; EIS	Nº de iniciativas de divulgação (levantamento de necessidades de formação; levantamento de necessidades de consultoria; mailing list; redes sociais; apoio de parceiros; contactos diretos)	6	Nº de ações realizadas	4
Reforçar a articulação e o trabalho colaborativo regular com o IEFP		10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	CRQE	Nº de reuniões com Subdiretora e técnicas da área da reabilitação do Centro de Emprego da Lousã (CEL)	4	Criação de metodologia com o CE-Lousã para acompanhamento mais próximo	S

→ Formação Profissional (FP)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar projeto de inovação social "Entre Nós" para reforçar intervenção comunitária	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	FP; CACI; CRQE	Nº de participantes	20	% de participantes com Planos de Tomada de Decisão Apoiada	90%
→ Reestruturação do funcionamento da equipa para corresponder ao modelo de intervenção integrado CRQE	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	FP; CRQE	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	8	Redefinição de procedimento de trabalho colaborativo CR-FP	S
→ Estabelecer e ativar rede de parcerias com entidades relevantes para a FP e Emprego Inclusivo		4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	FP; CRQE; CEP	Nº de novos protocolos de parceria	10	Nº de iniciativas desenvolvidas com parceiros estratégicos (FORMEM; HUMANITAS; DSE)	1

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Desenvolver ações de sensibilização para a inclusão profissional/ ocupacional em empresas e agrupamentos de escolas, em conjunto com CACI, CR e CRI			CACI, CRQE, CRI, FP	Nº de ações (2 AE e 2 Empresas)	3	Nº de novas integrações em parceria	3
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Implementar projeto formativo e de consultoria dirigido a entidades externas (empresas, autarquias)	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	FP; CRQE; EIS	Nº de iniciativas de divulgação (levantamento de necessidades de formação; levantamento de necessidades de consultoria; mailing list; redes sociais; apoio de parceiros; contactos diretos)	6	Nº de ações realizadas	4
→ Assegurar a execução física e financeira das candidaturas aprovadas			FP	% de execução financeira	90%	% de execução física	75%

→ Centro de Emprego Protegido (CEP)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Promover percursos profissionais orientados pela autodeterminação e inclusão dos clientes	Clientes	2. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	CEP	Nº de propostas de contratos de trabalho / pedidos de reforma	3	Nº de contratos de trabalho / processos de reforma aprovados	1
→ Implementar intervenções de capacitação dos clientes em competências pessoais e sociais, técnicas e para o trabalho			CEP	Nº de ações de capacitação para clientes: Competências sociais; Higiene e segurança no trabalho; Direitos	3	% de colaboradores CEP com avaliação positiva dos responsáveis	75%
→ Iniciar processos de Maior Acompanhado			CEP	Nº de processos preparados	3	Nº de processos aceites	3
→ Integrar um grupo de trabalho nacional/europeu sobre inclusão profissional de pessoas com deficiência	Processos Internos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	CEP; CR; FP	Nº de contactos estabelecidos (HUMANITAS; FORMEM; DSE)	4	Integração num grupo de trabalho	S
→ Reforçar o trabalho colaborativo CEP-UNS para apoio a clientes CEP com necessidades adicionais de apoio psicossocial ou de saúde		5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	CEP	% de Cumprimento de Plano de Acompanhamento UNS: Visita mensal a UNS; Reunião de elaboração do PI; Reunião de revisão do PI; Reunião semestral conjunta clientes/ responsável.	90%	Nº de ações de capacitação para responsáveis de UNS	4
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL	Aprendizagem & Crescimento	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; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Reduzir custos com o quadro de colaboradores CEP	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	CEP	% de redução do quadro de pessoal do CEP	5%	% de redução de custos com o quadro de pessoal do CEP	5%

→ Lar Residencial (LR)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar o pleno funcionamento da nova estrutura residencial Casa da Luz	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	LR	Implementação do lar residencial Casa da Luz	S	% de ocupação das vagas do acordo com ISS, IP	100%
→ Acompanhar projeto de arquitetura Lar Residencial para Pessoas com Deficiência Profunda (junto ao CEO)		2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LR	Projeto preparado para candidatura	S	Projeto de arquitetura com aprovação do ISS, IP e CML	S
→ Implementar metodologia de trabalho colaborativo entre equipas dos diferentes programas/ projetos de reabilitação em resposta a necessidades complexas de clientes	Processos Internos	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades.	LR	Nº de reuniões de trabalho colaborativo (reforçar apoio de Terapia Ocupacional)	3	Nº de clientes com intervenção conjunta	23

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Capacitar a equipa para: (1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; (2) Trabalho colaborativo em equipa; (3) Intervenção especializada em áreas específicas; (4) Intervenção focada na desinstitucionalização	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	LR; CACI; LA	Nº de ações de formação	3	% de avaliação positiva de ações de formação	90%
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Reorganizar tarefas de articulação entre Diretora Técnica de LR e Gestor de Caso/ Técnico de Referência na gestão de casos	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LR; CACI	Nº de reuniões de trabalho colaborativo	3	Redefinição de tarefa: Processo Individual de cliente	S

→ Lar de Apoio (LA)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Identificar soluções de continuidade para o Projeto de Vida de residentes maiores com tutores, responsáveis e Segurança Social	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	LA	Nº de reuniões de trabalho	3	Nº de alternativas identificadas	1

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Implementar programas de atividades lúdicas ajustadas ao perfil dos clientes		2. Desenvolver novas atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	LA	Criação de plano mensal de atividades lúdicas	S	% de cumprimento de plano mensal de atividades	75%
→ Estabelecer a ativar rede de parcerias com entidades relevantes para o funcionamento como CAR	Processos Internos	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas.	LA	Nº de entidades contactadas	6	Nº de novas atividades em parceria	1
→ Angariar voluntários para apoiar o funcionamento do LA			LA; EIS	Nº de iniciativas de promoção do voluntariado (CML; ESEC; ACTIVAR; FP-ARCIL)	4	Nº de horas de voluntariado/mês	16
→ Capacitar a equipa para dar melhor resposta aos clientes, de acordo com as problemáticas das crianças e jovens: (1) Humanização de serviços e prestação empática de cuidados; (2) Trabalho colaborativo em equipa; (3) Intervenção especializada em áreas específicas	Aprendizagem & Crescimento	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	LA	Nº de ações de formação (Temas: planeamento de atividades e outros a definir)	3	% de avaliação positiva de ações de formação	90%
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Implementar resposta social de Casa de Acolhimento Residencial (CAR) com acordo atípico com o ISS, IP	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas.	LA	Implementação de proposta de funcionamento CAR	S	% de cumprimento de acordo atípico CAR com ISS, IP	100%

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Garantir o preenchimento das vagas em acordo para CAR			LA	% de preenchimento de vagas do Acordo de Cooperação com ISS, IP (15 vagas)	100%	% de cumprimento de acordo atípico CAR com ISS, IP	100%
→ Implementar estratégias para reforçar o financiamento do funcionamento do LA		10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	LA; EIS	Nº de candidaturas apresentadas	2	Nº de candidaturas aprovadas	1

→ Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Promover competências para a autonomização dos clientes através de atividades de capacitação	Clientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão.	SAD	Nº de ações de sensibilização/informação para autonomização de clientes	3	Nº de participantes	25
→ Rever Regulamento Interno para adequar funcionamento do SAD perante serviços atípicos e extraordinários	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	SAD	Definição de instruções de trabalho para serviços atípicos e extraordinários	S	Nº de Instruções de Trabalho de implementadas (visitas extraordinárias; mudanças de casa; transportes excecionais)	3

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ 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)	Aprendizagem & Crescimento	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	SAD	% de execução das visitas domiciliárias pela DT (1 visita trimestral a cada domicílio)	70%	Nº de melhorias implementadas	5
→ Implementar manual de funcionamento de SAD Atípico com a equipa de AAD		8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas, adequando as competências às necessidades futuras da organização	SAD	Nº de sessões de formação	4	% de avaliação positiva de ações de formação	90%
→ Capacitar a equipa para dar resposta a clientes atuais e futuros de acordo com o modelo de SAD Atípico			SAD	Nº de reuniões de trabalho	4	Nova proposta de funcionamento para apoio técnico à equipa	S
→ Implementar evento comemorativo dos 50 anos da ARCIL			FP; CACI; CRQE; SAD; LR; LA; CRI; CEP; CATL	Realização do evento	S	Nº de participantes	200
→ Implementar estratégias para reforçar o financiamento do SAD	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	SAD	Nº de dias de trabalho	12	Nº de candidaturas apresentadas (viatura, alargamento de capacidade e/ou CAVI)	1

→ Unidades de Negócio Social

Unidade	Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
ARCIL MADEIRAS	→ Maximizar a rentabilidade da produção, otimizar a utilização dos equipamentos e desenvolver competências profissionais dos utentes	**Clientes**	2. Desenvolver novas atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade	Contactos com potenciais clientes	20	% de novos clientes com colocação de encomendas	60%
ARCIL VERDE	→ Desenvolver uma atividade comercial sustentável, com contratos regulares e uma boa gestão dos recursos humanos e materiais	**Financeira**	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	Novos contratos de Prestação de Serviços	15	Crescimento da Área de intervenção (m2)	>20%
ARCIL AGRO	→ Conciliar produção agrícola, valorização dos produtos, sustentabilidade ambiental e participação dos utentes	**Aprendizagem & Crescimento**	6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços	Área cultivada	>10%	Kg produzidos por cultura	>10%
ARCIL LAV	→ Garantir eficiência operacional, qualidade do serviço e rentabilização da capacidade instalada	**Financeira**	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	Aumento do volume de faturação	>5%	Novos clientes empresariais	2

Unidade	Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
ARCIL CSM	→ Assegurar produtividade e cumprimento dos níveis de serviço contratados, com maior envolvimento dos utentes	**Aprendizagem & Crescimento**	8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional	Crescimento encomendas de clientes	>5%	Nº de unidades manipuladas	>15%
IMPACTO+	→ Assegurar uma resposta especializada de qualidade, com impacto no desenvolvimento das crianças e no apoio às famílias	**Aprendizagem & Crescimento**	**Aprendizagem & Crescimento**	Divulgação das especialidades	100	Crescimento líquido carteira de clientes	20
ARCIL SAÚDE	→ Garantir qualidade clínica, eficácia terapêutica e sustentabilidade económica dos serviços	**Financeira**	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	Diversificação de acordos	100	Captação de novas entidades para acordos de prestação de serviços	2

→ Serviços de Suporte

Unidade	Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
DAF	→ Garantir informação rigorosa e atempada para a tomada de decisão, cumprimento das obrigações legais, fiscais e controlo da sustentabilidade económico-financeira	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Apresentação de fecho e execução mensal	100	Execução do mês n apresentada até final do mês n+1	100
APROVISIONAM/	→ Assegurar a aquisição de bens e serviços nas melhores condições económicas e de qualidade, garantindo transparência, controlo de custos, racionalização das compras, garantindo stocks mínimos de segurança	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	Controlo da despesa de acordo com orçamento aprovado	100	% realização vs orçamento	<= 98%
COMUNICAÇÃO & MARKETING	→ Reforçar a notoriedade institucional, promover as atividades, produtos e serviços, desenvolver a comunicação com os diferentes públicos e apoiar a captação de clientes, parceiros e recursos	Clientes	2. Desenvolver novas atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade	Potenciação da loja online	100	Captação de novos clientes B2C e B2B	>20%
EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	→ Identificar e desenvolver novas oportunidades de negócio, promover a inovação organizacional e social, diversificar fontes de receita e implementar práticas de sustentabilidade económica, ambiental e social	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	Procura ativa de novas parcerias de financiamento empresarial com carácter regular	100	Nº de novos protocolos com mecenas	2

Unidade	Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
QUALIDADE	→ Monitorização e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, promovendo o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, a satisfação dos utentes e famílias e a eficácia dos processos institucionais	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Implementação do Regime Jurídico da Cibersegurança – DL 125/2025	100	Cumprimento dos requisitos do Regime Jurídico de Cibersegurança	100
LIMPEZA	→ Condições de higiene, salubridade e segurança em todas as instalações da ARCIL, assegurando uma utilização eficiente dos recursos humanos e materiais	Clientes	2. Desenvolver novas atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade	Inquérito de satisfação	100	% de clientes satisfeitos	>85%
ALIMENTAÇÃO	→ Assegurar refeições equilibradas, adequadas às necessidades dos utentes e colaboradores, garantindo qualidade nutricional, segurança alimentar e controlo dos custos	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Registo Desperdício	100	Reduzida % desperdício alimentar	<0,7%
TRANSPORTES	→ Garantir o transporte seguro e atempado de utentes e transporte escolar, otimizando a utilização da frota, as rotas, os recursos humanos e os custos associados	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Rentabilização de rotas	100	Diminuição de kms percorridos nas rotas existentes	<5%
MANUTENÇÃO	→ Assegurar a conservação, funcionalidade e segurança das instalações, equipamentos e infraestruturas da ARCIL, privilegiando a manutenção preventiva e a redução dos custos de reparação	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	Melhoria na eficácia de resposta aos pedidos internos	100	Diminuição dos custos de manutenção externa	<10%

→ Direção Geral e Direção Técnica de Reabilitação

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Identificar necessidades futuras de resposta junto de pessoas com deficiência ou incapacidade	Clientes	2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.	DTR	Nº de pessoas com deficiência ou incapacidade envolvidas em grupo focal	30	Relatório diagnóstico de necessidades	S
→ Identificar necessidades futuras de resposta junto de famílias			DTR	Nº de famílias envolvidas em grupo focal	20	Relatório diagnóstico de necessidades	S
→ Ajustar o modelo de funcionamento do Departamento de Reabilitação a alterações no enquadramento legal e quadro de recursos humanos	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	DG; DTR	Diagnóstico de necessidades de alterações no Departamento de Reabilitação	S	Nº de Propostas de alteração (CACI; CRQE; CAR)	3
→ Colaborar na elaboração do Plano Estratégico 2028-2030	Aprendizagem & Crescimento	6. Estimular práticas de produção criativa, investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços.	DG; DTR	Preparação de plano de trabalho PE 2028-2030	S	Elaboração de PE 2028-2030	S
→ Melhorar o clima e cultura organizacionais		7. Criar uma cultura de alto desempenho	DG; DTR; DRH	Preparação de plano de trabalho PE CCO 2028-2030	S	% de Cumprimento de PCCO 2028-2030	30%
→ Reorganizar recursos humanos para corresponder a novo modelo de funcionamento do Departamento de Reabilitação	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	DG; DTR	Preparação de plano de reestruturação de recursos humanos	S	% de Cumprimento de PRRH 2028-20230	30%
→ Assegurar o preenchimento de vagas e cumprimento de acordos de cooperação		10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	DG; DTR	% de ocupação de vagas	100%	% de aumento do financiamento	5%

Objetivo	Dimensão	Objetivo Estratégico	Unidade	Indicador de Realização	Meta	Indicador de Resultado	Meta
→ Garantir a sustentabilidade económica e financeira da instituição	Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas	DG; DTR	Redução da dependência de financiamentos institucionais	S	% aumento de geração de receitas próprias	>15%
→ Promover melhores práticas de gestão de processos com vista à redução de custos	Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos	DG; DTR	Redução de custos das diversas respostas sociais	S	% redução de custos	>=3%
→ Assegurar o crescimento do volume de negócios das Unidades de Negócio Social	Financeira	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia	DG	Aumento do VN das várias Unidades de Negócio Social	S	% aumento do VN	5%
→ Garantir um controlo rigoroso da despesa			DG	Controlo de despesa na aplicação Monday	S	% execução da despesa	<=98%

Metas e Indicadores de Desempenho

As metas e indicadores de desempenho permitem monitorizar a execução do Plano de Atividades e avaliar o grau de concretização dos objetivos definidos para 2027, constituindo uma ferramenta de apoio à gestão e à melhoria contínua.

Os indicadores encontram-se organizados por área de atividade, abrangendo o Departamento de Reabilitação, Gestão, as Unidades de Negócio Social e os serviços de suporte.

→ Processos-Chave do Departamento de Reabilitação

Indicadores de Desempenho	Periodicidade Monitorização	Processos	Meta 2027
→ Grau de Cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC01 CATL	80%
→ Grau de Cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		80%
→ % de Encarregados de Educação muito confiantes com o serviço	Anual		70%
→ % de clientes muito satisfeitos (crianças)	Anual		85%
→ % de execução do POAA	Anual		91%
→ % de Ocupação do CATL	Anual		95%
→ % de visitas de acompanhamento	Trimestral		80%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC02 CACI	75%
→ Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Semestral		80%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		60%
→ % de clientes em ASU	Semestral		45%
→ % de Execução do POAA	Semestral		85%
→ % de Ocupação do CACI	Anual		98%
→ % de execução de sessões terapêuticas	Trimestral		70%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC03 CEP	90%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		75%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		40%
→ Nº de cessação de Contratos CEP	Semestral		2
→ % visitas de acompanhamento estruturas	Trimestral		95%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC04 CRI	82%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		77%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		80%
→ % de clientes com evolução terapêutica	Semestral		80%
→ % de Execução do Plano de Sessões	Trimestral		95%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC05 FP	70%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		80%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		50%
→ % de satisfação dos formandos em relação aos formadores	Anual		95%
→ Taxa de execução física do projeto	Semestral		75%
→ % de formandos admitidos	Anual		90%
→ % de formandos que concluíram a atividade formativa	Anual		95%

INDICADORES DE DESEMPENHO	PERIODICIDADE MONITORIZAÇÃO	PROCESSOS	META 2027
→ % de formandos em Formação em Contexto de Trabalho em entidades externos	Anual		80%
→ % de execução das reuniões de curso	Trimestral		80%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC06 CRQE	90%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		85%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		75%
→ % colocação em Medidas ativas de Emprego e Contratos de Trabalho	Anual		70%
→ Taxa de manutenção do posto de trabalho	Anual		50%
→ % de execução financeira	Trimestral		25%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC07 LA	80%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		70%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		na
→ % de Execução do POAA	Semestral		85%
→ % de execução das reuniões de equipa	Trimestral		95%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais / → % de Execução do Plano Individual de Cuidados	Semestral	PC08 LR	70%
→ Grau de cumprimento dos objetivos do Plano de Atividades	Semestral		80%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		70%
→ % de Execução do POAA	Semestral		92%
→ % de visitas de acompanhamento	Trimestral		80%
→ Grau de cumprimento dos Planos Individuais	Semestral	PC09 SAD	80%
→ Grau de cumprimento dos Objetivos do Plano de Atividades	Semestral		70%
→ % de Clientes muito satisfeitos	Anual		50%
→ % de Execução do POAA	Semestral		90%
→ % de Ocupação do SAD	Anual		100%
→ % de execução das visitas domiciliárias	Trimestral		80%

Tabela 5 - Metas e Indicadores de Desempenho dos Processos-Chave do Departamento de Reabilitação

→ Processos de Gestão

INDICADORES DE DESEMPENHO	PROCESSOS	META 2027
→ Grau de Cumprimento dos Objetivos Estratégicos	PG01 Análise, Planeamento e Avaliação	na
→ Grau de Cumprimento dos Planos de Atividades Dep. Reabilitação		80%
→ Grau de Cumprimento dos Planos de Atividades - Dep. Gestão		100%
→ Resultado Líquido		97.363€
→ *CashFlow*		242 499€
→ EBITDA %		6,3%
→ % de Satisfação dos Colaboradores	PG02 Recursos Humanos	85%
→ Número médio de horas de formação por colaborador		20
→ Taxa de absentismo		5%
→ Taxa de turnover		10%
→ Taxa de Colaboradores com desempenho relevante e excelente		na
→ Investimento per capita em envolvimento de colaboradores		0 €
→ Tempo médio de provisão de vagas		30
→ % eficácia da formação		70%
→ % de Satisfação dos clientes-muito satisfeitos (Reabilitação)	PG03 Qualidade	68%
→ % de Satisfação dos clientes (UNS)		90%
→ Grau de Cumprimento do Plano de Atividades		80%
→ % de Execução do Plano de Melhoria		95%
→ % de ações eficazes do Plano de Melhoria		85%
→ Tempo de resposta a reclamações		10

Tabela 6 - Metas e Indicadores de Desempenho dos Processos de Gestão

→ Serviços de Suporte

INDICADORES DE DESEMPENHO	PROCESSOS	META 2027
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	PS01 Higienização e Limpeza	95%
→ Contributo do serviço para inclusão de PCDI		0
→ % de execução dos Planos de Higienização		90%
→ Nº de Reclamações		0
→ Coimas resultantes de incumprimento Autoridade Tributária (AT)	PS02 Administrativo e Financeiro	0 €
→ Cumprimento do Plano de Pedidos de Reembolso		90%
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço		95%
→ Execução financeira de contratos de fornecimento contínuo	PS03 Compras	95%
→ % de Fornecedores com nível preferencial (A)		80%
→ Nível de Serviço (à 1a entrega) - Fornecimentos Internos		92%
→ % Cumprimento do Plano de Contratação Pública		90%

INDICADORES DE DESEMPENHO	PROCESSOS	META 2027
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço		90%
→ % de Execução do Plano de Manutenção Preventiva	PS04 Manutenção	20%
→ % de Execução da Manutenção Corretiva		95%
→ Tempo médio de resposta (corretiva)		6
→ Tempo médio de atraso na resposta		7
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço		50%
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	PS05 Alimentação	60%
→ % de quebras		0,7%
→ Segurança dos manipuladores, alimentos e superfícies		90%
→ % de Conformidade com HACCP		90%
→ % de Satisfação dos Colaboradores com o serviço	PS06 Transportes	65%
→ % da execução do registo de conservação dos transportes		.
→ Taxa de Sucesso das inspeções		70%
→ % execução da Manutenção Preventiva		100%
→ Nº acidentes de Trabalho	PS07 Saúde e Segurança no Trabalho	8
→ Execução do Plano SST		95%
→ Nº de dias de ausência por acidentes de trabalho		100
→ % de Execução do Plano de Melhoria SST		90%
→ % de cumprimento com as condições de trabalho		90%
→ Cumprimento do Nº de vistorias/inspeções por entidades exteriores		91

Tabela 7 - Metas e Indicadores de Desempenho dos Serviços de Suporte

5. Orçamento Anual para 2027

Moeda: Euro

RUBRICAS	Orçamento 2026	Orçamento 2027	Δ Orç.2027-Orç.2026
RENDIMENTOS			
Vendas	**366 072 €**	**294 280 €**	**-19,6%**
Variação nos Inventários	- €	- €	
Prestação de Serviços	**4 356 875 €**	**4 486 270 €**	**3,0%**
Quotas Utilizadores (Mensalidades)	541 663 €	584 583 €	7,9%
Acordos de cooperação (ISS, IP)	2 750 654 €	3 137 824 €	14,1%
Outros Serviços e Quotas Associados	1 064 558 €	763 863 €	-28,2%
Subsídios à Exploração	**2 801 502 €**	**2 604 380 €**	**-7,0%**
ISS, IP - Centros Distritais	666 258 €	629 805 €	-5,5%
IEFP/POISE e Outros	1 834 230 €	1 671 777 €	-8,9%
Ministério da Educação	115 448 €	115 448 €	0,0%
Autarquias	117 776 €	110 711 €	-6,0%
Ministério da Agricultura	5 100 €	5 040 €	-1,2%
Doações	62 691 €	71 600 €	14,2%
Reversões e Aumentos do Justo Valor	**1 631 €**	**1 299 €**	**-20,4%**
Outros Rendimentos e Ganhos	**208 471 €**	**157 835 €**	**-24,3%**
Rendimentos Suplementares	46 445 €	15 610 €	-66,4%
Outros Rendimentos e Ganhos (Ativos, INR, etc)	9 263 €	21 564 €	132,8%
Imputação de Subsídios/Doações, ao Investimento	152 763 €	120 661 €	-21,0%
Rendimentos Financeiros	**- €**	**- €**	
Total de Rendimentos (1)	**7 734 552 €**	**7 544 064 €**	-2,5%
GASTOS			
CMVMC	**723 819 €**	**530 174 €**	**-26,8%**
Fornecimentos e Serviços Externos	**1 301 109 €**	**1 293 240 €**	**-0,6%**
Subcontratos	11 506 €	12 956 €	12,6%
Serviços Especializados	694 831 €	715 155 €	2,9%
Materiais	52 390 €	44 997 €	-14,1%
Energia e Fluídos	239 521 €	221 368 €	-7,6%
Deslocações, Estadas e Transportes	29 047 €	47 767 €	64,4%
Rendas e alugueres	166 160 €	147 941 €	-11,0%
Comunicações	11 028 €	11 143 €	1,0%

Moeda: Euro

RUBRICAS	Orçamento 2026	Orçamento 2027	Δ Orç.2027-Orç.2026
GASTOS			
Seguros	32 981 €	37 562 €	13,9%
Contencioso e Notariado	250 €	250 €	0,0%
Limpeza, Higiene e Conforto	39 354 €	31 906 €	-18,9%
Outros	24 041 €	22 194 €	-7,7%
Gastos com Pessoal	**4 701 241 €**	**4 726 642 €**	**0,5%**
Remunerações do Pessoal	3 821 929 €	3 860 767 €	1,0%
Indemnizações	6 906 €	- €	na
Encargos sobre Remunerações	780 290 €	786 980 €	0,9%
Seguros	43 184 €	42 479 €	-1,6%
Outros Gastos com Pessoal	48 932 €	36 416 €	-25,6%
Depreciações e Amortizações	**296 682 €**	**264 318 €**	**-10,9%**
Imparidades e Perdas por justo valor	**3 215 €**	**2 779 €**	**-13,6%**
Outros Gastos e Perdas (IMI, Bolsas,etc ...)	**534 311 €**	**524 351 €**	**-1,9%**
Impostos	6 176 €	4 723 €	-23,5%
Descontos Concedidos e Perdas em Ativos	4 155 €	14 216 €	242,2%
Outros Gastos e Perdas	523 980 €	505 412 €	-3,5%
Gastos de Financiamento	**74 300 €**	**105 198 €**	**41,6%**
Total de Gastos (2)	**7 634 679 €**	**7 446 701 €**	-2,5%
3 - Resultado Bruto (1)-(2)	***99 873 €***	***97 363 €***	-2,5%
EBITDA em Valor	***470 856 €***	***466 878,71 €***	-0,8%
EBITDA em %	***6,2%***	***6,3%***	

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

Tabela 8 - Mapa Comparativo de Rendimentos e Gastos: Orçamento 2026 e 2027 e Variações

Memória Descritiva do Orçamento 2027

Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (ARCIL)

O Orçamento para 2027 foi elaborado tendo por referência o orçamento de 2026, procurando assegurar a continuidade da atividade da ARCIL, a qualidade das respostas sociais e dos serviços prestados, bem como o reforço da sustentabilidade económico-financeira da instituição.

A sua elaboração teve em consideração a evolução previsível da atividade, os compromissos assumidos, os custos de funcionamento e a necessidade de manter uma gestão rigorosa dos recursos disponíveis, num contexto de pressão sobre os custos com pessoal e de financiamento ainda insuficiente face às necessidades efetivas de algumas respostas.

1. Evolução dos rendimentos

Os rendimentos previstos para 2027 ascendem a **7.544.064€**, representando uma redução de 241.124 (-2,5%) face ao orçamento de 2026.

Esta evolução resulta, sobretudo, da diminuição prevista nas vendas de produtos e nos outros serviços de negócio, em cerca de 372.487 (-26%), derivado do encerramento da unidade "O Parque" e nas vendas na unidade "ARCIL Madeiras", bem como da diminuição prevista da atividade financiada na Formação Profissional e no Centro de Recursos e outros projetos terminados no período em curso.

Em sentido contrário, destaca-se o crescimento das restantes prestações de serviços, que aumentam significativamente, com especial relevância para os acordos de cooperação com a Segurança Social, cujo valor orçamentado cresce 387.169€ (+14,1%), refletindo a evolução e o reforço do financiamento associado às respostas abrangidas, contemplando 4,6% de atualização acrescida do reforço de 6 utentes para o novo Lar, bem como a revisão do acordo para o Lar de Apoio.

As matrículas e mensalidades apresentam igualmente um crescimento de 49.920€ (+7,9%), contribuindo para a evolução positiva das receitas próprias.

2. Evolução dos gastos

Os gastos previstos para 2027 totalizam **7.446.701€**, traduzindo uma redução de 187.978€ (-2,5%) face ao orçamento de 2026.

A redução resulta essencialmente de uma gestão mais contida das compras de materiais para produção, dos fornecimentos e serviços externos e do investimento em equipamentos.

Os fornecimentos e serviços externos apresentam uma ligeira diminuição de 7.870€ (-0,6%), acompanhada por reduções nos encargos com energia e fluidos, nas rendas e em diversos serviços de funcionamento.

Os custos com pessoal, que constituem a principal componente da estrutura de gastos da instituição, registam um aumento de 25.401€, passando a representar cerca de 63% do total dos rendimentos previstos. Esta evolução reflete o peso estrutural dos recursos humanos na

prestação dos serviços e a necessidade de assegurar a capacidade de resposta da instituição. O Aumento previsto nesta rubrica, face ao orçamento de 2026, é de apenas 0,5%, estando relacionada com a saída de alguns colaboradores, nomeadamente pelo encerramento da unidade "O Parque", bem como das medidas tomadas para o presente orçamento, que comportam os aumentos salariais previstos em linha com as tabelas aplicáveis.

Também os gastos e perdas de financiamento apresentam um acréscimo, passando de 71.292€ para 105.197€, derivado dos empréstimos contraídos e da evolução das taxas de juro, que justifica um acompanhamento atento dos encargos financeiros.

3. Opções de gestão e controlo da despesa

O orçamento evidencia uma preocupação de contenção e racionalização dos encargos, procurando compatibilizar as necessidades de funcionamento com os recursos financeiros disponíveis.

Neste âmbito, assume particular importância a gestão dos fornecimentos e serviços externos, dos consumos, das compras e dos investimentos, privilegiando a avaliação das necessidades, a otimização dos recursos e o controlo da execução orçamental.

A gestão dos recursos humanos continuará igualmente a exigir especial atenção, considerando o seu peso na estrutura financeira e a necessidade de garantir equipas adequadas às exigências técnicas e operacionais das diferentes respostas e atividades.

4. Resultados previstos

A proposta de orçamento para 2027 prevê os seguintes resultados:

INDICADOR	ORÇAMENTO 2026	ORÇAMENTO 2027
Rendimentos	7.734.552€	7.544.064 €
Gastos	7.634.679€	7.446.701€
EBITDA	470.856€	466.878€
EBIT	174.175€	202.561€
Resultado líquido	99.873€	97.363€

O resultado líquido previsto para 2027 é de **97.363€**, mantendo-se, assim, uma previsão de resultado positivo.

Esta evolução aconselha uma atenção permanente à execução orçamental e à capacidade de concretização dos rendimentos previstos, em particular das receitas próprias e da atividade das unidades de negócio social.

5. Considerações finais

O Orçamento para 2027 traduz uma opção de gestão prudente, assente no equilíbrio entre a continuidade da missão social da ARCIL, a manutenção da qualidade dos serviços e a necessidade de reforçar a sua sustentabilidade económica e financeira.

O desafio para 2027 será continuar a desenvolver a atividade, melhorar a eficiência dos recursos, reforçar a capacidade de geração de receitas próprias e reduzir progressivamente a dependência do financiamento institucional, sem comprometer a qualidade das respostas nem os projetos de vida das pessoas apoiadas.

A concretização deste orçamento exigirá um acompanhamento regular dos resultados, a análise dos desvios face ao previsto e a adoção atempada de medidas corretivas sempre que necessário.

A sustentabilidade financeira não constitui um fim em si mesmo, mas uma condição essencial para que a ARCIL possa continuar a cumprir a sua missão e a preparar o seu futuro.

A Direção da ARCIL

Lousã, 18 de novembro de 2026.

Parecer do Conselho Fiscal

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

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

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. Esteve igualmente presente a Diretora Geral, a Sra. Dra. Anabela Roque.----

O Plano de Atividades e o Orçamento Previsional para o exercício de 2027 é elaborado num contexto de consolidação organizacional, reflexão estratégica e preparação de um novo ciclo de desenvolvimento da ARCIL. ----------

Em Portugal, as instituições particulares de solidariedade social têm assumido um papel insubstituível na promoção da ação social, na proteção dos mais vulneráveis e na garantia de serviços essenciais às comunidades. Continuam a assegurar uma vasta rede de respostas sociais que representam um pilar fundamental da proteção social no nosso país. No entanto, o financiamento destas respostas tem sido marcado por inconsistências, atualizações insuficientes e um modelo de cooperação que não acompanha a evolução real dos gastos. As negociações anuais de comparticipações continuam a revelar-se insuficientes para garantir a sustentabilidade das respostas. A crescente complexidade das respostas sociais, as exigências normativas e a pressão financeira que recai sobre as instituições colocam em risco a continuidade e qualidade do seu trabalho.----------

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. Esta Lei ainda não foi apresentada. A ausência de um quadro legal estruturante impede que as instituições possam planear a médio e longo prazo, condicionando investimentos, modernização e estabilidade das equipas. ----------

Plano de Atividades para 2027 contempla a implementação do novo modelo de intervenção e funcionamento dos Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão – CACI, segundo a Portaria n.º 70/2021, alterada pela Portaria n.º 296/2026. A presente alteração legislativa visa

aprofundar a evolução do modelo de intervenção dos Centros, orientando a sua ação para a promoção dos direitos, da autonomia, da autodeterminação e da participação ativa das pessoas com deficiência, em conformidade com os princípios da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD). O Plano de Atividades para 2027 considera também as alterações ao regime jurídico da educação inclusiva aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 208/2026 que procuram uma articulação mais clara com os agrupamentos escolares e com as equipas multidisciplinares. Otimiza o acompanhamento e a resposta centrada nos alunos, introduzindo novos instrumentos de gestão e assegurando que os processos em curso não têm de ser refeitos do zero. Mantém-se o modelo de escola inclusiva do Decreto-Lei n.º 54/2018. Os Centros de Recursos para a Inclusão (CRI) mantêm-se como estruturas de apoio especializado às escolas, apoio especializado à inclusão no percurso escolar. A revisão reforça a Reorganização dos Centros de Recursos para a Qualificação e o Emprego (CRQE), apoio à qualificação profissional e integração no emprego após ou durante a transição da escola para a vida ativa. Os CRQE assumem um papel relevante no apoio à orientação profissional, à qualificação, à integração no mercado de trabalho e à articulação entre escola, formação e emprego. Os CRI e os CRQE são enquadrados numa lógica de maior articulação, continuidade dos apoios e promoção da inclusão escolar, social e profissional. ------

As metas e indicadores de desempenho permitem monitorizar a execução do Plano de Atividades e avaliar o grau de concretização dos objetivos definidos para 2027, constituindo uma ferramenta de apoio à gestão e à melhoria contínua. ----------

Segundo a análise efetuada ao Orçamento Anual para o ano de dois mil e vinte e sete, o Conselho Fiscal constata que o Resultado Líquido estimado é positivo e corresponde a um valor de 97.363,13€ (noventa e sete mil e trezentas e sessenta e três euros e treze cêntimos). O Orçamento para o ano de dois mil e vinte e sete prevê um Total de Rendimentos no valor de 7.544.064,49€ (sete milhões e quinhentos e quarenta e quatro mil e sessenta e quatro euros e quarenta e nove cêntimos) e um Total de Gastos de 7.446.701,36€ (sete milhões e quatrocentos e quarenta e seis mil e setecentos e um euros e trinta e seis cêntimos). ----------

A concretização deste Orçamento exigirá um acompanhamento regular dos resultados, a análise dos desvios face ao previsto e a adoção atempada de medidas corretivas sempre que necessário.----------

O desafio para 2027 será continuar a desenvolver a atividade, melhorar a eficiência dos recursos, reforçar a capacidade de geração de receitas próprias e reduzir progressivamente a dependência do financiamento institucional, sem comprometer a qualidade das respostas nem os projetos de vida das pessoas apoiadas.----------

Face ao exposto, o Conselho Fiscal dá o seu parecer favorável à aprovação do Plano de Atividades e do Orçamento Previsional para o ano de dois mil e vinte e sete, que vão ser presentes à Assembleia Geral da Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã a realizar na próxima quarta-feira, dia vinte e cinco de novembro de dois mil e vinte e seis. ----------

Lousã, 25 de novembro de 2026.

O Conselho Fiscal

Isabel Fonseca

Ana Souto de Matos

José Alberto Francisco