CERCIAG

Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão

2026 - 2028

Um compromisso institucional que une cultura organizacional, igualdade de género, bem-estar, ética, comunicação e impacto social — em continuidade com o Plano para a Igualdade e Conciliação 2023–2025

Ficha Técnica

Título: Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) 2026-2028

Promotor: CERCIAG - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Incapacidades de Águeda, CRL

Elaboração: Direcção, em articulação com a Comissão para a Igualdade, Diversidade e Inclusão

Aprovação: Conselho de Administração

Ciclo anterior de referência: Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025

Data de elaboração: Agosto de 2026

Data de aprovação: Outubro de 2026

Vigência: 2026-2028

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Lista de Siglas

Sigla	Designação
CITE	Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
CONFECOOP	Confederação Cooperativa Portuguesa, C.C.R.L.
FENACERCI	Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social
ICOS	Inquérito de Clima Organizacional e Satisfação
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
PIDI	Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão
UE	União Europeia

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Índice

Ficha Técnica ... 3
Lista de Siglas ... 5
PARTE I - IDENTIDADE E ENQUADRAMENTO ... 9
1. Nota de Abertura ... 10
2. A CERCIAG e o Compromisso com a Igualdade, Diversidade e Inclusão ... 11
2.1. A Identidade da CERCIAG ... 11
2.2. O Compromisso Institucional ... 11
2.3. Princípios Orientadores ... 11
3. Enquadramento Estratégico e Legal ... 13
3.1. Enquadramento Estratégico ... 13
3.2. Enquadramento Legal ... 13
3.3. Articulação com o Plano Estratégico da CERCIAG ... 14
3.4. Continuidade com o Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025 ... 14
PARTE II - DIAGNÓSTICO E GOVERNAÇÃO ... 15
4. Diagnóstico Organizacional ... 16
4.1. Introdução ... 16
4.2. Caracterização Organizacional ... 16
4.3. Caracterização por Género ... 16
4.4. Principais Desafios ... 17
4.5. Oportunidades Estratégicas ... 18
4.6. Síntese do Diagnóstico ... 18
5. Objectivos Estratégicos do PIDI ... 19
6. Modelo de Governação ... 20
6.1. Princípios de Governação ... 20
6.2. Estrutura de Governação ... 20
6.3. Participação e Melhoria Contínua ... 21
6.4. Articulação com o Sistema de Gestão ... 21
6.5. Implementação do Plano ... 21
PARTE III - PLANO DE ACÇÃO ... 22
7. Eixos Estratégicos ... 23
7.1. Cultura Organizacional ... 23
7.2. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional ... 25
7.3. Bem-Estar Organizacional e Conciliação ... 28
7.4. Ética, Integridade e Confiança Organizacional ... 30
7.5. Comunicação e Participação ... 32
7.6. Impacto Social e Comunidade ... 33
8. Quadro Síntese do PIDI ... 36
PARTE IV - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO ... 37
9. Factores Críticos de Sucesso ... 38
10. Monitorização e Avaliação ... 39
11. Painel Estratégico de Indicadores ... 40
12. Aprovação e Entrada em Vigor ... 41
13. Compromisso Institucional ... 42

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

PARTE I - IDENTIDADE E ENQUADRAMENTO

1. Nota de Abertura

A CERCIAG nasceu da convicção de que todas as pessoas têm igual dignidade e igual direito a participar plenamente na sociedade. Desde a sua constituição, tem desenvolvido a sua missão assente na defesa dos direitos das pessoas com deficiência e incapacidade, promovendo a inclusão, a autonomia, a participação e a melhoria da qualidade de vida das pessoas e das comunidades.

Ao longo deste percurso, a Instituição procurou afirmar uma cultura organizacional baseada no respeito pela pessoa, na responsabilidade, na cooperação e na inovação, reconhecendo que a qualidade das respostas que presta depende, em larga medida, do compromisso, da competência e do bem-estar das pessoas que diariamente concretizam a sua missão.

É neste contexto que surge o Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) 2026-2028, que sucede e alarga o Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025. Esse primeiro ciclo, elaborado no âmbito do Projecto "Fórum da Economia Social para a Igualdade" com a Questão de Igualdade, a FENACERCI e a CONFECOOP, permitiu criar a Equipa para a Igualdade, um glossário de linguagem inclusiva e critérios de majoração no recrutamento para o sexo menos representado. O presente Plano não substitui esse compromisso com a igualdade entre mulheres e homens - alarga-o, integrando-o numa visão mais ampla de diversidade e inclusão que passa também pela cultura organizacional, pela ética, pela comunicação e pelo impacto social.

Mais do que responder a um enquadramento legal ou adoptar um conjunto de medidas avulsas, este Plano representa um compromisso institucional com a construção de uma organização cada vez mais inclusiva, participativa e humanista, onde todas as pessoas encontrem condições para desenvolver plenamente o seu potencial, ser respeitadas na sua individualidade e participar activamente na concretização da missão da CERCIAG.

A igualdade de oportunidades, a valorização da diversidade, a inclusão, a participação e o respeito pela dignidade da pessoa constituem princípios que fazem parte da identidade da CERCIAG. O presente Plano procura consolidar estes princípios na gestão da organização, reforçando práticas que promovam ambientes de trabalho saudáveis, relações profissionais assentes na confiança, oportunidades de desenvolvimento para todos/as e uma cultura de responsabilidade partilhada.

Este documento encontra-se plenamente articulado com o Plano Estratégico da CERCIAG 2026-2028, contribuindo para a concretização dos seus objectivos e para o reforço de uma organização sustentável, inovadora e centrada nas pessoas.

A CERCIAG acredita que a inclusão começa dentro da própria organização. A credibilidade da sua intervenção junto da comunidade depende da coerência entre os valores que promove e a forma como gere, valoriza e respeita as pessoas que nela trabalham.

A sua concretização dependerá do compromisso de todos: Conselho de Administração, Direcção, Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço, trabalhadores/as e demais intervenientes institucionais.

Porque promover a inclusão não é apenas uma missão da CERCIAG. É a forma como escolhemos ser organização.

O Conselho de Administração

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

2. A CERCIAG e o Compromisso com a Igualdade, Diversidade e Inclusão

2.1. A Identidade da CERCIAG

A CERCIAG é uma Cooperativa de Solidariedade Social de utilidade pública, fundada em 1977, dedicada à promoção do bem-estar, inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência intelectual e multideficiência na região de Águeda e concelhos limítrofes (Anadia, Sever do Vouga, Oliveira do Bairro e Albergaria-a-Velha).

De acordo com o Plano Estratégico 2026-2028, a organização apoia actualmente 919 pessoas, através dos Departamentos de Educação (246), Formação (127), Emprego (393), Actividades Ocupacionais (100), Apoio Domiciliário (20), Residências (14) e Igualdade e Cidadania (10) - este último, evidência de um compromisso institucional com esta temática já materializado numa resposta dedicada às pessoas apoiadas.

A diversidade das respostas prestadas implica equipas multidisciplinares, constituídas por profissionais com diferentes formações, competências e experiências, que trabalham de forma articulada na prossecução da missão institucional.

2.2. O Compromisso Institucional

A CERCIAG entende que a qualidade das respostas que presta depende da qualidade da sua organização. Uma organização mais inclusiva é igualmente uma organização mais capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas qualificadas, de promover ambientes de trabalho positivos, de estimular a inovação e de responder, com maior eficácia, aos desafios colocados pela crescente complexidade da intervenção social.

Neste contexto, a Instituição assume o compromisso de integrar os princípios da igualdade, da diversidade e da inclusão em todas as dimensões relevantes da sua actividade, designadamente na gestão das pessoas, na liderança, na comunicação, na formação, na participação, na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e na relação com a comunidade - incluindo, de forma expressa, a igualdade entre mulheres e homens, dimensão historicamente central ao trabalho da CERCIAG nesta área.

Este compromisso concretiza-se através da adopção de práticas de gestão transparentes, da valorização do mérito, da prevenção de qualquer forma de discriminação ou assédio, da promoção do bem-estar organizacional e da criação de oportunidades de participação activa dos/as trabalhadores/as na melhoria contínua da Instituição.

2.3. Princípios Orientadores

A implementação do presente Plano assenta nos seguintes princípios orientadores:

- Dignidade da Pessoa - reconhecimento do valor intrínseco de cada pessoa, assegurando o respeito pelos seus direitos, pela sua individualidade e pela sua participação plena na vida organizacional;
- Igualdade de Oportunidades - garantia de acesso equitativo às oportunidades de recrutamento, desenvolvimento profissional, formação, participação e progressão, com base no mérito e nas competências, incluindo a igualdade entre mulheres e homens;
- Diversidade - valorização das diferentes experiências, percursos, características e perspectivas das pessoas enquanto factor de enriquecimento da organização;
- Inclusão - promoção de ambientes de trabalho onde todas as pessoas se sintam respeitadas, acolhidas, valorizadas e participantes;
- Participação - envolvimento activo dos/as trabalhadores/as na vida da Instituição, incentivando a partilha de ideias, a cooperação e a corresponsabilização;

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

- Ética e Integridade - desenvolvimento de relações profissionais baseadas na confiança, no respeito, na transparência e na responsabilidade;
- Bem-Estar Organizacional - promoção de condições que favoreçam a saúde, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a qualidade das relações de trabalho;
- Melhoria Contínua - avaliação sistemática das práticas organizacionais, promovendo a aprendizagem, a inovação e a evolução permanente da Instituição.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

3. Enquadramento Estratégico e Legal

3.1. Enquadramento Estratégico

O Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) 2026-2028 constitui um instrumento de gestão estratégica da CERCIAG, concebido para integrar, de forma transversal, os princípios da igualdade, da diversidade e da inclusão nas políticas, práticas e processos organizacionais.

A sua elaboração enquadra-se na estratégia de desenvolvimento da CERCIAG para o triénio 2026-2028, assumindo uma relação de complementaridade com os restantes instrumentos de planeamento e gestão da Organização, designadamente o Plano Estratégico, o Plano de Actividades, o Relatório de Actividades e Contas, o Código de Ética, o Código de Conduta, o Regulamento Interno, o Sistema de Gestão da Qualidade e os demais instrumentos de governação.

O Plano adopta uma abordagem integrada da igualdade, entendendo-a como um princípio transversal da gestão organizacional e não como um conjunto isolado de medidas. Promove, por isso, políticas orientadas para a igualdade de oportunidades - incluindo a igualdade entre mulheres e homens -, a valorização da diversidade, a inclusão, o bem-estar organizacional, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, a prevenção da discriminação e o desenvolvimento de ambientes de trabalho respeitadores, seguros e participativos.

3.2. Enquadramento Legal

O presente Plano enquadra-se no conjunto de princípios e normas nacionais, europeias e internacionais que promovem a igualdade, a não discriminação, a valorização da diversidade e a protecção dos direitos humanos. Constituem, designadamente, referências fundamentais:

- A Constituição da República Portuguesa, que consagra os princípios da dignidade da pessoa humana, da igualdade e da não discriminação;
- O Código do Trabalho, nomeadamente no que respeita à igualdade e não discriminação entre mulheres e homens, à parentalidade, à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, à prevenção do assédio e à promoção de condições de trabalho dignas;
- A Lei n.º 60/2018, de 21 de Agosto, que estabelece mecanismos de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor, e o Decreto-Lei n.º 102/2000, de 2 de Junho - enquadramento ao abrigo do qual a CERCIAG elaborou já o seu Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias (Julho de 2025), conforme desenvolvido no ponto 4.3;
- A Lei n.º 62/2017, que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades, incluindo do sector cooperativo e social;
- A Directiva (UE) 2023/970 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativa ao reforço da aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres através da transparência salarial, cuja transposição para o ordenamento nacional deverá ocorrer durante a vigência do presente Plano e que a CERCIAG entende antecipar, dando continuidade ao trabalho já iniciado com o Relatório de 2025;
- A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia;
- A Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência;
- A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, em particular os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável relacionados com a igualdade de género (ODS 5), o

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

trabalho digno, a redução das desigualdades e a construção de instituições eficazes, inclusivas e responsáveis;

- A Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação - Portugal + Igual, e as directrizes da CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego), enquanto referenciais das políticas públicas nacionais neste domínio.

A CERCIAG reconhece estes referenciais como enquadramento da sua actuação, assumindo, contudo, que o presente Plano resulta sobretudo de uma opção estratégica da Organização, traduzindo o compromisso voluntário de promover uma cultura institucional assente na igualdade de oportunidades, no respeito pela diversidade e na valorização das pessoas.

3.3. Articulação com o Plano Estratégico da CERCIAG

O PIDI integra-se na estratégia global da CERCIAG para o período 2026-2028, contribuindo para a concretização dos objectivos definidos no Plano Estratégico e reforçando a sua dimensão humana e organizacional.

O Plano Estratégico identifica, na área de Gestão de Pessoas do eixo "Sustentabilidade e Governança", o desgaste físico e emocional dos/as trabalhadores/as como um problema prioritário, prevendo a realização de um diagnóstico de bem-estar cujas medidas deverão ser integradas no presente Plano - articulação que o eixo "Bem-Estar Organizacional e Conciliação" do PIDI concretiza directamente.

Neste sentido, o PIDI assume-se como um instrumento complementar do Plano Estratégico, operacionalizando, no domínio da gestão das pessoas e da cultura organizacional, os princípios e objectivos estratégicos definidos para a Instituição.

3.4. Continuidade com o Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025

O presente Plano sucede ao Plano para a Igualdade e Conciliação da CERCIAG 2023-2025, primeiro instrumento desta natureza adoptado pela Organização, elaborado no âmbito do Projecto "Fórum da Economia Social para a Igualdade", em parceria com a Questão de Igualdade, a FENACERCI e a CONFECOOP.

Esse ciclo permitiu à CERCIAG criar a Equipa para a Igualdade, elaborar um glossário interno de linguagem inclusiva, introduzir critérios de majoração no recrutamento para o sexo menos representado e sistematizar práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Identificou, também, áreas a reforçar: o equilíbrio de género nos Órgãos Sociais, a transparência remuneratória e a promoção da saúde mental e do bem-estar no trabalho.

O PIDI 2026-2028 dá continuidade a este trabalho: a Equipa para a Igualdade evolui para a Comissão para a Igualdade, Diversidade e Inclusão, com composição e competências alargadas; e as três áreas identificadas como prioritárias no ciclo anterior são retomadas de forma explícita nos eixos "Gestão de Pessoas" e "Bem-Estar Organizacional e Conciliação" do presente Plano.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

PARTE II - DIAGNÓSTICO E GOVERNAÇÃO

4. Diagnóstico Organizacional

4.1. Introdução

O Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão assenta no conhecimento da realidade organizacional da CERCIAG e na identificação dos principais desafios que influenciam a gestão das pessoas e a concretização da missão institucional.

A análise realizada evidencia que a CERCIAG dispõe de uma cultura organizacional fortemente alinhada com os princípios da igualdade, da inclusão e do respeito pela dignidade humana. Contudo, a evolução da Organização, o crescimento das suas respostas sociais e a crescente complexidade da intervenção tornam necessário consolidar estes princípios através de políticas estruturadas, mecanismos de monitorização e práticas de gestão cada vez mais consistentes.

Em conformidade com uma acção de melhoria identificada no âmbito do Estudo de Satisfação de 2025, a CERCIAG procedeu à revisão do seu Inquérito de Clima Organizacional e Satisfação (ICOS), reformulando as questões das dimensões "Relação com a Chefia", "Relação com os Colegas", "Política Remuneratória" e "Política de Gestão de Pessoas", e introduzindo duas novas dimensões: "Igualdade e Conciliação" e "Compromisso Organizacional (*Engagement*)". Este instrumento, aplicado com periodicidade regular a todos/as os/as trabalhadores/as, constitui uma fonte de informação central para o diagnóstico e para a monitorização do presente Plano, nomeadamente dos indicadores de satisfação, de percepção de igualdade e conciliação, e de compromisso organizacional apresentados nos capítulos seguintes.

4.2. Caracterização Organizacional

A CERCIAG é actualmente uma organização de média dimensão no sector da economia social, desenvolvendo respostas diversificadas dirigidas a pessoas com deficiência e incapacidade, crianças e jovens, adultos, famílias e comunidade. De acordo com o Plano Estratégico 2026-2028, a Organização conta com 110 trabalhadores/as e apoia 919 pessoas.

A diversidade das respostas prestadas implica equipas multidisciplinares, constituídas por profissionais com diferentes formações, competências e experiências, que trabalham de forma articulada na prossecução da missão institucional. Entre os/as trabalhadores/as com habilitações registadas, predomina o Ensino Superior, seguido de níveis equilibrados de Ensino Secundário e Ensino Básico.

4.3. Caracterização por Género

A promoção da igualdade entre mulheres e homens depende do conhecimento rigoroso da composição da organização. Os dados seguintes, extraídos do Plano Estratégico 2026-2028 e do diagnóstico organizacional de 2023, constituem a base quantitativa do presente Plano nesta matéria:

- Trabalhadores/as: 110, dos/as quais 98 mulheres (89%) e 12 homens (11%) - taxa de feminização consistente com a identificada no diagnóstico de 2023 (87%);
- Envelhecimento da equipa: 61% dos/as trabalhadores/as têm mais de 45 anos em 2025, contra 59% em 2022 e apenas 34% em 2012 - tendência com impacto transversal de género, dada a composição maioritariamente feminina da equipa;
- Órgãos Sociais: o diagnóstico de 2023 identificou uma clara predominância masculina nos Órgãos Sociais, contrastando com a composição fortemente feminina do universo de trabalhadores/as - assimetria que o presente Plano assume como prioritária, a confirmar em sede de actualização do diagnóstico.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Ao contrário do que sucedia em ciclos anteriores, a CERCIAG dispõe já, nesta matéria, de um instrumento técnico próprio: o Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias entre Homens e Mulheres, elaborado em Julho de 2025 ao abrigo da Lei n.º 60/2018 e do Decreto-Lei n.º 102/2000.

Esse Relatório aplicou uma metodologia de avaliação e classificação de postos de trabalho (grelha de factores e subfactores, ponderados por experiência, formação, complexidade técnica e exigência física/emocional), com base em 113 questionários de avaliação funcional aplicados e 98 respostas obtidas. A análise concluiu que as diferenças remuneratórias observadas - nomeadamente nos perfis de Formador/a e de Auxiliar de Formação - se justificam por factores objectivos e neutros (antiguidade, qualificações, condições específicas do posto, flexibilidade horária e polivalência funcional), não configurando discriminação em função do sexo.

O Relatório de 2025 definiu, ainda, um Plano de Acção próprio, com quatro linhas de intervenção - monitorização e avaliação contínua, reforço da qualificação da equipa, revisão de políticas internas e diálogo sectorial - e comprometeu a CERCIAG com uma actualização do Plano para a Igualdade e Conciliação, integrando medidas concretas de equidade salarial (calendarizada para Dezembro de 2025), e com uma auditoria interna em 2026.

O presente PIDI constitui, precisamente, essa actualização - ainda que a sua aprovação ocorra mais tarde do que inicialmente calendarizado, com implementação a ter início apenas no último trimestre de 2026. O eixo "Gestão de Pessoas", na sua subsecção dedicada à Igualdade entre Mulheres e Homens, dá continuidade directa às medidas e ao cronograma definidos nesse Relatório, evitando a duplicação de instrumentos e assegurando um único sistema de acompanhamento.

4.4. Principais Desafios

Da análise da realidade organizacional destacam-se os seguintes desafios estratégicos.

4.4.1. Consolidar uma cultura organizacional inclusiva

A promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão constitui um valor intrínseco da CERCIAG. Importa, contudo, assegurar que estes princípios se encontram plenamente integrados nos processos de decisão, na gestão das pessoas, na liderança, na comunicação e nos instrumentos de gestão da Organização.

4.4.2. Valorizar e desenvolver as pessoas

A crescente complexidade da intervenção social exige profissionais qualificados, motivados e envolvidos. Promover oportunidades de desenvolvimento profissional, reforçar competências, reconhecer o mérito e criar condições que favoreçam a participação constituem factores determinantes para a sustentabilidade da Organização.

4.4.3. Promover o bem-estar organizacional

A natureza das funções exercidas na CERCIAG implica elevados níveis de exigência emocional, relacional e técnica. A promoção da saúde física e psicológica, a prevenção do desgaste profissional, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e a valorização das relações de trabalho assumem, por isso, uma importância crescente - desafio identificado como crítico pelo Plano Estratégico 2026-2028.

4.4.4. Reforçar a liderança e a participação

O crescimento organizacional exige modelos de liderança cada vez mais participativos, capazes de promover a autonomia, a cooperação, a confiança e a corresponsabilização. Paralelamente, importa reforçar os mecanismos de participação dos/as trabalhadores/as na melhoria contínua da Organização.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

4.4.5. Consolidar mecanismos de avaliação e melhoria contínua

A implementação de políticas de igualdade, diversidade e inclusão exige informação fiável, indicadores de desempenho e processos regulares de monitorização que permitam avaliar os resultados alcançados e introduzir melhorias sempre que necessário.

4.4.6. Consolidar o trabalho já iniciado em matéria de equidade remuneratória

O desequilíbrio de género nos Órgãos Sociais e a necessidade de dar seguimento ao Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias de 2025 - nomeadamente a auditoria interna prevista para 2026 e a monitorização trimestral já comprometida - constituem desafios específicos, herdados do ciclo 2023-2025 e do próprio Relatório de 2025, que devem manter tratamento dedicado dentro deste Plano mais amplo, sob pena de perderem visibilidade e prioridade de gestão.

4.5. Oportunidades Estratégicas

O contexto actual oferece igualmente um conjunto de oportunidades que poderão reforçar a concretização dos objectivos definidos no presente Plano.

Oportunidades Internas

- Maturidade organizacional;
- Cultura institucional consolidada;
- Compromisso da liderança;
- Sistema de gestão consolidado;
- Experiência já acumulada no primeiro ciclo do Plano para a Igualdade e Conciliação (2023-2025);
- Aposta na melhoria contínua.

Oportunidades Externas

- Reforço das parcerias;
- Evolução das políticas públicas, incluindo a transposição da Directiva (UE) 2023/970;
- Inovação e transformação digital;
- Crescente valorização das práticas de diversidade e inclusão.

4.6. Síntese do Diagnóstico

A análise efectuada evidencia que a CERCIAG reúne condições favoráveis para consolidar uma política organizacional assente na igualdade, na diversidade e na inclusão. Simultaneamente, identifica um conjunto de desafios cuja resposta exige uma actuação estruturada, transversal e integrada.

Neste contexto, o Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão organiza-se em torno de seis eixos estratégicos de intervenção, que traduzem as prioridades definidas pela Organização para o triénio 2026-2028 e orientam as medidas a implementar ao longo da vigência do presente Plano.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

5. Objectivos Estratégicos do PIDI

Decorrentes do diagnóstico apresentado, o presente Plano assume os seguintes objectivos estratégicos globais, que os seis eixos de intervenção, apresentados na Parte III, concretizam de forma operacional:

- Consolidar uma cultura organizacional inclusiva, ética e participativa, coerente com os valores da CERCIAG;
- Promover uma gestão de pessoas assente na igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e na valorização do mérito e das competências;
- Dar continuidade ao trabalho já realizado em matéria de equidade remuneratória (Relatório de 2025) e corrigir a assimetria de género identificada nos Órgãos Sociais, antecipando as exigências legais europeias em matéria de transparência salarial;
- Promover o bem-estar organizacional e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, respondendo ao desafio do desgaste profissional identificado no Plano Estratégico;
- Reforçar uma cultura de ética, integridade e confiança, prevenindo a discriminação e o assédio;
- Promover uma comunicação interna transparente, inclusiva e participativa;
- Reforçar o papel da CERCIAG enquanto agente de promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão na comunidade.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

6. Modelo de Governação

6.1. Princípios de Governação

O Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) 2026-2028 constitui um instrumento de gestão estratégica da CERCIAG, integrado no sistema de governação da Instituição e articulado com os restantes instrumentos de planeamento, gestão e avaliação.

A implementação do Plano assenta numa lógica de responsabilidade partilhada, reconhecendo que a promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão não constitui uma competência exclusiva de um departamento ou de uma equipa específica. Pelo contrário, representa um compromisso transversal que envolve todos os órgãos sociais, dirigentes, Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço, trabalhadores/as e demais intervenientes na vida da Organização.

6.2. Estrutura de Governação

Conselho de Administração

Compete ao Conselho de Administração:

- Aprovar o Plano e as respectivas actualizações;
- Acompanhar a sua execução global;
- Apreciar os relatórios de monitorização;
- Garantir a disponibilização dos recursos necessários à implementação das medidas previstas;
- Promover a integração dos princípios da igualdade, diversidade e inclusão na estratégia da Instituição.

Direcção

A Direcção assegura a coordenação executiva da implementação do Plano, garantindo a articulação entre os diferentes departamentos, serviços e estruturas da Organização. Compete-lhe assegurar a implementação das medidas previstas, disponibilizar os recursos necessários, acompanhar a evolução dos indicadores e submeter ao Conselho de Administração as propostas de revisão ou actualização do Plano.

Comissão para a Igualdade, Diversidade e Inclusão

A Comissão para a Igualdade, Diversidade e Inclusão - que sucede à Equipa para a Igualdade constituída no ciclo 2023-2025, com competências alargadas - constitui a estrutura de acompanhamento técnico do Plano.

- Optou-se por identificar a sua composição por função e não por nome próprio, de forma a que o presente documento não careça de revisão sempre que haja alterações de pessoas nos cargos. Propõe-se que a Comissão integre um/a representante de cada uma das seguintes áreas, reflectindo a estrutura organizacional da CERCIAG:
- Direcção - assegura a articulação com o Conselho de Administração e preside à Comissão;
- Departamento de Igualdade e Cidadania - assume a coordenação técnica, dada a sua especialização na matéria;
- Recursos Humanos - assegura a ligação aos processos de recrutamento, formação, avaliação e dados desagregados por sexo;

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

- Qualidade e Controlo de Gestão - assegura a articulação com o Sistema de Gestão da Qualidade e a monitorização dos indicadores;
- Saúde e Segurança - assegura a ligação ao eixo do bem-estar organizacional e à prevenção de riscos psicossociais;
- *Marketing* e Comunicação - assegura a ligação ao eixo da comunicação e da linguagem inclusiva;
- Um/a representante dos/as trabalhadores/as dos Departamentos de Apoio Directo, eleito/a ou indicado/a em regime de rotatividade - assegura a participação directa das equipas de intervenção junto das pessoas apoiadas.

Os/as membros da Comissão são nomeados/as pelo Conselho de Administração, sob proposta da Direcção, por um mandato coincidente com a vigência do presente Plano (2026-2028), podendo a Comissão cooptar, sempre que necessário, outros/as elementos com competência específica numa determinada matéria. Compete à Comissão, designadamente, acompanhar a execução das medidas, colaborar na definição e monitorização dos indicadores, propor iniciativas de melhoria, promover acções de sensibilização e coordenar a elaboração do Relatório Anual de Execução do PIDI.

Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço

Os/as Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço integram os princípios da igualdade, diversidade e inclusão na gestão quotidiana das equipas, promovendo ambientes de trabalho respeitadores, participativos e colaborativos.

Trabalhadores/as

Todos/as os/as trabalhadores/as participam activamente na concretização do presente Plano, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional assente no respeito, na cooperação, na participação e na valorização da diversidade.

6.3. Participação e Melhoria Contínua

A implementação do PIDI assenta numa lógica de melhoria contínua. A CERCIAG promoverá mecanismos regulares de participação e auscultação dos/as trabalhadores/as, incentivando a apresentação de sugestões, a identificação de oportunidades de melhoria e a partilha de boas práticas.

6.4. Articulação com o Sistema de Gestão

O PIDI integra-se no sistema global de gestão da CERCIAG, articulando-se com os restantes instrumentos estratégicos e operacionais da Organização, designadamente o Plano Estratégico, o Plano de Actividades, o Relatório de Actividades e Contas, o Sistema de Gestão da Qualidade, o Código de Ética, o Código de Conduta, o Regulamento Interno, o Plano de Formação, o Sistema de Avaliação do Desempenho e o Inquérito de Clima Organizacional e Satisfação (ICOS).

6.5. Implementação do Plano

A implementação do Plano será desenvolvida de forma faseada, assegurando uma execução gradual, sustentável e compatível com a capacidade organizacional da CERCIAG.

A implementação do presente Plano só terá início efectivo no último trimestre de 2026, pelo que as medidas calendarizadas para esse ano se centram, essencialmente, na organização, preparação e arranque da sua execução. A execução plena das medidas decorrerá, maioritariamente, durante os anos de 2027 e 2028, privilegiando a consolidação progressiva das práticas, a monitorização dos resultados e a avaliação do impacto das iniciativas desenvolvidas.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

PARTE III - PLANO DE ACÇÃO

7. Eixos Estratégicos

O Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão estrutura-se em seis eixos estratégicos de intervenção, concebidos de forma integrada e complementar, que traduzem as prioridades identificadas no diagnóstico organizacional e concretizam o compromisso da CERCIAG com a promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão.

Cada eixo corresponde a uma área prioritária de actuação, integrando finalidade, enquadramento, objectivos, linhas de intervenção, plano de acção, indicadores de resultado e alinhamento com o Plano Estratégico. A dimensão da igualdade entre mulheres e homens, por ser particularmente relevante na composição da CERCIAG, é tratada com destaque próprio dentro do eixo "Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional".

Nota de calendarização: as tabelas de cada eixo reflectem o facto de a implementação do Plano só ter início efectivo no último trimestre de 2026. A coluna "2026" corresponde, por isso, a um período de lançamento e arranque - e não a um ano completo de execução -, pelo que as metas aí indicadas são deliberadamente mais modestas do que as de 2027, ano em que decorre a execução plena da generalidade das medidas. O ano de 2028 corresponde à fase de consolidação.

7.1. Cultura Organizacional

Uma cultura organizacional forte não se constrói apenas através dos valores que a Organização afirma, mas sobretudo pela forma como esses valores se reflectem nas decisões, nos comportamentos e nas relações estabelecidas diariamente.

Finalidade

Consolidar uma cultura organizacional assente na igualdade, na diversidade, na inclusão, na participação e no respeito pela dignidade da pessoa, reforçando a coerência entre os valores da CERCIAG e as suas práticas de gestão.

Objectivos

- Reforçar a cultura organizacional da CERCIAG;
- Integrar os princípios da igualdade, diversidade e inclusão nos processos de gestão;
- Promover a participação e o sentimento de pertença dos/as trabalhadores/as;
- Consolidar práticas organizacionais coerentes com os valores institucionais.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Divulgar o PIDI junto de todos/as os/as trabalhadores/as, no momento da sua aprovação	Trabalhadores/as abrangidos/as	100%	Reforço	-	Direcção
Identificar os instrumentos de gestão a rever e integrar progressivamente os princípios do PIDI	Instrumentos de gestão revistos	Levantamento iniciado	Levantamento concluído / ≥60%	100%	Direcção

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Promover iniciativas internas de sensibilização sobre igualdade, diversidade e inclusão	Nº de iniciativas realizadas	Planeamento	≥2	≥2	Comissão
Implementar mecanismos de participação e auscultação dos/as trabalhadores/as	Mecanismos implementados	Definição	Implementação	Consolidação	Direcção
Integrar a monitorização do PIDI no Sistema de Gestão da Qualidade	Mecanismo implementado	Planeamento	✓	Consolidação	Qualidade e Controlo de Gestão / Comissão
Divulgar anualmente os resultados da execução do PIDI	Relatório anual divulgado	-	✓	✓	Comissão
Avaliar a percepção dos/as trabalhadores/as relativamente à cultura organizacional, através da dimensão "Compromisso Organizacional (Engagement)" do ICOS	Inquérito de avaliação realizado	Situação de referência	Avaliação intermédia	Avaliação final	Comissão

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Trabalhadores/as que conhecem o PIDI	≥50%	≥85%	≥95%
Grau de satisfação com a cultura organizacional	Situação de referência	≥85%	≥90%
Grau de compromisso organizacional (Engagement), aferido pelo ICOS	Situação de referência	≥85%	≥90%
Participação nas iniciativas promovidas	Situação de referência	≥60%	≥70%
Instrumentos de gestão alinhados com o PIDI	Levantamento iniciado	≥75%	100%
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo contribui para a consolidação de uma cultura organizacional coerente com os valores da CERCIAG, promovendo a valorização das pessoas, o reforço da participação, a melhoria contínua e a integração dos princípios da igualdade, diversidade e inclusão na gestão organizacional, em alinhamento com os objectivos estratégicos definidos para o período 2026-2028.

7.2. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

As pessoas constituem o principal activo da CERCIAG. Valorizar as suas competências, promover oportunidades de desenvolvimento e assegurar condições de trabalho justas, inclusivas e potenciadoras da realização profissional constitui um investimento essencial para a qualidade das respostas prestadas.

Finalidade

Promover uma gestão de pessoas assente na igualdade de oportunidades - entre mulheres e homens e entre todas as demais dimensões da diversidade -, no desenvolvimento das competências, na valorização do mérito e na criação de condições que favoreçam o crescimento profissional, o envolvimento e a realização dos/as trabalhadores/as.

Objectivos

- Promover práticas de gestão de pessoas assentes na igualdade de oportunidades;
- Reforçar os processos de recrutamento, acolhimento e integração de trabalhadores/as;
- Promover o desenvolvimento contínuo de competências;
- Valorizar o mérito, o desempenho e o desenvolvimento profissional;
- Reforçar as competências de liderança e gestão das equipas.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Rever os procedimentos de recrutamento e selecção, assegurando a integração dos princípios da igualdade, diversidade e inclusão	Procedimento revisto	Planeamento	✓	-	Recursos Humanos
Rever e actualizar o programa de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as	Programa revisto	Planeamento	Implementação	Consolidação	Recursos Humanos
Identificar necessidades de formação alinhadas com o PIDI	Diagnóstico realizado	Em curso	✓	Actualização	Recursos Humanos

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Implementar o Plano de Formação nas áreas da igualdade, diversidade, inclusão, ética, comunicação e liderança	Plano executado	Planeamento	≥60%	100%	Recursos Humanos
Promover acções de capacitação para dirigentes, Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço	Nº de acções realizadas	Planeamento	≥2	≥2	Direcção
Monitorizar o acesso dos/as trabalhadores/as às oportunidades de formação	Trabalhadores/as abrangidos/as	Situação de referência	≥80%	≥90%	Recursos Humanos
Avaliar o impacto da formação no desenvolvimento das competências	Avaliação realizada	-	-	✓	Recursos Humanos

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Procedimentos de recrutamento revistos	Planeamento	✓	-
Programa de acolhimento actualizado	Planeamento	Implementado	Consolidado
Trabalhadores/as abrangidos/as por formação	Situação de referência	≥80%	≥90%
Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço abrangidos/as por acções de capacitação	Planeamento	≥70%	100%
Grau de satisfação com a formação	Situação de referência	≥85%	≥90%
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Igualdade entre Mulheres e Homens

Em continuidade directa com o diagnóstico do ciclo 2023-2025, com o Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias de 2025 e com os dados de caracterização por género apresentados no capítulo 4.3, este eixo integra um conjunto de medidas dedicadas à igualdade entre mulheres e homens, com indicadores e metas próprios, de forma a evitar que esta dimensão perca visibilidade dentro de um plano mais amplo de diversidade.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Concluir a auditoria interna de acompanhamento do Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias, já prevista para 2026	Auditoria interna realizada	Em curso	Concluída	-	Recursos Humanos / Direcção
Manter a análise sistemática de postos de trabalho através de questionários periódicos, conforme comprometido no Relatório de 2025	Nº de ciclos de questionário realizados	1 (retomado)	≥3	≥4	Recursos Humanos
Manter e avaliar o critério de majoração na avaliação de entrevista para o sexo menos representado, introduzido no ciclo 2023-2025	Relatório de avaliação da medida elaborado	-	1	Actualização	Recursos Humanos
Criar e divulgar Política de Transparência Remuneratória, antecipando a Directiva (UE) 2023/970	Política criada e divulgada	-	1	Consolidação	Direcção
Incentivar candidaturas do sexo menos representado aos Órgãos Sociais nos próximos processos eleitorais internos	Nº de comunicações/acções de incentivo realizadas	-	1	1	Conselho de Administração
Incentivar a certificação em áreas com menor representação feminina, dando seguimento ao compromisso assumido no Relatório de 2025	Nº de certificações obtidas em áreas com menor representação feminina	-	≥2	≥3	Recursos Humanos
Manter a desagregação por sexo de todos os indicadores de gestão de pessoas	Instrumentos de gestão que utilizam dados desagregados por sexo	100%	100%	100%	Recursos Humanos

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Auditoria interna ao Relatório de 2025 realizada	Em curso	Concluída	-

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Indicador	2026	2027	2028
Taxa de trabalhadores/as elegíveis que beneficiaram da majoração no recrutamento	-	100%	100%
Taxa de representação do sexo menos representado nos Órgãos Sociais	Situação de referência	≥25%	≥30%
Instrumentos de gestão com dados desagregados por sexo	100%	100%	100%

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo concretiza os objectivos estratégicos da CERCIAG relacionados com a valorização das pessoas, o desenvolvimento organizacional e a qualificação das equipas, e dá continuidade directa ao Relatório de Avaliação das Diferenças Remuneratórias de 2025 e aos compromissos assumidos no Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025 quanto à igualdade entre mulheres e homens, antecipando exigências legais europeias em matéria de transparência remuneratória.

7.3. Bem-Estar Organizacional e Conciliação

A qualidade da intervenção da CERCIAG depende, em grande medida, do bem-estar das pessoas que diariamente concretizam a sua missão.

Finalidade

Promover o bem-estar organizacional através da implementação de políticas e práticas que favoreçam a saúde física e mental, a qualidade de vida no trabalho, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, a prevenção do desgaste profissional e o reforço da coesão das equipas - respondendo directamente ao desafio do "desgaste físico e emocional dos/as trabalhadores/as" identificado no Plano Estratégico 2026-2028.

Objectivos

- Promover o bem-estar organizacional e a qualidade de vida no trabalho;
- Favorecer a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- Promover a saúde física e mental dos/as trabalhadores/as;
- Prevenir o desgaste profissional e os riscos psicossociais;
- Reforçar a coesão, a colaboração e o espírito de equipa;
- Valorizar práticas organizacionais promotoras de ambientes de trabalho saudáveis.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Realizar o diagnóstico do bem-estar organizacional, conforme previsto no Plano Estratégico 2026-2028	Diagnóstico concluído	✓ (4.º trimestre)	Actualização	Actualização	Comissão / Recursos Humanos

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Analisar anualmente os resultados da dimensão "Igualdade e Conciliação" do Inquérito de Clima Organizacional e Satisfação (ICOS) e integrar as conclusões nas medidas do presente eixo	Análise anual realizada	-	1	1	Comissão / Recursos Humanos
Identificar e avaliar factores de risco psicossocial	Avaliação realizada	Em curso	✓	Actualização	Saúde e Segurança / Recursos Humanos
Elaborar o Programa de Bem-Estar Organizacional	Programa aprovado	Elaboração	✓	Consolidação	Direcção
Desenvolver iniciativas de promoção da saúde física e mental	Nº de iniciativas realizadas	Planeamento	≥3	≥3	Saúde e Segurança / Comissão
Promover acções de sensibilização sobre saúde mental, gestão do stress, autocuidado e prevenção do desgaste profissional	Nº de acções realizadas	Planeamento	≥2	≥2	Saúde e Segurança / Comissão
Reforçar as medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Medidas implementadas	Levantamento	Implementação	Consolidação	Recursos Humanos
Desenvolver e divulgar benefícios e protocolos dirigidos aos/às trabalhadores/as	Protocolos em vigor	Levantamento	≥2 novos	≥4 activos	Direcção
Promover iniciativas de convívio, reconhecimento e fortalecimento das equipas	Nº de iniciativas realizadas	Planeamento	≥2	≥2	Comissão
Articular o Programa de Bem-Estar Organizacional com o serviço de Saúde e Segurança	Mecanismo de articulação implementado	Planeamento	Implementação	Consolidação	Direcção / Saúde e Segurança

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Grau de satisfação com o bem-estar organizacional	Situação de referência	≥85%	≥90%
Grau de satisfação médio na dimensão "Igualdade e Conciliação" do ICOS	Situação de referência	≥85%	≥90%
Trabalhadores/as abrangidos/as por iniciativas de saúde física e mental	Situação de referência	≥70%	≥90%
Trabalhadores/as abrangidos/as por medidas de conciliação	Situação de referência	≥70%	≥85%
Protocolos e benefícios organizacionais em vigor	Levantamento	≥2	≥4
Participação nas iniciativas de bem-estar e coesão	Situação de referência	≥60%	≥70%
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Nota de coerência: os indicadores "Taxa de trabalhadores/as satisfeitos/as" (≥86/87/88%), "Redução da taxa de turnover" (≤10/8/6%) e "Média da Avaliação de Desempenho" (≥70/72/75%), definidos no Quadro Estratégico da CERCIAG 2026-2028 para a área de Gestão de Pessoas, são também acompanhados por este eixo, evitando duplicação de sistemas de reporte entre o Plano Estratégico e o PIDI.

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo concretiza os objectivos estratégicos da CERCIAG relacionados com a valorização das pessoas, a promoção do bem-estar organizacional e a sustentabilidade das equipas, operacionalizando directamente a acção prevista no Plano Estratégico 2026-2028 sobre o diagnóstico e as medidas de bem-estar.

7.4. Ética, Integridade e Confiança Organizacional

A confiança constitui um dos pilares fundamentais de qualquer organização. Promover uma cultura assente na ética, na integridade, na transparência e no respeito pela dignidade da pessoa contribui para prevenir situações de discriminação ou assédio, incluindo assédio moral e sexual.

Finalidade

Promover uma cultura organizacional orientada pelos princípios da ética, da integridade, da transparência e do respeito pelos direitos fundamentais, reforçando a confiança, a responsabilidade e a prevenção de comportamentos incompatíveis com os valores da CERCIAG.

Objectivos

- Reforçar a cultura ética da CERCIAG;
- Promover o conhecimento e a aplicação dos princípios éticos da Organização;
- Prevenir situações de discriminação, assédio moral e sexual e outras formas de violência no contexto laboral;
- Reforçar a confiança nos mecanismos internos de prevenção e denúncia;

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

- Promover a transparência, a responsabilização e a integridade organizacional.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Rever os instrumentos internos relacionados com a ética, integridade e prevenção do assédio	Instrumentos revistos	Em curso	✓	-	Direcção
Divulgar o Código de Ética e Conduta, o Canal de Denúncias e os mecanismos internos de prevenção	Trabalhadores/as abrangidos/as	100%	Reforço	Reforço	Comissão
Promover acções de sensibilização sobre ética, integridade, prevenção do assédio e respeito pela dignidade da pessoa	Nº de acções realizadas	Planeamento	≥2	≥2	Comissão
Avaliar o conhecimento dos/as trabalhadores/as sobre os princípios éticos da Organização	Inquérito realizado	Situação de referência	Avaliação intermédia	Avaliação final	Comissão
Monitorizar a eficácia dos mecanismos internos de prevenção e denúncia	Avaliação realizada	Levantamento	Avaliação	Revisão	Comissão
Rever os procedimentos internos sempre que os resultados da monitorização o justifiquem	Procedimentos revistos	-	Sempre que aplicável	Sempre que aplicável	Direcção

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Trabalhadores/as que conhecem o Código de Ética e Conduta	≥90%	≥95%	100%
Trabalhadores/as abrangidos/as por acções de sensibilização	≥10%	≥70%	≥90%
Grau de confiança nos mecanismos internos de prevenção e denúncia	Situação de referência	≥85%	≥90%
Procedimentos revistos sempre que necessário	-	✓	✓
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo concretiza o compromisso da CERCIAG com uma governação ética, transparente e responsável, promovendo a integridade organizacional, o respeito pelos direitos fundamentais e a confiança

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

nas relações institucionais, em coerência com os princípios de boa governação e melhoria contínua definidos no Plano Estratégico 2026-2028.

7.5. Comunicação e Participação

Uma comunicação clara, transparente e acessível constitui um elemento essencial para o bom funcionamento da Organização.

Finalidade

Promover uma comunicação organizacional transparente, inclusiva e acessível, reforçando a participação dos/as trabalhadores/as, a circulação da informação e o envolvimento das equipas na vida da Organização.

Objectivos

- Promover uma comunicação interna clara, transparente e acessível;
- Reforçar os mecanismos de participação e auscultação dos/as trabalhadores/as;
- Incentivar a partilha de informação e de boas práticas;
- Promover a utilização de linguagem inclusiva e comunicação acessível;
- Reforçar o envolvimento das equipas na melhoria contínua.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Elaborar e divulgar o Guia de Comunicação Inclusiva da CERCIAG, actualizando o glossário criado no ciclo 2023-2025	Guia elaborado	✓ (a partir do 3.º trimestre)	Divulgação	Actualização	*Marketing* e Comunicação / Comissão
Realizar sessões de formação sobre o Guia de Comunicação Inclusiva, por departamento, conforme Plano de Sessão de Formação próprio	Trabalhadores/as formados/as	—	≥80%	100%	*Marketing* e Comunicação / Comissão
Identificar os documentos institucionais prioritários para revisão	Levantamento realizado	✓	-	-	Direcção
Rever progressivamente os documentos institucionais, assegurando a utilização de linguagem inclusiva e comunicação acessível	Documentos revistos	Planeamento	≥60%	100%	Direcção
Implementar mecanismos de recolha	Mecanismos implementados	Planeamento	Implementação	Consolidação	Comissão

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
de sugestões e propostas de melhoria dos/as trabalhadores/as					
Promover reuniões periódicas de auscultação e partilha entre a Direcção, Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço e trabalhadores/as	Nº de reuniões realizadas	Planeamento	≥3	≥3	Direcção
Divulgar regularmente informação sobre a execução do PIDI e outras matérias relevantes para a Organização	Acções de divulgação realizadas	-	✓	✓	Comissão

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Documentos institucionais revistos	Levantamento	≥60%	100%
Trabalhadores/as que consideram a comunicação interna clara e acessível	Situação de referência	≥85%	≥90%
Trabalhadores/as que participam nos mecanismos de auscultação	Situação de referência	≥60%	≥70%
Guia de Comunicação Inclusiva implementado	✓ (elaborado)	Divulgado	Revisão
Trabalhadores/as que frequentaram formação sobre o Guia de Comunicação Inclusiva	-	≥80%	100%
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo contribui para o reforço da comunicação organizacional, da participação dos/as trabalhadores/as e da melhoria contínua, promovendo uma cultura de transparência, colaboração e partilha de conhecimento, em coerência com os princípios de valorização das pessoas e de desenvolvimento organizacional definidos no Plano Estratégico 2026-2028.

7.6. Impacto Social e Comunidade

A promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão constitui uma responsabilidade que ultrapassa a dimensão interna da Organização.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Finalidade

Promover a igualdade, a diversidade e a inclusão na comunidade, reforçando o papel da CERCIAG enquanto organização socialmente responsável, parceira activa do território e agente de transformação social.

Objectivos

- Promover a igualdade, a diversidade e a inclusão na comunidade;
- Reforçar a cooperação com parceiros institucionais;
- Partilhar conhecimento e boas práticas;
- Sensibilizar a comunidade para os valores da inclusão e da não discriminação;
- Reforçar o impacto social da intervenção da CERCIAG.

Plano de Acção

Medida	Indicador	2026	2027	2028	Responsável
Identificar parceiros estratégicos para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas	Levantamento concluído	✓	Actualização	Actualização	Direcção
Elaborar um plano anual de iniciativas de sensibilização e intervenção comunitária	Plano elaborado	Planeamento	✓	Actualização	Comissão
Desenvolver iniciativas de promoção da igualdade, diversidade e inclusão em parceria com entidades da comunidade	Nº de iniciativas realizadas	-	≥3	≥4	Comissão
Participar em redes, fóruns e iniciativas de partilha de boas práticas	Participações realizadas	≥1	≥4	≥4	Direcção
Divulgar boas práticas e resultados do PIDI junto da comunidade e dos parceiros	Acções de divulgação realizadas	-	≥2	≥2	Comissão
Avaliar o impacto das iniciativas desenvolvidas	Avaliação realizada	Definição da metodologia	Avaliação intermédia	Avaliação final	Comissão

Indicadores de Resultado

Indicador	2026	2027	2028
Parceiros envolvidos em iniciativas do PIDI	Levantamento	≥5	≥8

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Indicador	2026	2027	2028
Iniciativas desenvolvidas em parceria	Planeamento	≥3	≥4
Participantes nas iniciativas promovidas	Situação de referência	≥150	≥250
Boas práticas divulgadas	-	≥2	≥2
Grau de execução do Eixo	≥10%	≥60%	≥90%

Alinhamento com o Plano Estratégico

O presente eixo concretiza o compromisso da CERCIAG com a cidadania activa, a cooperação institucional e a criação de impacto social, reforçando a sua intervenção junto da comunidade, em alinhamento com o Plano Estratégico 2026-2028.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

8. Quadro Síntese do PIDI

O quadro seguinte oferece uma leitura rápida e global dos seis eixos estratégicos do Plano, incluindo, na Gestão de Pessoas, as medidas dedicadas à igualdade entre mulheres e homens.

Eixo	Finalidade	Nº de Medidas	Responsável
Cultura Organizacional	Consolidar uma cultura inclusiva	7	Direcção / Comissão
Gestão de Pessoas (incl. Igualdade de Género)	Valorizar e desenvolver as pessoas; corrigir assimetrias de género	13	Recursos Humanos / Direcção
Bem-Estar Organizacional	Promover saúde, conciliação e qualidade de vida	9	Recursos Humanos / Saúde e Segurança
Ética, Integridade e Confiança Organizacional	Reforçar uma cultura ética e transparente	6	Comissão
Comunicação e Participação	Promover comunicação e envolvimento	7	Comissão
Impacto Social e Comunidade	Reforçar o papel da CERCIAG na comunidade	6	Comissão

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

PARTE IV - IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

9. Factores Críticos de Sucesso

A concretização dos objectivos definidos no Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão depende da capacidade da CERCIAG para integrar os seus princípios na actividade quotidiana da Organização, transformando-os em práticas efectivas de gestão, liderança e relacionamento interpessoal.

9.1 Compromisso da Liderança

O envolvimento do Conselho de Administração, da Direcção e dos/as Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço constitui uma condição essencial para assegurar a implementação efectiva do PIDI.

9.2 Participação das Pessoas

A concretização do Plano depende da participação activa dos/as trabalhadores/as e do seu envolvimento na construção de uma organização mais inclusiva, colaborativa e participativa.

9.3 Integração na Gestão Organizacional

O PIDI deverá ser considerado um instrumento de gestão transversal, articulando-se com os restantes documentos estratégicos e operacionais da CERCIAG.

9.4 Monitorização e Avaliação

A implementação do Plano exige mecanismos de acompanhamento que permitam avaliar regularmente o grau de execução das medidas previstas, os resultados alcançados e o impacto das iniciativas desenvolvidas.

9.5 Melhoria Contínua

O PIDI deverá constituir um instrumento dinâmico, aberto à aprendizagem e à evolução da Organização.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

10. Monitorização e Avaliação

A monitorização do Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) constitui um instrumento de gestão destinado a apoiar a tomada de decisão, promover a melhoria contínua e avaliar o impacto das medidas implementadas na cultura organizacional da CERCIAG.

A Comissão para a Igualdade, Diversidade e Inclusão será responsável pela coordenação do processo de monitorização, assegurando a recolha da informação necessária, o acompanhamento dos indicadores definidos e a coordenação da elaboração dos relatórios de execução, em articulação com os diferentes departamentos e serviços da CERCIAG.

A monitorização do Plano assenta nos seguintes princípios: objectividade, participação, transparência, responsabilização e melhoria contínua.

O Inquérito de Clima Organizacional e Satisfação (ICOS), revisto em 2026 com a introdução das dimensões "Igualdade e Conciliação" e "Compromisso Organizacional (Engagement)", constitui o principal instrumento de recolha de dados para os indicadores de satisfação, percepção de igualdade e conciliação, e compromisso organizacional utilizados no presente Plano, devendo os seus resultados ser analisados anualmente pela Comissão.

Será elaborado um Relatório Anual de Execução, a apresentar ao Conselho de Administração, contendo a análise da execução das medidas previstas, a evolução dos indicadores de resultado, a identificação de boas práticas, os constrangimentos verificados e propostas de melhoria.

No final da vigência do Plano será realizada uma avaliação global, destinada a aferir o impacto das medidas implementadas e a identificar orientações para o ciclo de planeamento seguinte.

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

11. Painel Estratégico de Indicadores

O acompanhamento global do Plano será efectuado através de um painel de indicadores estratégicos, permitindo avaliar, de forma integrada, o grau de concretização dos objectivos definidos para o triénio 2026-2028.

Indicador Estratégico	Meta 2028
Grau global de execução do PIDI	≥90%
Trabalhadores/as que conhecem o PIDI	≥95%
Grau de satisfação com a cultura organizacional	≥90%
Grau de satisfação com o bem-estar organizacional	≥90%
Trabalhadores/as abrangidos/as pelo Plano de Formação	≥90%
Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço com formação em liderança	100%
Documentos institucionais alinhados com os princípios do PIDI	100%
Trabalhadores/as que afirmam sentir-se respeitados/as no local de trabalho	≥95%
Participação nas iniciativas promovidas	≥70%
Grau de satisfação dos parceiros institucionais	≥90%
Taxa de representação do sexo menos representado nos Órgãos Sociais	≥30%
Diagnóstico de igualdade salarial actualizado e correcções implementadas	100%
Ciclos de monitorização das diferenças remuneratórias realizados desde 2025	100%

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

12. Aprovação e Entrada em Vigor

O Plano para a Igualdade, Diversidade e Inclusão (PIDI) 2026-2028 será submetido a aprovação do Conselho de Administração da CERCIAG.

O presente Plano entra em vigor na data da sua aprovação e vigorará até 31 de Dezembro de 2028, sem prejuízo das actualizações que o Conselho de Administração considere necessárias em resultado da monitorização da sua execução ou da evolução do enquadramento organizacional e legal.

Data de aprovação: 21 / 10 / 2026

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

13. Compromisso Institucional

A CERCIAG reafirma, através do presente Plano, o seu compromisso com a promoção da igualdade, da diversidade e da inclusão enquanto princípios estruturantes da sua identidade e da sua forma de actuar - dando continuidade, de forma expressa, ao trabalho iniciado no Plano para a Igualdade e Conciliação 2023-2025.

A Instituição compromete-se a desenvolver práticas de gestão que promovam o respeito pela dignidade da pessoa, a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, a valorização da diversidade, a participação, o bem-estar organizacional e a melhoria contínua, assegurando que estes princípios se reflectem na forma como organiza o trabalho, gere as suas pessoas e desenvolve a sua missão.

A implementação do PIDI constitui um compromisso colectivo que envolve o Conselho de Administração, a Direcção, os/as Coordenadores/as e Responsáveis de Serviço, os/as trabalhadores/as e todos aqueles que colaboram com a CERCIAG.

Mais do que um conjunto de medidas, este Plano representa a vontade da Organização de continuar a construir uma cultura institucional cada vez mais ética, inclusiva, participativa e centrada nas pessoas.

Porque a inclusão não se afirma apenas nas respostas que prestamos. Afirma-se, antes de mais, na forma como escolhemos trabalhar, colaborar e cuidar das pessoas que tornam possível a missão da CERCIAG.

O Conselho de Administração da CERCIAG

Aprovação – Conselho de Administração, Acta N.º 635
Data – 21-10-2026

CERCIAG