



CERCIAG

# PLANO DE ACTIVIDADES E ORÇAMENTO

20  
26



### Índice

1. Enquadramento .....	5
2. A CERCIAG .....	6
3. Mapa Estratégico 2026 - 2028 .....	8
4. Objectivos e Metas 2026 .....	11
5. Actividades de Inclusão e Autodeterminação .....	27
6. Projectos .....	28
7. Anexos .....	34
8. Monitorização e Avaliação .....	39
9. Orçamento .....	40
10. Parecer do Conselho Fiscal .....	43





## 1. Enquadramento

No actual cenário político, económico e social, caracterizado por desafios complexos e mudanças constantes, a CERCIAG apresenta o Plano de Actividades e Orçamento para 2026, que expressa o seu compromisso firme com a sustentabilidade, a inovação e a qualidade das respostas dirigidas às pessoas que apoia.

Este plano está alinhado com o Plano Estratégico 2026-2028, estruturando a acção em eixos que respondem às exigências e oportunidades do contexto nacional e internacional. Face ao envelhecimento demográfico, à necessidade de inclusão efectiva, à modernização dos recursos e à diversificação das fontes de financiamento, a CERCIAG orienta a sua intervenção para reforçar o papel social e o impacto da sua acção.

Num ambiente económico instável, marcado pela incerteza internacional, pela pressão inflacionista e por políticas públicas mais exigentes em matéria de inclusão e protecção social, o sector solidário assume um papel essencial na coesão comunitária. A CERCIAG mantém-se empenhada em consolidar a sua presença, promovendo a inovação nos serviços, a sustentabilidade financeira e o reforço das suas ligações à comunidade.

O plano reflecte ainda as mudanças sociais, como o envelhecimento dos/as beneficiários/as e a diversidade das suas realidades familiares, recomendando uma adaptação contínua das respostas, com especial ênfase na qualificação dos/as profissionais e na digitalização dos serviços. Promove-se igualmente o bem-estar organizacional e a participação activa de trabalhadores/as e entidades parceiras em processos colaborativos.

Politicamente, a CERCIAG assume o compromisso com a igualdade de oportunidades, a transparência na gestão e o reforço da participação das pessoas apoiadas nas decisões. O investimento em formação contínua, governação transparente e diversificação de receitas constitui resposta eficaz aos desafios externos, reflectida no planeamento orçamental e na calendarização das acções.

Ciente do seu papel fundamental na comunidade, a CERCIAG assume ainda como imperativo estratégico a integração da responsabilidade ambiental nas suas práticas diárias. Este compromisso traduz-se na adopção sistemática de condutas sustentáveis, reforçando a sua missão social com uma inequívoca responsabilidade para com o planeta e as futuras gerações.

Reconhecendo o exigente contexto de 2026, a CERCIAG reafirma o seu compromisso com uma intervenção responsável, inovadora e próxima das necessidades reais dos seus públicos, articulando-se com actores locais, nacionais e internacionais dedicados à promoção da inclusão e dignidade das pessoas com deficiência.

Convidamos todos/as os/as intervenientes a assumirem um papel activo e comprometido na concretização das metas delineadas, com a certeza de que só através da cooperação, da inovação e do rigor é possível assegurar uma resposta eficaz e humanizada às necessidades da comunidade servida pela CERCIAG.

Águeda, 5 de Novembro de 2025

O Conselho de Administração



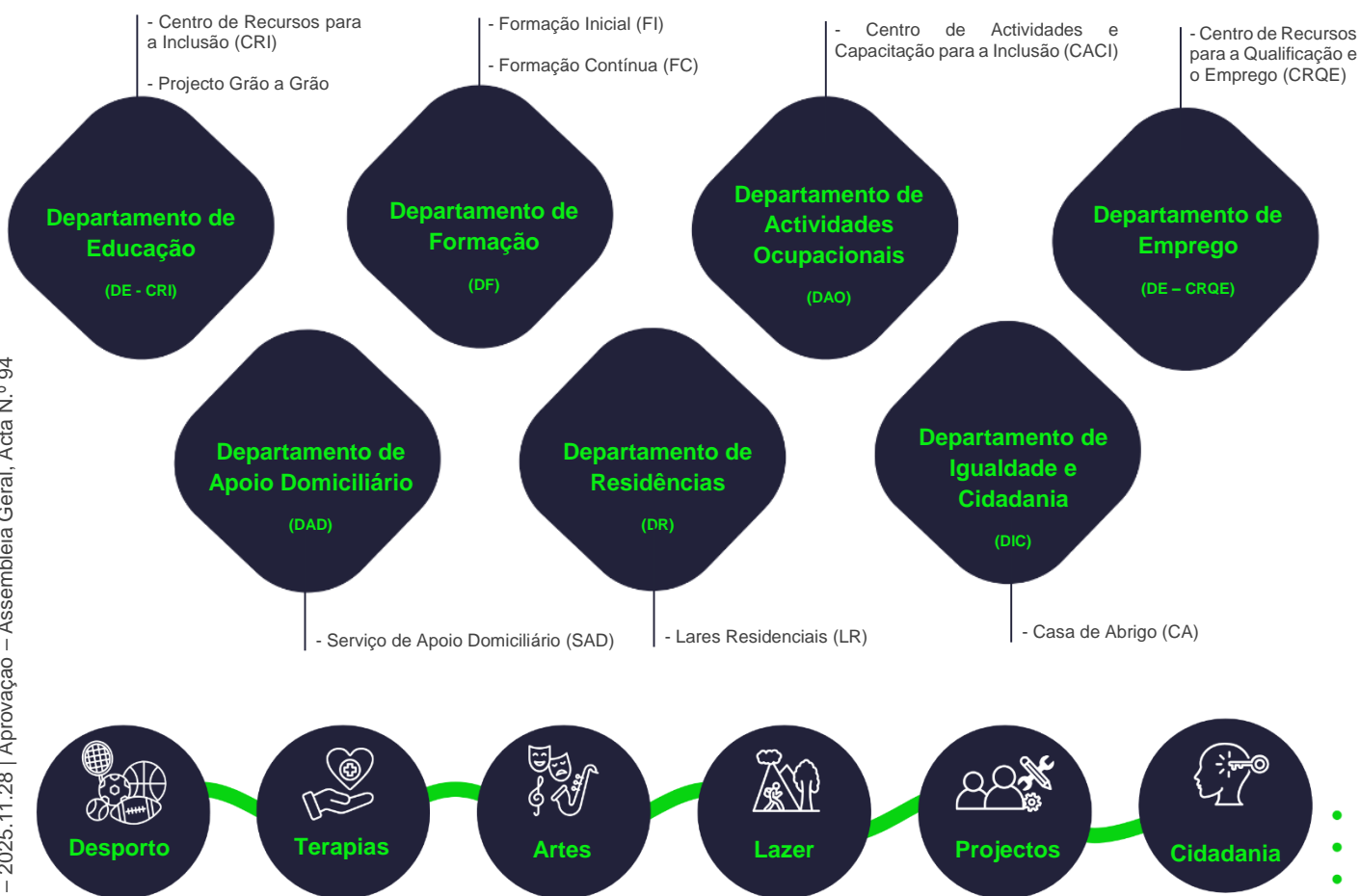
## 2. A CERCIAG

A CERCIAG é uma Cooperativa de Solidariedade Social de utilidade pública, fundada em 1977, que se dedica à promoção do bem-estar, inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência intelectual e multideficiência na região de Águeda e Concelhos limítrofes.

Tem consolidado a sua missão através de uma intervenção especializada, centrada na valorização das capacidades individuais, na autonomia e na qualidade de vida das pessoas que apoia, centrando a sua capacidade de intervenção nos domínios da educação inclusiva, formação e emprego, actividades para a capacitação e inclusão, apoio em residência e no domicílio, prevenção e intervenção na violência, cidadania e igualdade, através de processos e métodos de intervenção integrados, numa perspectiva holística da pessoa e da sua situação.

Com um compromisso firme na defesa dos direitos das pessoas com deficiência, a CERCIAG assume-se como um agente activo na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, onde todos/as tenham oportunidades para crescer, aprender e participar plenamente na vida em comunidade.

### 2.1. Organização



## 2.2. Princípios Estruturantes

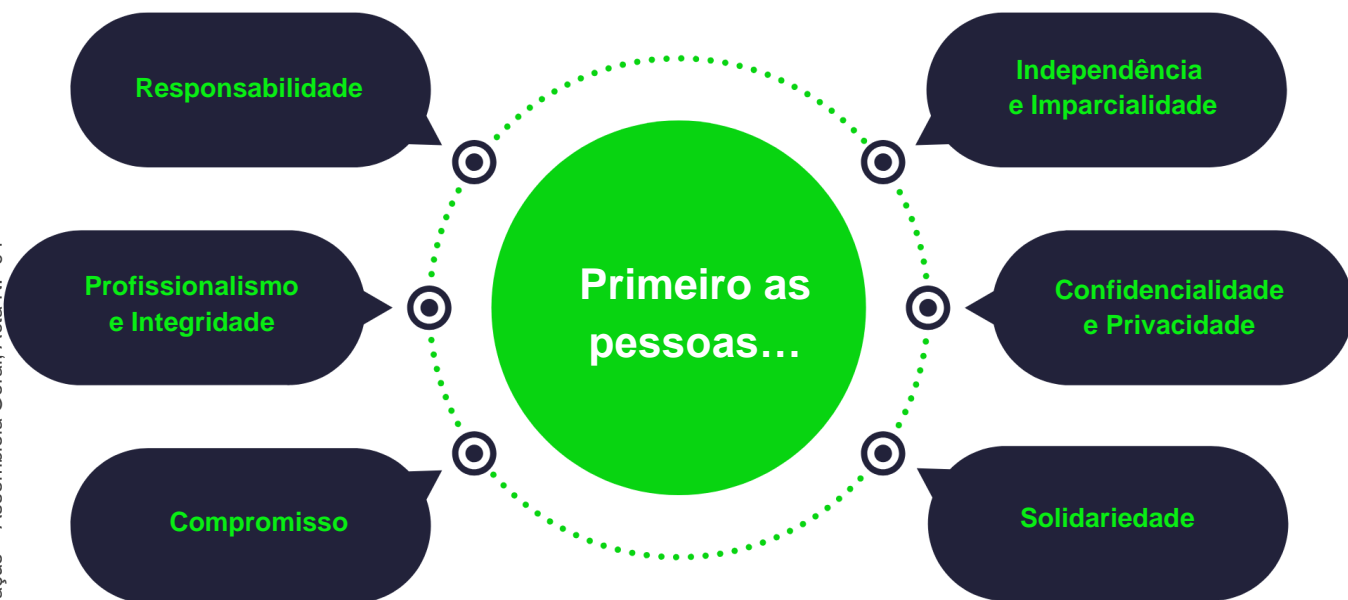
### Visão

A CERCIAG pretende ser reconhecida como uma Organização de referência nacional, inovadora nos mecanismos de gestão e funcionamento, prestadora de serviços de elevada qualidade a quem deles beneficia, promovendo o seu poder de decisão e de participação, contribuindo para uma sociedade mais aberta e inclusiva.

### Missão

A missão da CERCIAG consiste em apoiar a participação e (re)integração na vida social e profissional de públicos desfavorecidos, designadamente de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, promovendo o exercício pleno da sua cidadania através de um conjunto integrado de acções e serviços personalizados e de valor.

### Valores



### 3. Mapa Estratégico 2026 - 2028

Eixo	Área	Acções 2026	Acções 2027	Acções 2028	Avaliação da Execução	2026	2027	2028
Sustentabilidade e Governança	Diversificação de Receitas	- Mapear oportunidades económicas;	- Implementar o Plano de Diversificação, iniciando novas fontes de receita e monitorizando resultados para ajustes contínuos;	- Consolidar e expandir as fontes alternativas de financiamento.	% das receitas próprias no total de receitas	18%	24%	30%
		- Elaborar e validar Plano de Diversificação de Fontes de Receitas;	- Implementar um serviço próprio.	- Implementar um novo serviço.	Nº de Mecenas activos	2	4	5
		- Criar fundo de contingência;	- Dinamizar iniciativa de <i>crowdfunding</i> solidário para apoiar projectos específicos.	- Reforço do fundo de contingência;	% orçamento em reserva	3%	4%	5%
	Resiliência Operacional	- Dinamizar iniciativa de <i>crowdfunding</i> solidário para apoiar projectos específicos.	- Reforço do fundo de contingência.	- Dinamizar iniciativa de <i>crowdfunding</i> solidário para apoiar projectos específicos.	Nº de iniciativas de <i>crowdfunding</i> realizadas	1	--	1
		- Rever e otimizar os processos, documentos e procedimentos para reforçar a presença e a ligação da CERCIAG junto da comunidade.	- Dinamizar acções específicas com a comunidade / famílias / trabalhadores/as / entidades parceiras.	- Dinamizar acções específicas com e entre comunidade / famílias / trabalhadores/as / entidades parceiras.	Nº acções participativas	--	2	3
	Governança e Transparência	- Realizar Diagnóstico bem-estar com medidas a integrar no Plano para a Igualdade e Conciliação;	- Implementar medidas do Plano para a Igualdade e Conciliação;	- Implementar medidas do Plano para a Igualdade e Conciliação;	Grau de Satisfação de <i>Stakeholders</i>	≥92%	≥93%	≥94%
		- Implementar o modelo de avaliação de desempenho 2.0.	- Programas de mentoria / reconhecimento.	- Implementar programa / procedimento de mobilidade interna.	% trabalhadores/as satisfeitos/as	≥86%	≥87%	≥88%
	Gestão de Pessoas				Redução da Taxa de <i>Turnover</i>	≤10%	≤8%	≤6%
					Nº de medidas de bem-estar implementadas	1	1	1
					Média da Avaliação de Desempenho	≥70%	≥72%	≥75%

Eixo	Área	Ações 2026	Ações 2027	Ações 2028	Avaliação da Execução	2026	2027	2028
Inovação, Qualidade e Respostas Adaptadas	Digitalização	- Criar Projecto Piloto de Teleassistência ao domicílio.	- Expandir serviços abrangidos pelo apoio em Teleassistência.	- Expandir e consolidar serviços abrangidos pelo apoio em Teleassistência.	Nº de serviços disponibilizados	≥1	≥2	≥3
					Nº de solicitações	≥5	≥15	≥25
					Taxa de Satisfação do Serviço	≥90%	≥90%	≥90%
	Formação Contínua	- Elaborar Plano anual formação, com enfoque nas áreas da saúde mental, duplo diagnóstico, envelhecimento.	- Implementar o Plano Anual de Formação.	- Implementar o Plano Anual de Formação.	% trabalhadores/as formados/as	30%	50%	70%
					Índice de Eficácia da Formação	--	≥70%	≥70%
	Metodologias Baseadas em Evidência	- Identificar e implementar metodologias de trabalho validadas para aumentar a eficiência administrativa e operacional.	- Implementar projectos piloto com aplicação das metodologias / práticas.	- Generalizar a aplicação.	Nº metodologias implementadas	--	2	--
	Infra-estruturas Adaptadas	- Transferir Casa de Abrigo; - Mapear a realocação das restantes respostas residenciais.	- Mapear e sugerir a realocação das restantes respostas residenciais.	- Transferir as restantes respostas residenciais.	Nº de respostas residenciais transferidas	1	--	2
					Satisfação das Pessoas Apoiadas	--	--	≥95%
	Infra-estruturas	- Diagnosticar e planejar a requalificação dos edifícios da CERCIAG, com a respectiva estimativa de custos; - Requalificação de Edifício.	- Apresentar candidaturas / campanhas para requalificação dos Edifícios.	- Requalificação de Edifício.	Nº de Candidaturas/campanhas aprovadas	1	1	--
					Nº de Edifícios intervencionados	1	--	1
	Envelhecimento das Pessoas com Deficiência	- Constituir grupo de trabalho interno para resposta a necessidades emergentes.	- Implementar uma unidade especializada no envelhecimento para responder às necessidades das pessoas apoiadas; - Executar as recomendações do grupo de trabalho.	- Executar as recomendações do grupo de trabalho.	Nº de medidas resultantes do grupo de trabalho implementadas	--	1	2
					Ocupação da Unidade Especializada	--	80%	100%

Eixo	Área	Ações 2026	Ações 2027	Ações 2028	Avaliação da Execução	2026	2027	2028	
Advocacy e Impacto Social	Participação	- Fortalecer o grupo de Auto-Representantes através de uma reestruturação com acompanhamento técnico especializado.	- Identificar e implementar modelos de co-gestão, capacitando as pessoas apoiadas para serem agentes activos de mudança.	- Implementar ações nas áreas de co-gestão identificadas.	Nº de ações co-gestão implementadas	--	1	2	
					Taxa de pessoas apoiadas (dos Departamentos de Actividades Ocupacionais e de Formação) envolvidas nos processos de decisão	5%	8%	10%	
	Campanhas	- Criar, em parceria estratégica, uma campanha de âmbito nacional.	- Estabelecer parcerias mediáticas, neste âmbito, para implementação de ações e projectos específicos.	- Implementação de ações e projectos específicos.	Nº campanhas	1	--	--	
					Nº de visualizações nas redes sociais	10.000	25.000	30.000	
					Nº parcerias mediáticas	1	2	3	
					Nº de ações/projectos desenvolvidos	--	1	2	
	Parcerias e Desenvolvimento Externo	Integração Laboral	- Elaborar diagnóstico para optimização dos serviços de integração e emprego; - Apresentar Plano de Reorganização do Serviço de Integração e Emprego (2026-2028); - Reestruturação dos Serviços e Equipas Técnicas.	- Implementar as ações previstas no Plano de Reorganização do Serviço de Integração e Emprego.	- Implementar as ações previstas no Plano de Reorganização do Serviço de Integração e Emprego.	Taxa de integrações socio-profissionais	≥85%	≥88%	≥90%
						Taxa de manutenção das colocações socio-profissionais	≥75%	≥77%	≥79%
Taxa de Satisfação das Entidades com integrações socio-profissionais						≥91%	≥92%	≥93%	
Investigação		- Estabelecer protocolos de cooperação com instituições do ensino superior.	- Desenvolver projectos de investigação específicos nas áreas de actuação da CERCIAG.	- Publicar e apresentar resultados dos estudos de investigação, assegurando a clareza, rigor metodológico e relevância das informações divulgadas.	Nº de Protocolos Estabelecidos	2	--	--	
					Nº de Projectos desenvolvidos	--	2	--	
					Nº de Publicações apresentadas	--	--	2	

## 4. Objectivos e Metas 2026

### Gestão

A definição dos Objectivos e Metas para 2026 visa reforçar a actuação da CERCIAG numa lógica de planeamento integrado, centrado na pessoa e orientado para resultados mensuráveis em todas as dimensões da gestão. O foco deste ciclo será a consolidação da sustentabilidade financeira e institucional, o fortalecimento da qualidade dos serviços e o aprofundamento da inovação e da transformação digital, garantindo maior eficácia e impacto social nas respostas prestadas. O plano estabelece metas quantitativas associadas a cada área estratégica, permitindo avaliar com rigor a execução dos projectos, o desempenho organizacional e o retorno à comunidade.

Na área da Sustentabilidade e Impacto, a prioridade passa por assegurar o cumprimento dos objectivos estratégicos e avaliar o grau de execução dos planos, o índice global da cultura da qualidade e a renovação de acreditações e certificações. Em 2026, prevê-se o reforço das acções de responsabilidade social e de sensibilização para a deficiência, o desenvolvimento de novas parcerias e a concretização de projectos conjuntos com o ensino superior, promovendo conhecimento e inovação social. O impacto será monitorizado através de indicadores como o número de acções de sensibilização, contributos para a sociedade e sugestões de impacto social implementadas.

Relativamente à Qualidade e Melhoria Contínua, a CERCIAG fará o acompanhamento sistemático dos processos, monitorizando os planos de auditoria e de melhoria, o cumprimento dos objectivos e a renovação de acreditações. Serão avaliados indicadores como o Índice Global da Cultura da Qualidade, as taxas de execução dos planos e os níveis de satisfação das pessoas apoiadas, famílias e entidades parceiras, promovendo a excelência organizacional e reforçando a confiança da comunidade.

A Sustentabilidade Ambiental manter-se-á como eixo estratégico transversal, afirmando o compromisso da CERCIAG com práticas responsáveis. Serão desenvolvidos projectos e campanhas de sensibilização, e adoptadas medidas de redução dos consumos de energia, água e papel, com destaque para a renovação da certificação “Águeda Recicla+” e o envolvimento activo da comunidade em comportamentos sustentáveis.

Na vertente da Inovação e Transformação Digital, a CERCIAG continuará a investir na modernização tecnológica, na segurança da informação e na melhoria da comunicação institucional. Implementar-se-ão novas ferramentas e sistemas, reforçando a manutenção preventiva e reduzindo tempos de resolução de incidentes. A comunicação digital será ampliada pela dinamização das redes sociais, aumento de publicações e produção de *newsletters*, promovendo maior proximidade e transparência.

A Gestão Financeira e Eficiência Organizacional constituirá um pilar central, assegurando o controlo rigoroso das despesas e receitas e um resultado líquido equilibrado. Serão acompanhados indicadores como a taxa de execução orçamental, a margem *EBITDA* (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), o rácio de autonomia financeira e o volume de receitas próprias, visando reforçar a sustentabilidade económica e otimizar os recursos.

No âmbito das Pessoas e do Desenvolvimento Organizacional, será promovida a valorização dos/as trabalhadores/as através do Plano Anual de Formação e de planos de desenvolvimento individuais. Serão reforçadas acções de motivação e reconhecimento, privilegiando o envolvimento das equipas, medido pelo índice de *engagement* e pela participação nas iniciativas internas. Pretende-se ainda reduzir o absentismo e a rotatividade, fomentando um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Na área das Infra-estruturas e Operações, continuará o investimento na requalificação e manutenção dos espaços e equipamentos, assegurando segurança, conforto e funcionalidade. A monitorização incluirá

indicadores como o custo de manutenção correctiva versus preventiva, o tempo médio de resposta e o índice de satisfação dos/as utilizadores/as. Os serviços de transportes e alimentação continuarão a ser acompanhados de perto, com foco na qualidade e optimização dos recursos.

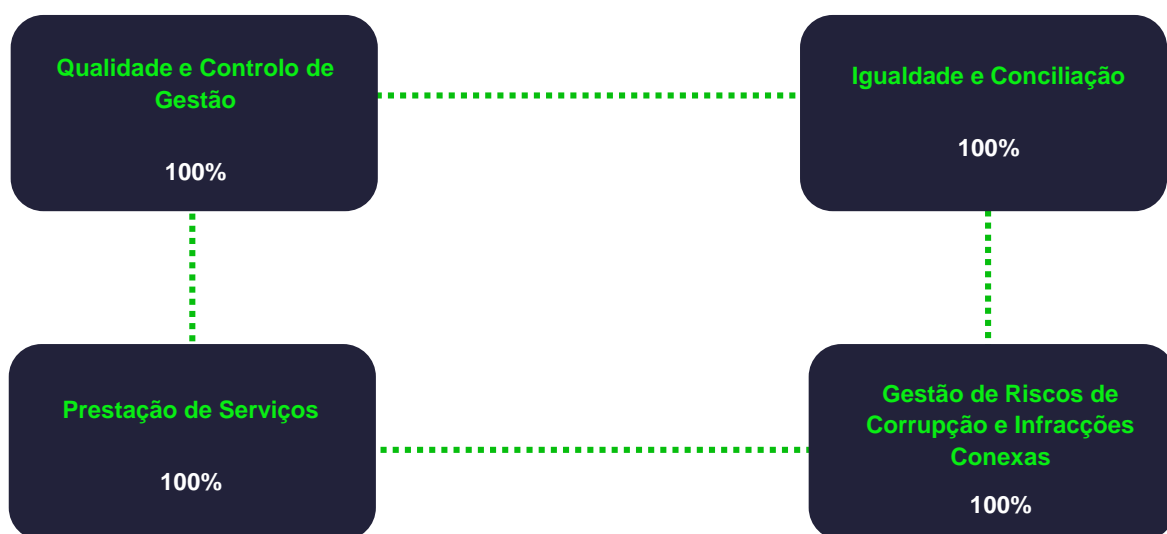
A Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho manter-se-á prioritária, garantindo medidas preventivas, a redução de sinistralidade e o aumento da formação nesta matéria. Serão realizadas inspecções regulares e acções de melhoria que assegurem condições de trabalho seguras e saudáveis.

Com esta estrutura, a CERCIAG reafirma o seu compromisso com uma gestão centrada em resultados e assente em políticas de qualidade, sustentabilidade e inovação. Segue-se o quadro de indicadores de gestão para 2026, que orientará a monitorização e a avaliação dos objectivos definidos.

### Indicadores Chave

	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	≥ 838	100%
Total de Trabalhadores/as	113	100%
Índice de Satisfação Global	--	≥ 92%
Execução orçamental dos gastos totais	3.639.450,00€	100%
Resultado Líquido do Exercício	≥ 0	100%

### Grau de Execução dos Planos



#### 4.1. Sustentabilidade e Impacto

##### Principais Acções e Iniciativas

- ▶ Reforçar o processo de auditorias internas participativas, envolvendo as equipas na análise das conformidades e melhorias;
- ▶ Rever e actualizar todos os Processos e Procedimentos Internos e promover sessões de divulgação e de capacitação;
- ▶ Implementar uma metodologia de avaliação de eficiência organizacional, centrada na optimização de recursos;
- ▶ Criar mapa de monitorização da sustentabilidade ambiental, incluindo consumos energéticos, hídricos e produção de resíduos;
- ▶ Desenvolver projectos de eficiência energética, com apoio de entidades parceiras externas e candidaturas a fundos ambientais;
- ▶ Desenvolver um Programa de Reconhecimento de Boas Práticas, premiando equipas ou serviços com as melhores práticas adoptadas ao nível da sustentabilidade ambiental;
- ▶ Desenvolver Plano de *Benchmarking e Benchlearning* sectorial, com intercâmbio de boas práticas com serviços de outras organizações;
- ▶ Identificar oportunidades de parcerias estratégicas com entidades públicas, empresas e universidades;
- ▶ Elaborar e apresentar Plano Estratégico de Diversificação de Fontes de Receita, identificando novas oportunidades de financiamento e promovendo a sustentabilidade financeira da organização;
- ▶ Implementar o Modelo de Avaliação de Desempenho 2.0, assegurando a sua divulgação e compreensão por parte de todos os trabalhadores e trabalhadoras, através da realização de sessões informativas e de esclarecimento.

##### Qualidade e Melhoria Contínua

Indicadores	Universo	Taxa
Cumprimento de objectivos estratégicos	--	100%
Índice Global da Cultura da Qualidade	--	≥ 75%
Renovação de Acreditações / Certificações	≥ 2	100%
Taxa de Execução do Plano de Auditorias Internas	≥ 8	100%
Taxa de Execução do Plano de Melhoria	≥ 20	100%
Pessoas Apoiadas envolvidas na revisão de programas/serviços prestados	271	100%
Índice de Satisfação de Pessoas Apoiadas	--	≥ 92%
Índice de Satisfação de Famílias / Pessoas Significativas	--	≥ 92%
Índice de Satisfação de Entidades Parceiras	--	≥ 92%
Índice de Satisfação de Trabalhadores/as	--	≥ 86%



Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de Reclamações resolvidas	≥ 1	100%
Taxa de Sugestões implementadas	≥ 5	≥ 90%
Exercícios de <i>benchmarking</i>   <i>benchlearning</i>	≥ 4	100%
Entidades Parceiras de <i>benchmarking</i>   <i>benchlearning</i>	≥ 6	100%
Novos serviços implementados	1	100%

### Responsabilidade Social

Indicadores	Universo	Taxa
Ações de responsabilidade social	≥ 450	100%
Ações de sensibilização para a deficiência	≥ 500	100%
Contributos para a Sociedade	≥ 800	100%
Sugestões de impacto social implementadas	≥ 2	100%
Campanhas de sensibilização social realizadas	1	100%
Campanhas de <i>Crowdfunding</i> desenvolvidas	1	100%
Estudos e Projectos desenvolvidos com Instituições do Ensino Superior	1	100%
Representação em estruturas e entidades da comunidade	10	100%

### Parcerias

Indicadores	Universo	Taxa
Entidades Parceiras	≥ 230	100%
Parcerias activas	≥ 470	100%
Novas parcerias estabelecidas	≥ 150	100%
Pessoas Apoiadas envolvidas em serviços de parceria	≥ 480	100%
Índice de satisfação das Pessoas Apoiadas envolvidas em parcerias	--	≥ 92%

### Sustentabilidade Ambiental

Indicadores	Universo	Taxa
Índice Global da Sustentabilidade Ambiental	--	100%



Indicadores	Universo	Taxa
Projectos e Iniciativas de melhoria do desempenho energético dos edifícios e equipamentos	≥ 2	100%
Projectos e iniciativas de redução de consumo de papel ou plástico	≥ 1	100%
Ações ou campanhas de sensibilização ambiental	≥ 2	100%
Consumo de Energia (kWh)	≤ 165.600 kWh	100%
Consumo de Água (Litros)	≤ 3.840.000 L	100%
Renovação da Certificação – Águeda Recicla+	1	100%
Taxa de pessoas interessadas envolvidas em iniciativas de sustentabilidade ambiental	≥ 320	100%

## 4.2. Inovação e Transformação Digital

### Principais Acções e Iniciativas

- ▶ Desenvolver e coordenar o CERCIAG.IA, projecto destinado à integração gradual de ferramentas de inteligência artificial na CERCIAG;
- ▶ Investir na visibilidade da CERCIAG no exterior através das plataformas digitais, permitindo aumentar o alcance da organização e consolidar o envolvimento da comunidade;
- ▶ Implementar, em coordenação com a Direcção de Planeamento e Assessoria, o Sistema de Avaliação de Desempenho 2.0.

### Tecnologias da Informação

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de resolução de incidentes e pedidos	≤ 1	100%
Tempo médio de resolução de incidentes e pedidos (horas)	≤ 24	100%
Tempo médio de resposta inicial (horas)	≤ 1	100%
Intervenções de manutenção preventiva	24	100%
Incidentes de segurança	≤ 1	100%
Novas ferramentas ou sistemas de informação e comunicação implementados	≥ 8	100%
Intervenções técnicas visando a conservação e manutenção da rede e dos equipamentos informáticos	≤ 620	100%
Novos módulos/funcionalidades na INTRANET	≥ 2	100%

### Comunicação e Imagem

Indicadores	Universo	Taxa
Eventos com impacto social	≥ 9	100%
Participantes externos/as em eventos da organização	≥ 3000	100%
Índice de satisfação de participantes nos eventos e iniciativas	--	≥ 90%
Visitas ao <i>website</i> da organização	≥ 45000	100%
Seguidores/as da página do <i>Facebook</i>	≥ 8500	100%
Interacções na página de <i>Facebook</i>	≥ 22000	100%
Publicações na página de <i>Facebook</i>	≥ 200	100%
Campanhas e acções específicas desenvolvidas através da página de <i>Facebook</i>	≥ 5	100%
Seguidores/as da página do <i>Instagram</i>	≥ 600	100%
Visualizações na página de <i>Instagram</i>	≥ 12000	100%
Publicações na página de <i>Instagram</i>	≥ 12	100%
Campanhas e acções específicas desenvolvidas através da página de <i>Instagram</i>	≥ 5	100%
Referências/Menções à CERCIAG na Comunicação Social	≥ 24	100%
<i>Newsletters</i> produzidas	4	100%
Taxa de abertura das <i>Newsletters</i>	700	≥ 50%

### 4.3. Gestão Financeira e Eficiência Organizacional

#### Principais Acções e Iniciativas

- ▶ Implementar um sistema integrado de gestão financeira e operacional para modernizar os processos administrativos e financeiros e automatizar tarefas;
- ▶ Rever e otimizar o modelo de controlo orçamental para reforçar o acompanhamento da execução orçamental por centro de custo, promovendo maior eficiência na gestão dos recursos;
- ▶ Desenvolver um plano de captação de financiamento e parcerias para identificar novas fontes de receita, nomeadamente apoios públicos, privados e comunitários, reforçando a sustentabilidade financeira da CERCIAG;
- ▶ Desenvolver e aplicar um sistema interno de indicadores de desempenho financeiro (*KPIs* / Indicador-Chave de Desempenho) que permita monitorizar, mensalmente, a execução orçamental e a sustentabilidade das actividades;
- ▶ Promover formação interna em gestão financeira e controlo orçamental para a coordenação e responsáveis de serviço, reforçando a autonomia e a responsabilidade financeira nos diferentes Departamentos.

#### Execução Financeira

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de execução orçamental dos rendimentos	3.640.618,80€	100%
Resultado líquido do exercício	≥ 0	100%
Margem <i>EBITDA</i>	≥ 0	100%
Rácio de autonomia financeira	--	≥ 50%
Rácio de endividamento	--	≤ 50%
Rácio de solvabilidade	--	≥ 100%
Volume de receitas próprias	655.300,00€ 18%	100%

#### 4.3.1. Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

##### Recursos Humanos

Indicadores	Universo	Taxa
Média de avaliação de desempenho	--	≥ 70%
Taxa de trabalhadores/as com Plano de Desenvolvimento	113	≤ 50%
Taxa de execução orçamental com gastos com pessoal	2.568.250,00€	100%
Taxa de absentismo	--	≤ 6%
Taxa de absentismo por doença	--	≤ 4%
Taxa de rotatividade ( <i>Turnover</i> )	--	≤ 10%

##### Cultura Organizacional

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de realização das reuniões de equipas	177	≥ 90%
Iniciativas de motivação e reconhecimento de trabalhadores/as	≥ 7	100%
Taxa de participação em iniciativas de motivação e reconhecimento	113	≥ 60%
Índice de <i>Engagement</i> (Envolvimento e Compromisso)	--	≥ 60%
Taxa de participação em iniciativas internas	565	≥ 60%



#### Formação e Desenvolvimento de Trabalhadores/as

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de execução do Plano de Formação Anual	11	100%
Taxa de cobertura da Formação	≥ 60	100%
Total de formações realizadas (Plano de Formação Anual + formações não previstas)	≥ 11	100%
Taxa de formações alinhadas com os Planos de Desenvolvimento	-- <sup>(1)</sup>	100%
Horas médias de formação por trabalhador/a	40	100%
Trabalhadores/as envolvidos em acções de capacitação relacionadas com a área de intervenção (RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências)	≥ 3	100%

<sup>(1)</sup>Novo indicador, com dados a definir após o primeiro ciclo. Os valores serão estabelecidos após o primeiro ciclo de medição.

#### 4.3.2. Infra-estruturas e Operações

##### Infra-estruturas e Manutenção

Indicadores	Universo	Taxa
Execução orçamental dos gastos com manutenções e reparações de infra-estruturas e equipamentos	13.000,00€	100%
Requalificação de infra-estruturas	1	100%
Avarias/incidentes Críticos de Infra-estruturas	0	--
Taxa de conformidade com o Plano de Manutenção Preventiva	-- <sup>(1)</sup>	100%
Custo de manutenção correctiva vs. preventiva <sup>(1)</sup>	--	--
Tempo médio de resposta a pedidos de manutenção (em dias)	≤ 8 dias	100%
Taxa de resolução de pedidos de manutenção	-- <sup>(1)</sup>	95%
Índice de satisfação dos/as utilizadores/as com as infra-estruturas	--	≥ 94%

<sup>(1)</sup>Novos indicadores, com dados a definir após o primeiro ciclo. Os valores serão estabelecidos após o primeiro ciclo de medição.

##### Transportes

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de execução orçamental (manutenção de viaturas)	47.000,00€	100%
Viaturas renovadas	3	100%
Km médios mensais por viatura	19.500	100%

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de sinistralidade	≤ 4	100%
Taxa de reclamações	--	≤ 1%
Índice de satisfação dos/as utilizadores/as com o serviço de transportes	--	≥ 95%

### Serviços Gerais

Indicadores	Universo	Taxa
Execução orçamental dos gastos com produtos alimentares	165.000,00€	100%
Custo médio por refeições	3,75€	100%
Taxa de adesão às ementas	--(1)	≥ 85%
Taxa de reclamações	--(1)	≤ 0,1%
Índice de satisfação dos/as utilizadores/as com o serviço de alimentação	--	≥ 93%
Execução orçamental dos gastos com produtos de higiene e limpeza	23.000,00€	100%
Índice de satisfação dos/as utilizadores/as com o serviço de higiene e limpeza	--	≥ 94%

(1) Novos indicadores, com dados a definir após o primeiro ciclo. Os valores serão estabelecidos após o primeiro ciclo de medição.

### 4.3.3. Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho

#### Segurança e Saúde no Trabalho

Indicadores	Universo	Taxa
Índice de frequência de acidentes	--	< 50
Índice de gravidade	--	< 0,5
Média de dias de baixa por acidente de trabalho	< 35	100%
Taxa de frequência de acidentes sem baixa	≤ 6	100%
Visitas de acompanhamento de segurança e saúde no trabalho realizadas	4	100%
Taxa de implementação de acções de melhoria	--	85%
Taxa de trabalhadores/as com formação em segurança e saúde no trabalho	≥ 18	100%
Índice de satisfação de trabalhadores/as com condições de segurança no trabalho	--	≥ 86%

#### 4.4. Prestação de Serviços

##### Dados Globais

Indicadores	Universo	Taxa
Pessoas Apoiadas com continuidade interna	453	100%
Taxa de execução das actividades do Plano Individual (PI)	-- <sup>(1)</sup>	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	434	≥ 85%
Taxa de integrações socioprofissionais	308	100%
Taxa de transições bem-sucedidas	109	≥ 80%
Taxa de execução das actividades de autodeterminação	295	100%
Taxa de execução das actividades de inclusão	572	100%
Taxa de execução dos serviços de reabilitação	9242	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	5980	100%
Índice <i>Quality of Life</i> – QOL (Respostas Sociais)	--	≥ 80%
Índice do Impacto do Apoio da Formação Profissional	--	≥ 80%

<sup>(1)</sup> Indicador sujeito a revisão e avaliação dos PI de 2025, encontrando-se em fase de definição as metas para 2026.

#### 4.4.1. Departamento de Educação

##### Centro de Recursos para a Inclusão

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Sensibilizar a comunidade educativa para as questões da neurodiversidade e inclusão;
- ▶ Identificar fragilidades nos contextos educativos, com o objectivo de promover a inclusão de todos/as os /as alunos/as;
- ▶ Dinamizar acções de capacitação com vista à promoção da inclusão em contexto;
- ▶ Realizar acções de *benchmarking* e *benchlearning* entre instituições e profissionais da área da educação e inclusão, visando a partilha de boas práticas e a melhoria contínua da intervenção nos contextos educativos;
- ▶ Exercer papel activo na promoção das mudanças necessárias no CRI, incentivando e colaborando com as entidades competentes na revisão dos modelos de financiamento e de intervenção.



Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas (alunos/as)	234	100%
Grau de Implementação dos Planos de Acção	8821	100%
Taxa de execução das actividades do Plano Individual (PI)	7892	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	190	≥ 85%
Taxa de Planos Individuais de Transição (PIT) implementados	64	100%
Taxa de acção contextual e capacitação	≥ 30	100%
Acções de capacitação e formação realizadas	2	100%
Taxa de execução dos serviços de reabilitação	4951	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	2480	100%
Índice de satisfação dos Agrupamentos de Escolas/Escola não Agrupada	--	≥ 92%
Índice de satisfação de entidades parceiras envolvidas na integração	--	≥ 92%
Índice de satisfação de famílias/pessoas significativas	--	≥ 92%
Índice de satisfação das pessoas apoiadas (alunos/as)	--	≥ 92%

#### 4.4.2. Departamento de Formação

##### Formação Inicial e Contínua

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Submeter candidatura às medidas formativas, para garantir a continuidade dos serviços a partir de Janeiro de 2027;
- ▶ Desenvolver 15 cursos de formação, com a conclusão de 10 cursos de formação inicial e 1 curso de formação contínua, no âmbito da Operação PESSOAS-FSE+-01393000;
- ▶ Desenvolver acções de responsabilidade social: apoio alimentar e de outros bens de necessidade básica e apoios técnicos especializados (extensíveis à comunidade);
- ▶ Realizar acções de sensibilização e informação destinadas a formandos/as, sobre temas diversos conforme necessidades identificadas pelos/as próprios/as;
- ▶ Realizar estudo de Avaliação da Qualidade de Vida, através da aplicação da BIRP (Bateria de Indicadores de Resultados Pessoais) aos/às formandos/as finalistas e às novas admissões.



Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas (formandos/as)	100	100%
Média de Pessoas Apoiadas (formandos/as)	88	100%
Volume de horas de formação	134 868	≥ 90%
Novas admissões	8	100%
Protocolos de Formação Prática em Contexto de Trabalho	92	100%
Formandos/as que terminam o curso	80	100%
Taxa de rescisão de contratos	--	≤ 8%
Taxa de execução das actividades do Plano Individual (PI)	-- <sup>(1)</sup>	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	100	≥ 85%
Total de PI's revistos/avaliados	100	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	-- <sup>(1)</sup>	100%
Taxa de execução dos serviços de reabilitação	-- <sup>(1)</sup>	100%
Índice de satisfação de entidades parceiras envolvidas na integração	--	≥ 92%
Índice de satisfação de famílias/pessoas significativas	--	≥ 92%
Índice de satisfação das pessoas apoiadas (formandos/as)	--	≥ 92%

<sup>(1)</sup> Indicadores sujeitos a revisão e avaliação dos PI de 2025, encontrando-se em fase de definição as metas para 2026.

### 4.4.3. Departamento de Emprego

#### Centro de Recursos para a Qualificação e o Emprego

##### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Assegurar a transição para o novo modelo de serviço, nos termos da credenciação como CRQE, nível 1, revendo procedimentos, instrumentos, organização da equipa e mecanismos de monitorização;
- ▶ Integrar a Comunidade de Prática (CoP), dinamizada pela FORMEM, sobre o instrumento *SiS-A* - Escala de Intensidade de Apoios, versão Adultos.

Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	350	100%

Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas – Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego (IAOQE)	120	100%
Total de Pessoas Apoiadas – Apoio à Colocação (AC)	75	100%
Total de Pessoas Apoiadas – Acompanhamento Pós-Colocação (APC)	130	100%
Total de Pessoas Apoiadas – Avaliação da Capacidade de Trabalho (ACT)	25	100%
Taxa de Integração	30	≥ 50%
Taxa de Manutenção	75	≥ 80%
Índice de satisfação de entidades parceiras envolvidas na integração	--	≥ 92%
Índice de satisfação de pessoas apoiadas	--	≥ 92%

#### 4.4.4. Departamento de Actividades Ocupacionais

##### Centro de Actividades e Capacitação para a Inclusão

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Participar em pelo menos 3 Campeonatos Internacionais de Desporto (2 de Judo e 1 de *Futsal*);
- ▶ Aumentar o número de atletas federados/as da CERCIAG;
- ▶ Restruir o Programa de Educação Afectivo-Sexual “Átomo”;
- ▶ Rever a metodologia do Sonho das Pessoas Apoiadas;
- ▶ Reflectir e estudar sobre o envelhecimento das Pessoas Apoiadas, na procura de soluções e respostas adaptadas a esta realidade;
- ▶ Apoiar o Grupo de Auto-Representantes na implementação de novas dinâmicas.

Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	100	100%
Taxa de execução das actividades do Planos Individuais de Inclusão (PII)	-- <sup>(1)</sup>	100%
Grau de concretização dos objectivos do PII	--	≥ 85%
Taxa de PII's com sucesso	100	≥ 85%
Pessoas Apoiadas em Actividades Socialmente Úteis	22	100%
Pessoas Apoiadas com continuidade interna	100	100%

Indicadores	Universo	Taxa
Pessoas Apoiadas sem resposta interna/comunidade (Inclui listas de espera)	≤ 68	100%
Actividades de Interação com o meio	382	100%
Actividades de bem-estar físico, emocional, psíquico e social	1019	100%
Actividades Terapêuticas	3793	100%
Actividades de qualificação para a inclusão social e profissional	1579	100%
Actividades Socialmente Úteis	227	100%
Actividades Ocupacionais	721	100%
Taxa de execução das actividades de autodeterminação	295	100%
Taxa de execução das actividades de inclusão	509	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	894	100%
Índice Qualidade de Vida (DAO)	--	≥ 80%
Índice de satisfação de entidades parceiras envolvidas na integração	--	≥ 92%
Índice de satisfação de famílias/pessoas significativas	--	≥ 92%
Índice de satisfação das pessoas apoiadas	--	≥ 92%

<sup>(1)</sup> Indicador sujeito a revisão e avaliação dos PI de 2025, encontrando-se em fase de definição as metas para 2026.

#### 4.4.5. Departamento de Residências

##### Lar Residencial

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Assegurar a transição do modelo de intervenção baseado nas capacidades funcionais para um modelo de cuidados integrados, acompanhados e sustentados, ajustado às necessidades da população residente mais envelhecida e dependente;
- ▶ Reforçar a intervenção na área da saúde e das terapias, nomeadamente com recurso a plataformas digitais que permitam uma intervenção articulada e partilhada na gestão de cuidados;
- ▶ Implementar programa de consultoria à distância às equipas de acção directa, focado na prestação de cuidados, para qualificar práticas, garantir apoio técnico contínuo e reforçar a qualidade dos serviços prestados;
- ▶ Promover a formação e capacitação da equipa técnica e de acção directa para o cuidado de pessoas com deficiência em processo de envelhecimento;
- ▶ Estabelecer critérios e procedimentos para a revisão, actualização e arquivamento de processos que se encontram há longos períodos em lista de espera para integração em Lar Residencial.

Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	14	100%
Taxa de execução das actividades do Plano Individual (PI)	-- <sup>(1)</sup>	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	14	≥ 85%
Candidatos/as sem resposta interna/comunidade (inclui listas de espera)	< 100	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	≥ 636	100%
Taxa de execução Actividades Básicas Vida Quotidiana	≥ 33888	100%
Taxa de execução Actividades Transversais de Inclusão	≥ 63	100%
Índice Qualidade de Vida (DR)	--	≥ 80%
Índice de satisfação de famílias/pessoas significativas	--	≥ 92%
Índice de satisfação das pessoas apoiadas	--	≥ 92%

<sup>(1)</sup> Indicador sujeito a revisão e avaliação dos PI de 2025, encontrando-se em fase de definição as metas para 2026.

#### 4.4.6. Departamento de Apoio Domiciliário

##### Serviço de Apoio Domiciliário

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Implementar a nova Deliberação n.º 135/2025 do Conselho Directivo do Instituto da Segurança Social, I.P., com o objectivo de uniformizar e clarificar os serviços e a sua periodicidade de prestação, bem como a articulação com outras respostas sociais;
- ▶ Assegurar a transição do modelo dos Planos Individuais (PI's) para os Planos Individuais de Cuidados (PIC's), com base nos projectos-piloto a implementar nestes serviços, de acordo com o programa SAD+Saúde;
- ▶ Realizar formação e capacitação interna das equipas de acção directa e das equipas técnicas sobre a nova Deliberação n.º 135/2025 e sobre a futura transição do modelo de serviços de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), de acordo com a Portaria n.º 324/2025/1, de 3 de Outubro;
- ▶ Desenvolver acção de *benchmarking* com duas entidades congéneres, visando avaliar a tipologia e a cadência dos serviços prestados, identificar boas práticas e oportunidades de melhoria;
- ▶ Modernizar e ampliar o anterior programa de teleassistência, projecto *In Home*, adaptando-o às necessidades específicas das pessoas apoiadas.



Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	20	100%
Taxa de execução das actividades do PI	-- <sup>(1)</sup>	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	≥ 20	≥ 85%
Média de visitas por semana por pessoa apoiada – Serviços Técnicos	-- <sup>(2)</sup>	100%
Média de visitas por semana por pessoa apoiada – Acção Directa	-- <sup>(2)</sup>	100%
Média Total de Serviços	≥ 6	100%
Taxa de execução dos serviços de reabilitação	≥ 324	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	≥ 780	100%
Taxa de execução Actividades Básicas Vida Quotidiana	≥ 7860	100%
Taxa de execução Actividades Instrumentais Vida Quotidiana	≥ 3744	100%
Índice de Qualidade de Vida	--	≥ 80%
Índice de satisfação das Pessoas Apoiadas	--	≥ 92%

<sup>(1)</sup> Indicador sujeito a revisão e avaliação dos PI de 2025, encontrando-se em fase de definição as metas para 2026.

<sup>(2)</sup> Novos indicadores, com dados a definir após o primeiro ciclo. Os valores serão estabelecidos após o primeiro ciclo de medição.

#### 4.4.7. Departamento de Igualdade e Cidadania

##### Casa de Abrigo

###### Principais Acções e Iniciativas do Departamento

- ▶ Organizar acções de sensibilização para a prevenção da violência em pessoas com deficiência, internas e externas;
- ▶ Estruturar o Guia Orientador de actuação em situações de violência exercida sobre pessoas com deficiência;
- ▶ Desenvolver projecto interno de dinâmicas e sessões de informação, intervenção e capacitação de mulheres vítimas de violência, apoiadas pela CERCIAG;
- ▶ Rever e reorganizar instrumentos e procedimentos.

Indicadores	Universo	Taxa
Total de Pessoas Apoiadas	20	100%
Média de Pessoas Apoiadas	10	100%
Taxa de execução dos serviços técnicos	1190	100%

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de execução dos serviços de reabilitação	150	100%
Taxa de execução das actividades do Plano Individual (PI)	1340	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	≥ 10	≥ 85%
Índice de satisfação das pessoas apoiadas	--	≥ 92%

## 5. Actividades de Inclusão e Autodeterminação

### Auto-Representantes

#### Principais Acções e Iniciativas do Grupo

- ▶ Trabalhar a comunicação e união de grupo;
- ▶ Implementar projectos novos e inovadores, para dar a conhecer o trabalho e perspectivas do grupo dos AR;
- ▶ Realizar trabalho conjunto com outro grupo de AR, da zona Centro/Norte, através de intercâmbios.

Indicadores	Universo	Taxa
Taxa de execução das reuniões	31	100%
Taxa de execução dos projectos	7	100%
Propostas/recomendações apresentadas	≥ 2	100%
Taxa de execução dos intercâmbios	3	100%
Parcerias/colaborações com entidades externas	≥ 2	100%
Taxa de execução do Plano de Actividades AR	41	100%
Taxa de participação nas tomadas de decisão	≥ 3	100%

### Desporto, Cultura e Cidadania

Tipo	Actividades	Indicadores Chave	Universo	Taxa
Desporto	Actividade Física Adaptada (AFA, AMA, <i>Boccia</i> )	Sessões	738	100%
		Total de Praticantes	63	100%

Tipo	Actividades	Indicadores Chave	Universo	Taxa
	<b>Actividades de Competição</b> (Ciclismo, Judo, Canoagem, Boccia)	Treinos	180	100%
		Total de Praticantes	24	100%
		Competições e demonstrações	10	100%
<b>Cultura</b>	<b>Fanfarra</b>	Ensaios	41	100%
		Total de Participantes	23	100%
		Actuações	10	100%
	<b>Rancho</b>	Ensaios	40	100%
		Total de Participantes	16	100%
		Actuações	1	100%
<b>Oficina de Expressão Corporal</b>	Ensaios	32	100%	
	Total de Participantes	14	100%	
	Actuações	1	100%	
<b>Cidadania</b>	<b>Átomo</b>	Sessões	125	100%
		Total de Participantes	72	100%
		Taxa de execução das acções de formação / sensibilização	1	100%
		Taxa de execução das pessoas abrangidas pelas acções de formação / sensibilização	100	100%

## 6. Projectos

### Dados Globais

Indicadores	Universo	Taxa
Candidaturas	≥ 15	100%
Novos projectos	≥ 5	100%
Projectos de continuidade	14	100%
Projectos de Inovação	≥ 1	100%
Parcerias criadas a partir de projectos	≥ 2	100%
Captação de financiamento externo <sup>(1)</sup>	--	--

<sup>(1)</sup> Novo indicador, com dados a definir após o primeiro ciclo. Os valores serão estabelecidos após o primeiro ciclo de medição.



#### Novos Projectos

<b>Seminários CERCIAG</b>	<b>Objectivos:</b>	Reforçar a imagem da CERCIAG como entidade de excelência e inovação, promotora da aceitação da neurodiversidade e da reflexão crítica sobre práticas e estratégias de intervenção.
	<b>Ações:</b>	Realização do Seminário “Novos Paradigmas na Neurodiversidade”.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	Público geral.
<b>Ações de formação técnica especializada</b>	<b>Objectivos:</b>	Promover formação especializada em Comunicação Aumentativa (CA), dirigida à equipa técnica da CERCIAG e a outros/as profissionais da comunidade.
	<b>Ações:</b>	Realização da acção “Anda CA gente explica”.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	Todos/as os/as técnicos/as da CERCIAG que manifestem interesse e público externo.
<b>Projecto “Patás e Companhia” – Terapia Assistida por Animais</b>	<b>Objectivos:</b>	A Terapia Assistida por Animais, nomeadamente com cães, visa promover o bem-estar e o desenvolvimento físico, social, emocional e cognitivo dos/as participantes, através de intervenções estruturadas em contexto individual ou de grupo.
	<b>Ações:</b>	Sessões em pequenos grupos.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	20 Pessoas Apoiadas.
<b>Projecto In Home</b>	<b>Objectivos:</b>	Modernizar e expandir o programa de teleassistência, integrando tecnologias digitais inclusivas, como a Inteligência Artificial, ajustadas às necessidades das pessoas.
	<b>Ações:</b>	Candidatura a programas que permitam a aquisição de novos equipamentos de teleassistência.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	Pessoas idosas, com deficiência ou em situação de vulnerabilidade social.
<b>Projecto Piloto SAD+Saúde</b>	<b>Objectivos:</b>	Testar o modelo SAD+Saúde — um serviço de apoio domiciliário que conjuga apoios sociais e cuidados de saúde, em conformidade com o previsto na Portaria n.º 324/2025/1, de 3 de Outubro.
	<b>Ações:</b>	Implementar, em contexto real e com carácter piloto, o modelo SAD+Saúde no Serviço de Apoio Domiciliário.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	Pessoas apoiadas da resposta de apoio domiciliário.



<b>Projecto ConectaLar</b>	<b>Objectivos:</b>	Implementar uma plataforma digital colaborativa que facilite a comunicação em tempo real entre equipas, optimizando a eficiência e a qualidade dos cuidados no Lar Residencial.
	<b>Ações:</b>	Candidatura a programas que permitam financiar novas plataformas digitais.
	<b>Pessoas Abrangidas:</b>	Equipa de Acção directa e técnica do Lar Residencial.
<b>Projecto CERCIAG.IA</b>	<b>Objectivos:</b>	Projecto de integração da Inteligência Artificial na CERCIAG, visando optimizar processos, apoiar a decisão e promover uma gestão mais eficiente, inovadora e sustentável.
	<b>Ações:</b>	Levantamento de necessidades; Experimentação e implementação de soluções.
	<b>Pessoas Abrangidas</b>	Trabalhadores/as.

### Projectos de Continuidade

Designação	Entidade	Objectivo	Orçamento	Meta
Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidade – Formação Inicial e Contínua	PESSOAS 2030	Desenvolvimento de 14 cursos de formação profissional inicial (PESSOAS-FSE+-01393000). Desenvolvimento de 1 curso de formação profissional contínua (PESSOAS-FSE+-01393000).	1.321.886,92€	134 868 horas de formação
CA - Operação PESSOAS-FSE+-00088500		Garantir o funcionamento da resposta Casa de Abrigo.	121.356,33€	Taxa de ocupação da capacidade instalada ≥ 87,2%
Qualificação de Pessoas com Deficiência e Incapacidade – CRQE	IEFP	Garantia da continuidade e qualidade dos serviços prestados na área da integração profissional de PCDI.	129.117,50€	350 pessoas apoiadas
CRI	Ministério da Educação	Apoiar as escolas na promoção de todos/as os/as alunos/as, em particular daqueles/as com necessidades de mobilização de medidas de suporte à aprendizagem.	197.943,00 €	7892 actividades



Designação	Entidade	Objectivo	Orçamento	Meta
Colónia de Férias – <i>Free Mo(ve)ments</i>	Instituto Nacional para a Reabilitação (INR) / Câmara Municipal de Águeda (CMA)	Proporcionar férias inclusivas que promovam o bem-estar das pessoas apoiadas, o descanso dos/as cuidadores/as, a convivência entre pares e a participação na comunidade.	10.631,40 €	Execução de 4 colónias distribuídas por 4 semanas
“Trocas e Baldrocas”	Entidades Parceiras do Projecto	Promover a troca de experiências e a criação de relações entre pessoas apoiadas de diferentes organizações, incentivando a aprendizagem e o contacto com diversas realidades.	200,00€	≥ 2 Intercâmbios
Projecto VIVAS	Produtora Claqueta Coqueta/ CMA	Sensibilizar a sociedade para a problemática da violência, designadamente em pessoas com deficiência	Não Aplicável	Participar em todas as iniciativas e acções do projecto
Apoio ao Associativismo Cultural, Recreativo e Juvenil – Fanfarra Actuações	Câmara Municipal de Águeda	Apoio às actuações e respectiva logística da Fanfarra Zabumbar, com finalidade terapêutica e inclusiva.	A submeter nova candidatura	10 Actuações
Apoio ao Associativismo Cultural, Recreativo e Juvenil – Fanfarra Ensaios		Apoio aos ensaios e respectiva logística da Fanfarra Zabumbar, com finalidade terapêutica e inclusiva.	A submeter nova candidatura	41 Ensaios
Candidatura aos Apoios do Código Regulamentar do Município de Águeda – Associativismo Desportivo (F2)		Dinamização de actividades desportivas em diferentes modalidades.	12.500,00€	Meta a definir em Protocolo estabelecido com a CMA no âmbito da candidatura
Execução do Protocolo – Promoção de Competências Linguísticas – Projecto Grão a Grão		Prestação de Serviços de Terapia da Fala para a implementação de actividades e apoios a alunos/as do ensino pré-escolar e do 1º Ciclo dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Águeda.	30.680,73€	985 actividades
Execução do Protocolo – Casa de Abrigo para Mulheres Vítimas de Violência Doméstica com Deficiência		Garantir o funcionamento da resposta, em condições de sustentabilidade	30.000,00€	Média de 10 pessoas apoiadas

#### Necessidades Identificadas

Origem	Designação	Objectivo
Dep. de Educação	Intervisão em educação	Promover a partilha e reflexão e o apoio entre diferentes profissionais a desempenhar funções em contexto escolar, com vista à procura das melhores práticas.
Dep. de Formação	Substituição/renovação de equipamentos	Melhorar a qualidade das acções formativas através da renovação contínua dos equipamentos tecnológicos e de base, dando continuidade ao investimento iniciado em 2024.
	Desenvolvimento de competências no âmbito da Inteligência Artificial	Utilizar, principalmente pelos/as formadores/as, das ferramentas de I.A. disponíveis para melhoria/facilitação do desenvolvimento de materiais pedagógicos e outros recursos didácticos.
Dep. de Emprego	Viatura	Adquirir viatura, fundamental para a realização dos acompanhamentos de proximidade de pessoas e entidades apoiadas pelo serviço.
Dep. Actividades Ocupacionais	Sala de Convívio CACI	Dotar a Sala de Convívio de jogos interactivos e equipamento multimédia diverso.
	Sala de Banho Assistido CACI	Requalificar e melhorar a Sala de Banho Assistido com equipamentos mais modernos e adequados às problemáticas das pessoas apoiadas.
Dep. de Residências	Condições físicas e funcionais	Procurar novas instalações que proporcionem melhores condições de saúde, acessibilidade, conforto e bem-estar a residentes, assegurando ambientes seguros, funcionais e adaptados ao envelhecimento.
	Suporte técnico digital	Assegurar suporte técnico em tempo real às equipas, através do uso de plataformas digitais e equipamentos tecnológicos que facilitem a comunicação, a partilha de informação e a gestão integrada dos cuidados.
Dep. de Apoio Domiciliário	Inovação Tecnológica	Modernizar sistemas digitais, teleassistência e ferramentas de monitorização para maior eficiência, fiabilidade e resposta adequada às necessidades.
	Reforço das áreas da saúde e reabilitação	Integrar saúde e reabilitação no Serviço de Apoio Domiciliário, promovendo a complementaridade entre apoios sociais e cuidados de saúde SAD+Saúde.
Dep. de Igualdade e Cidadania	Casa de Abrigo/ financiamento	Garantir a continuidade do funcionamento da resposta, em condições de sustentabilidade.
	Casa de Abrigo/ Mudança de instalações	Concluir as obras necessárias, equipar e mudar a resposta para as novas instalações.



Origem	Designação	Objectivo
<b>Dep. de Imagem &amp; Tecnologias da Informação</b>	Desenvolvimento INTRANET 2.0	Actualização da INTRANET com tecnologias modernas e revisão completa do código, permitindo melhorias na estrutura e na usabilidade.
	Migração de cópias de segurança para nuvem	Assegurar segurança, fiabilidade e acessibilidade dos dados, facilitando recuperação, escalabilidade e gestão.
	Actualização da rede informática	Actualização gradual dos equipamentos nos bastidores do Departamento de Formação e do Centro de Actividades e Capacitação para a Inclusão.
	Sistema de Imagem e Som auditório/hall	Dotar o auditório e hall adjacente de sistemas de imagem e som.
<b>Serv. de Transportes</b>	Aquisição de viaturas	Garantir a renovação e modernização da frota automóvel da CERCIAG, assegurando uma resposta eficiente e segura às necessidades de transporte das pessoas apoiadas.
	Substituição viaturas	Reduzir o risco de avarias graves impeditivas de prestar o serviço de transporte às Pessoas Apoiadas.
<b>Serv. De Cozinha</b>	Necessidade de recrutamento de Cozinha	Assegurar a qualidade e continuidade do serviço de refeições.
<b>Serv. Administrativo</b>	Inovação Tecnológica	Modernizar o arquivo contabilístico através de sistemas documentais digitais promovendo maior eficiência do serviço.
<b>Grupo de Auto-Representantes</b>	Equipamento de trabalho	Adquirir equipamentos audiovisuais (portátil, projector e coluna) para reuniões, com possibilidade de financiamento.



## 7. Anexos

### 7.1. Caracterização da População Atendida

A CERCIAG apoia **838** Pessoas nos seguintes Departamentos/Serviços:



Perfil Etário das Pessoas Apoiadas																															
Dep.	3-10		11-15		16-19		20-24		25-34		35-49		50- 59		60-64		65-69		70-74		75-79		80-84		≥ 85		Não Definido		Total		
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	-	H	M	Total	
Educação	50	22	77	33	35	17	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	162	72	234	
Formação	--	--	--	--	2	0	11	7	10	10	13	15	7	13	0	2	1	1	--	--	--	--	--	--	--	--	8	44	48	100	
Emprego	--	--	--	--	--	--	10	12	14	12	17	14	7	7	4	1	2	0	--	--	--	--	--	--	--	--	250	54	46	350	
Actividades Ocupacionais	--	--	--	--	0	0	6	3	14	9	25	7	15	11	4	1	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	--	66	34	100	
Apoio Domiciliário	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1	1	1	--	1	2	--	--	--	--	1	2	1	4	6	--	9	11	20		
Residências	--	--	--	--	--	--	--	--	1	3	--	2	6	--	--	1	--	--	1	--	--	--	--	--	--	--	--	6	8	14	
Igualdade e Cidadania	--	--	--	--	--	--	1	--	2	--	4	--	1	--	--	--	2	--	--	--	--	--	--	--	--	10	--	10	20		
<b>Total</b>	50	22	77	33	37	17	27	23	38	34	58	41	32	39	8	5	8	5	0	2	0	1	2	1	4	6	258	341	229	<b>838*</b>	

\*O número efectivo de pessoas apoiadas é de 824, uma vez que 14 pessoas apoiadas estão cumulativamente contabilizados em dois departamentos.



### 7.2. Cronograma Reuniões

Tipo / Modelo	Hora	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Conselho de Administração	17h30	14	11	18	15	20	17	15	--	16	14	18	16
Gestão	10h00	7	4	4	1	6	3	1	--	2	7	4	2
Reunião de Coordenadores/as	14h30	21	18	18	22	20	17	22	--	16	21	18	9
Reunião Geral de Técnicos/as	16h00	21	--	--	22	--	--	15	--	--	21	--	--
Reuniões Equipa DE - CRI	15h30	28	25	25	29	27	24	29	--	30	28	25	16
Reunião Equipa DF	17h00	5	2	2	13	4	8	6	3	7	12	2	14
Reunião Equipa DE - CRQE	14h30	--	27	--	--	22	--	--	--	25	--	--	11
Reunião Equipa DAO	17h30	7	4	4	1	6	3	1	--	2	7	4	2
Reunião de Equipa Técnica DAO	16h15	9	13	13	10	8	12	10	--	11	9	13	11
Reunião Equipa LR	15h30	20	24	17	21	19	23	21	18	22	20	24	22
Reunião Equipa Técnica LR	09h30	5, 19	2, 23	2, 16	7, 20	4, 18	1, 15	6	3	7, 21	6, 19	2, 16	7
Reunião Equipa DAD	15h00	12	9	9	7	11	8	13	10	14	12	9	14
Reunião Equipa Técnica DAD	09h30	5, 19	2, 23	2, 16	7, 20	4, 18	1, 15	6	3	7, 21	6, 19	2, 16	7
Reunião Equipa DIC - CA	09h30	--	--	--	15	--	--	--	--	--	28	--	--
Reunião de Equipa Técnica DIC - CA	11h00	9, 23	6, 20	6, 20	10, 30	15, 29	12, 26	10, 24	7, 21	4, 18	2, 16, 30	13, 27	4, 18
Reunião de Equipa - Átomo	16h00	5	--	2	--	4	--	6	--	7	--	9	--
Reunião Grupo Auto-Representantes	14h00	23, 30	20, 27	13, 20, 27	10, 17, 24	8, 15, 22, 29	5, 12	17, 24, 31	--	4, 11, 25	2, 9, 23	13, 20, 27	4, 11, 18
Equipa DSAF / Informativa e de avaliação	15h00	--	11	--	--	13	--	--	--	16	--	--	16

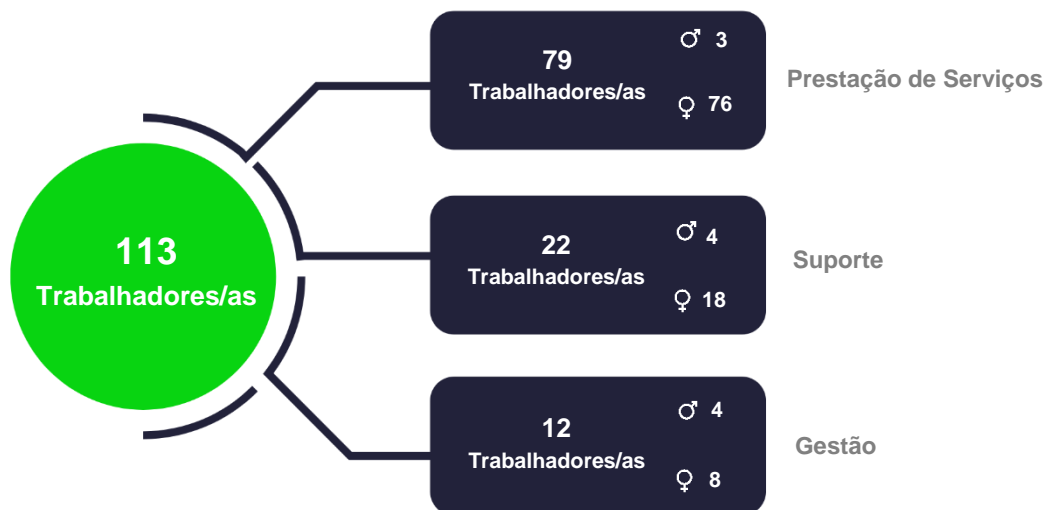


### 7.3. Cronograma de Funcionamento

2026											
Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Feriado	1	1	1	Feriado	1	1	1	1	1	Feriado	Feriado
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	Feriado	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	Feriado	4	4	4	4	4	4
5	5	5	Páscoa	5	5	5	5	5	Feriado	5	5
6	6	6	TP	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Feriado
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	Feriado	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	Feriado	15	15	15	15
16	TP	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	Carnaval	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	Feriado	FM	25	25	25	25	25	25	Natal
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31		31		31		31	31		31		31
21	18	22	20	19	20	23	21	22	21	21	20
248 dias											

#### 7.4. Plano de Meios

##### Recursos Humanos



#### Perfil Etário

Faixa Etária	Homens	Mulheres	Total
20-24	0	1	1
25-34	0	17	17
35-44	3	20	23
45-54	4	24	28
55-64	4	35	39
≥ 65	0	5	5
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>102</b>	<b>113</b>

#### Perfil de Habilitações

Escolaridade	Homens	Mulheres	Total
Até ao 1º Ciclo do Ensino Básico	0	2	2
2º e 3º Ciclos do Ensino Básico	3	27	30
Ensino Secundário	3	31	34
Licenciatura	5	31	36
Mestrado	0	11	11
Doutoramento	0	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>102</b>	<b>113</b>

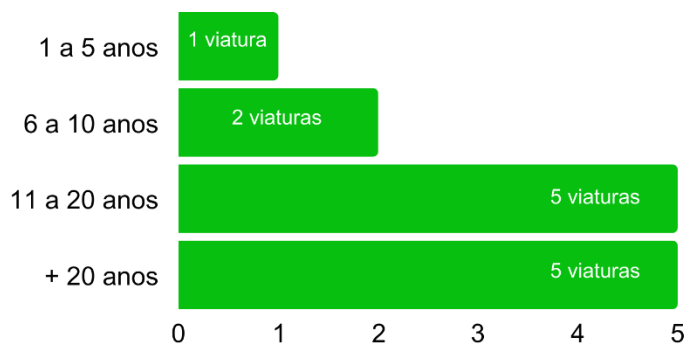
### Recursos Físicos – Edifícios

8 Edifícios em utilização permanente							
Edifício do CACI	Edifício do CFE	Edifício em construção para uma UR	Apartamento	Apartamento do LR Transitória	Apartamento do LR	Apartamento Casa de Abrigo	Edifício JF de Pedações – Projecto CISensori
Localização: Raso de Paredes		Localização: Travassô	Localização: Mourisca do Vouga	Localização: Av. 25 de Abril, Águeda		Localização: Confidencial	Localização: Pedações
Edifícios Próprios				Edifícios Arrendados			Cedência p/ Câmara Municipal de Águeda – Protocolo N.º 351/2021

### Recursos Físicos - Viaturas

13 Viaturas	
2 Viaturas Pesadas	11 Viaturas Ligeiras
1 Viatura com 44 lugares + 3 lugares adaptados 1 Viatura com 20 lugares e com adaptação a 4 cadeiras de rodas	1 Viaturas com 7 lugares (caixa aberta) 1 Viatura com 6 lugares (caixa fechada) 4 Viaturas com 9 lugares (1 com 7+2 lugares adaptados) 4 Viaturas com 5 lugares (1 com 4+1 lugar adaptado) 1 Viatura com 3 lugares adaptada para Apoio Domiciliário

### Viaturas – anos de utilização/desgaste



## 8. Monitorização e Avaliação

O sistema de monitorização e avaliação do desempenho organizacional fornece informação abrangente sobre os processos desenvolvidos pela organização, tanto ao nível dos resultados como dos riscos. A eficácia de qualquer estratégia de controlo depende, entre outros factores, da adequação das medidas de desempenho adoptadas e da existência de um sistema de medição devidamente estruturado, orientado para o incremento da eficiência e da eficácia dos processos e serviços, através da sua optimização contínua.

Para além de assegurar o acompanhamento regular da execução das actividades, este sistema deve permitir a identificação atempada de desvios e oportunidades de melhoria, apoiar a tomada de decisão baseada em evidência e promover a aprendizagem organizacional. A definição de indicadores claros, mensuráveis e relevantes é essencial para garantir a coerência entre os objectivos estratégicos e os resultados alcançados, contribuindo para a transparência e a responsabilização da gestão.

### Instrumentos de Monitorização e Avaliação

- ▶ Quadro de Indicadores (mensal);
- ▶ Auditorias Internas;
- ▶ Relatório de Actividades Intermédio (semestral);
- ▶ Relatório Anual de Actividades e Contas;
- ▶ Reuniões Técnicas e de Acompanhamento;
- ▶ Plano Anual de Melhoria;
- ▶ Avaliação anual da satisfação das Pessoas Apoiadas, famílias/pessoas significativas e demais *stakeholders*;
- ▶ Análise do sistema de reclamações/sugestões;
- ▶ Plano Anual de *Benchmarking* | *Benchlearning*.



### 9. Orçamento

#### 9.1. Conta de Exploração Previsional

##### Orçamento de Gastos

CONTAS	RUBRICAS GASTOS	VALOR	TOTAIS
	<b>FUNCIONAMENTO</b>		
<b>61</b>	<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>		<b>213.700,00</b>
611	Mercadorias	14.000,00	14.000,00
612	Matérias-primas, subsidiárias e consumo		199.700,00
6121	Produtos alimentares	165.000,00	
6123	Outras Matérias Consumidas	9.000,00	
6142	Medicamentos e artigos de saúde	1.500,00	
6144	Material Didáctico	1.200,00	
6145	Limpeza, higiene e conforto	23.000,00	
<b>62</b>	<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>		<b>401.000,00</b>
622	Serviços especializados		182.200,00
6221	Trabalhos Especializados	70.000,00	
6222	Publicidade e Propaganda	200,00	
6223	Vigilância e Segurança	12.000,00	
6224	Honorários	38.000,00	
6226	Conservação e Reparação		
62261	Viaturas	47.000,00	
62262	Equipamentos	11.000,00	
62263	Infra-estruturas	2.000,00	
6227	Segurança e saúde no trabalho	2.000,00	
623	Materiais		15.800,00
6231	Ferramentas e Utensílios	5.000,00	
6233	Material de Escritório	6.500,00	
6234	Artigos para Oferta	--	
6235	Jornais e Revistas	300,00	
6236	Material de Protecção no Trabalho	3.000,00	
6238	Outros	1.000,00	
624	Energia e fluidos		102.000,00
6241	Electricidade	35.000,00	
6242	Combustíveis	55.000,00	
6243	Água	12.000,00	
625	Deslocações, estadas e transportes		12.000,00
6251	Deslocações e Estadias	12.000,00	
626	Serviços diversos		89.000,00
6261	Rendas e Alugueres	25.500,00	
6262	Comunicação	8.500,00	

CONTAS	RUBRICAS GASTOS	VALOR	TOTAIS
6263	Seguros	35.000,00	
6265	Contencioso e Notariado	--	
6266	Despesas de Representação	--	
6268	Outros serviços	20.000,00	
<b>63</b>	<b>Gastos com o pessoal</b>		<b>2.568.250,00</b>
6321	Remunerações do pessoal	1.960.000,00	
6322	Subsídio alimentação	152.300,00	
634	Indemnizações	--	
635	Encargos sobre Remunerações	436.800,00	
636	Seguro Acidentes Trabalho e Doenças Profissionais	15.650,00	
638	Outros gastos com o pessoal	3.500,00	
<b>64</b>	<b>Gastos de depreciação e amortização</b>		<b>70.000,00</b>
642	Activos fixos tangíveis	70.000,00	
<b>68</b>	<b>Outros gastos e perdas</b>		<b>366.500,00</b>
681	Impostos e taxas	1.000,00	
688	Outros		
6881	Correcções relativas período anteriores	--	
6883	Quotizações	2.500,00	
6887	Multas e penalidades	--	
6888	Outros não especificados	10.000,00	
6889	Comissões bancárias	3.000,00	
689	Custos com apoios financeiros concedidos a utentes	350.000,00	
<b>69</b>	<b>Gastos e Perdas Financeiros</b>		<b>20.000,00</b>
691	Juros Suportados		
6911	Juros de financiamentos obtidos	20.000,00	
6918	Outros juros	--	
	<b>TOTAL DESPESAS FUNCIONAMENTO</b>		<b>3.639.450,00</b>
	<b>Excedente orçamental</b>		<b>1.168,80</b>

### Orçamento de Rendimentos

CONTAS	RUBRICAS RENDIMENTOS	VALOR	TOTAIS
	<b>COMPARTICIPAÇÕES À EXPLORAÇÃO</b>		
<b>75</b>	<b>Subsídios, doações legados à exploração</b>		<b>3.128.318,80</b>
751	Subsídios Estado e outros e outros entes públicos		
7511	Centro Regional Segurança Social		1.228.318,80
751111	Centro de Actividades e Capacitação para a Inclusão	873.336,00	

CONTAS	RUBRICAS RENDIMENTOS	VALOR	TOTAIS
751113	Lar Residencial	267.985,20	
751114	Serviço de Apoio Domiciliário	86.997,60	
7512	Outros		1.900.000,00
752	Subsídios de outras entidades	1.900.000,00	
<b>71</b>	<b>Vendas</b>		<b>46.000,00</b>
711	Mercadorias	46.000,00	
<b>72</b>	<b>Prestação de Serviços</b>		<b>245.300,00</b>
721	Quotas dos utilizadores	180.000,00	
722	Quotizações cooperadores	3.300,00	
725	Serviços secundários		
7251	Protocolos Cooperação CACI	26.000,00	
7252	Outros Proveitos Operacionais	6.000,00	
727	Outros serviços de Terapias	30.000,00	
<b>76</b>	<b>Reversões</b>		<b>2.000,00</b>
7621	Perdas imparidade / Dívidas a receber	2.000,00	
<b>78</b>	<b>Outros rendimentos e ganhos</b>		<b>219.000,00</b>
781	Rendimentos suplementares		45.000,00
7811	Serviços sociais	45.000,00	
787	Rendimentos ganhos em investimento	--	
788	Outros		174.000,00
7881	Correcções períodos anteriores	--	
7883	Imputação de subsídios ao investimento	52.000,00	
7885	Cofinanciamento INR	4.000,00	
7886	Donativos	59.000,00	
7887	Consignação IRS/IVA	10.000,00	
7888	Outros não Especificados	49.000,00	
<b>79</b>	<b>Juros, dividendos e outros rendimentos similares</b>		<b>--</b>
791	Juros Obtidos	--	
	<b>TOTAL DOS RENDIMENTOS DE FUNCIONAMENTO</b>		<b>3.640.618,80</b>

A contabilista certificada  
CC 42263

Mat. C. R. Com. de Águeda sob o  
nº 500 697 833

O Conselho de Administração



#### 10. Parecer do Conselho Fiscal

Analisados os documentos (Plano de Actividades e Orçamento para o ano de 2026) que nos foram apresentados pelo Conselho de Administração, verificou este Conselho Fiscal que os mesmos se encontram organizados sob a melhor técnica de execução, quer a nível descritivo quer a nível contabilístico.

Efectuada uma exposição atenta e uma visualização minuciosa do Orçamento, e após as explicações fornecidas quer pelo Conselho de Administração, quanto ao Plano, quer pelo Revisor Oficial de Contas Dr. Jorge Silva, no que concerne ao Orçamento, concluiu este Conselho Fiscal tratar-se de documentos que apontam para a possibilidade da sua exequibilidade, atentas as metas que se propõe atingir e os recursos afectados. Face ao continuado momento, este Conselho Fiscal não quer deixar de chamar a atenção de todos para a necessidade de forte monitorização na execução do Plano e Orçamento face à imprevisibilidade do próximo ano.

Decide este Conselho Fiscal dar o Parecer Favorável ao Plano de Actividades e Orçamento para o exercício de 2026, propondo a sua aprovação.

Águeda, 17 de Novembro de 2025

O Conselho Fiscal

Aníbal Rui de Carvalho Antunes das Neves

Presidente

António José Duarte Arede Fernandes

Secretário

