

Handwritten signatures and initials:
1. *Handwritten signature*
2. *Handwritten signature*
3. *Handwritten signature*
4. *Handwritten signature*
5. *Handwritten signature*

Plano de Atividades e Orçamento

2021

Aprovado pela Direção em:	11-11-20
Aprovado pela Assembleia Geral em:	16-12-20
Revisão aprovada pela Assembleia Geral em:	

Handwritten notes:
 11/02/17
 [Signature]
 [Signature]
 [Signature]
 [Signature]

Índice de conteúdos

1. IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	4
1.1. Identidade CERCI.....	4
1.2. Estratégia Organizacional.....	5
2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DESAFIOS ESTRATÉGICOS.....	6
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	6
DESAFIOS ESTRATÉGICOS.....	6
3. ANÁLISE DA ENVOLVENTE.....	6
3.1. Envolveinte interna.....	6
3.1.1. Recursos humanos.....	6
3.1.2. Serviços externos contratualizados.....	7
3.1.3. Recursos financeiros.....	8
3.1.4. Estrutura Organizacional.....	8
3.2. Análise da Envolveinte Externa.....	10
4. FATORES CHAVE DE ATUAÇÃO E METAS.....	10
5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	12
6. CRONOGRAMA DE FUNCIONAMENTO.....	19
7. ORÇAMENTO 2021.....	20

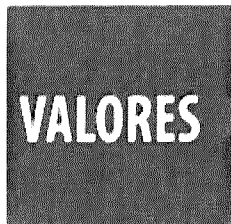
1. IDENTIDADE E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

1.1. Identidade CERCI



A CERCI Lisboa será uma entidade de referência no âmbito da inclusão social proporcionando melhor qualidade de vida aos seus clientes e múltiplas formas de vivência em comum

Contribuir para a qualidade de vida das pessoas com deficiência intelectual e multideficiência atuando na prevenção, sensibilização, promoção de competências e capacidades e desenvolvimento de atividades através do fomento de uma comunidade orientada pelo otimismo, motivação e pela não discriminação



Otimismo assumimos uma atitude positiva e encaramos os desafios como oportunidades! **Dedicação** à causa. Assumimos que a nossa ação só tem significado útil se for realizada com interesse, empenho e dedicação! **Ética** nos procedimentos assumimos que toda a ação é determinada por princípios éticos insubstituíveis! **Flexibilidade** nas atitudes assumimos atitudes de acordo com as situações! **Determinação** na ação assumimos uma atitude persistente na prossecução dos nossos objetivos e na procura ativa de práticas inovadoras! **Ousadia** na inclusão assumimos a inclusão como a "estrela guia" da nossa ação, procurando formas inovadoras e personalizadas de a concretizar! **Democracia** na partilha assumimos um conjunto de princípios e práticas profissionais como forma de proteger direitos humanos fundamentais e de oportunidade de participação ativa na vida da CERCI!

Política da Qualidade

Assegurar a satisfação das necessidades e a promoção da qualidade de vida de todos os seus clientes, com respeito pela sua individualidade e pelos seus direitos fundamentais, com profissionais cada vez mais qualificados e motivados para a função que exercem e com pro-atividade na melhoria contínua dos processos e procedimentos definidos.

1.2. Estratégia Organizacional

A concretização da Missão, Visão e dos Valores remetem para as linhas de orientação estratégica definidas para o quadriénio 2018-2021.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2018-2021

1. **Dinamizar** a comunicação externa
2. **Reforçar** a qualidade do atendimento e bem-estar dos clientes.
3. **Garantir** o desenvolvimento e a inovação organizacional.
4. **Aumentar** a sustentabilidade nos domínios económico e financeiro.
5. **Otimizar** o impacto da CERCI com as partes interessadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Ajustar as ações da intervenção à conjuntura política, social e económica.
2. Potenciar a articulação e o reconhecimento público da CERCI.
3. Ajustar as competências dos colaboradores da CERCI às necessidades da Organização.
4. Fomentar a participação ativa dos colaboradores para a melhoria contínua.
5. Potenciar a participação de clientes e outras partes interessadas na vida da CERCI.
6. Aumentar a sustentabilidade da CERCI nos domínios económico e financeiro
7. Consolidar a gestão da qualidade da CERCI.
8. (Re)Qualificar os recursos da CERCI.

Handwritten notes:
 17/11/21
 S. Almeida
 S. Almeida
 S. Almeida

2. ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Esta análise compreende **Fatores Críticos de Sucesso e Desafios Estratégicos** que se colocam à CERCI.

<p>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</p> <p>Reflexão acerca das ações/variáveis de gestão determinantes para garantir a eficácia e eficiência do desempenho da CERCI</p>	<p>DESAFIOS ESTRATÉGICOS</p> <p>Desafios a que se pretende responder</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. A participação ativa das partes interessadas; 2. A formação contínua dos colaboradores para o desenvolvimento de competências-chave para a prossecução da missão da CERCI; 3. A estabilidade/empenho das equipas e a cultura da organização; 4. O sistema de gestão da qualidade EQUASS Assurance implementado; 5. A participação/articulação da comunidade em ações de angariação de recursos e apoios; 6. A partilha inter-organizacional como contributo para a reflexão e melhoria nas práticas implementadas; 7. A participação em projetos em áreas chave para a intervenção centrada no cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reforço da intervenção em estreita articulação com os parceiros na comunidade para a implementação do novo paradigma da Escola Inclusiva; 2. Reforço da intervenção potenciadora dos Direitos dos clientes, da tomada de decisão e da participação ativa nos diversos domínios da vida adulta ; 3. Reforço da intervenção para a qualificação, e empregabilidade das pessoas com deficiência e incapacidade; 4. Exigência de processos legais com o crescente alargamento de tarefas nos recursos alocados; 4. Modelo de financiamento; 5. Ajuste ao impacto da pandemia COVID-19 na Economia Social.

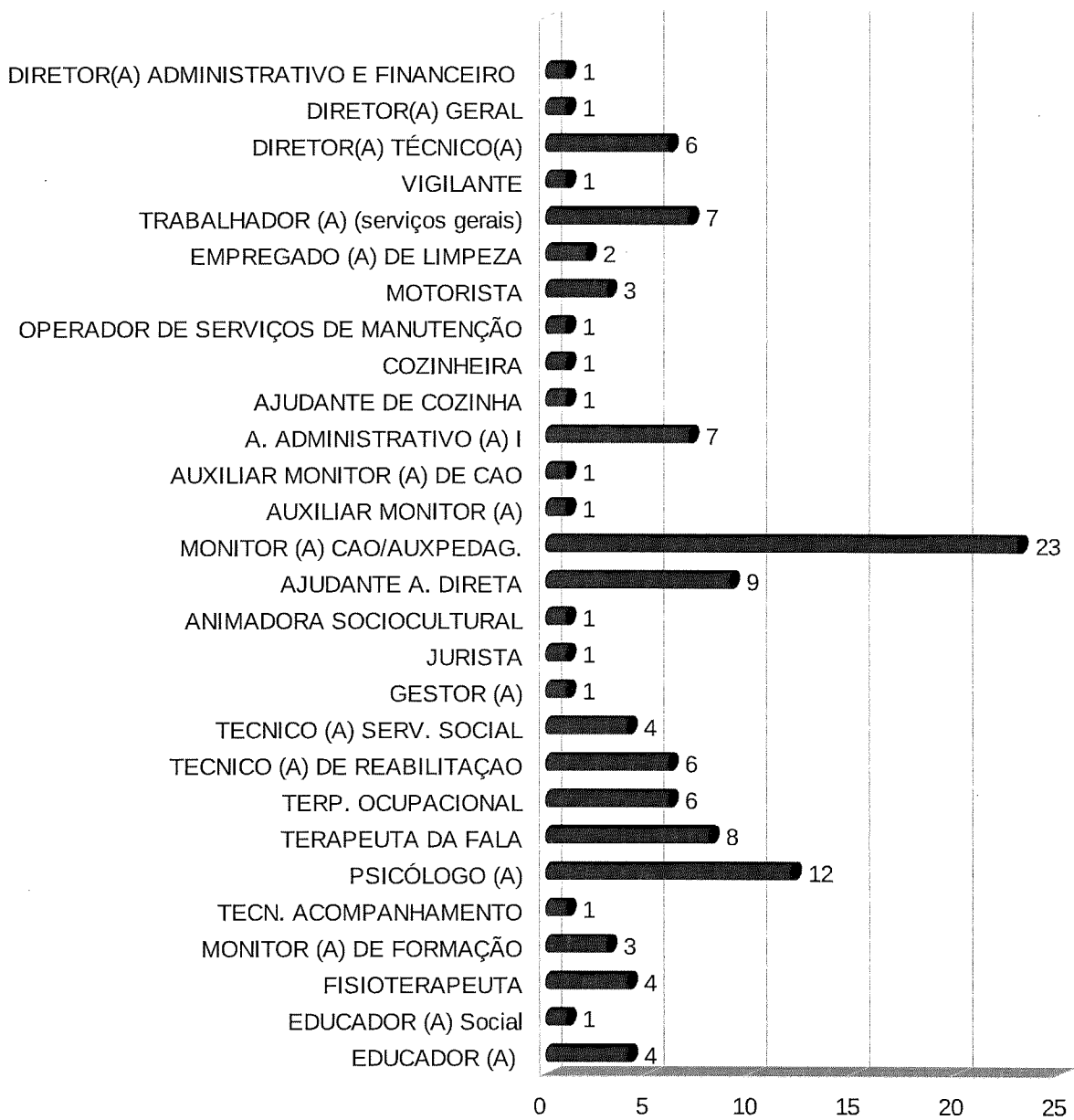
3. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

3.1. Envolveinte interna

3.1.1. Recursos humanos

Para o ano 2021, a CERCI contará com 115 colaboradores organizados em equipas multidisciplinares específicas das respostas sociais/serviços. Alguns destes colaboradores assumem mais do que uma função ou a mesma, em diferentes respostas sociais/serviços. Os técnicos de intervenção específica (ex. psicólogos, fisioterapeutas) representam 51% dos recursos humanos previstos.

Handwritten signatures and initials:
 17/11/17
 [Signature]
 [Signature]
 [Signature]



3.1.2. Serviços externos contratualizados

Categoria	N.º	Categoria	N.º
Consultoria jurídica	1	Contabilista	1
Psiquiatra	1	Alimentação	1
Transportes	1	Outros (ex. seguros, cuidados de saúde, higiene e segurança no trabalho, apoio e manutenção de equipamentos).	10
TOTAL			15

3.1.3. Recursos financeiros

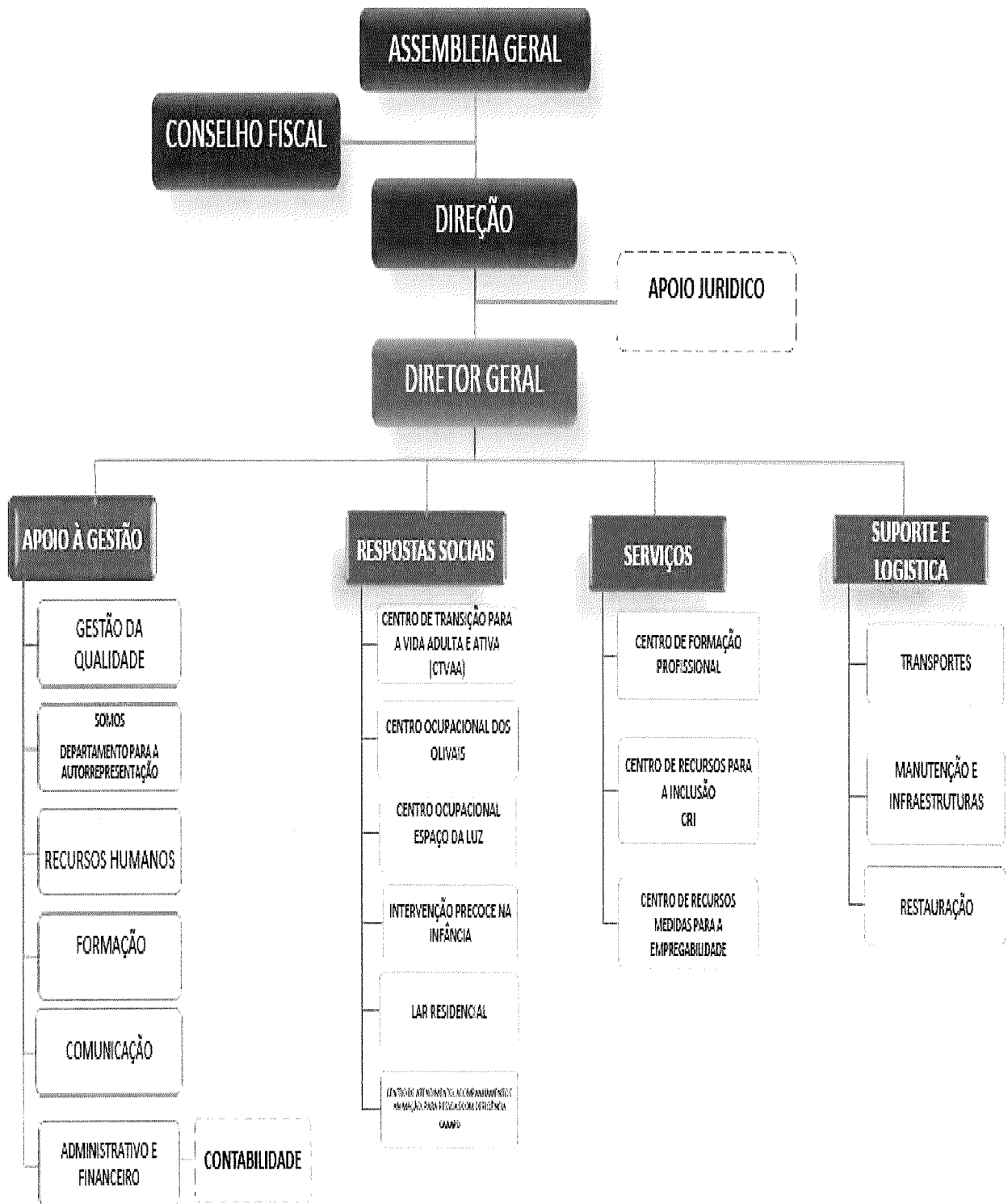
A execução orçamental de 2020 prevê uma diminuição de -4,3% nos proveitos e um desvio de -0,7% nos custos em relação ao orçamento de 2020. As rubricas que mais contribuem para essas evoluções são, os Gastos com o Pessoal com um aumento de 2,2% e os Fornecimentos e Serviços com uma diminuição de 5,5%.

O orçamento de 2021 tem como base um aumento de 2% da prestação de clientes. Os subsídios recebidos da parte dos organismos representam 81% do total de proveitos. Nos custos pressupõe-se um aumento na massa salarial de 1,5% devido à atualização de vencimentos por via do novo acordo da CNIS e do aumento do salário mínimo. Todos os custos referentes a Fornecimentos e Serviços têm uma redução previsível de 2%. O recurso recorrente a financiamento externo bancário de longo prazo implica um custo financeiro que representa cerca de 2% do total de custos. O endividamento bancário continua a ter um peso significativo na estrutura de custos, mas o ritmo anual da sua redução pressupõe a sua eliminação no médio prazo.

3.1.4. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da CERCI, representada no organograma funcional (figura1), assenta na articulação entre os **órgãos sociais** (Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direção) e as **equipas operacionais** da prestação de serviços ao nível das respostas sociais/serviços.

ORGANOGRAMA



Handwritten signatures and initials:
Tilly
Sera
[Signature]
[Signature]

3.2. Análise da Envolvente Externa

A situação social e económica atual, as orientações políticas e legais continuarão em 2021 a implicar as medidas de controlo orçamental na CERC I definidas para o quadriénio e para a concretização dos objetivos estabelecidos.

Neste âmbito, os montantes dos subsídios atribuídos pelo Estado, a expectativa de abertura de linhas de financiamento adequadas às condições de sustentabilidade económica da CERC I para apresentação de projetos de construção da nova resposta residencial, para o realojamento do Centro Ocupacional dos Olivais e para as obras de carácter urgente no edificado do CTVAA e Residência, são fatores com impacto imediato na sustentabilidade e estabilidade da CERC I bem como no desenvolvimento dos serviços em resposta a necessidades identificadas.

À semelhança dos últimos anos, os constrangimentos sociais serão geradores de implicações expressivas para a gestão financeira da organização. Perante estes desafios, a CERC I continuará a empenhar-se na procura de soluções para responder de forma mais eficiente e eficaz.

4. FATORES CHAVE DE ATUAÇÃO E METAS

São EIXOS centrais para a atuação da CERC I: a liderança estratégica; a qualidade, inovação e melhoria contínua; a orientação para o cliente; a capacitação; a autorrepresentação; a atuação em parceria, a gestão de recursos humanos. Para cada fator definem-se objetivos e metas a alcançar em cada ciclo anual de atividade.

1. **LIDERANÇA ESTRATÉGICA** – Pretende-se reforçar a estratégia da gestão com ações específicas que visam a eficácia e a eficiência organizacional, acompanhadas através dos indicadores de desempenho definidos.
2. **QUALIDADE, INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA** – Pretende-se em 2021 refletir internamente em áreas chave para a intervenção a par de retomar a participação em grupos de benchmarking para partilha de práticas entre organizações congéneres. Estas ações cumprem o objetivo de promover a participação na melhoria contínua.
3. **A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE** - Pretende-se atingir a concretização de pelo menos 75% dos objetivos definidos, nos planos individuais de intervenção dos clientes, em resposta às suas necessidades, expectativas, potenciais bem como, a alocação de recursos necessários e as atividades planeadas. Pretende-se igualmente implementar a revisão do modelo de intervenção ocupacional, as ações do departamento de Recursos Humanos

concertadas com o Departamento de Formação de forma a reforçar o capital humano, o envolvimento dos clientes, das famílias e da comunidade em geral.

4. **PARTICIPAÇÃO** – Pretende-se reforçar o envolvimento de todas as partes interessadas na vida da CERCI como contributo para a cultura organizacional, para a sustentabilidade e para a promoção dos direitos das pessoas com deficiência intelectual e multideficiência.
5. **PARCERIAS** – Pretende-se manter as parcerias atuais para assegurar a abrangência da prestação de serviços (parcerias operacionais), a inovação e o desenvolvimento (parcerias de desenvolvimento) e a contribuição da CERCI para o desenvolvimento local (parcerias de responsabilidade social).
6. **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS** – Pretende-se dinamizar ações de formação que respondam às necessidades identificadas para o reforço do desenvolvimento das qualificações, à diversidade da faixa etária e dos anos de exercício profissional dos colaboradores, reforçar as ações no âmbito da saúde ocupacional.
7. **SUSTENTABILIDADE** - Pretende-se desenvolver ações que permitam o reforço dos recursos económicos e financeiros da CERCI e os resultados impostos pela pandemia que não foram alcançados em 2020.

5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	Objetivo Estratégico 1 - Ajustar as ações da intervenção à conjuntura política, social e econômica				
	PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas
		Implementar o modelo de intervenção nos Centros de Atividades Ocupacionais	<p>Concretização das ações propostas nas áreas da Qualificação para a Inclusão e Produção Criativa</p> <p>Reforçar as ações de sensibilização/informação junto do tecido empresarial para concretização do direito à empregabilidade e auto-empregabilidade</p> <p>Revisão da rede de parcerias para a realização de atividades ocupacionais e de qualificação</p> <p>Revisão do Modelo de Qualidade de Vida aplicado aos clientes do CAAAPD</p>	<p>80%</p> <p>2 ações de divulgação</p> <p>Até julho</p> <p>Até julho</p> <p>Até dezembro</p> <p>80%</p> <p>2</p> <p>100%</p>	
		OPlanear o alargamento da resposta residencial		Projeto arquitetónico para construção da Residência elaborado	Até dezembro
		Implementar o Projeto Agricultura Social na vertente terapêutica		Taxa de Ações implementadas	80%
		Submeter candidaturas a linhas de financiamento para o desenvolvimento de projetos de intervenção com os clientes		Nº. de candidaturas a projetos financiados	2
				Taxa de implementação após aprovação da candidatura	100%

LIDERANÇA ESTRATÉGICA	Implementar ações de responsabilidade social	Implementar ações de voluntariado na CERCILISBOA	Alocar ações de voluntariado a atividades de intervenção	N.º de ações de voluntariado	2
	Dinamizar ações de formação de profissionais exteriores à CERCILISBOA	Implementar ações de responsabilidade social	Concretizar ações propostas	Taxa de concretização	100%
		Contribuir para a qualificação de profissionais externos à CERCILISBOA	Participar com os clientes em ações externas de responsabilidade social e ambiental	1 ação	100%
Objetivo Estratégico 2 - Potenciar a articulação e o reconhecimento público da CERCILISBOA					
PRIORIDADES			Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores
Operacionalizar o Departamento para a Comunicação	Estruturar os mecanismos de comunicação da CERCILISBOA	Implementar o Plano de Comunicação da CERCILISBOA	Rever/Criar suportes para a comunicação visual e escrita	Taxa de execução do Plano	85%
Reforçar a marca CERCILISBOA	Estruturar os mecanismos de comunicação da CERCILISBOA	Rever/Criar suportes para a comunicação visual e escrita	Adaptar material de comunicação em formato acessível	Rever os formulários dirigidos aos clientes	até abril
			Avaliar o alcance da marca CERCILISBOA	Auscultação online	Até julho
			Divulgar a marca CERCILISBOA	Nº Ações de divulgação	3

Objetivo Estratégico 3 - Ajustar as competências dos colaboradores da CERCI às necessidades da Organização			
PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores
			Metas
Operacionalizar o Departamento de Recursos Humanos	Consolidar a Gestão de Recursos Humanos (RH)	Implementar o Plano de Gestão de RH	Taxa de execução do Plano
	Reforçar as estratégias de gestão emocional e física dos colaboradores	Implementar o Plano de Ação para promoção e cooperação com fatores de saúde emocional e física	Ações implementadas
Implementar o Plano de Desenvolvimento de Competências na avaliação e desenvolvimento dos colaboradores	Reforçar o desenvolvimento de competências através da formação contínua	Estabelecimento de parcerias para ações específicas	Nº de novas parcerias estabelecidas
		Promover a participação em ações do Plano de Formação Interno e em ações externas	Taxa de colaboradores envolvidos
			Nº de horas mínimas de formação por colaborador
			75%
			40h
			70%
		Implementar o Plano de Formação interna	Taxa de execução do Plano de Formação Interna
		Alargar as modalidades de formação	Taxa de execução de ações planeadas em modalidades à distância
		Rever o Processo de Recrutamento e Seleção de Colaboradores	Metodologias e instrumentos revistos
			80%
			80,00%
			1º semestre

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo Estratégico 4-Fomentar a participação ativa dos colaboradores para a melhoria contínua			
PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores
			Metas
Envolver os colaboradores em projetos/grupos de trabalho para refletir e renovar a intervenção em diferentes domínios da vida da CERCILISBOA	Potenciar as oportunidades de participação e envolvimento dos colaboradores	Ações de reflexão para a melhoria contínua intra respostas sociais/serviços Recolher sugestões em áreas chave para a organização	Nº de ações realizadas Taxa de resposta a sugestões
			3 80%
Objetivo Estratégico 5- Potenciar a participação de clientes e outras partes interessadas na vida da CERCILISBOA			
PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores
			Metas
Operacionalizar o Departamento para a Autorrepresentação	Dinamizar o SOMOS-Departamento para a Autorrepresentação	Implementar o Plano para a autorrepresentação	Taxa de execução do Plano
Dinamizar a articulação com entidades parceiras	Avaliar o grau de satisfação dos parceiros	Ações de sensibilização para a participação	Taxa de respostas recebidas
Dinamizar ações referentes ao Cooperativismo e à Participação Ativa na CERCILISBOA	Reforçar a participação dos sócios	Implementar plano de revitalização da participação dos Cooperantes	Taxa de concretização do Plano Nº de sócios participantes nas Assembleias Gerais
Dinamizar ações para famílias	Reforçar a participação das famílias	Planeamento e desenvolvimento de ações na CERCILISBOA	Taxa de participação das famílias
			75% Aumento 25% 70% Aumentar 10% 60,00%

PARTICIPAÇÃO

Handwritten signatures and initials at the top of the page.

Objetivo Estratégico 6 - Aumentar a sustentabilidade da CERCI nos domínios económico e financeiro					
PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores	Metas	
GESTÃO FINANCEIRA	Diversificar as fontes de obtenção de receitas	Identificar linhas de financiamento, parcerias ao abrigo da Lei de Mecanato ou de Responsabilidade Social	Nº de novos parceiros identificados Nº de linhas de financiamento identificadas	até dezembro	
	Reforçar a atividade de angariação de fundos	Divulgação dos produtos para a Produção Criativa Implementar Plano de Angariação de fundos	Portfólio divulgado através do projeto Kitch Bazar e site CERCI Taxa de concretizações	Até setembro 85,00%	
GESTÃO FINANCEIRA	Reforçar a atividade de angariação de fundos	Implementar ações de reforço à sustentabilidade da CERCI	Participação na campanha Pirlampo Mágico	Valor total das contribuições	5 000 €
			Volume de vendas de produtos e prestação de serviços	Benefícios das vendas (€)	43 000 €
			Sistematização e optimização do processo de compras	Benefícios das vendas (€)	6.800 €
GESTÃO FINANCEIRA	Promover a redução de custos	Reduzir custos nos fornecimentos e serviços	Processo definido	Processo definido	Até julho 2020
			Aumentar o resultado de campanha de consignação do IRS	Resultados da campanha anterior	Aumentar 5% os valores obtidos na última campanha
GESTÃO FINANCEIRA	Promover a redução de custos	Reduzir custos nos fornecimentos e serviços	Aplicação dos procedimentos vigentes para a celebração de contratos	Demonstração de resultados	Redução de 2% nos fornecedores e serviços

Objetivo Estratégico 7 - Consolidar a gestão da qualidade da CERCI					
PRIORIDADES	Objetivos operacionais	Ações/Atividades	Indicadores		
			Metas		
QUALIDADE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA	Reforçar o desempenho organizacional	Concretizar as metas anuais definidas para o desempenho	Planear e acompanhar os indicadores de desempenho	75%	
	Referencial EQUASS	Consolidar a gestão para a qualidade	Auditoria interna SGQ	>= 75%	
	Realizar ações de benchmarking	Participar em grupos de Benchmarking	Implementar plano de ação de benchmarking	80%	
	Certificação EQUASS	Renovação da certificação das respostas sociais/serviços	Auditoria EQUSS	Atribuição	
Objetivo Estratégico 8 - (Re)Qualificar os recursos da CERCI					
QUALIDADE INOVAÇÃO E MELHORIA CONTINUA	Encontrar fontes alternativas de financiamento específico para renovação e edificação de equipamentos	Potenciar recursos	Execução do Plano de Manutenção das infraestruturas	Obras sinalizadas/Obras executadas	>75%
			Melhoria contínua das condições de trabalho ao nível de instalações/ equipamentos	Taxa de melhorias implementadas	>70%
			Obter financiamento para a (re)construção de respostas sociais	Candidaturas apresentadas em resposta a oportunidades de financiamento elegíveis para a capacidade financeira CERCI	100%

Estes objetivos e ações serão complementados através do planeamento de Objetivos Específicos de Processos, de Atividades, Metas, Indicadores, Responsabilidades e Prazos definidos no MAPA DE INDICADORES E GRELHA DE MONITORIZAÇÃO referente a 2021. Este documento de gestão operacional atuará como instrumento de acompanhamento para a concretização do presente Plano de Atividades cuja execução será monitorizada trimestralmente.

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

6. CRONOGRAMA DE FUNCIONAMENTO

Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Janeiro	F																														
Fevereiro																C											X	X	X		
Março																															
Abril		F		P																				F						X	
Maiο	F																														
Junho			F							F			F																	X	
Julho																															
Agosto																F															
Setembro	A																													X	
Outubro					F																										
Novembro	F																													X	
Dezembro	F							F																IP	F						IP

A- Reinício das atividades **C**- Carnaval **F**- Feriado **IPA**- Interrupção para as atividades mantendo-se em funcionamento a Residência e o CAAAPD
IP - Interrupção para as atividades mantendo-se em funcionamento a Residência **P**- Páscoa



ORÇAMENTO 2021

Unid.: €

	Orçamento 2020	Execução 2020	Orçamento 2021	Desvio/Exec.20	
				Abs	%
PROVEITOS					
Vendas	85 028	6 657	81 787	75 130	1128,6%
Pirilampo	77 600	2	75 000	74 998	
Produtos	7 428	6 655	6 787	132	2,0%
Prestações de Serviços	512 545	489 391	499 179	9 788	2,0%
Mensalidades	478 159	472 732	482 187	9 455	2,0%
Prestações de Utentes	34 386	16 660	16 993	333	2,0%
Trabalhos para a Instituição					
Subsídios à Exploração	2 330 838	2 323 299	2 346 030	22 731	1,0%
Sector Públ. Administrativo	2 299 884	2 273 136	2 295 868	22 731	1,0%
Outros Sectores	30 954	50 163	50 163		
Outros Rendimentos	72 986	53 183	54 183	1 000	1,9%
Juros e Dividendos	8	8	8		
TOTAL PROVEITOS	3 001 405	2 872 538	2 981 188	108 649	3,8%
CUSTOS					
Custo Merc. Vend. e Cons.	50 874	9 470	44 470	35 000	369,6%
Pirilampo	38 000		35 000	35 000	
Matérias Primas	12 874	9 470	9 470		
Fornecimentos e Serviços	470 792	444 846	435 949	-8 897	-2,0%
Serviços especializados	134 495	141 657	138 824	-2 833	-2,0%
Materiais	23 850	32 895	32 237	-658	-2,0%
Energia e Fluidos	73 039	82 357	80 710	-1 647	-2,0%
Desl. Est. e Transportes	28 464	23 021	22 561	-460	-2,0%
Serviços Diversos	210 943	164 916	161 618	-3 298	-2,0%
Gastos com o pessoal	2 206 116	2 255 543	2 289 364	33 821	1,5%
Remunerações	1 803 870	1 841 444	1 869 065	27 622	1,5%
Encargos s/ remunerações	368 750	376 684	382 334	5 650	1,5%
Seguros de acid. Trabalho	32 516	36 617	37 167	549	1,5%
Acções Formação	980	798	798		
Amortizações	17 000	17 000	9 000	-8 000	-47,1%
Outros Gastos e Perdas	54 544	53 713	53 713		
Impostos	500	500	500		
Outros Gastos	54 044	53 213	53 213		
Gastos e Perdas de Financiam.	45 055	45 055	45 055		
TOTAL CUSTOS	2 844 381	2 825 625	2 877 550	51 924	1,8%
RESULTADOS OPERACIONAIS	202 070	91 960	148 685	56 725	61,7%
RESULTADOS FINANCEIROS	-45 047	-45 047	-45 047		
RESULTADOS LÍQUIDOS	157 024	46 913	103 638	56 725	120,9%

Handwritten notes and signatures:
 11/11/19
 S. Almeida
 J.
 J. de Z.

A Direção,

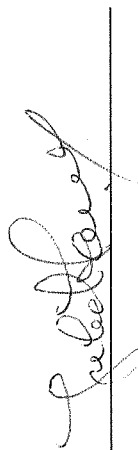
A Presidente,

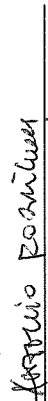
O Tesoureiro,

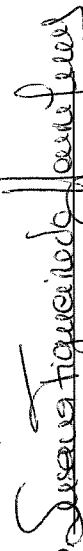
O Secretário

A Vogal,

A Vogal,











Lisboa, 11 de novembro de 2020