

# Plano de Atividades

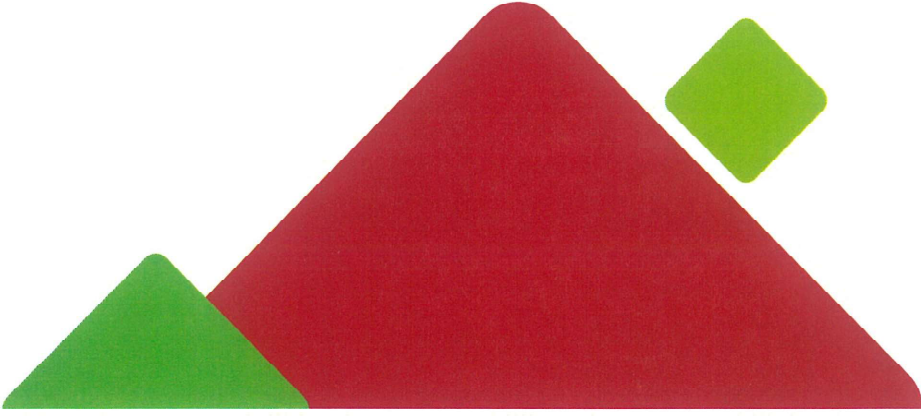
2025



fenacerci.pt



# Índice

- 
- 01.** NOTA INTRODUTÓRIA
  - 02.** MISSÃO, VISÃO E VALORES
  - 03.** ENQUADRAMENTO
  - 04.** EIXOS ESTRATÉGICOS
  - 05.** ÁREAS TEMÁTICAS
  - 06.** ÁREAS PRIORITÁRIAS DE AÇÃO
  - 07.** PLANO DE ATIVIDADES
  - 08.** PLANO DE MEIOS





O Conselho de Administração

# Nota introdutória

**É recorrente afirmarmos que  
“Vivemos em tempos de incerteza”**

O impacto da pandemia, dos conflitos mundiais, do aumento de custo de vida e das dificuldades de sustentabilidade das organizações significam que as previsões ou os planos nunca são ou podem ser perfeitos. Há sempre uma incerteza que pode ser resolvida através de sinais que indicam o futuro que temos pela frente. Mas, temos de estar conscientes que grande parte desse futuro, porém, é desconhecido e imprevisível.





Se “mar calmo nunca fez bom marinheiro”, não deixa ser verdade que é oportuno mobilizar as nossas forças e capacidade coletiva para assegurarmos que 2025 cumprirá as nossas expectativas no que diz respeito à gestão das organizações e à defesa dos direitos das pessoas.

É nas pequenas decisões que se nos apresenta uma multiplicidade de possibilidades de como enfrentar os vários desafios. Muitas das nossas organizações são hoje grandes “navios” e, por isso, dar num novo rumo pode exigir muito tempo e esforço. As incertezas levam-nos à ideia de que o melhor é definir uma direção clara, escolher um único curso de ação para maior controlo na coordenação das ações necessárias para fazer o navio mudar de rumo.

No entanto, a incerteza e a ambiguidade que estamos a viver significam que a melhor opção pode nem sequer ser visível ao nosso olhar. Pode ser uma possibilidade oculta que ainda não descobrimos, uma incógnita desconhecida.

Não podemos ficar passivos perante o quadro de incertezas, pois muitas das vezes as ambiguidades emergem elas próprias do interior do nosso ecossistema e não apenas do seu exterior.

Não nos podemos esquecer que muitas organizações, perante as crises e sem saber o que fazer, fazem muitas pequenas coisas. Provocam novas relações, novos parceiros e exploram novas oportunidades, algumas das quais se tornam realidades.

Para 2025, projetamos neste plano as principais ações, mas deixamos um espaço para a mobilização do capital humano e da criatividade para arriscamos e navegarmos em novos mundos.

Por muito desconfortável que pareça ser, é fundamental “ir mais longe, sem conformismos, na luta pelos direitos das pessoas com deficiência”.



O Conselho de Administração

Com Missão para quem não

N.º 10 Rui Carlos Soares

Ind. 15.000.000.000



Handwritten signatures and initials in blue ink at the top of the page.

# Missão, Visão e Valores

## A nossa Missão

Promover a qualidade e sustentabilidade das respostas disponibilizadas pelas Associadas e, por esta via a promoção dos direitos das pessoas apoiadas, através de processos de representação e formação sustentadas em lógicas de reconhecimento, validação e acreditação na comunidade e junto de interlocutores nacionais.

## Os nossos Valores

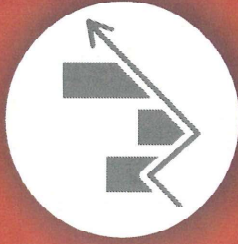
- Solidariedade
- Autenticidade e Transparência
- Credibilidade
- Responsabilidade
- Humanismo
- Cooperação e Interooperação
- Preocupação Ambiental

## A nossa Visão

Defendemos uma Sociedade marcada pela igualdade de oportunidades para todas as pessoas, construída com o apoio das organizações de intervenção social eticamente responsáveis, sustentáveis e certificadas pela qualidade da ação que desenvolvem, identificadas com um trabalho referenciado à participação ativa das pessoas apoiadas e à defesa intransigente e monitorização dos direitos sociais, políticos e de cidadania que lhes assistem.

# Enquadramento

## Condicionantes externas/ internas e fatores de mudança

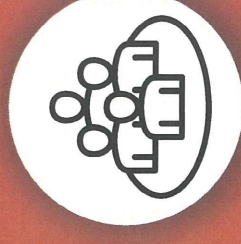


### Situação Económica – o que devemos ter presente?

- Incerteza geopolítica é o maior risco para a nossa economia e organizações
- A inflação na Europa baixou e espera-se que a economia portuguesa continue a crescer acima da zona Euro.
- A redução das taxas de juro continuará a aliviar os encargos das organizações e das famílias.

### Valorização dos nossos RH – Que resposta interna?

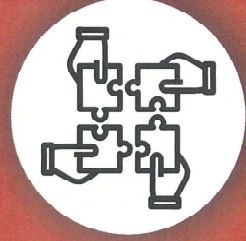
- Finalizar o Instrumento de Regulamentação das Condições de Trabalho (IRCT)
- Aprovar a Legislação Setorial dos Ramos Cooperativos
- Levar a debate a preocupação com o desgaste rápido de algumas profissões.





# Enquadramento

Condicionantes externas/ internas e fatores de mudança



## Negociação do Compromisso de Cooperação - O que é preciso considerar?

- Impacto do aumento do salário mínimo para 870 euros brutos no próximo ano, o que representa um aumento de 50 euros (6.1%);
- Impacto do aumento do salário médio em 4.7%
- Implementação do modelo de Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI);
- Atualização anual dos apoios p/ Centro de Recursos para a Inclusão (CRI);
- Novo modelo dos Centros de Recursos para a Qualificação e o Emprego;
- Atualização dos preços do Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI);
- Aumento da participação dos Acordos de Cooperação.





# Enquadramento

## Referências de suporte

O presente Plano de Atividades tem em consideração o contexto europeu e nacional e assume como pontos de partida para a sua construção as prioridades estabelecidas e os enquadramentos políticos/ técnicos de particular relevância.

Face à conjuntura global vivenciada, o Plano de Atividades toma por referência os seguintes instrumentos/ documentos:

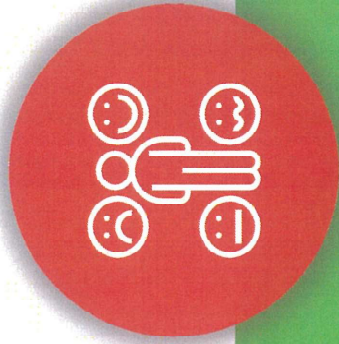
- Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, enquanto referência global da ação a desenvolver;
- Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável;
- União da Igualdade: Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030;
- Convenção sobre os Direitos da Criança;
- Declaração dos Direitos da Criança;
- Garantia Europeia para a Infância;
- Convenção de Istambul – Convenção do Conselho da Europa para a Prevenção e o Combate à Violência contra as Mulheres e a Violência Doméstica;
- Recomendação CM/Rec (2011) 14 do Conselho de Ministros sobre a participação das Pessoas com Deficiência na vida pública e política;
- Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência (2021-2025);
- Estratégia Nacional para os Direitos das Crianças (2021-2024);
- Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2021-2030);
- Estratégia Nacional para o Envelhecimento Ativo e Saudável (2017-2025);
- Programa Nacional para a Saúde Mental;
- Programa Nacional de Desporto para Todos;
- Orientações Estratégicas da FENACERCI (2020-2025).



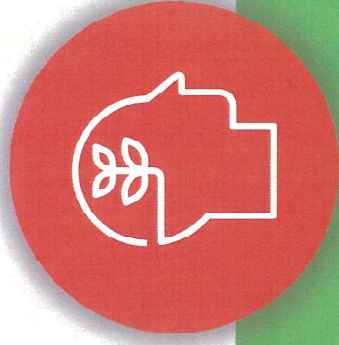
komul



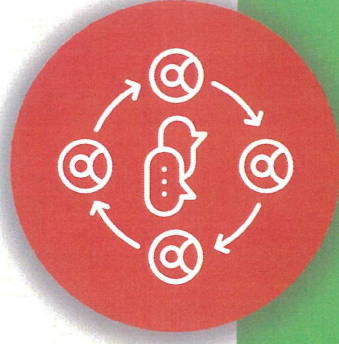
# Eixos Estratégicos



**01. Qualidade e Gestão**



**02. Inovação e Conhecimento**

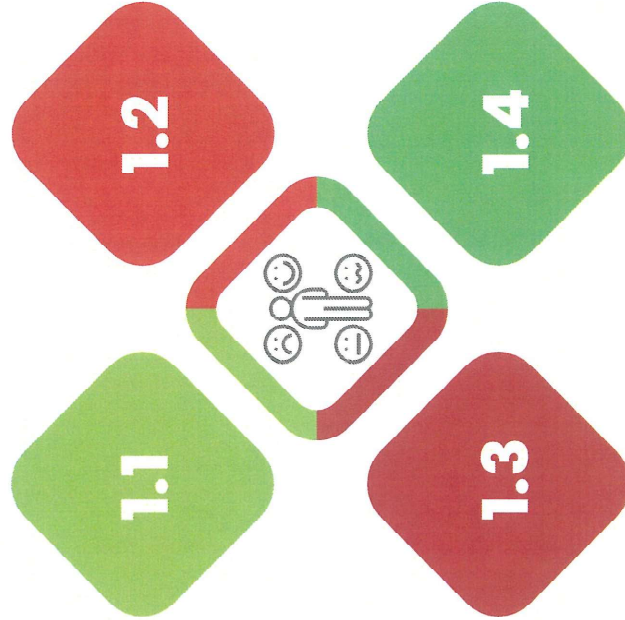


**03. Capacitação e Comunicação**



dom. 12  
B

# Eixos estratégicos – EIXO 1



## Interação com as Associações

Mobilizar as associações e restantes cooperativas de solidariedade social para a ação federativa

## Representação Institucional

Reforçar as condições de representação pública e institucional da FENACERCI;  
Promover o reconhecimento Cooperativo

## Monitorização da Qualidade

Contribuir para o sistema de Gestão interno e Sustentabilidade

## Recursos Humanos e Físicos

Aumentar a competência dos recursos humanos (RH) e promover a adequação dos recursos físicos (RF) e equipamentos, ajustando-os à multiplicidade de serviços a implementar;

Contribuir para o sistema de Gestão interno e Sustentabilidade



# Eixos estratégicos – EIXO 2

## Investigação e Desenvolvimento

Desenvolver atividades de projeto em parceria com entidades nacionais e internacionais, em matérias prioritárias para a Federação.

2.1

## Disseminação de conhecimento

Disseminar conhecimento produzido em matérias prioritárias e/ou estratégicas.

2.2

## Parcerias/ Protocolos

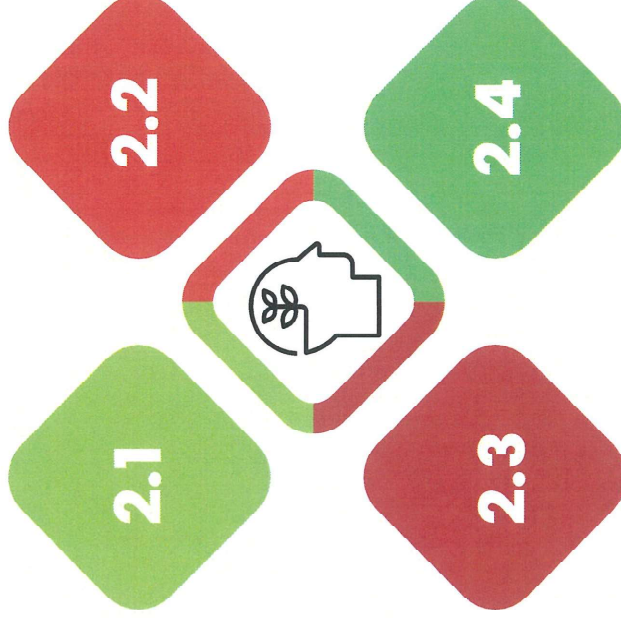
Estabelecer parcerias de inovação com parceiros estratégicos nos domínios da educação, formação, emprego, saúde e outros domínios de intervenção social

2.3

## Cooperação e Intercooperação

Reforçar os espaços de cooperação nacional e internacional através de uma participação preparada e refletida nos diferentes fóruns onde a FENACERCI se faz representar.

2.4



comit.  
4  
B

# Eixos estratégicos – EIXO 3

## 3.1 Formação e Capacitação

Apostar na formação avançada em domínios específicos.

3.1

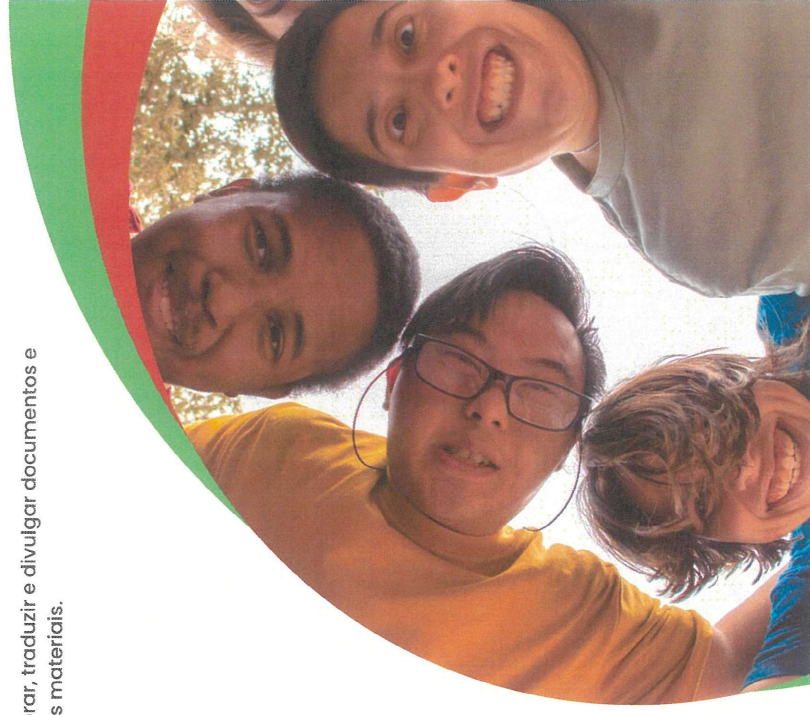
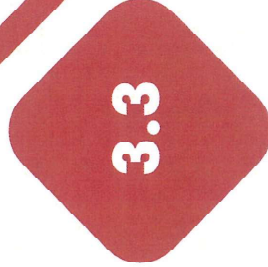
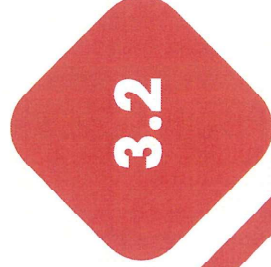
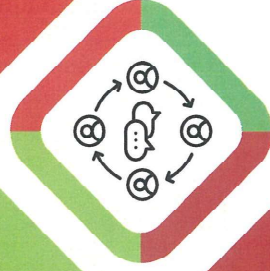
## 3.2 Identidade Organizacional, Comunicação e Marketing Social

Promover o reforço da imagem e modelos de comunicação da FENACERCI, privilegiando a acessibilidade da comunicação.

3.2

## 3.3 Acessibilidade Cognitiva

Elaborar, traduzir e divulgar documentos e outros materiais.



com os  
2  
A  
S



# Áreas Temáticas

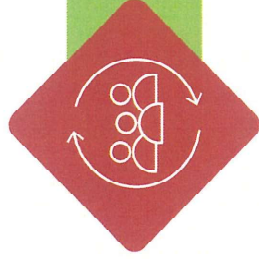
 Representação Institucional	 Intervenção Precoce
 Autorrepresentação	 Formação
 Prevenção da Violência e Maus-Tratos	 Envelhecimento e Qualidade de Vida
 Igualdade de Género e Deficiência	 Desporto e Lazer
 Capacitação para a Inclusão	 Arte e Cultura
 Saúde Mental e Deficiência Intelectual	 Qualidade e Desenvolvimento Organizacional
 Autonomia e Vida Independente	 Direitos
 Educação	 Acessibilidade Cognitiva





Amor  
A  
B

# Áreas Prioritárias



## Acesso aos direitos e inclusão comunitária

Desinstitucionalização: o papel das pessoas com deficiência intelectual, das famílias, das organizações, da comunidade e das políticas públicas.

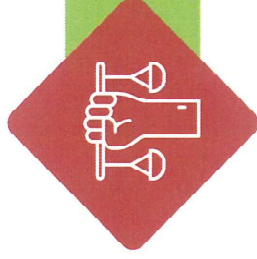
### Inovação, conhecimento e capacitação:

- Recolha sistemática de informação;
- Realização de sessões de trabalho, jornadas de conhecimento;
- Dinamização de parcerias e protocolos;
- Formação na área dos direitos, autorrepresentação e planeamento centrado na pessoa;
- Carta de Compromisso para o Acesso aos Direitos e Inclusão Comunitária;
- Plataforma Nacional de Autorrepresentantes;
- Projeto SKILLS;
- Conselho Consultivo das Famílias;
- Garantia para a Infância;
- Encontro Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social;
- Livro Branco.



komu

# Áreas Prioritárias



## Acesso aos direitos e à Justiça

Garantir o acesso efetivo aos direitos e à justiça por parte das pessoas com deficiência intelectual.

### Inovação, conhecimento e capacitação:

- Recolha sistemática de informação;
- Realização de sessões de trabalho, jornadas de conhecimento;
- Dinamização de parcerias e protocolos;
- Formação na área dos direitos e acesso à justiça;
- Projeto Dis-Connected;
- Projeto LINK;
- Programa Significativo Azul (PSP);
- Programa de Apoio a Pessoas com Deficiência (GNR);
- Plataforma Nacional de Autorrepresentantes;
- Encontro Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social;
- Livro Branco.



Amoré

# Áreas Prioritárias



## Acessibilidade Cognitiva

Acessibilidade cognitiva como um recurso de promoção de igualdade, salvaguarda de direitos e compreensão do ambiente

### **Inovação, conhecimento e capacitação:**

- Recolha sistemática de informação;
- Realização de sessões de trabalho, jornadas de conhecimento;
- Dinamização de parcerias e protocolos;
- Formação na área da Acessibilidade Cognitiva;
- Projeto Saúde mais Fácil;
- Plataforma Nacional de Autorrepresentantes;
- CIC - Centro de Inovação e Conhecimento;
- Iniciativa de Empreendedorismo e Inovação Social;
- Projeto DigAccessAgrotourism;
- Estrutura de Missão para a Promoção das Acessibilidades;
- Encontro Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social;
- Livro Branco.





Ampli

# Áreas Prioritárias



## Envelhecimento e deficiência intelectual

Impactos, desafios e intervenção na área do envelhecimento das pessoas com deficiência intelectual, das famílias e dos profissionais das organizações.

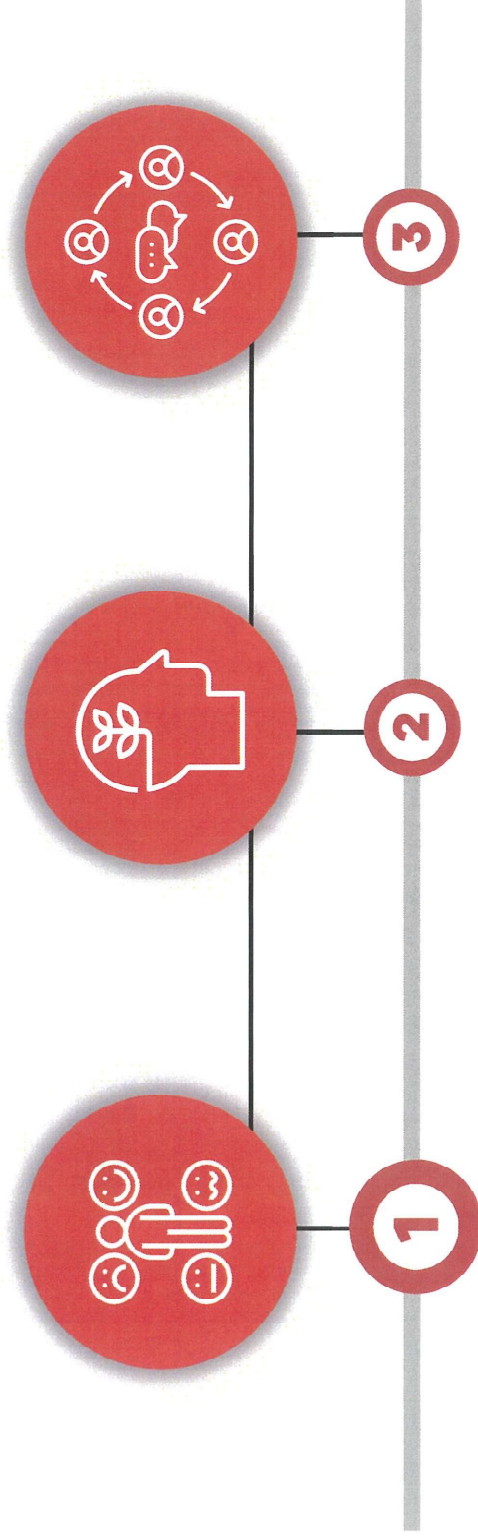
### **Inovação, conhecimento e capacitação:**

- Recolha sistemática de informação;
- Realização de sessões de trabalho, jornadas de conhecimento;
- Dinamização de parcerias e protocolos;
- Estudo de Investigação: Envelhecimento e Deficiência Intelectual;
- Encontro Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social;
- Plataforma Nacional de Autorrepresentantes;
- Livro Branco.



compilado  
AS

# Plano de Atividades 2025



## Qualidade e gestão

- 1.1 Interação com as Associadas
- 1.2 Representação Institucional (Reconhecimento Cooperativo)
- 1.3 Monitorização da Qualidade (Gestão e Sustentabilidade)
- 1.4 Recursos Humanos e Físicos (Gestão e Sustentabilidade)

## Legenda - Nível de Prioridade



**A** Atividade/ ação de prioridade muito elevada



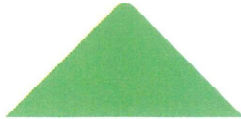
**B** Atividade/ ação de prioridade elevada



**C** Atividade/ ação de prioridade média



PLANO DE ATIVIDADES 2025















## Eixo 1 | 1.1 Interação com as Associadas

Comitê  
H  
S

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Preparação e realização das Assembleias Gerais Ordinárias estatutariamente previstas	Participação em > 50% das associadas
		Mobilizar as Cooperativas de Solidariedade Social para a adesão à FENACERCI	> 5 novas cooperativas associadas > 1 ação de formação e capacitação
		Mobilizar organizações congêneres para a adesão à FENACERCI na qualidade de membros associados	> 5 novas organizações associadas > 1 ação de esclarecimento/informativa
		Dinamizar o Encontro Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social	> 150 Participantes > 50% das associadas
		Reforçar o papel da Plataforma Nacional de Autorrepresentantes (PNAR)	2 Sessões Temáticas > 5 novos associados
		Ativar o Conselho Consultivo das Famílias	1 Sessão Temática > 10 associadas Participação de > 50 famílias



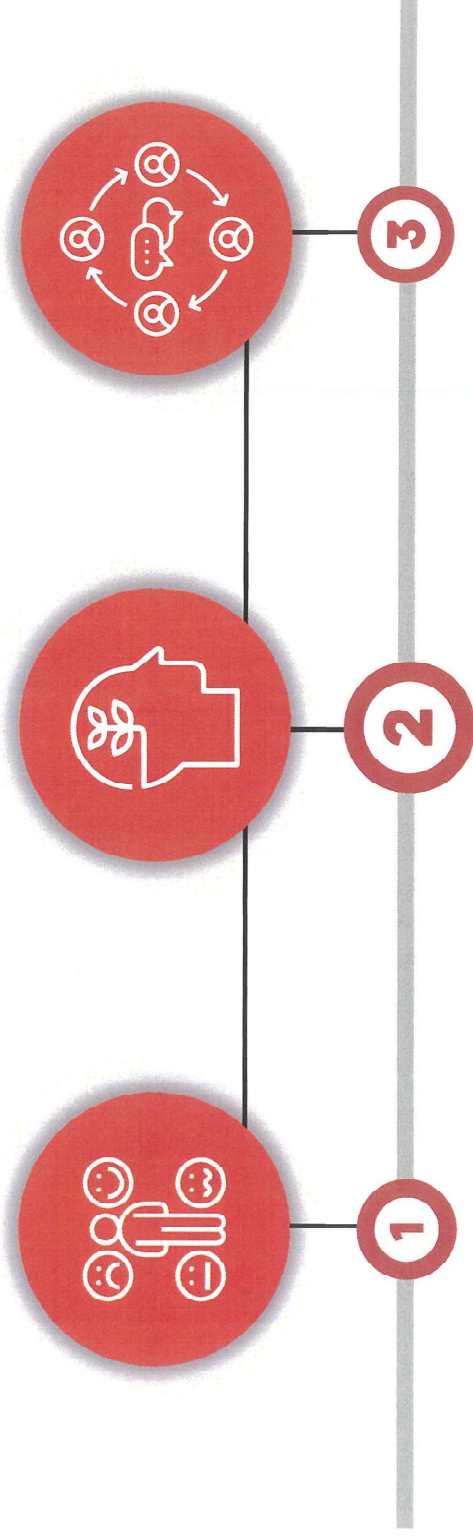
## Eixo 1 (cont.)

Ob. Oper.	Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
1.2			Representação da FENACERCI em atos oficiais	> 100 Atividades de representação
1.2			Contactos com interlocutores Institucionais - Desenvolvimento de contactos com a Administração Pública e outros setores determinantes de âmbito político	> 50 Contactos formais e informais (presenciais/remotos)
1.4			Implementação de um Plano de Formação interna (FI)	Plano FI > 40 horas de formação por colaborador
1.4			Adequar recursos físicos e equipamentos	Atualização de software e manutenção da rede
1.4			Regulamentação das Condições de Trabalho	Instrumento de Regulamentação das Condições de Trabalho (IRCT)
1.4			Avaliação dos Riscos Psicossociais dos profissionais	1 Plano de Ação




com.ú. 

Comunidade  
A  
h  
S,

# Plano de Atividades 2025



## Legenda - Nível de Prioridade

-  **A** Atividade/ ação de prioridade muito elevada
-  **B** Atividade/ ação de prioridade elevada
-  **C** Atividade/ ação de prioridade média

## Inovação e Conhecimento

- 2.1 Investigação e Conhecimento
- 2.2 Disseminação do Conhecimento
- 2.3 Parcerias e Protocolos
- 2.4 Cooperação e Interação



## Eixo 2 | 2.1 Inovação e Conhecimento

Handwritten signatures and initials in blue ink at the top of the page.

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Projeto DigAccessAgrotourism	Plataforma Colaborativa de apoio à transição digital das organizações de Agriturismo em matéria de Acessibilidade
		Projeto Dis-Connected	Metodologia para a intervenção Relatórios nacionais de implementação
		Projeto LINK	Sítio Internet do projeto Brochura de divulgação Guielines para a investigação
		Projeto SKILLS	Plataforma de conhecimento/ e-formação p/ Pessoal de intervenção direta na área da promoção da Vida Independente
		#Be Active - Semana Europeia do Desporto 2025	1 Contrato Programa > 1000 Participantes Relatório Progresso e Relatório Final
		Plataforma de Direitos Humanos (PDH)	> 1 Reunião Anual





## Eixo 2 | 2.1 Inovação e Conhecimento

bonus.  
Handwritten signatures and initials in blue ink.

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Saúde Mais Fácil – protocolo com a Farmacêutica SANDOZ	60 bulas em leitura fácil Sítio Internet com esta informação
		Programa de Apoio a Pessoas com Deficiência (promovido pela GNR)	1 ação de formação Relatório Anual
		Significativo Azul (promovido pela PSP)	Reformulação e incremento de melhorias - Protocolo de colaboração
		Garantia para a Infância	Acompanhamento do Plano de Ação (Pareceres e Recomendações)
		Estudo Investigação: Envelhecimento e Deficiência Intelectual	Protocolo com Universidade de Aveiro Reuniões de Trabalho Fase de Pré-teste, Aplicação dos diferentes instrumentos de recolha de dados Realização de grupos focais

## Eixo 2 | 2.2 Disseminação de Conhecimento

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Jornada digital e tecnológica	1 evento
		Oficinas e workshops nas áreas prioritárias	> 4 Ações Temáticas/reuniões 1 Relatórios de Ação ≥ 80 Participantes
		Ações de Diagnóstico e Estado da Arte nas áreas prioritárias	4 Relatórios 1 evento para debate e partilha de resultados
		Recolha sistemática de informação nas áreas prioritárias	>4 Dossiers Temáticos >4 artigos para a Revista/ Newsletter
		Livro Branco da FENACERCI	Produção e edição de um Livro Branco

pontos  
 4

domus  
 h  
 A  
 B

## Eixo 2 | 2.3 Parcerias e Protocolos

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Acompanhamento e dinamização de Parcerias/Protocolos	>6 Atividades resultantes das parcerias
		Protocolo com a Federação das APAES e o Instituto de Ensino e Pesquisa Darci Barbosa	II Seminário Luso-Brasileiro
		Protocolo com a Universidade Lusitana	1 Encontro Temático Reuniões de trabalho e acompanhamento
		Protocolo com o Instituto Politécnico de Bragança	Reuniões de trabalho e acompanhamento
		Protocolo com Ordem dos Advogados	> 2 iniciativas de formação/informação relacionadas c/ acesso à Justiça



com v.l.

## Eixo 2 | 2.4 Cooperação e Interooperação

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		Participação em iniciativas de Associadas	> 25 Iniciativas
		CONFECOOP – Confederação Cooperativa Portuguesa	> 10 reuniões
		CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social	> 3 reuniões
		Plataforma das Organizações para a Formação e Emprego das Pessoas com Deficiência	> 3 Reuniões 1 Encontro Nacional
		Fórum para Integração Profissional	> 2 Reuniões
		Inclusion Europe	> 2 Reuniões 1 Assembleia Geral

## Eixo 2 | 2.4 Cooperação e Intercooperação (cont.)

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		EPSA – Plataforma Europeia de Autorrepresentantes	> 1 Participação
		ARFIE – Association for Research and Training on Integration in Europe	>3 Reuniões de Direção 1 Assembleia Geral >1 Projeto de parceria
		Instituto Ibero-americano de Pesquisa e Apoio à Deficiência Intelectual	> 1 Participação
		PLENA INCLUSION – El Molino	2 Reuniões ao nível da gestão 2 atividades resultantes da parceria
		OCPLP – Organização Cooperativas de Países de Língua Portuguesa	> 1 Assembleia Geral
		ODDH – Observatório da Deficiência e Direitos Humanos	Participação nas reuniões Participação no Encontro anual Contributo para o Relatório anual Contributo para pareceres/ tomadas de posição

Handwritten notes and signatures in blue ink at the top of the page.



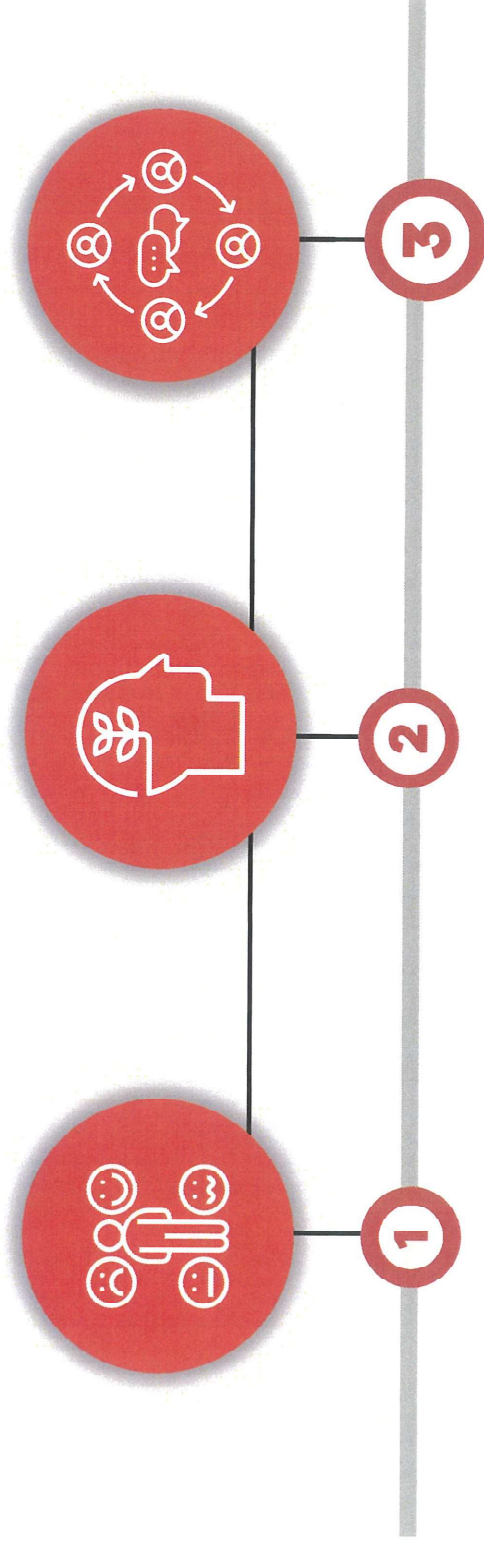
## Eixo 2 | 2.4 Cooperação e Interooperação (cont.)

Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
		INR – Instituto Nacional para a Reabilitação	>2 Reuniões de trabalho
		Me-CDPD – Mecanismo de monitorização da implementação da Convenção	Participação em >10 Reuniões Contributos >2 Pareceres Contributos para o RA e PA Participação em >3 atividades de representação
		EMPA – Estrutura de Missão para a Promoção das Acessibilidades	Participação nas reuniões do Conselho Consultivo 2 reuniões / 1 Webinar
		Comissão de Políticas de Inclusão das Pessoas com Deficiência	2 reuniões 2 pareceres / recomendações
		CPV - Confederação Portuguesa do Voluntariado	>2 Assembleias Gerais 2 Atividades
		Corra da Diversidade - Selo da diversidade	> 3 reuniões Participação no membro de júri

promul.  
h  
679  
AS

komu  
H A  
B

# Plano de Atividades 2025



## Legenda - Nível de Prioridade

-  **A** Atividade/ ação de prioridade muito elevada
-  **B** Atividade/ ação de prioridade elevada
-  **C** Atividade/ ação de prioridade média

## Capacitação e Comunicação

- 3.1 Formação e Capacitação
- 3.2 Acessibilidade Cognitiva
- 3.3 Identidade Organizacional, Comunicação e Marketing Social



## Eixo 3 | Capacitação e Comunicação

Annex

Ob. Oper.	Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
3.1			CIC - Centro de Inovação e Conhecimento	Comunidade de Práticas Biblioteca Central de Indicadores de desempenho Montra Digital
3.1			Academia FENACERCI	Plano de Formação avançada e especializada Catálogo de oferta formativa diversificada
3.2			Elaborar, traduzir e divulgar documentos e outros materiais em Linguagem Fácil	>10 documentos ou materiais produzidos
3.2			Elaborar newsletters em Linguagem Fácil	> 2 newsletters
3.3			Elaborar o Manual de Comunicação e Identidade Organizacional	1 Manual de Comunicação e Identidade Organizacional
3.3			Elaborar o Plano de Angariação de Fundos e Apoios	1 Plano de Angariação de Fundos e Apoios

## Eixo 3 | Capacitação e Comunicação (cont.)

Perkins

Ob. Oper.	Áreas Temáticas	Nível Prioridade	Atividade/Ação	Indicadores/Metas
3.3			Homepage - Reformulação, Dinamização e atualização - Leitura Fácil	Novo design do site institucional >80 000 Visitantes/ano
3.3			Campanha PM - Conceção, implementação e avaliação da CPM 2024	> 500 000 Pirlampos vendidos > 34 500 Pin's   > 10.600 T-shirts > 23.700 Canecas   > 11.000 Chávenas > 30.000 Sacos > 50 Referências na imprensa 1 Relatório de Avaliação
3.3			Revista FENACERCI	Tiragem 1500 exemplares/ Versão Impressa 1 Plano de Comunicação 1 Relatório de Avaliação
3.3			Gestão de redes sociais - Facebook, Instagram, Twitter e Linkin	> 400 Publicações por ano > 100 Seguidores
3.3			Dinamização de Newsletter	Organizações abrangidas ≥ 100 > 12 Publicações
3.3			Organizar evento de celebração dos 40 anos da FENACERCI	Organização do evento comemorativo



# Plano de Meios

O plano de meios que se apresenta caracteriza o quadro de recursos humanos da FENACERCI (colaboradores e dirigentes) relativamente à função exercida, à tipologia de vínculo profissional, estrutura etária e habilitações literárias.

A Federação mantém o foco nos seguintes objetivos:

- Reajustamento de conteúdos funcionais tendo como meta a otimização da prestação de cada colaborador/a;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Incremento da valorização pessoal e profissional.

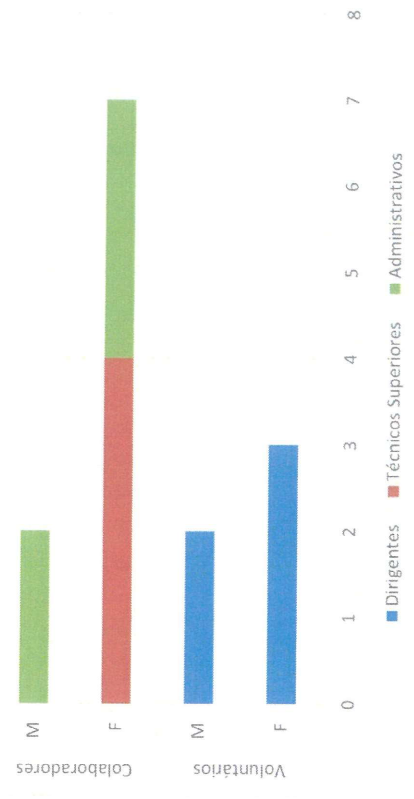
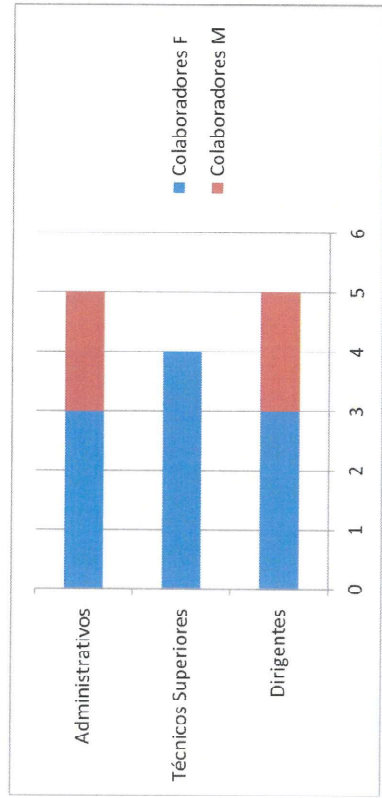
nom ul  
R h A

as

pomvd  
 A  
 S  
 B



Caracterização de recursos humanos por categoria profissional, tipologia de vínculo e gênero

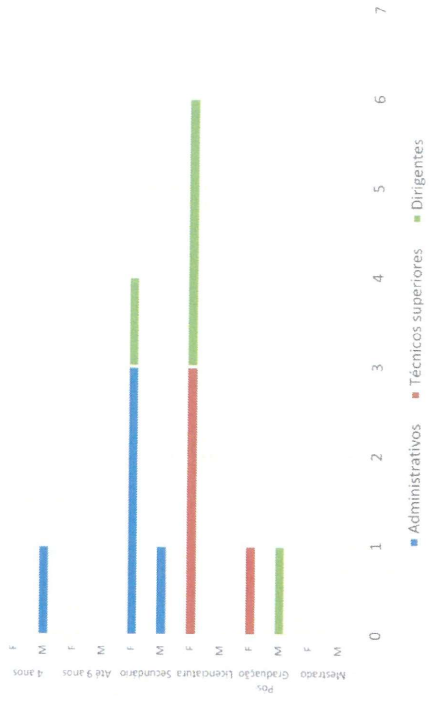
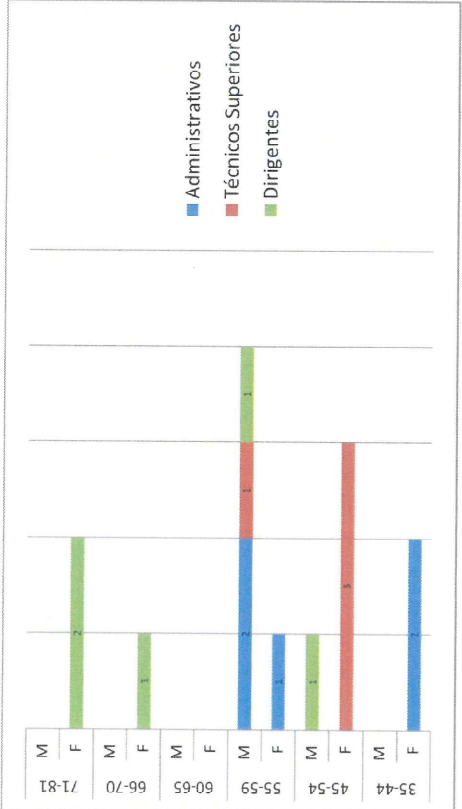




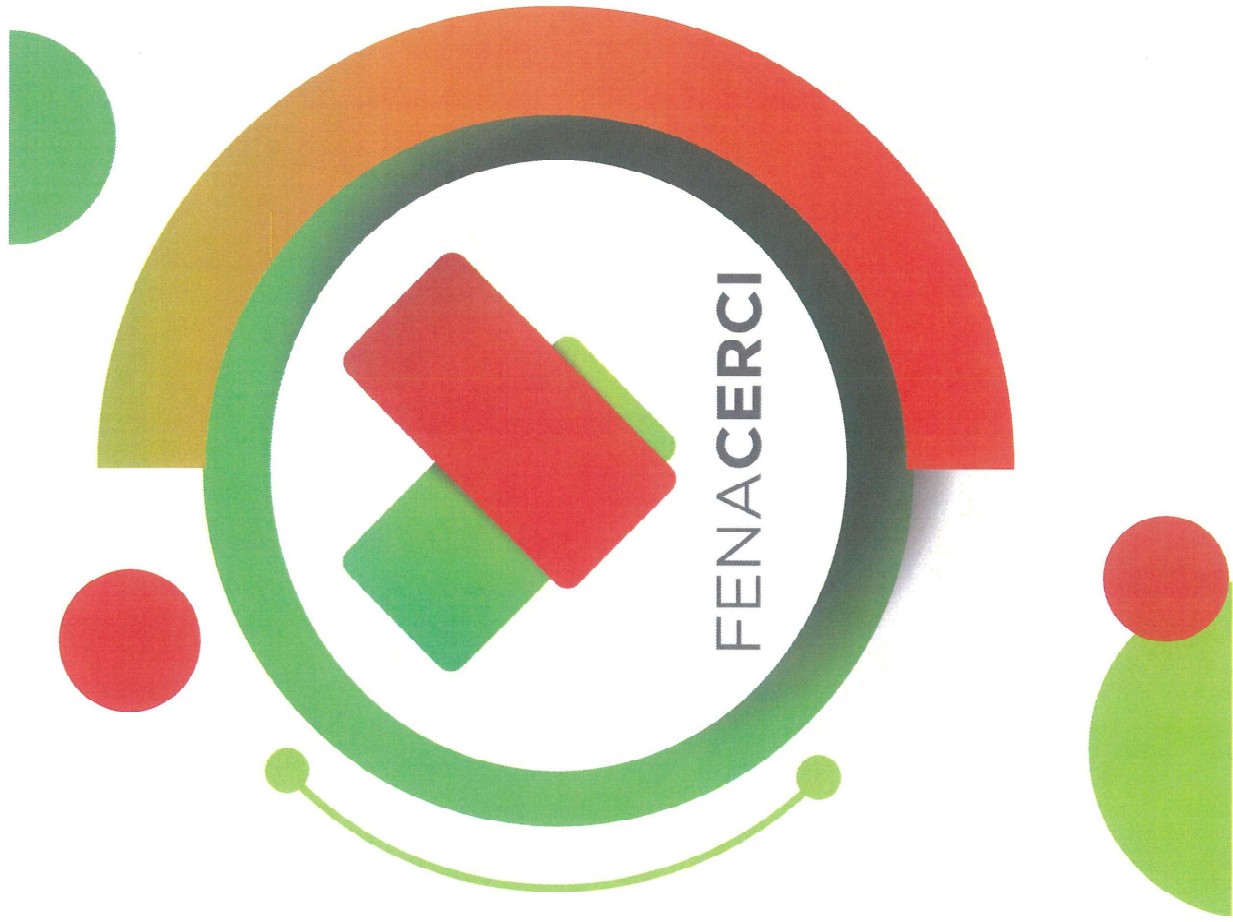
dom US

*(Handwritten signatures and initials)*

• Caracterização de recursos humanos por escalões etários e habilitações literárias



kom W  
M  
A  
B



**“Quem está a balançar:  
sou eu, é a cadeira ou é o  
mundo?”**

Mia Couto  
Estórias Abensonhadas