

plano de atividades

2013 Serviços de Ação Social
da Universidade
de Trás-os-Montes e Alto Douro

plano de atividades

2013

Serviços de Ação Social
da Universidade
de Trás-os-Montes e Alto Douro

ÍNDICE

PARTE 1.....	9
1 – Contextualização	9
1.1 – Ambiente interno	15
1.1.1 – Organograma	15
1.2 – Ambiente externo	16
2 – Responsabilidade Social	16
3 – Clientes	16
4 – Política da Qualidade	17
4.1 – Missão	17
4.2 – Visão	17
4.3 – Princípios e valores	17
5 – Gestão da Qualidade	18
5.1 – Projeto de implementação	18
5.2 – Ciclos de melhoria PDCA	18
5.3 – Gestão da Qualidade – Norma ISO 9001:2008	19
6 – Análise SWOT	20
6.1 – Matriz SWOT	20
7 – Balanced Scorecard	20
7.1 – Manutenção do balanced Scorecard	22
PARTE 2	23
1 – Gestão de Stocks e Inventários	23
2 – Informática e Novas Tecnologias	23
3 – Manutenção, Otimização Energética e Ambiental.....	23
4 – Perspetivas do Balanced Scorecard nos SASUTAD.....	24
4.1 – Objetivos estratégicos das perspetivas do Balanced Scorecard	25
4.2 – Mapa da estratégia dos SASUTAD	26
4.3 – Scorecard estratégico	27
5 – Divisão de Recursos Humanos, Físicos e Financeiros	28
5.1 – Competências	28
5.1.1 – Competências do Núcleo Administrativo e Financeiro	28
5.1.1.1 – Setor da Gestão dos Recursos Humanos	28

5.1.1.2 – Setor da Contabilidade e Arquivo	28
5.1.1.3 – Setor da Tesouraria	28
5.2.1 – Competências do Núcleo de Aprovisionamento e Património	29
5.2.1.1 – Setor de Compras, Armazém e Transportes	29
5.2.1.2 – Setor do Património e Inventário	29
5.2.1.3 – Setor da Inspeção Sanitária	29
5.3 – Objetivos estratégicos	29
5.4 – Estrutura	31
5.4.1 – Recursos financeiros	32
5.4.2 – Previsão da receita	32
5.4.3 – Previsão da despesa	33
5.4.4 – Compras	34
5.4.5 – Centro de cópias	34
6 – Divisão Alimentar	35
6.1 – Avaliação da satisfação dos clientes	35
6.2 – Qualidade alimentar	35
6.2.1 – Custo de não qualidade	35
6.3 – Mapas estratégicos	36
7 – Divisão de Apoio ao Estudante	38
7.1 – Competências	38
7.2 – Ações a desenvolver	38
7.3 – Bolsas de Estudo e meios informáticos	41
7.3.1 – Bolsas de Estudo e recursos humanos	41
7.3.2 – Bolsas de Estudo e recursos financeiros	42
7.4 – Alojamento	42
7.5 – Serviços de Saúde	43

ÍNDICE de TABELAS

Tabela 1 – Medidas estruturantes UTAD/SASUTAD	11
Tabela 2 – Matriz SWOT	20
Tabela 3 – Perspetivas do BSC nos SASUTAD	24
Tabela 4 – Objetivos Estratégicos - BSC	25
Tabela 5 – Scorecard Estratégico	27
Tabela 6 – Perspetiva dos Clientes - DRHFF	30
Tabela 7 – Perspetiva Financeira – DRHFF	30
Tabela 8 – Perspetiva dos Processos – DRHFF	31
Tabela 9 – Perspetiva da Aprendizagem – DRHFF	31
Tabela 10 – Número de efetivos por carreira	31
Tabela 11 – Receita	33
Tabela 12 – Despesa	33
Tabela 13 – Resultados operacionais brutos	34
Tabela 14 – Perspetiva dos clientes – DA	36
Tabela 15 – Perspetiva Financeira – DA	37
Tabela 16 – Perspetiva dos Processos – DA	37
Tabela 17 – Perspetiva da Aprendizagem – DA	37
Tabela 18 – Perspetiva dos Clientes – DAE	39
Tabela 19 – Perspetiva Financeira – DAE	39
Tabela 20 – Perspetiva dos Processos – DAE	39
Tabela 21 – Perspetiva da Aprendizagem – DAE	40

1.

Contextualização

O Plano de Atividades pretende dar a conhecer as metas e estratégias a desenvolver no ano de 2013. Os SASUTAD desenvolvem a sua atividade no âmbito dos apoios sociais e dos auxílios económicos. Apoiam-se em atividades culturais, e desenvolvem outras atividades que pela sua natureza se enquadram nos fins gerais da ação social escolar.

Estas atividades assentam nas prioridades do plano estratégico para o triénio 2011/2013. As metas são apresentadas através dos objetivos verticais, onde se destacam os projetos e as medidas. Os projetos sectoriais têm o seu suporte em subprojectos e seus objetivos.

O planeamento centra-se no futuro, sendo um processo que define os propósitos globais da organização, nomeadamente a missão, os objetivos estratégicos e a forma de os alcançar.

A primeira linha estratégica prende-se com a consolidação da imagem corporativa dos SASUTAD e com a comunicação para o exterior. O lema é SASUTAD o serviço dos estudantes! Assumir a nossa vertente empresarial na prestação de serviços ao estudante, e ser o serviço de referência nas áreas da alimentação, alojamento, saúde e apoio financeiro.

Também ao nível da estrutura organizativa deverá existir uma preocupação de conciliar os recursos humanos às áreas prioritárias. Deverá existir um movimento de *"Back to Basics"*, ou seja, é necessário que os operacionais que exercem funções administrativas passem a dar apoio efetivo às áreas prioritárias e de geração de receita, como seja, a alimentação e o alojamento. É pois, necessário fazer um aproveitamento total da mão-de-obra operacional, nas unidades que geram receitas próprias e cuja atividade é o suporte dos serviços. Deverá haver uma redistribuição de funções, com a saída de Trabalhadores agora afetos à área administrativa, para os serviços diretos e com atendimento ao público, ganhando os serviços uma

dimensão mais operacional, sem haver lugar a novos recrutamentos.

Uma segunda linha orientadora é a organização do *Backoffice*, implementar um sistema de gestão de qualidade (SGQ), tendo como objetivo a certificação de qualidade segundo a norma internacional ISO 9001:2008. Esta questão é absolutamente fundamental para consolidar os processos emergentes de organização da área administrativa, que ajude, também, a criar uma cadeia de valor, mensurável e que envolva toda a organização no cumprimento de objetivos estratégicos.

Uma terceira linha orientadora e estratégica tem como objetivo a qualificação dos trabalhadores dos SASUTAD quer numa vertente escolar, quer numa vertente orientada para o posto de trabalho.

Culmina esta estrutura orientadora com uma preocupação com os espaços físicos e com a manutenção dos equipamentos, tendo como objetivo a qualificação das estruturas físicas acompanhada pela remodelação dos espaços e equipamentos, tendo como base a ideia de conforto, funcionalidade e estética. É necessário preparar o futuro, através de uma política de renovação e manutenção de equipamentos e espaços coletivos, que tenha como fim, a poupança de energia e a educação para o ambiente.

Os SASUTAD fazem parte do projeto educativo da UTAD e assumem-se, também, como um serviço que pretende valorizar o indivíduo através da sua qualificação e educação para a vida.

A formação está subjacente em todas as nossas ações e propósitos.

Também ao nível da nossa ligação à UTAD foram delineadas as medidas e os objetivos necessários para que os SASUTAD contribuam ativamente para a implementação da Estratégia definida pela Reitoria.

Nesse pressuposto foi definido pela UTAD "(...)Para a elaboração do plano de atividades preocupámo-nos inicialmente com a identificação dos pontos-chave que definem as orientações que a gestão deverá seguir para o cumprimento da missão e a concretização da visão da Universidade. Assim, em primeiro lugar refletimos sobre a gestão da mudança e melhoria contínua como um processo de consciencialização e compromisso contínuo das pessoas para dirigir e apoiar o processo de transformação; seguidamente, o outro aspeto que nos mereceu atenção foi a necessidade de orientação e focalização nos resultados, com o fim de verificar a implementação das ações propostas e de rever objetivos e metas; queremos, ainda, espelhar o nosso entendimento sobre a necessidade do aperfeiçoamento da competência relacionada com a relação com os nossos clientes, por julgarmos que este item de integração dos vários agentes contribui claramente para o alcance das nossas finalidades. Também a gestão das pessoas foi considerada fundamental na medida em que todos os colaboradores devem estar direcionados para os objetivos e metas da Instituição, isto é, alinhados com a estratégia da organização."

Tabela 1 – Medidas estruturantes (UTAD/SASUTAD)

Medidas	Objetivos	N.º	Indicadores/produtos	Estratégia	Período			
					1º Sem.	2º Sem.	3º Sem.	4º Sem.
M10 – Ampliar as áreas de apoio aos estudantes na “zona das pedrinhas” e melhorar as condições no domínio da inserção na vida ativa e da pré-incubação de empresas	Remodelar o conceito de oferta de Serviços de Bar e Livraria “Café com Livros”	OBSAS1	Receita arrecadada Nº de utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelação do espaço físico • Seleção de um novo concessionário • Elaboração de um documento com novas regras de funcionamento • Publicitação sobre o novo conceito “Café com livros” 	X	X	X	X
M15 – Aumentar a mobilidade <i>incoming</i> e <i>outcoming</i> de estudantes e docentes ao abrigo dos programas europeus (LLLP/Erasmus) e das redes de conhecimento M16 – Criar condições para ampliar a formação ibero-americana e o espaço da lusofonia a outros mercados emergentes, como estratégia de atração de novos estudantes para cursos de Pós-graduação M71 – Adjudicar o Projeto de Arquitetura e obter financiamento para construir e apetrechar a Residência Universitária Parque Corgo	Aumentar a oferta/qualidade de alojamento	OBSAS2	Taxa de ocupação do alojamento disponível	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação da ampliação do parque residencial de além-rio, com a Câmara Municipal de Vila Real • Realização de um estudo prévio sobre a implementação de um novo Bloco Residencial • Abertura de concurso de arquitetura para elaboração do projeto; • Negociação/ Procura de projeto de financiamento junto do FEDER <p>Remodelação dos Blocos residenciais existentes (B,C,D)</p>	X	X	X	X
M20 – Reorganizar as atividades desportivas, artísticas e culturais da Universidade com o envolvimento da AAUTAD	Aumentar a prática do desporto lazer	OBSAS3	N.º de praticantes por área desportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar o tempo útil os espaços desportivos da UTAD • Criar uma secção de desportiva nos SASUTAD 			X	X

Tabela 1 – Medidas estruturantes (UTAD/SASUTAD)

Medidas	Objetivos	N.º	Indicadores/produtos	Estratégia	Período			
					1º Sem.	2º Sem.	3º Sem.	4º Sem.
M70 – Adjudicar a revisão do Projeto de Arquitetura e obter financiamento para construir e apetrechar o Pavilhão Desportivo Universitário	Incrementar a atratividade da UTAD	OBSAS4	N.º de praticantes por área desportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a nova localização do pavilhão desportivo • Disponibilizar recursos financeiros para adaptação do projeto existente • Elaborar programas de ocupação, tempos de lazer e práticas desportivas 	X	X		
M26 – Criar um plano de imagem de marketing da Universidade centrado no ambiente de proximidade do campus e nas boas condições desportivas, culturais e de ação social; dinamizar conceitos criativos e uma imagem institucional em formato multimédia	Aumentar a atratividade da UTAD através das ofertas disponibilizadas	OBSAS5	N.º de Ações/Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano de eventos a desenvolver com públicos-alvo direcionados 	X	X		
M27 – Implementar uma nova página web da Universidade integrada com outros sistemas informáticos da UTAD e desenvolver uma estratégia promocional que considere o logótipo, design gráfico e portal	Integrar informação de interesse para os estudantes através da página web existente dos SASUTAD	OBSAS6		<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os serviços oferecidos através de folhetos temáticos • Divulgação de serviços através de conteúdos multimédia 	X	X	X	X
M46 – Valorizar políticas de gestão da qualidade incidindo nos recursos humanos, investigação e serviços, com sistemas de auditoria e controlo; M56 – Promover dinâmicas inovadoras de formação de trabalhadores, envolvendo a participação em ofertas educativas oferecidas pela Universidade nas áreas onde desenvolvem a sua atividade, como estratégia de garantir a sua motivação e competitividade	- Estabelecer como patamar mínimo de qualificação dos RH dos SASUTAD o ensino secundário (12.º ano)	OBSAS7	% Relativa de Trabalhadores com o 12.º ano	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a frequência de ações de formação de dupla certificação (RVCC) 	X	X	X	X

Tabela 1 – Medidas estruturantes (UTAD/SASUTAD)

Medidas	Objetivos	N.º	Indicadores/produtos	Estratégia	Período			
					1º Sem.	2º Sem.	3º Sem.	4º Sem.
M47 – Definir mecanismos de gestão da qualidade de ensino centrados na eficácia da atividade pedagógica e do processo de ensino e aprendizagem, melhorando indicadores como sucesso e o abandono escolar	Associar os SASUTAD e os seus recursos, nomeadamente, os RH da área do Serviço Social, para apoiarem os Departamentos nos projetos de combate ao insucesso e abandono escolar	OBSAS8	N.º de estudantes em programas de recuperação ou em ações direcionadas para o sucesso escolar;	<ul style="list-style-type: none"> Sinalizar os estudantes residentes e os estudantes bolsheiros que revelem problemas de integração e de conclusão de ECTS Acompanhar os estudantes com maior dificuldade através das consultas de psicologia disponíveis nos Serviços de Saúde dos SASUTAD 		X	X	X
			N.º de consultas de psicologia		X	X	X	X
M51 – Alargar a certificação a alguns serviços da Universidade	Certificar os SASUTAD através da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2008	OBSAS9	Concessão da certificação	<ul style="list-style-type: none"> Formação direcionada aos funcionários Levantamento de requisitos/processos Implementação do Sistema com recurso ao Gabinete de Qualidade Organizacional Auditoria e Controlo da UTAD 	X	X		
					X	X		
						X	X	X
M59 – Implementar um Sistema de contabilidade analítica	Elaborar indicadores de gestão que permitam a aferição de custos por estudante	OBSAS10	Nº Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> Estudar a estrutura de custos por área de atuação Criar uma estrutura contabilística por centro de custos 	X	X		
						X	X	

Tabela 1 – Medidas estruturantes (UTAD/SASUTAD)

Medidas	Objetivos	N.º	Indicadores/produtos	Estratégia	Período			
					1º Sem.	2º Sem.	3º Sem.	4º Sem.
M60 – Simplificar os procedimentos administrativos, valorizando o projeto MIDAS como estratégia de aumentar a flexibilidade e uma resposta mais rápida aos requerimentos internos e externos	Integrar o projeto	OBSAS11	N.º de processos implementados por via eletrónica	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar os SASUTAD como serviço piloto para a criação de um ambiente de teste 	X	X	X	
M62 – Implementação de um Call Center e de um front office de atendimento personalizado dos estudantes vocacionado para o processamento eletrónico de pedidos, incluindo os estudantes com necessidades educativas especiais e ERASMUS, bem como as saídas profissionais e os Serviços de Ação Social	Disponibilizar informação sobre a área social em suporte multicanal (internet, voz);	OBSAS12	N.º de sistemas implementados	<ul style="list-style-type: none"> Formação de funcionários para dar informações e apoiar os estudantes através do sistema SICABE (sistema de Gestão de Bolsas de Estudo da DGES/MCTES) 		X	X	
M63 – Integração dos vários sistemas de comunicação, visando proporcionar à academia uma experiência de utilização integrada de serviços de voz, vídeo e partilha de documentos	Disponibilizar informação sistematizada passível de ser utilizada num balcão único de atendimento.	OBSAS13	N.º de atendimentos do balcão único	<ul style="list-style-type: none"> Ligação do SICABE um sistema de call center através de IVR comum 				X
M65 – Promover a conservação e restauro do parque de edifícios mediante inscrição de verbas em PIDDAC; realizar construções diversas para ordenamento do campus e integração na rede COPERNICUS-CAMPUS	Elaborar projetos de reabilitação dos Blocos residenciais, cantinas e residências	OBSAS14	N.º de projetos concretizados	<ul style="list-style-type: none"> Contratar uma empresa especializada para a realização de um plano de pormenor sobre as obras a realizar e respetivo orçamento Promover o plano de reabilitação junto das estruturas do MCTES e CCDD Norte Realização de obras de reabilitação 	X	X		X

1.1 • Ambiente interno

Os SASUTAD são geridos por uma Administradora e estruturados em Gabinetes, Divisões e Núcleos. Dentro dos fatores a ter em consideração para a definição do ambiente interno, destacamos os seguintes aspetos:

Organizacionais: as Infraestruturas e a estrutura documental (legislação aplicável, processos, procedimentos, regulamentos, relatórios, entre outros);

Recursos Humanos: As relações de trabalho, os sistemas de avaliação de desempenho, o controlo do absentismo;

Produção: Desenvolvimento e melhoria contínua de bens e serviços, com recurso a tecnologias de apoio e reporte à gestão;

Financeiros: O orçamento, e as oportunidades de investimento.

No âmbito das suas atribuições, compete aos SASUTAD:

- Atribuir bolsas de estudo e subsídios;
- Prestar serviços de alimentação em cantinas, bares, cafetarias e restaurantes;
- Prestar serviços de alojamento;
- Prestar serviços de saúde;
- Prestar serviços de informação e reprografia;
- Promover e apoiar atividades desportivas e culturais;
- Desenvolver outras atividades que se enquadrem nos fins gerais de ação social, determinadas às solicitações que decorrem da atividade de toda a academia.

1.1.1 • Organograma

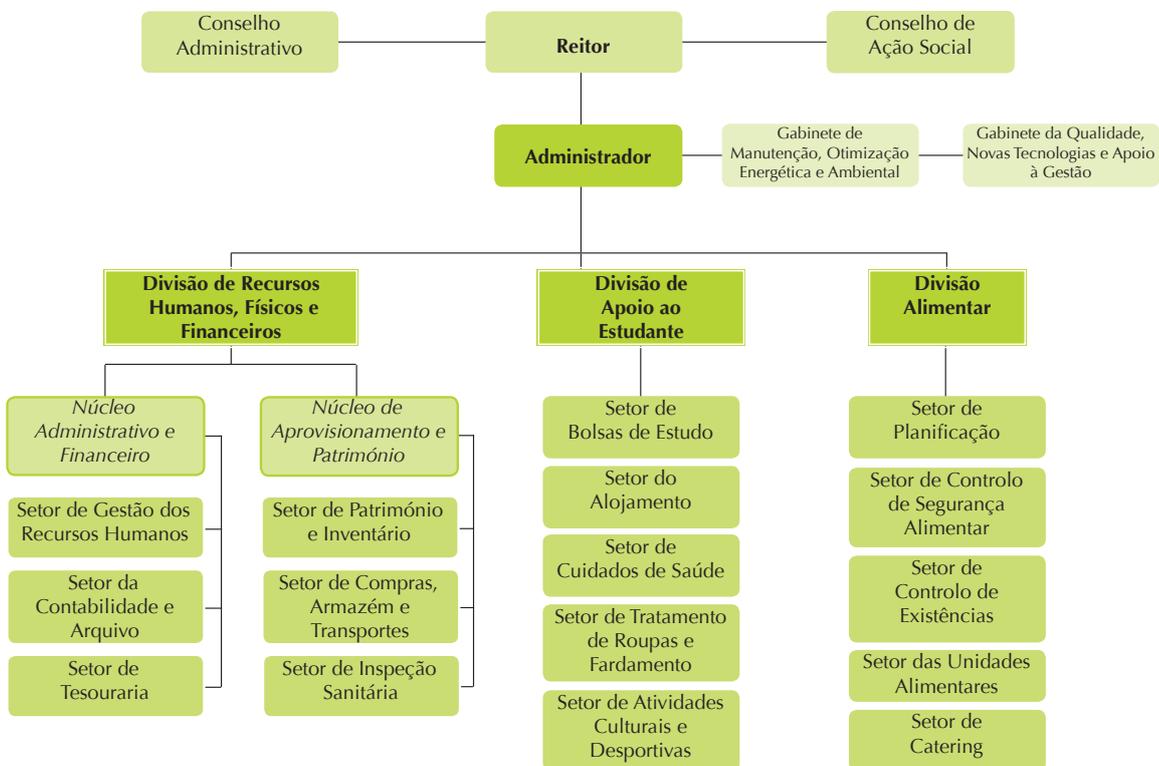


Fig. 1 – Organograma dos SASUTAD

1.2 • Ambiente externo

Os SASUTAD prestam apoio aos estudantes pelo que mantém um relacionamento institucional com a Associação Académica da UTAD e os diferentes Serviços de Ação Social. Ao nível tutelar, mantém-se a relação com a administração central, em especial com os serviços do Ministério da Educação e Ciência.

2 • Responsabilidade social

Empenhados em exercer uma cidadania responsável, os SASUTAD têm procurado de forma crescente assumir uma postura social, ética e ambiental consciente. Desta forma, procura-se interagir com as comunidades envolventes.

Para melhor servir estes propósitos, pretendemos estar associados a diversas organizações que desenvolvem projetos neste âmbito, mais concretamente para a prática da responsabilidade social.

Os SASUTAD têm como objetivo a conceção, a execução e o apoio, através de programas e projetos nas áreas da responsabilidade social, cultural, ambiental e cívica. Neste contexto, em 2013, pretendemos apoiar, através do fornecimento de alimentos confeccionados, as refeições da Caritas de Vila Real através das sobras de alimentos dos refeitórios dos SASUTAD.

3 • Clientes

3.1 • Clientes externos

Podem beneficiar do sistema de ação social, através dos SASUTAD, desde que matriculados na UTAD ou em outras instituições do ensino superior com os quais exista protocolo firmado com esse fim:

- Os estudantes portugueses;
- Os estudantes nacionais dos Estados-Membros da Comunidade Europeia;
- Os estudantes apátridas ou beneficiando do estatuto de refugiado político;
- Os estudantes estrangeiros provenientes dos países, nomeadamente os dos PALOP, com os quais hajam sido celebrados acordos de cooperação prevendo a aplicação de tais benefícios ou de estados cuja Lei, em igualdade de circunstâncias, conceda igual tratamento aos estudantes portugueses.

Podem ainda beneficiar de apoios indiretos e diretos (Bolsas de Estudo) os cidadãos nacionais de países terceiros, desde que, tenham título de autorização de residência permanente ou os beneficiários do estatuto de residente de longa duração. A ação dos SASUTAD poderá ainda abranger os estudantes matriculados em outros estabelecimentos de ensino superior não integrados na UTAD mediante despacho de autorização da Administradora dos SASUTAD.

4 • Política da qualidade

4.1 • Missão

Ser uma organização vocacionada para proporcionar aos estudantes e à Comunidade Académica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), apoios diretos e indiretos na atribuição de bolsas de estudo e de subsídios, e indiretos nos domínios da prestação de serviços alimentares, dos serviços de alojamento, no domínio da educação para a saúde e do bem-estar físico e psíquico, contribuindo decisivamente para a formação e a integração plena de todos Estudantes, com o fim de garantir a igualdade de oportunidades no acesso e na frequência bem-sucedida de um curso de ensino superior.

4.2 • Visão

Inovar e qualificar a sua ação em prol da promoção de e para a UTAD, garantindo a equidade na prestação de apoios e a qualidade na prestação de serviços aos estudantes e a toda a Comunidade Académica, prosseguindo o esforço de transparência, rigor, eficiência e eficácia dos recursos disponíveis.

4.3 • Princípios e valores

Os SASUTAD, comprometem-se perante os seus “Clientes” em:

- Conduzir a gestão da organização segundo os mais elevados padrões de ética da Administração Pública;
- Promover a relação com os seus “Clientes” permitindo obter o retorno do grau de satisfação dos mesmos e permitindo desenvolver soluções em consonância com as suas necessidades e expectativas;
- Promover o espírito de equipa de forma a tornar-se uma organização de referência no Ensino Superior, com a noção de que o envolvimento e sensibilização de todos os colaboradores facilitarão todo o desempenho de funções e simplificarão a supressão de problemas e “Não Conformidades”;
- Cultivar entre os colaboradores uma ideia de insatisfação constante com o nível atingido, estabelecendo sempre novas metas sem nunca descurar ou desistir desta busca incessante pela Qualidade;
- Avaliar a formação contínua de todos os profissionais que trabalham nos SASUTAD como essencial para o crescimento, inovação e na óptica da excelência que se pretende obter;
- Reconhecer os fornecedores como parceiros importantes, privilegiando aqueles que respeitem padrões de qualidade compatíveis;
- Gerir os recursos utilizados tendo em consideração a qualidade e preservação do meio ambiente;
- Manter ativo e em constante melhoria, um Sistema de Gestão da Qualidade comum às diversas áreas que constituem os SASUTAD, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008.

5 • Gestão da qualidade

5.1 • Projeto de implementação

A qualidade tem-se assumido como uma das variáveis estratégicas de maior importância para o desenvolvimento dos SASUTAD.

Os referenciais ISO 9000 constituem normas internacionais para a certificação, reconhecendo o esforço das organizações em assegurar a conformidade dos produtos e serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

Para desenvolver ações no âmbito da qualidade organizacional foi criado o Gabinete de Planeamento e Estratégia para a Qualidade.

No ano de 2013, a UTAD vai continuar a implementar e desenvolver o seu Sistema de Gestão da Qualidade contando, com a participação e forte empenho de todos.

A primeira etapa foi direcionada aos órgãos de gestão, dos diferentes serviços, escolas, centros, departamentos, etc.. Seguindo a estratégia traçada, foram colocados, em locais estratégicos da universidade, painéis com o objetivo de difundir os conceitos que é necessário ir adquirindo na área de implementação do SGQ. Mais recentemente, foram definidas regras e planos de ação para corrigir e melhorar a vertente formativa.

Fazer bem as coisas e fazer as coisas certas obriga-nos a ter ao mesmo tempo processos eficientes e uma estratégia coerente, bem desenvolvida e bem implementada. Existe uma alteração da lógica tradicional da Administração Pública, rumo a uma abordagem de gestão da coisa pública. Este é um processo irreversível, estruturante e que resulta de uma pressão exercida sobre esta mesma Administração. Esta pressão decorre em três eixos fundamentais:

- Cliente, que atualmente é mais exigente e tem mais expectativas em termos de prestação de qualidade de serviço, novas necessidades, exigindo maior transparência dos processos;
- Tutela, onde é exigida a melhoria dos resultados financeiros, contenção orçamental, melhoria de desempenho, etc. Já não basta administrar, é necessário gerir melhor;
- Envolve Externa, que é dotada de uma complexidade crescente, evoluindo rapidamente. A interação com o cliente, será uma das áreas onde é mais evidente a necessidade de mudança. Os nossos clientes têm uma expectativa de informação atualizada, de resposta pronta e eficaz às suas necessidades e de um elevado nível de qualidade no seu atendimento.

5.2 • Ciclo da melhoria PDCA

Para que os SASUTAD tenham sucesso, o ideal é conjugar a manutenção dos processos sob controlo com a sua melhoria. Para que estes sejam mantidos/controlados, teremos em atenção o ciclo PDCA e o ciclo SCDA.

O processo é mantido sob controlo por meio do ciclo SDCA (processo com operações padronizadas). Quando ocorre algum problema, tudo é reorganizado tendo em conta os parâmetros iniciais (manutenção do processo sob controlo).

Quando o processo atual deixa de ser adequado, existe a necessidade de melhoria, de reformulação, por meio do ciclo PDCA. Estabelecem-se novos parâmetros, analisa-se o que é preciso ser feito, atuando nas causas, padronizando e estabelecendo novos controlos para que o resultado anterior não volte a acontecer, originando novos patamares de desempenho.

Prevê-se para o ano de 2013, continuar a realizar auditorias, como forma de reduzir desfasamentos, tendo sempre em atenção possíveis mudanças no funcionamento, ou situações anormais que possam vir a aparecer.

Tal como no ano de 2012, realizar-se-ão inquéritos online à satisfação dos clientes, aplicados a situações de maior e menor pressão.

5.3 • Gestão da qualidade – Norma ISO 9001:2008

A qualidade tem-se assumido como uma das variáveis estratégicas de maior importância para o desenvolvimento dos SASUTAD.

Os referenciais ISO 9000 constituem normas internacionais para a certificação, reconhecendo o esforço das organizações em assegurar a conformidade dos produtos e serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua.

Para desenvolver ações no âmbito da qualidade organizacional foi criado o Gabinete de Planeamento e Estratégia para a Qualidade.

No ano de 2013, a UTAD vai continuar a implementar e desenvolver o seu Sistema de Gestão da Qualidade contando, com a participação e forte empenho de todos.

Está prevista a conclusão da implementação da Norma ISO 9001:2008 nos SASUTAD para dezembro de 2013.

6 • Análise SWOT

A identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspetos diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso dos serviços, dando elementos importantes relativamente à sua orientação estratégica. Os fatores motivação, competência, e um clima organizacional são basilares para fomentar a cultura da melhoria contínua e da prossecução da Missão.

6.1 • Matriz SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ambiente externo	Formação profissional Clientes mais exigentes Novos fornecedores Novas instalações do Edifício Sede Novo Snack-Bar no Campus UTAD	Contexto económico desfavorável Custos das matérias-primas e serviços Diminuição das receitas próprias Redução do OE
	FORÇAS	FRAQUEZAS
ambiente interno	Serviços diferenciados Serviços inovadores Plataformas informáticas que permitem o desempenho de operações Boas práticas de gestão Sentido de serviço público Compromisso dos colaboradores	Recursos financeiros limitados Frota automóvel insuficiente Padronização dos procedimentos

Tabela 2 – Matriz SWOT

7 • *Balanced Scorecard*

Subjacentes a uma estratégia global em termos de qualidade, constituíram-se como vetores estratégicos os seguintes eixos nas perspetivas dos clientes, processos internos, aprendizagem e financeira.

O cliente, e sobretudo o seu nível de satisfação, é o referencial de toda a atividade dos SASUTAD. A missão emerge desta perspetiva, pelo que, à luz da missão definiram-se os objetivos, de como aumentar a satisfação dos nossos clientes e responder às crescentes exigências colocadas aos nossos serviços.

No contexto da perspetiva dos processos internos, entendemos que os objetivos que se impõem definir para incrementar valor aos nossos clientes, devem estar alinhados com os objetivos já expostos na perspetiva do cliente, nomeadamente, melhorar a qualidade, eficácia e eficiência do serviço prestado, requalificar as infraestruturas e equipamentos, melhorar as capacidades de comunicação dos colaboradores com os utentes e restantes serviços e reforçar a qualidade e inovação nos serviços prestados.

No que diz respeito à aprendizagem e ao conhecimento dos colaboradores é fundamental para que as restantes perspetivas sejam bem-sucedidas.

Os fatores motivação, competência, e um clima organizacional são basilares para fomentar a cultura da melhoria contínua e da prossecução da Missão.

A perspetiva financeira encontra-se associada a enormes restrições orçamentais.

A falta de recursos financeiros é assinalada como um ponto fraco, impedindo uma gestão corrente mais eficaz e eficiente.

O modelo é visto pelos SASUTAD, cada vez mais, como uma espinha dorsal de sistemas integrados de gestão da performance, nos quais, para além da sua função de medição, se assume como um instrumento de alinhamento organizacional.

O principal objetivo para 2013, nesta área, consiste em materializar a visão e a estratégia dos SASUTAD por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho.

Através do Balanced Scorecard, em 2013 pretende-se mapear a estratégia dos SASUTAD em objetivos estratégicos e estes, em indicadores de desempenho.

1.1 • Manutenção do *Balanced Scorecard*

A manutenção do BSC visa fundamentalmente garantir que o modelo tenha bases sólidas para o futuro. O objetivo principal é envolver todos os colaboradores. É nossa intenção realizar a monitorização do desempenho organizacional para que sejam divulgados e analisados os resultados da performance com base na geração de scorecards de cada mapa estratégico, podendo os resultados ser visualizados e analisados.

2.

1 • Gestão de stocks e inventários

Em 2013, o Setor de Stocks, pretende continuar a realizar ações de controlo, nomeadamente através da realização de inventários nos armazéns dos SASUTAD. Pretende-se executar inventários que estão previstos no cronograma com a sua distribuição anual. Esta é uma área crucial para a boa gestão das unidades de armazenamento, tendo como objetivo principal a determinação de 3 decisões, nomeadamente, quanto encomendar, quando encomendar e com que quantidade de stock de segurança se deve manter.

2 • Informática e Novas Tecnologias

Em 2013, os SASUTAD vão iniciar um processo de virtualização dos seus servidores. Desta forma, pretende-se otimizar os recursos existentes no seu DataCenter, eliminando servidores antigos e pouco eficientes, integrando o serviço de virtualização existente no CIUTAD.

Os ganhos serão evidentes a nível de poupança energética e melhoria de performance, mas também a nível de segurança da informação, visto que esta estará protegida pelo sistema de backups do CIUTAD.

Para 2013, está em estudo a atualização da aplicação de gestão das residências universitárias, nomeadamente a sua adequação às novas regras de faturação.

Em conjunto com o CIUTAD, estão a ser estudadas propostas de renovação da tecnologia wireless que cobre os edifícios das Residências Universitárias, por forma a melhorar substancialmente a cobertura dentro dos edifícios e eliminar pontos de cobertura zero que se verificam em alguns locais das referidas residências.

Como vem sendo hábito nos últimos anos, iremos continuar com a renovação do parque informático, tendo como principais linhas de orientação uma melhor eficiência energética, mobilidade dos colaboradores, necessidades tecnológicas e de aplicações informáticas mais modernas e robustas.

3 • Manutenção, Otimização Energética e Ambiental

O Gabinete de Manutenção, Otimização Energética e Ambiental tem como função principal, providenciar para que todos os equipamentos estejam em permanentes condições de utilização, executando as reparações necessárias.

Em 2013, é nosso objetivo, continuar a desenvolver o plano de Higiene e Segurança no Trabalho. Tendo como objetivo principal a segurança dos equipamentos existentes nas unidades alimentares, serão implementadas vistorias técnicas de controlo.

O processo de eficiência e redução energética dos edifícios continuará a ser um objetivo do sector de manutenção.

4 • Perspetivas do Balanced Scorecard nos SASUTAD

Definido o posicionamento estratégico, nomeadamente a missão, visão e valores para os SASUTAD é importante traduzir os respetivos princípios através do Balanced Scorecard. No sentido de responder às questões anunciadas anteriormente apresentam-se as perspetivas, nomeadamente:

Perspetiva dos Clientes e dos Stakeholders
É o referencial de toda a atividade dos SASUTAD. A missão emerge desta perspetiva, pelo que, à luz da missão definiram-se os objetivos, como aumentar a satisfação dos nossos clientes e responder às crescentes exigências colocadas aos nossos serviços.
Perspetiva dos Processos Internos
Melhorar as capacidades de comunicação dos colaboradores com os clientes e restantes serviços e reforçar a qualidade e inovação nos serviços prestados.
Perspetiva da Aprendizagem
A aprendizagem e o conhecimento dos trabalhadores, é fundamental para que as restantes perspetivas sejam bem-sucedidas. Os fatores motivação, competência, e um clima organizacional são basilares para fomentar a cultura da melhoria contínua e da prossecução da Missão.
Perspetiva Financeira
Encontra-se associada a enormes restrições orçamentais. A falta de recursos financeiros é assinalada como um ponto fraco, impedindo uma gestão corrente mais eficaz e eficiente.

Tabela 3 – Perspetivas do BSC nos SASUTAD

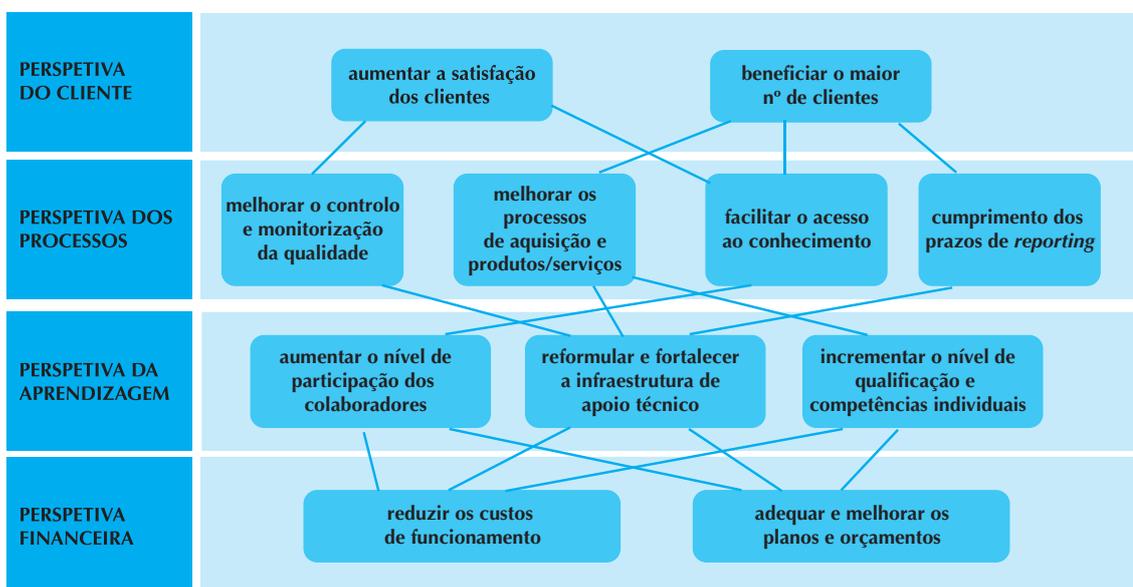
4.1 • Objetivos estratégicos das Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Perspetiva dos Clientes e dos Stakeholders	
Objetivo	O que se pretende?
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a satisfação dos clientes; • Diminuir o nº de reclamações recebidas; • Cumprir os prazos de pagamento a fornecedores; • Melhorar o atendimento aos clientes; • Beneficiar o maior nº de clientes dentro do padrão de qualidade estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se que todos os serviços proporcionem grande satisfação dos clientes; • Pretende-se que os SASUTAD aumentem o seu valor através da sua imagem corporativa, eficiência operacional e os seus serviços.
Perspetiva dos Processos Internos	
Objetivo	O que se pretende?
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar a base tecnológica; • Facilitar o acesso ao conhecimento; • Melhorar o controlo e monitorização da qualidade; • Melhorar os processos de aquisição; • Qualificar o atendimento e aumentar o índice de ocupação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os colaboradores devem participar ativamente nos processos operacionais da estratégia definida.
Perspetiva da Aprendizagem	
Objetivo	O que se pretende?
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de participação dos colaboradores; • Incrementar o nível de qualificação e competências individuais; • Reformular e fortalecer a infraestrutura de apoio técnico e administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores devem-se identificar com os valores dos SASUTAD, implementando uma cultura de compromisso organizacional.
Perspetiva Financeira	
Objetivo	O que se pretende?
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os custos de aquisição de bens e serviços; • Adequar e melhorar os planos e orçamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se aumentar, o valor através da marca SASUTAD, a imagem, a eficiência operacional e os serviços.

Tabela 4 – Objetivos estratégicos BSC

4.2 • Mapa de estratégia dos SASUTAD

Mapa da estratégia dos SASUTAD	
Missão	Ser uma organização vocacionada para proporcionar aos estudantes e à Comunidade Académica da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, apoios diretos e indiretos na atribuição de bolsas de estudo e de subsídios, e indiretos nos domínios da prestação de serviços alimentares, dos serviços de alojamento, no domínio da educação para a saúde e do bem-estar físico e psíquico, contribuindo decisivamente para a formação e a integração plena de todos Estudantes, com o fim de garantir a igualdade de oportunidades no acesso e na frequência bem-sucedida de um curso de ensino superior.
Visão	Inovar e qualificar a sua ação em prol da promoção de e para a UTAD, garantindo a equidade na prestação de apoios e a qualidade na prestação de serviços aos estudantes e a toda a Comunidade Académica, prosseguindo o esforço de transparência, rigor, eficiência e eficácia dos recursos disponíveis.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Os estudantes em primeiro lugar; - Orientação para os resultados; - Participação ativa no desenvolvimento da organização; - Melhoria contínua e inovação; - Gestão qualitativa dos trabalhadores; - Utilização eficiente e eficaz dos recursos financeiros disponíveis.



4.3 • Scorecard Estratégico

Perspetiva clientes e stakeholders			
Objetivos	Indicadores resultado	Iniciativas de ação	Meta 2013
Aumentar a satisfação dos clientes	Respostas efetuadas	Inquérito à satisfação dos clientes <i>online</i> ;	> 70%
Beneficiar o maior nº de clientes	(nº de serviços prestados/solucionados)	Acompanhamento das boas práticas	(n+1 >=n)
perspetiva processos internos			
Objetivos	Indicadores resultado	Iniciativas de ação	Meta 2013
Melhorar o controlo e monitorização da qualidade	Nº auditorias realizadas	Auditorias internas	100%
Melhorar os processos de aquisição dos produtos/serviços	Nº processos melhorados	Auditorias internas	100%
Facilitar o acesso ao conhecimento	Nº de pontos de acesso à Internet/Intranet	Plano de atividades	100%
Cumprimento dos prazos de reporting	Nº Relatórios mensais de gestão	Relatórios previstos	100%
perspetiva aprendizagem			
Objetivos	Indicadores resultado	Iniciativas de ação	Meta 2013
Aumentar o nível de participação dos colaboradores	Relatório atividades (nº de colaboradores/projeto)	Plano de atividade (nº previsto de colaboradores/projeto)	100%
Reformular e fortalecer a infraestrutura de apoio técnico	Nº projetos apoiados	Plano de atividade (nº previsto de colaboradores/projeto)	100%
Incrementar o nível de qualificação e competências individuais	Nº de cursos realizados	Plano de formação profissional	>90%
perspetiva financeira			
Objetivos	Indicadores resultado	Iniciativas de ação	Meta 2013
Adequar e melhorar os planos e orçamentos	OE	OE	>90%
Reduzir os custos de funcionamento	OE	OE (rubricas de funcionamento)	(n+1 <=n)

Tabela 5 – Scorecard Estratégico

5 • Divisão dos Recursos Humanos, Físicos e Financeiros

A Divisão de Recursos Humanos, Físicos e Financeiros está estrategicamente dividida no Núcleo Administrativo e Financeiro (NAF) e no Núcleo de Aprovisionamento e Património (NAP).

5.1 • Competências

5.1.1 • Competências do Núcleo Administrativo e Financeiro (NAF)

5.1.1.1 • Setor da Gestão dos Recursos Humanos

- Preparar e instruir os processos administrativos de pessoal, emitindo pareceres e informações conducentes à tomada de decisão:
 - Instruir os processos relativos a progressões, faltas, férias e licenças, elaborando os respetivos mapas;
 - Elaborar o Balanço Social;
 - Promover e acompanhar o processo de avaliação de desempenho (SIADAP);
 - Processar as remunerações e outros abonos devidos ao pessoal;
 - Registrar, organizar os processos relativos à realização de concursos;
 - Registo e controle da assiduidade dos funcionários dos SAS;
 - Tratamento e difusão da legislação em vigor.

5.1.1.2 • Setor de Contabilidade e Arquivo

- Elaborar os mapas relativos ao Projeto de Orçamento, sob orientação do Conselho Administrativo;
- Proceder à execução orçamental e posteriormente ao seu encerramento através da Conta de Gerência, elaborando todos os documentos de prestação de contas;
 - Submeter a Conta de Gerência ao Conselho Administrativo;
 - Elaborar os pedidos de Requisição de Fundos todos os meses, uma vez que o Orçamento está sujeito ao regime duodecimal;
 - Informar os processos no que diz respeito ao cabimento de verba;
 - Organizar os processos de alteração orçamental dos SAS;
 - Assegurar a gestão de recursos financeiros, contabilizar os seus movimentos e promover os pagamentos autorizados;
 - Manter atualizado o arquivo do setor.

5.1.1.2 • Setor da Tesouraria

- Proceder ao recebimento de toda a receita proveniente das unidades alimentares, residências, lavanderia e posto médico;
 - Efetuar o pagamento de pequenos montantes respeitantes ao fundo de manei.

5.2.1 • Competências do Núcleo de Aprovisionamento e Património (NAP)

5.2.1.1 • Setor de Compras, Armazém e Transportes

- Rececionar requisições com o respetivo parecer favorável do responsável da unidade, e assegurar a identificação correta das especificações dos produtos/serviços e as condições de fornecimento pretendidas (prazos de entrega, regime de fornecimento);
- Assegurar o registo, a emissão e acompanhamento de ordens de compra, o respetivo processo de cabimento e de autorização, para as requisições que lhe foram feitas, até à satisfação da mesma junto ao requisitante;
- Organizar e controlar os processos de concurso e consultas ao mercado de bens e serviços necessários ao desenvolvimento dos Serviços;
- Fazer conferência das faturas e assegurar a sua aprovação;
- Gerir o armazenamento de bens;
- Gerir a frota;
- Gerir o sistema de registo e controlo de contratos;
- Identificar potenciais fornecedores numa ótica da melhoria do custo-prazo-qualidade e assegurar o respetivo contacto, seleção e negociação, nos termos da lei, salvaguardando as condições de fornecimento e as especificações desejadas;
- Manter atualizadas as informações das bases de dados sobre fornecedores;
- Acompanhar e avaliar o nível de serviço prestado pelos fornecedores;
- Garantir a manutenção do sistema de avaliação da performance dos fornecedores;
- Gerir o Centro de Cópias da UTAD.

5.2.1.2 • Setor do Património e Inventário

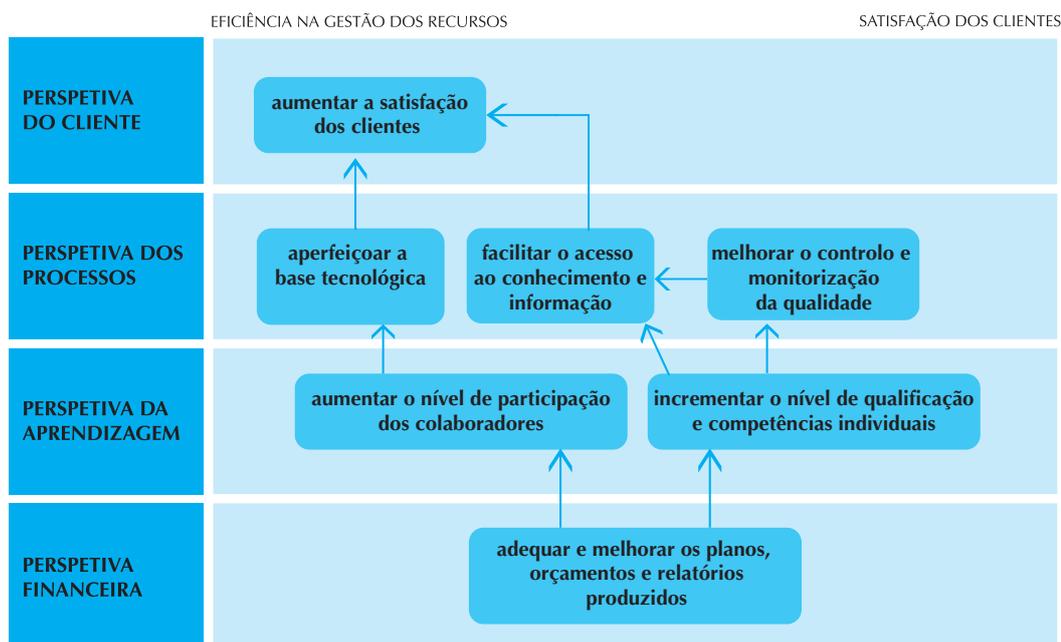
- Efetuar a gestão dos materiais de economato;
- Efetuar a gestão do património e inventário.

5.2.1.3 • Setor da Inspeção Sanitária

- Efetuar a inspeção sanitária aos armazéns;
- Efetuar a inspeção sanitária dos bens alimentares;
- Vigiar e controlar a qualidade e segurança alimentar nos armazéns.

5.3 • Objetivos estratégicos

- Controlo Orçamental;
- Aumentar a qualidade dos produtos/serviços;
- Satisfação do cliente interno;
- Simplificar e automatizar processos.



Mapas Estratégicos - Divisão de Recursos Humanos, Físicos e Financeiros

PERSPETIVA CLIENTES		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Aumentar a satisfação dos clientes	Resultado dos inquéritos de satisfação.	Ação 1
Cumprir prazos de pagamento a fornecedores	PRAZO médio de pagamentos de acordo com o GIAF.	Ação 2
Qualificação de fornecedores	Índice de Qualidade (20%/ano)	Ação 3
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação1: Realizar Inquéritos aos clientes; Ação2: Integração da plataforma de compras públicas com o GIAF; Ação3: Programa de Avaliação de Fornecedores.		

Tabela 6 - Perspetiva dos Clientes – DRHFF

PERSPETIVA FINANCEIRA		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Redução dos custos na aquisição de bens e serviços	Análise dos Relatórios Mensais de Gestão.	Ação 1
Redução dos custos fixos	Controlar periodicamente a estrutura de custos	Ação 2
Redução dos gastos com pessoal	Análise dos Relatórios Mensais de Gestão e Relatório de Atividades	Ação 3
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação1: Incrementando formas de comunicação com os fornecedores, nomeadamente através do sítio da internet; Ação2: Controlar periodicamente a estrutura de custos e sempre que sejam detetados desvios consideráveis, proceder à sua análise e tomar as medidas corretivas necessárias; Ação3: Planeamento e Controlo Estruturado.		

Tabela 7 - Perspetiva Financeira – DRHFF

PERSPETIVA PROCESSOS		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Melhorar o processo físico de vistoria dos bens inventariáveis	Relatórios do Inventário Físico dos Bens	Ação 1
Cumprimento dos prazos de <i>reporting</i>	Relatórios Mensais de Gestão (até ao 15º dia do mês seguinte)	Ação 2
Diminuir o prazo de recebimentos	GIAF (2,5%)	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação1: Implementação do Plano de Inventariação de Vistoria dos Bens Físicos; Ação2: Controlar periodicamente os pagamentos dos clientes; Ação3: Controlar periodicamente os pagamentos dos clientes e sempre que sejam detetados desvios consideráveis, proceder à sua análise e tomar as medidas corretivas necessárias.		

Tabela 8 - Perspetiva dos Processos – DRHFF

PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Reuniões periódicas	Análise de participação dos funcionários (todos os trabalhadores)	Ação 1
Nº de funcionários envolvidos em ações de formação	Relatório de Atividades	Ação 2
Melhorar a motivação dos funcionários.	Relatório de Atividades	Ação 1
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 – Estimular a participação (Brainstorming) Ação 2 – Implementar o Plano Anual de Formação.		

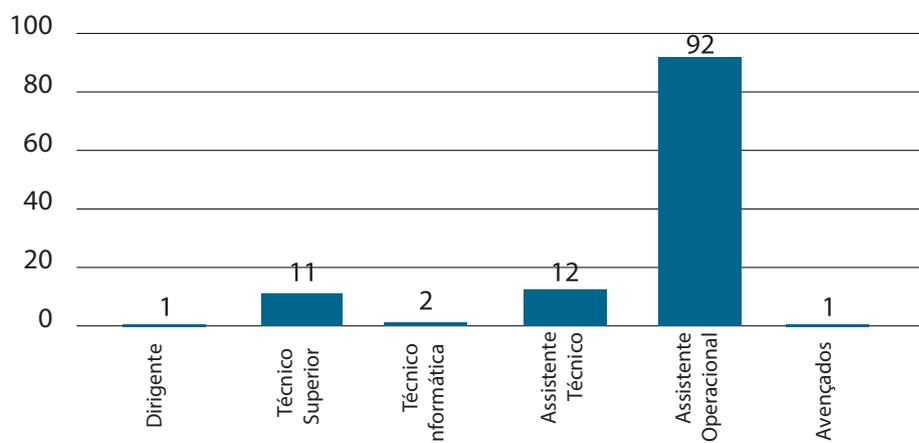
Tabela 9 - Perspetiva da Aprendizagem – DRHFF

5.4 • Estrutura

Caracterização das pessoas	2009	2010	2011	2012
Dirigente	1	1	1	1
Técnico Superior	7	8	10	11
Técnico Informática	2	2	2	2
Assistente Técnico	17	16	14	12
Assistente Operacional	106	97	92	92
Avençados	5	4	4	1
Total	138	128	123	119

Tabela 10 - Numero de efetivos por carreira

Distribuição do pessoal por carreiras em 2012 (% do total)



5.4.1 • Recursos Financeiros

O presente documento contempla uma previsão das receitas e das despesas dos SASUTAD para o ano económico de 2013, sendo que foram considerados:

- As verbas atribuídas aos SASUTAD pelo Ministério da Educação e Ciência (MEC), que correspondem às dotações do OE;
- As previsões de outras receitas próprias.

O Orçamento de Estado para 2013, é o resultado de uma política de austeridade imposta pelas circunstâncias que o país atravessa, obrigando a uma contenção de despesas ainda maior que no ano anterior, contenção essa, nomeadamente na remodelação do mobiliário das residências mais antigas, remodelação dos equipamentos para as unidades alimentares e remodelação das mesmas, que são de extrema necessidade. O OE continua a não ser suficiente para fazer face às despesas com pessoal, que têm de ser pagas em parte pelas Receitas Próprias.

Assim apresenta-se nos seguintes pontos as vertentes da receita e da despesa do Orçamento para 2013, que está estruturado de acordo com a Portaria n. 794/2000, de 20 de 4 Setembro, que institui o Plano Oficial de Contabilidade para o Sector da Educação.

5.4.2 • Previsão da Receita

A tabela 12 – Receita, apresenta a previsão da receita global dos SASUTAD para 2013, receita essa que inclui o financiamento do MEC, no valor de 3.139.839€.

Não está incluído no OE de 2013, verba para Investimentos do Plano não obstante haver necessidade de se fazerem obras de remodelação em algumas residências e unidades alimentares, bem como substituição de equipamento/mobiliário.

As receitas próprias no valor de 1.765.267€, serão provenientes das cantinas, bares e restaurante, residências universitárias, lavandaria e do Centro de Cópias da UTAD.

DESIGNAÇÃO DA RECEITA	TOTAL DAS RUBRICAS
Fonte de Financiamento 311	
MEC	1.374.572€
Fonte de Financiamento 51	
Juros de Bancos e outras Instituições de Crédito	50€
Venda de impressos	200€
Atividades de saúde	2.000€
Alimentação e alojamento	1.526.703€
Outros serviços	25.000€
Rendas	131.314€
Outras Receitas Correntes	10.000€
Fonte de Financiamento 54	
UTAD	70.000€

Tabela 12 - Receita

5.4.2 • Previsão da Despesa

A tabela 13 – Despesa apresenta a previsão da despesa global do orçamento dos SASUTAD para 2013.

DESIGNAÇÃO DAS DESPESAS	TOTAL DAS RUBRICAS
Fonte de Financiamento 311	
Pessoal	1.374.572€
Fonte de Financiamento 51	
Pessoal	416.201€
Aquisição de Bens	594.508€
Aquisição de Serviços	440.700€
Transferências correntes – Outras	135.000€
Capital	107.138€
Fonte de Financiamento 54	
Transferências correntes - Outras	70.000€
Fonte de Financiamento 54	
UTAD	70.000€

Tabela 13 - Despesa

Como foi referido anteriormente não haverá dotação para Investimentos do Plano como tal a previsão do Orçamento dos SASUTAD para 2013 centra-se somente nas despesas de funcionamento.

5.4.4 • Compras

O Setor de Compras exerce as suas funções no âmbito da normalização e otimização dos processos de aquisição de bens e serviços, da gestão e acompanhamento de contratos.

As despesas com aquisição de bens e serviços foram estimadas com base na evolução registada nos últimos anos, bem como os montantes acordados contratualmente para despesas em eletricidade, água, gás, limpeza e higiene, entre outros. Todas as despesas são suportadas por receitas próprias.

Em 2013, é assumida uma diminuição de 1 % em aquisição de bens e aquisição de serviços.

Estima-se, que os resultados operacionais brutos (sem despesas com pessoal e encargos com as instalações) na área alimentar de 440.000,00€.

	2009	2010	2011	2012
Janeiro	51.731,88 €	65.256,11 €	66.336,86 €	93.540,24 €
Fevereiro	28.315,15 €	53.982,32 €	44.939,37 €	60.700,57 €
Março	71.670,84 €	94.535,68 €	97.387,18 €	12.482,24 €
Abril	72.039,77 €	3.014,42 €	6.949,30 €	18.757,61 €
Maiο	72.280,50 €	28.701,67 €	61.282,46 €	65.131,19 €
Junho	43.360,97 €	- 14.696,70 €	26.557,84 €	26.798,83 €
Julho	- 10.151,63 €	- 1.229,35 €	32.451,91 €	25.720,34 €
Agosto	- 20.926,44 €	22.184,13 €	6.697,96 €	805,05 €
Setembro	22.186,83 €	11.520,35 €	57.912,47 €	55.187,23 €
Outubro	80.767,06 €	117.320,95 €	67.288,09 €	71.188,85 €
Novembro	15.642,38 €	21.966,15 €	79.366,83 €	46.712,50 €
Dezembro	18.261,86 €	51.444,89 €	- 43.547,16 €	24.752,87€
Total	445.179,17 €	454.360,62 €	501.154,99 €	502.833,06 €

Tabela 14 - Resultados operacionais brutos (*)

5.4.5 • Centro de cópias

A ação social no ensino superior tem por objetivo proporcionar aos estudantes melhores condições de estudo, mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios, nomeadamente, o funcionamento de serviços de informação, de reprografia, de apoio bibliográfico e de material escolar.

Nesse sentido, os SASUTAD mobilizaram todos os recursos existentes para a abertura do Centro de Cópias, estimando-se para 2013 uma receita de 15.000,00€.

6 • Divisão Alimentar

Na gestão das unidades alimentares, para além de estarem implementadas normas de funcionamento existe uma preocupação com as questões de higiene e controlo alimentar.

Em 2013 estão previstas auditorias externas, incluindo análises microbiológicas a superfícies e manipuladores.

Continuar-se-á a realizar auditorias internas às diferentes unidades alimentares, detalhando através de relatórios técnicos, as suas prestações e procedimentos.

Pretendemos continuar a promover a rotatividade dos colaboradores nas unidades alimentares.

Os SAUTAD irão renovar a certificação Verdoreca, cumprindo assim a legislação em vigor.

Está prevista a fiscalização dos produtos alimentares, avaliando a validade, a embalagem, a rotulagem, a frescura e/ou congelação. Nesta fiscalização estão também incluídos os aspetos relacionados com o transporte dos produtos, verificação das condições de transporte, higiene das embalagens e o cumprimento das temperaturas exigidas. A higiene dos manipuladores, a limpeza do vestuário e o cumprimento das normas estabelecidas e requeridas para manipular alimentos, também serão revistas.

No controlo de pragas serão verificados os serviços realizados e a sua planificação das intervenções.

6.1 • Avaliação da satisfação dos clientes

A qualidade é intrínseca ao produto porém, o cliente é o “árbitro final”, que julga a partir das suas próprias perceções. Estas perceções formam e adicionam valor para os clientes, intensificam a sua satisfação, determinam as suas preferências e os tornam fiéis ao produto e à organização.

Em 2013 continuar-se-á a realizar inquéritos online, avaliando a satisfação dos clientes. O inquérito por questionário trata-se de uma técnica de observação não participante, caracterizada por uma sequência de perguntas ou interrogações escritas sobre as instalações, o atendimento, as refeições e sobre a relação preço/qualidade.

6.2 • Qualidade alimentar

Para a Divisão Alimentar, a qualidade constitui a única forma durável de fidelizar os clientes e conseguir a estabilidade ou o aumento do número de clientes. Atualmente os SASUTAD contam com consumidores cada vez mais exigentes e com necessidades em permanente mutação, obrigando a processos de adaptação contínua.

Em 2013 está prevista a conclusão do Sistema de Gestão da Qualidade aplicando a norma de referência EN NP ISO 9001:2008.

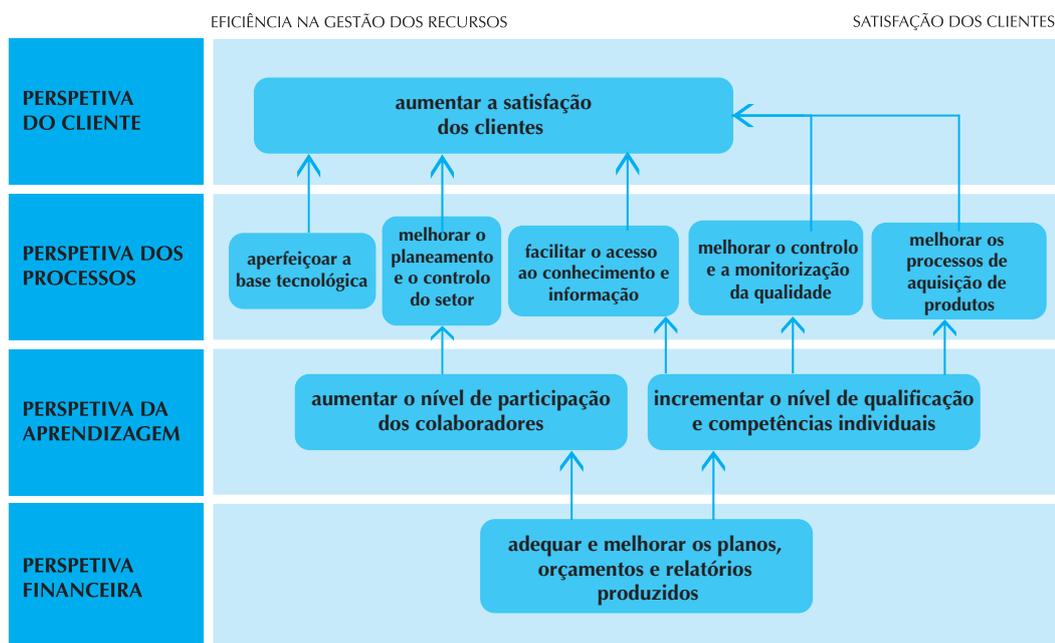
6.2.1 • Custos da não qualidade

Os custos da não qualidade, são por nós considerados custos de falhas internas ou externas, considerando as falhas internas, como sendo as ocorridas no processo de produção, por falha humana ou material.

Em 2013 ter-se-á atenção às perdas, quebras, falhas, paragens de produção/confeção, quer dos alimentos quer das máquinas que entram na produção alimentar.

6.3 • Mapas estratégicos e mapas consolidados

Os mapas estratégicos são importantes na concretização dos objetivos da Divisão Alimentar. O sistema utilizado apoia-se no conceito de desdobramento em cascata, consistindo na construção de scorecards nas diferentes áreas internas, devidamente alinhados com os grandes objetivos e prioridades definidas pela administração SASUTAD (Mapa estratégico da Divisão Alimentar).



Mapas Estratégicos - Divisão Alimentar

PERSPETIVA DOS CLIENTES		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes (>=70% de cumprimentos das questões colocadas)	Ação 1 Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 - Avaliação da satisfação dos clientes online; Ação 2 - Avaliação das sugestões dos clientes online.		

Tabela 14 – Perspetiva dos Clientes - DA

PERSPETIVA FINANCEIRA		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Adequar a melhorar os planos e os orçamentos, assim como os relatórios produzidos.	Cumprimento do plano definido (de 80% das atividades)	Ação 1
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 - Documentos e funções estruturantes: Plano e Relatório.		

Tabela 15 – Perspetiva Financeira - DA

PERSPETIVA DOS PROCESSOS		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Aperfeiçoar e atualizar o controlo das atividades	% de cumprimento das atividades previstas (>= 60% de cumprimento)	Ação 1
Melhorar a aquisição de bens e serviços	% de cumprimento das atividades previstas (>80% de cumprimento)	Ação 2
Avaliação da conformidade do Dossier de Autocontrolo Alimentar	Nº de controlo efetuados (> 80% satisfatórios)	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 - Upgrades de controlo; Ação 2 - Aquisições internas; Ação 3 - Processos internos de controlo e monitorização.		

Tabela 16 – Perspetiva dos Processos - DA

PERSPETIVA DOS PROCESSOS		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Incrementar o nível de qualificação e as competências individuais e coletivas.	Nº de colaboradores em ações de formação (mínimo de 25 H/ ano) (> 80% dos colaboradores)	Ação 1
Aumentar o nível de participação dos colaboradores.	Nº de propostas apresentadas (Apresentar no mínimo 10 propostas)	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 - Formação dos colaboradores; Ação 2 - Participação dos colaboradores.		

Tabela 17 – Perspetiva da Aprendizagem - DA

7 • Divisão de Apoio ao Estudante

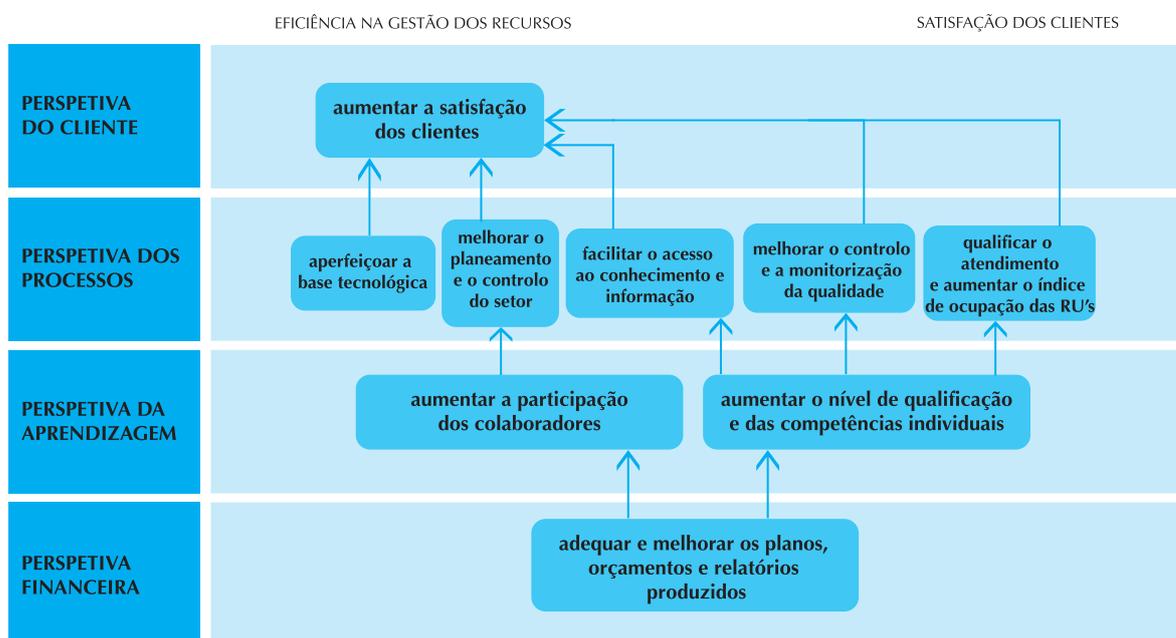
7.1 • Competências

Os SASUTAD visam a execução da Política de Ação Social no ensino superior, através da prestação de apoios, benefícios e serviços, promovendo a igualdade de oportunidades para o sucesso escolar e para a formação integral dos estudantes.

Os trabalhadores da Divisão de Apoio ao Estudante (DAE), propõe-se, no triénio 2010 – 2013, contribuir para a consolidação do lema delineado para o triénio: “SASUTAD o Serviço dos Estudantes”.

No atual contexto, torna-se essencial poupar e faturar, de forma a garantir a viabilidade das estruturas em que estamos integrados, melhorando a performance destas e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados aos estudantes.

Os trabalhadores estão motivados e cientes da necessidade de se introduzirem melhorias contínuas, estando empenhados em levar a bom termo todos os projetos transversais planeados para os SASUTAD, nomeadamente os referentes à implementação do Sistema de Gestão de Qualidade, e adotar ativamente todos os modelos estabelecidos na área da gestão, designadamente os projetos a desenvolver na área das tecnologias da informação.



Mapas Estratégicos - Divisão Apoio ao Estudante

PERSPETIVA CLIENTES		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Atendimento ao cliente	Tempo médio de resposta às solicitações dos clientes (N.º de medidas disponibilizadas para redução do tempo de espera).	Ação 2
Beneficiar o maior número de clientes, dentro do padrão de qualidade estabelecido	Crescimento da comunidade beneficiada pela atuação da organização (Serviços prestados; N.º de reclamações solucionadas)	Ação 1 e 3
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 – Programa de acompanhamento das boas práticas; Ação 2 – Serviço de atendimento aos utentes; Ação 3 – Estabelecer práticas de boa gestão e padrões de acompanhamento, processamento e solução das reclamações recebidas.		

Tabela 18 – Perspetiva Clientes - Divisão de Apoio ao Estudante

PERSPETIVA FINANCEIRA		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Otimizar a aplicação/execução dos recursos públicos recebidos	Índice de eficiência orçamental/financeira (Aquisições efetuadas)	Ação 1
Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis.	Índice de aumento de receitas (Diversificação da oferta aos clientes)	Ação 1
Aumentar as taxas de cobertura.	Diminuir a despesa (Monitorizar a despesa).	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 – Aumentar a receita obtida com os serviços prestados; Ação 2 – Monitorizar a despesa de funcionamento.		

Tabela 19 – Perspetiva Financeira - Divisão de Apoio ao Estudante

PERSPETIVA PROCESSOS		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Prestação de serviços com finalidade reguladora	Índice de fiscalização (N.º de processos elaborados).	Ação 1
Procurar a excelência nos serviços prestados aos clientes.	Índices de realização (metas atingidas / metas previstas).	Ação 2
Formação e avaliação do desempenho	Índice de formação de RH (Avaliações SIADAP. Certificados de participação).	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 – Realizar parecer técnico; Ação 2 – Elaborar programas de formação profissional.		

Tabela 20 – Perspetiva Processos - Divisão de Apoio ao Estudante

PERSPETIVA APRENDIZAGEM		
Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas de Ação
Aumentar a qualidade dos serviços prestados	N.º de serviços de apoio (Recursos gastos “na gestão dos serviços administrativos).	Ação 1
Capacitar tecnicamente os vários gabinetes que compõem a estrutura.		
Reformular e fortalecer a infraestrutura de apoio técnico e administrativo	N.º de equipamentos adquiridos (N.º de gabinetes abrangidos)	Ação 2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Ação 1 – Incentivar ações de empreendedorismo e inovação. Ação 2 – Aumentar o investimento na organização.		

Tabela 21 – Perspetiva Aprendizagem - Divisão de Apoio ao Estudante

7.2 • Ações a desenvolver

O plano de atividades para o Setor preconiza, entre outros, o seguinte para o ano de 2013:

- De acordo com o previamente programado, continuaremos a fornecer à Administração, à DGES, ao CRUP e a outras entidades, nomeadamente ao Senhor Reitor, dados estatísticos necessários à interpretação das atividades desenvolvidas pela DAE;

- Em janeiro/fevereiro de 2013, prevê-se que esteja concluída a análise dos processos de candidatura a benefícios sociais 2012/2013, tendo presente que as candidaturas estão permanentemente abertas e que podem decorrer até 31 de Maio de 2013. Aponta-se ainda para que os processos dos estudantes alojados em residência universitária fiquem estudados até ao fim do mês de novembro, salvo situações mais complexas que impliquem intervenção de outros Serviços (Académicos, Segurança Social, Finanças);

- A articulação com os Serviços Académicos da UTAD terá de ser aprofundada para que, atempadamente, todos os dados relevantes para a análise das candidaturas a benefícios sociais, sejam atualizados na aplicação informática SICABE. A disponibilização da base de dados SIGAcad vai ajudar a resolver situações pontuais mas o essencial é que os SACUTAD preencham atempadamente os ficheiros informáticos que disponibilizam os dados académicos dos estudantes da UTAD, na base da DGES;

- Tendo em conta as condicionantes de ordem financeira, durante os meses de março e abril de 2013, serão programadas visitas domiciliárias a um leque de casos previamente selecionados ou recolhidos de forma aleatória. Aponta-se para a visita a um pouco mais de 2% dos bolseiros (cerca de 40 estudantes, equivalente a 6 / 7 saídas de campo), podendo este número ser alargado se houver disponibilidade para o efeito;

- Autonomamente ou em articulação com elementos do Gabinete de Comunicação e Imagem da UTAD, os Técnicos da DAE disponibilizam-se para divulgarem os SASUTAD e os seus serviços e a UTAD, junto de jovens estudantes do Ensino Secundário, potenciais clientes da UTAD e dos SASUTAD;

- Os prazos de candidatura a benefícios sociais 2013/2014 estão já definidos legalmente, estando escalonados da seguinte forma:

“O requerimento de atribuição de bolsa de estudo para um ano letivo dever ser submetido – entre 25 de junho e 30 de setembro; nos 20 dias úteis subsequentes à inscrição, quando esta ocorra após 30

de setembro; nos 20 dias úteis subsequentes à emissão de comprovativo de início de estágio...; de 1 de outubro a 31 de maio, em condições específicas, conforme o previsto na legislação em vigor – Artigo 28º do Despacho n.º 8424-A/2012, de 22 de junho;

- Como em anos anteriores, serão analisadas prioritariamente as candidaturas dos estudantes alojados em residência universitária, se esta metodologia de trabalho puder ser mantida;
- Para os estudantes do primeiro ano – recém-chegados à UTAD, e em cerca de 80% dos casos, a Vila Real – será dada uma atenção especial no acolhimento, com entrevista personalizada, sempre que a situação o aconselhe e/ou sempre que o estudante o solicite;
- Vai ser elaborado e implementado, um manual de acolhimento nas residências universitárias, bilíngue, nos moldes do que foi elaborado para os estudantes com deficiência / incapacidade;
- Vai igualmente ser elaborado um novo manual relativo ao Serviço de Saúde, utilizando matrizes idênticas aos dos restantes manuais já produzidos e a produzir;
- Os estudantes do primeiro ano, primeira vez, vão continuar a ser acolhidos de forma personalizada por Colaboradores dos SASUTAD, no espaço onde decorrer a inscrição / matrícula dos novos estudantes (Biblioteca Central da UTAD), sendo distribuído material informativo entretanto produzido e divulgada informação referente aos SASUTAD;
- Decorrendo as candidaturas simultaneamente com as candidaturas de acesso ao Ensino Superior, durante esse período, em colaboração com a UTAD, caso organize, como em anos anteriores, o gabinete de apoio às candidaturas, ou por outros meios, vamos proporcionar condições de atendimento e apoio ao preenchimento das candidaturas a benefícios sociais, de forma a diminuir os lapsos no preenchimento e desta forma tornar mais célere a sua análise;
- Os Colaboradores que fazem atendimento vão continuar a receber formação nesse sentido, dando o apoio necessário nas candidaturas on-line e fazendo o encaminhamento para os Técnicos, sempre que necessário;
- Vai ser dada especial atenção ao serviço de e-mail dos SASUTAD, que recebe atualmente um número significativo de contactos, maioritariamente relacionados com questões de bolsas ou alojamento, para que continue a haver respostas standardizadas, corretas, céleres, e o e-mail esteja sempre disponível para os estudantes;
- Os dados relativos ao sistema informático de gestão de atendimento e filas de espera, vão ser reinterpretados, de forma a melhorar o atendimento, adaptando horários e reforçando as equipas.

7.3 • Bolsas de estudo e meios informáticos

Em termos de hardware e software, a DAE está bem apetrechada. As ligações telefónicas, nomeadamente com o exterior e com o parque residencial Além Rio, também terão de melhorar, para bem da imagem dos SASUTAD e contribuir, acessoriamente, para o aumento da produtividade dos Sectores.

7.3.1 • Bolsas de estudo e recursos humanos

Vamos continuar a apostar na flexibilidade / polivalência dos trabalhadores, visando a adaptação às novas necessidades, nomeadamente fazendo circular os Técnicos e restantes trabalhadores pelas várias áreas de intervenção.

7.3.2 • Bolsas de estudo e recursos financeiros

Em termos orçamentais, prevê-se que no final do ano letivo 2013/2014 estejam deferidas, 2000 bolsas de estudo. Prevendo-se uma bolsa média anual de 2100€, o total a atribuir ao longo do ano letivo rondará os 4.200.000€. O número de potenciais candidatos ronda atualmente os 3000, valor que se deverá manter no próximo ano letivo.

7.4 • Alojamento

Os SASUTAD dispõem atualmente de 523 camas em quartos duplos e individuais, distribuídas por 5 residências universitárias. Para o próximo ano letivo de 2013/2014, prevê-se o seguinte para o Setor:

- Um aumento do número de pedidos de candidatura ao alojamento, decorrente da crise que se atravessa, da crescente divulgação das RU's e da resposta imediata dada, das boas condições proporcionadas aos residentes e da localização privilegiada. A elaboração atempada das listagens dos estudantes a alojar é essencial, dando tempo para que os estudantes não colocados procurem alojamento na cidade;
- Tem sido referida / sentida a necessidade da existência de uma base de dados centralizada e mais abrangente, com ofertas ao nível do alojamento privado, pelo que seria importante propor à Associação Académica ou eventualmente a outra entidade, a implementação dessa resposta;
- As colocações vão continuar a ter em conta as vagas definidas para os estudantes do primeiro ano e para os estudantes integrados em programas de mobilidade (15 e 10%, respetivamente);
- Os programas de mobilidade, em que se incluem os estudantes estrangeiros deslocados ao abrigo dos programas SOCRATES, ERASMUS, Cooperação e protocolos específicos com o Brasil, têm cada vez mais importância e movimentam cada vez mais estudantes. Pela sua especificidade, são objeto de um tratamento particularizado, nomeadamente ao nível da divulgação de regulamentos, acompanhamento, reservas, etc. Para acautelar algumas das dificuldades previstas, promover-se-ão intercâmbios regulares dos Colaboradores afetos ao alojamento, com os interlocutores da UTAD, nomeadamente das Relações Internacionais e do IEESN. A elaboração de um manual de acolhimento bilingue com informação geral sobre normas de conduta, direitos e deveres e outras informações pertinentes sobre a permanência do estudante na residência universitária, também vai facilitar o relacionamento dos Colaboradores com os estudantes;
- Ainda nesta área, tentar-se-á afinar circuitos de marcação de estadias, privilegiando a utilização da Internet (marcações on-line);
- Vamos continuar a incrementar a rentabilização das residências universitárias no período de verão, nomeadamente apoiando programas de ocupação de jovens nas férias (Ciência Viva e outras), tentando alargar-se a experiência a outras faixas etárias e a outro tipo de atividades, desenvolvidas pela UTAD, pelos SASUTAD ou outras entidades;
- O programa informático de gestão do alojamento implementado em 2007 vai continuar a ser melhorado;
- O plano de encerramento parcial das instalações para o final do ano letivo 2012/2013 está já definido e vai ser divulgado durante o mês de maio. Foi elaborado tendo em conta o calendário escolar aprovado para 2012/2013, e as necessidades da UTAD relativamente ao acolhimento de estudantes provenientes de Universidades brasileiras;
- O encerramento programado de parte das instalações para manutenção, contempla ainda necessi-

dades específicas dos estudantes provenientes dos PALOP e de estudantes que necessitem de permanecer na UTAD em formação ou a desenvolver projetos oficialmente reconhecidos;

- A programação das férias dos Colaboradores das RU's, nomeadamente das senhoras Empregadas de Andar e dos Guardas, terá em conta o planeado para o encerramento das residências e o definido para a UTAD / SASUTAD;

- Em março toda a programação das férias vai estar definida;

- As habituais obras de manutenção também estão a ser programadas para as férias de verão de 2013;

- Ainda antes do início do ano letivo 2013/2014, irá ser revisto o Regulamento das Residências Universitárias, caso seja necessário, em colaboração com os elementos em exercício das Comissões de Residentes;

- No início do ano letivo 2013/2014 será proporcionada formação básica aos Colaboradores da área do alojamento, no âmbito do acolhimento dos estudantes, nomeadamente aos estudantes do primeiro ano ou que ingressam nas RU's pela primeira vez, entre eles os estudantes ERASMUS.

- O inventário das roupas de cama e atalhados vai ser efetuado no final do ano letivo, e realizada uma avaliação do seu estado, para se fazer um levantamento das necessidades. Eventualmente poderá avaliar-se a possibilidade de as roupas passarem a ser fornecidas pela empresa que atualmente faz a sua manutenção, em moldes a definir;

- O mobiliário e restante equipamento das RU's vão igualmente ser reavaliados e reparados ou substituídos (aliás como acontece ao longo do ano), de acordo com as necessidades;

- A redução dos Colaboradores da área do alojamento, por aposentação, vai implicar uma exigente gestão dos recursos humanos, podendo eventualmente ser necessário reduzir ou limitar alguns dos procedimentos ou respostas tradicionalmente proporcionados aos clientes do alojamento;

- Também vamos apostar na reorganização do espaço físico onde as senhoras Empregadas de Andar trocam de roupa e arrumam os seus utensílios de trabalho;

- A crescente procura de alojamento em residência universitária implicará, a curto prazo, o incremento de medidas tendentes a minorar o problema. A experiência dos últimos anos aponta para a necessidade de criação de um novo equipamento. Este poderia eventualmente prever um espaço específico, com quartos individuais, para acolhimento de professores e investigadores integrados em programas de intercâmbio, doutorandos, mestrandos e outros clientes em deslocações de curta duração.

7.5 • Serviços de Saúde

- As campanhas de divulgação das consultas existentes vão continuar, através dos meios habituais. Esta será uma das formas de (continuar a) contribuir para levar a cabo um dos projetos delineados para o triénio 2010/2013, na área da Saúde, sob o lema "Pela Tua Saúde", e que visa a consolidação do conceito de que os SASUTAD produzem produtos de qualidade e promovem estilos de vida saudável.

- Na área da Enfermagem, vamos continuar a realizar campanhas e formação na área da promoção da saúde, estando a ser produzido e atualizado diverso material para divulgação – cartazes, desdobráveis e folhetos e outros.

- Nesta área e em colaboração com o Psicólogo, estão a ser desenvolvidas ações de formação para estudantes e colaboradores dos SASUTAD.

- Ainda na área da Enfermagem, estão previstas ações conjuntas com outros organismos, visando o desenvolvimento de campanhas de prevenção em assuntos específicos (álcool, prevenção de comportamentos de risco, etc.), em determinadas épocas do ano (festas académicas, etc.) ou datas comemorativas.

- A Enfermeira vai continuar a dar um apoio imprescindível à Ajudante Familiar que presta os cuida-

dos básicos aos estudantes tetraplégicos que se encontram alojados no Bloco A da RU Além Rio. Prevê-se que esse apoio continue durante os próximos anos letivos e sempre que haja estudantes com necessidades especiais na UTAD, em colaboração com o restante corpo clínico;

- Ao longo do ano de 2013 está prevista a modernização das áreas afetas ao Serviço de Saúde e provavelmente a reorganização de alguns dos serviços prestados. Foi já estabelecido protocolo com empresa especializada na gestão de resíduos. Também vai ser necessário licenciar o Serviço, para que se possa implementar integralmente um SGQ.

- Ao longo do ano de 2013 vai ser necessário repensar os programas de gestão dos Serviços de Saúde, sendo também necessário criar um sistema informático licenciado para a cobrança das taxas moderadoras.



