

# PLANO DE 09 ACTIVIDADES



**SERVIÇOS DE  
ACÇÃO SOCIAL** | UNIVERSIDADE  
DE TRÁS-OS-MONTES  
E ALTO DOURO

## MISSÃO

Proporcionar aos estudantes da UTAD apoios directos e indirectos de qualidade, garantindo assim, a igualdade de oportunidades no acesso e frequência do ensino superior.

## OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Promover uma política de bem-estar dos Estudantes.

Serem conhecidos e reconhecidos pelo trabalho em prol da promoção da e para a UTAD, apoiando através das nossas valências e serviços os estudantes nacionais e estrangeiros e a Comunidade Universitária em que estamos inseridos.

Serem competitivos na prestação de serviços através da prática quotidiana, garantindo a eficiência e a eficácia dos recursos disponíveis.

## ORIENTAÇÕES 2009-2011

*Imagem Corporativa dos SASUTAD* - onde se destaca o design global e a funcionalidade do espaço físico dos Serviços Centrais e por último o Site gerido de forma descentralizada.

*Modernização Administrativa* – Implementar um sistema de gestão da qualidade, para controlar todo o processo administrativo através da aplicação da Norma ISO 900:2008.

*Equipamentos e Adequação dos Espaços* – Realização de um plano de obras e remodelação, implementando também a acessibilidade total. Por outro lado, criar espaços de prática desportiva.

*Formação e Recursos Humanos* – Criar um plano de formação que englobe todos os colaboradores dos SASUTAD.

Recrutar RH incluindo os estudantes para as funções de colaboração com os SASUTAD. Em relação às qualificações, pretende-se realizar um mapeamento das possibilidades de requalificação/qualificação profissional.

*Colaborar com a AAUTAD* – Incentivar a contratualização de programas e eventos conjuntos, assim como colaborar com entidades externas à UTAD.

# ÍNDICE

<b>I – Introdução</b>	<b>6</b>		
<b>II – Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade</b>	<b>10</b>		
1 – Visão	11		
2 – Valores	11		
3 – Análise SWOT	11		
4 - Departamento alimentar	13		
4.2 – Refeitórios	13		
4.3 – Bares	14		
4.4 - Formação profissional	15		
5 – Gestão da qualidade	15		
6 – Estratégias por áreas de acção	15		
7 – Orientações e estratégias para 2009	16		
7.1 - Aplicação dos princípios gerais do <i>Balanced Scorecard</i>	17		
7.2 – Mapas estratégicos	18		
7.3 - Mapa estratégico - Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade	18		
<b>III – Apoio ao Estudante</b>	<b>22</b>		
1 – Visão	23		
2 – Valores	23		
3 – Análise SWOT	23		
4 - Bolsas de Estudo	24		
4.1 - Bolsas de Estudo e Meios Informáticos	26		
4.2 - Bolsas de Estudo e Recursos Humanos	26		
4.3 - Bolsas de estudo e recursos financeiros	26		
5 – Alojamento	27		
6 – Lavandaria	28		
7 – Apoio Clínico e Psicológico	29		
8 – Aplicação dos princípios gerais do <i>Balanced Scorecard</i>	29		
<b>IV – Recursos Físicos e Financeiros</b>	<b>32</b>		
1 – Recursos Financeiros	33		
1.1 – Receita	34		
1.2 – Despesa	35		
1.3 - Objectivos para 2009	36		
2 - Recursos Humanos	37		
3- Recursos Patrimoniais, oficinais e de manutenção	38		
<b>V – Gestão do Aprovisionamento</b>	<b>39</b>		
1 – Competências	39		
2- Objectivos Estratégicos	40		
3 - Objectivos Operacionais	40		
3.1 - Reduzir os custos de manutenção da frota e equipamentos	40		
3.2 - Reduzir os custos na aquisição de bens e serviços	40		
3.3 - Melhorar a operacionalidade dos serviços	40		
3.4 - Implementação da área logística do GIAF módulo de Gestão de Aprovisionamento	40		
4 - Módulo Gestão de Concursos	40		
5 - Módulo gestão de Equipamentos e Manutenção	41		
6 - Implementação Plataforma Electrónica de Contratação	42		
6.1 - Objectivos do projecto	42		
7 – Qualidade	42		
7.1 - Avaliação direccionada para a qualidade	42		
7.2 - Aumentar as qualificações dos Recursos Humanos	42		

# I. Introdução

O Plano de Actividades 2009 pretende dar a conhecer as metas e estratégias a desenvolver no ano de 2009. Os SASUTAD desenvolvem a sua actividade no âmbito dos apoios sociais e económicos previstos. Neste sentido, apoiam-se actividades culturais, fomenta-se a cooperação e desenvolvem-se outras actividades que pela sua natureza se enquadram nos fins gerais da acção social escolar. Estas actividades assentam nas prioridades do plano estratégico para o triénio 2009/2012 realizadas pela administração dos SASUTAD.

A exposição das metas é apresentada através de objectivos verticais, onde se destacam os projectos e as medidas. Os projectos sectoriais têm o seu suporte em subprojectos e seus objectivos.

## **Ambiente interno**

Os SASUTAD, com Sede na Quinta de Codessais, Vila Real, são geridos por uma Administradora e estruturados em Núcleos, nomeadamente: o Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade, Núcleo Administrativo e Financeiro, Núcleo de Bolsas, Alojamento, Lavandaria e Sector Clínico e Núcleo de Aproveitamento.

Dentro dos factores a ter em consideração para a definição do ambiente interno, nos SASUTAD destacamos os seguintes:

*Aspectos Organizacionais:* A sua estrutura, a rede de comunicação, os procedimentos e as regras;

*Aspectos de Recursos Humanos:* As relações de trabalho, as práticas de contratação, o sistema de avaliação de desempenho, assim como o controlo do absentismo;

*Aspectos da Produção:* O layout dos serviços, a pesquisa e desenvolvimento em I&D, o uso da tecnologia e o controlo de processos;

*Aspectos Financeiros:* O orçamento, a taxa de cobertura e as oportunidades de investimento.

Nos SASUTAD, periodicamente é realizada a análise ambiental interna. Esta análise tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da nossa organização, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos.

Assim os pontos fortes são encarados como uma diferenciação positiva, permitindo-nos ter vantagens

operacionais. Já os pontos fracos são caracterizados por serem uma situação inadequada, proporcionando uma desvantagem operacional.

Na realidade, além dos pontos fortes e fracos, consideramos também os pontos neutros, sendo estes os que em determinado momento ou situação não são considerados qualidades nem deficiências. Nos SASUTAD, através da execução do planeamento dinâmico, os pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou fracos.

No âmbito das suas atribuições, compete aos SASUTAD:

- Atribuir bolsas de estudo;
- Promover o acesso à alimentação em cantinas, bares, cafetarias e restaurantes;
- Promover o acesso ao alojamento;
- Promover o acesso a serviços de saúde;
- Prestar serviços de informação, reprografia, apoio bibliográfico e de material escolar;
- Apoiar actividades desportivas e culturais;
- Desenvolver outras actividades que se enquadrem nos fins gerais de acção social escolar.

O *Núcleo Administrativo e Financeiro* exerce as suas atribuições nos domínios da gestão administrativa e financeira. Neste contexto, compreende as seguintes secções:

- A Secção de Contabilidade, Orçamento e Contas;
- A Secção de Pessoal, Expediente Geral e Arquivo;
- Adstrita à Secção de Contabilidade, Orçamento e Contas, funciona a Tesouraria.

É da Competência da Secção de Contabilidade, a organização de todo o processo financeiro, desde a elaboração dos orçamentos dos serviços, à sua execução e posteriormente ao seu encerramento.

O *Núcleo de Aprovisionamento* compreende os seguintes sectores:

- Sector de Econmato, Armazém e Transportes;
- Sector de Património e Cadastro.

Compete-lhe proceder, mediante selecção, à aquisição de bens de natureza diversa, desde os de consumo corrente aos de equipamento ou de prestação de serviços, procurando sempre a melhor qualidade ao preço mais baixo.

Ao Sector de Património e Cadastro, está incumbida a função de manter actualizada a inventariação de todo o equipamento e material mobilizado e imobilizado dos serviços.

O *Núcleo de Apoio ao Estudante*, compreende os seguintes sectores:

- Sector de Bolsas;
- Sector de Alojamento;
- Apoio Clínico e Lavandaria.

O Núcleo de Apoio ao Estudante, tem por finalidade conceder bolsas de estudo e subsídios extraordinários aos estudantes da UTAD, assim como disponibilizar alojamento, nomeadamente através

de dois complexos residenciais: Codessais e Além Rio com capacidade para alojar 523 estudantes. As residências regem-se por um regulamento interno, do qual constam designadamente a gestão e a participação activa dos estudantes (Comissão de Residentes).

O *Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade*, compreende a seguinte estrutura:

- Gabinete de Controlo e Qualidade Alimentar (adstrita a esta estrutura funciona o Departamento Alimentar);
- Gabinete de Novas Tecnologias e Informática;
- Gabinete de Controlo Operativo;
- Gabinete de Controlo Administrativo.

A actividade desta transversal estrutura, assegura assessoria à Administração SASUTAD, produzindo indicadores estatísticos, e prospectivas, pretendendo com isso, continuar a melhorar a articulação de todas as subestruturas.

O Departamento Alimentar disponibiliza refeições a toda a academia. Neste segmento, pretende-se assegurar o equilíbrio dietético das ementas e melhorar o grau de satisfação dos utentes. Os SASUTAD dispõem de quatro refeitórios, um Snack-Bar Restaurante, quinze Snack-Bar e uma cafetaria. O Gabinete de Controlo e Qualidade Alimentar, assegura o cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar.

## Ambiente externo

Os SASUTAD prestam apoio aos estudantes pelo que mantém um relacionamento institucional com a AAUTAD/UTAD e os diferentes SAS. Ao nível tutelar, mantém-se relação com a administração pública: DGES, PRODEP, Tribunal de Contas, Gabinete de Gestão Financeira e MCTES e DGO. O ambiente externo está totalmente fora do controlo dos SASUTAD. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorizá-lo, e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, evitando assim, ameaças.

## Clientes

Podem beneficiar do sistema de acção 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. A acção 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. Os trabalhadores dos SASUTAD e da UTAD poderão beneficiar dos serviços de alimentação.

# II.

## Planeamento, Controlo e Gestão de Qualidade

A actividade da estrutura traduz-se na produção de indicadores estatísticos, elaboração de estudos e prospectivas, pretendendo com isso continuar a melhorar a articulação em todas as suas subestruturas, ganhando com isso, eficácia.

### 1. Visão

É intenção da estrutura de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade ser reconhecida como uma unidade que presta um serviço de qualidade, traduzindo um elevado grau de políticas de controlo e planeamento estratégico.

### 2. Valores

Os valores que diariamente são inculcados aos colaboradores da estrutura são:

- Orientação para os resultados (produtividade);
- Participação activa no desenvolvimento da organização;
- Comunicação de e para o exterior;
- Melhoria contínua e inovação (atractividade);
- Gestão Qualitativa dos Recursos Humanos;
- Utilização eficiente e eficaz dos recursos financeiros disponíveis;
- Trabalho em equipa.

### 3. Análise SWOT

Os SASUTAD utilizam a Análise SWOT, tendo como principal objectivo a realização de análises de cenário. Esta ferramenta devido à sua simplicidade tem vindo a ser usada na gestão e no planeamento estratégico. A Análise SWOT caracteriza-se por dividir o ambiente interno em forças e fraquezas e o ambiente externo em oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual dos serviços, já as oportunidades e as ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos. Neste contexto, o ambiente interno é controlado pela administração dos SASUTAD, uma vez que este é o resultado das suas estratégias de actuação. Desta forma, quando são identificados pontos fortes, estes, são ressaltados ao máximo e quando são identificados os pontos fracos temos que agir para os controlar ou pelo menos minimizar o seu efeito. Em relação ao ambiente externo, este, está totalmente fora do controlo da nossa organização. Mas mesmo não podendo controlá-lo devemos conhecê-lo e monitorizá-lo de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

		<b>Na conquista do objectivo</b>	
<b>Origem do factor</b>	<b>INTERNA (ORGANIZAÇÃO)</b>	<b>AJUDA</b>  FORÇAS <b>S</b>	<b>ATRAPALHA</b>  FRAQUEZAS <b>W</b>
	<b>EXTERNA (AMBIENTE)</b>	<b>Oportunidades</b> <b>O</b>	<b>Ameaças</b> <b>T</b>

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada entre o diagnóstico e a formulação da estratégica. Na tabela1, são apresentados os principais pontos fortes e fracos, relacionados com as ameaças e oportunidades para a estrutura do Planeamento, durante o ano de 2009.

MATRIZ SWOT		Pontos fracos				Pontos fortes				
		Recursos financeiros escassos	Deficiente comunicação	Burocracia interna	Deficiente padronização de procedimentos e uniformização de imagem	Atendimento ao utente pouco profissionalizado	Equipas motivadas	Liderança eficiente e eficaz	Sentido de serviço público	Serviços inovadores
Ameaças	Opinião pública desfavorável	-	-		-	-	+	+	+	
	Unidades operativas geograficamente distantes					-	+	+	+	+
	Novos Restaurantes		-	-	-	-	+	+	+	+
	Situação económica do país	-								
Oportunidades	Novos sistemas da informação					(+)	+	+	+	
	Novos colaboradores						+	+	+	+
	Protocolos com entidades externas	(+)					+	+	+	+
	Auditorias (Min. Saúde e ASAE)						+	+	+	+

Tabela 1 - Matriz SWOT

## 4. Departamento alimentar

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

Em 2009, o Gabinete de Controlo e Qualidade Alimentar irá contar com mais um técnico, tendo este como principal missão a realização de auditorias internas às unidades alimentares.

Iniciar-se-á também o processo de contratualização/colaboração com uma empresa na área da segurança alimentar, tendo em vista a realização de auditorias alimentares externas, incluindo estas, as análises microbiológicas.

Será criado um novo Gabinete para Apoio Administrativo. Esta nova unidade contará com ferramentas de controlo (Controlo de Processos, Gestão Comercial e Facturação) sendo integradas com a aplicação de Contabilidade GIAF. Em 2009, pretende-se criar novos mecanismos de controlo, normalizando processos, para assim realizar de uma forma mais fácil, a monitorização do sistema.

MATRIZ ESTRATÉGIA 09	Refeitórios	Controlo operativo (apoio)	Bares	Restaurante	Controlo e Qualidade Alimentar	Novas Tecnologias e Informática
Reforçar a imagem	x		x	x		
Aumentar a eficácia	x	x	x	x	x	x
Melhoria das Infra-estruturas	x		x			
Aquisição de equipamento	x	x	x	x	x	x
Aumentar a produtividade	x	x	x	x	x	x
Formação profissional	x	x	x	x	x	x
Implementar novos projectos	x	x	x	x	x	x

### 4.2. Refeitórios

O Departamento Alimentar compreende quatro refeitórios e um Snack-Bar Restaurante. Depois de elaborados os estudos prévios, os SASUTAD disponibilizarão nas suas unidades alimentares, refeições ovo-lacto-vegetarianas. Este novo serviço é garantido ao mesmo preço das refeições tipo 2,15€/estudantes. Na alimentação vegetariana a variedade é obviamente a nota chave para comer de forma

saudável. As refeições deverão conter uma boa mistura de hidratos de carbono, proteínas e gorduras, sendo assim garantida uma alimentação equilibrada e um fornecimento adequado de vitaminas e proteínas essenciais. Os pratos propostos pelos SASUTAD são baseados em vegetais frescos, massas ou arroz, pois são pobres em gorduras, em particular gorduras saturadas e ricos em hidratos de carbono complexos e fibras.

As refeições tipo sofrerão pequenas alterações quer na forma quer no conteúdo. Depois de analisadas as preocupações dos utentes (inquéritos/AAUTAD) as refeições terão uma nova tipologia para os pratos de carne e peixe.

Nas sobremesas, além dos doces e das frutas da época, serão incluídos produtos lácteos, nomeadamente iogurtes. No segmento das bebidas, será adquirido um novo produto (bebida de fruta: ananás, laranja e maçã). Foram realizados inquéritos com prova/degustação, sendo unânime a sua aprovação. Uma das preocupações principais do Departamento Alimentar, para o ano de 2009, é disponibilizar aos utentes o máximo de informação relacionada, nomeadamente informação nutricional (calorias, proteínas, hidratos de carbono, açúcares, gorduras e saturados) assim como fichas técnicas e de segurança dos produtos. A abertura do novo restaurante panorâmico no campus universitário será uma realidade. A estratégia de gestão caracteriza-se por ser inovadora. Os SASUTAD realizarão uma parceria com o Centro de Formação de Vila Real (Curso de Mesa e Bar/Cozinha).

Continuar-se-ão os contactos com a Coordenação do Curso de Ciência Alimentar da UTAD para o estabelecimento de parcerias técnicas de apoio, nomeadamente através da disponibilização de vagas para a realização de estágios. Os SASUTAD disponibilizarão as suas instalações para aulas práticas e outras experiências que se julguem necessárias.

No refeitório da Quinta de Prados será implementado um novo layout, aproveitando melhor o seu espaço. Para esta unidade alimentar iremos adquirir novos equipamentos (mobiliário) apostando assim, num melhor conforto para quem usufrui dos nossos serviços. Uma nova pintura e a reparação de equipamentos usados serão também uma realidade.

Para agilizar os serviços de logística e distribuição, será adquirido um novo veículo, permitindo-nos assim, uma melhor distribuição de produtos frescos e congelados.

### 4.3. Bares

Estas unidades alimentares distribuem-se por três segmentos, nomeadamente Snack-Bares, Bares e Cafetarias. No ano de 2009, prevê-se uma melhoria acentuada no controlo destas unidades, suportada em auditorias internas e tendo como principal objectivo a ausência de inconformidades. Neste contexto, serão realizados relatórios diários (através do apoio de check lists específicas) para cada unidade. Este novo sistema de controlo é centralizado numa base de dados, servindo para internamente serem realizados rankings de prestação, permitindo-nos alterar ou corrigir o funcionamento das unidades alimentares com as prestações mais baixas.

Em relação aos novos serviços, destaca-se a possibilidade de o utente seleccionar o tipo de pão para as sandes (mistura, água, integral e normal), assim como novos produtos de baixo valor calórico. Serão também adquiridos novos equipamentos (mesas, cadeiras, vitrinas, etc.) reflectindo deste modo uma nova aposta na imagem corporativa. Está programada a construção de dois novos Coffee Centers, nos refeitórios da Quinta de Prados e de Codessais.

### 4.4. Formação profissional

Depois de no ano de 2008 se terem iniciado cursos direccionados para a área de alimentar, nomeadamente em Microbiologia Alimentar, em 2009 promover-se-á um novo curso no âmbito do HACCP, (INA, IGAP e ITIDAI).

Internamente, continuar-se-á a divulgar novos conceitos e técnicas alimentares através de literatura específica.

### 5. Gestão da qualidade

Os SASUTAD pretendem iniciar o processo de certificação segundo a Norma ISO 9001:2008. O modelo preconizado pela Agência de Modernização Administrativa caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma cultura de simplificação e redução de custos administrativos e de contexto centrada na simplificação, agilidade, inovação, automatização e desmaterialização dos processos.

Na prática, esta certificação assenta na estratégia de interligação entre equipas internas lideradas pelo Coordenador do Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade sendo supervisionado pela Administradora dos SASUTAD. Para o sector alimentar contar-se-á com a colaboração da responsável do Gabinete de Controlo e Qualidade Alimentar.

Numa fase inicial as equipas concentrar-se-ão respectivamente no levantamento dos serviços prestados pelas unidades funcionais e no desenho de fluxogramas de procedimentos.

A estratégia de desenvolvimento que os SASUTAD pretendem implementar nos próximos anos materializa-se em diversos objectivos, todos eles prestando um contributo para a melhoria e consolidação do posicionamento competitivo dos SASUTAD, bem como proporcionar aos seus clientes um conjunto de serviços e infra-estruturas e equipamentos que contribuam para a melhoria da qualidade.

### 6. Estratégias por áreas de acção

O Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade através da reengenharia de processos, tais como a análise de sistemas, modelos e matrizes de orientação estratégica, pretende de forma objectiva colocar-se na vanguarda dos modelos de gestão pública. Para isso, pretende melhorar a comunicação interpessoal na organização SASUTAD.

O Gabinete de Controlo tem vindo a desenvolver projectos e iniciativas em prol das políticas de gestão e do controlo nas unidades alimentares. Entre outras actividades, tem por missão realizar no ano de 2009 assessoria à coordenação para as áreas da alimentação, nomeadamente Snack-Bares e Refeitórios.

O Gabinete de Qualidade Alimentar continuará a assessorar o coordenador da estrutura assim como a administração dos SASUTAD. Neste segmento pretende-se continuar a implementar as estratégias de auto-controlo às unidades alimentares.

O Gabinete de Novas Tecnologias e Informática, continuará a política de renovação do equipamento informático e a renovação da Arquitectura Lógica de Rede dos Serviços.

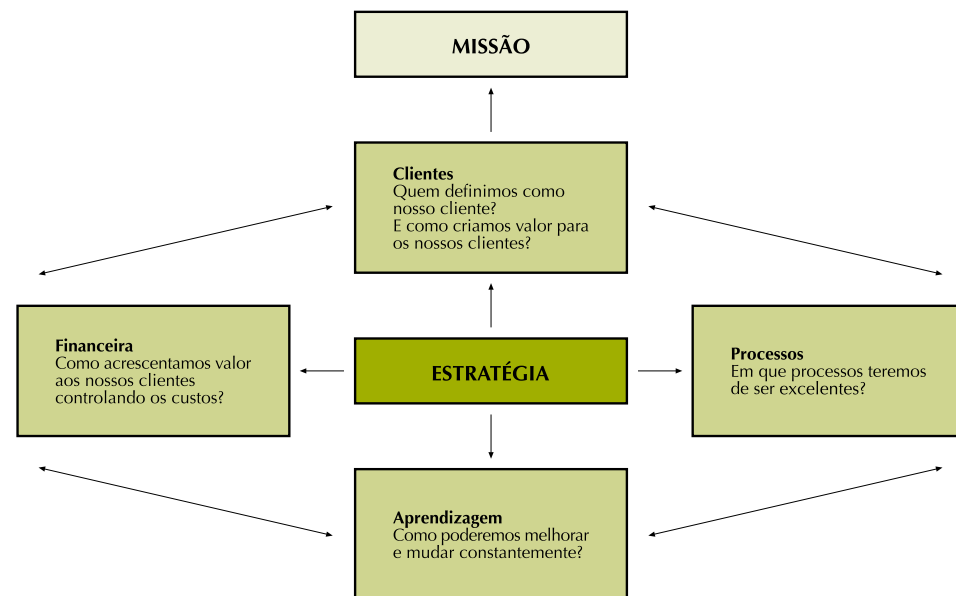
Em 2009, pretende-se que todos os serviços dos SASUTAD fiquem ligados em rede, e à internet (“Um Homem, Um Computador, Uma ligação à Web, Um e-mail”). Por outro lado, a Migração da infra-estrutura telefónica existente para VoIP e a Renovação da página Web.



## 7. Orientações e estratégias para 2009

No ano de 2009, recorrer-se-á a instrumentos de gestão baseados em abordagens estratégicas cuja implementação na organização SASUTAD permita a visão compartilhada em objectivos.

O sistema propõe a análise da actividade em quatro perspectivas: Missão (Cliente, financeira, processos e aprendizagem). Com vista a facilitar esta análise, recorrer-se-á aos princípios gerais do *Balanced Scorecard* para os serviços públicos (BSC), permitindo-nos avaliar o desempenho dos activos do Núcleo, criando deste modo condições para que se alinhem todos os recursos organizacionais em prol do maior foco que é a implementação da estratégia para o ano de 2009.



Através do BSC, numa primeira fase identificaremos os objectivos e medidas a desenvolver, em seguida, estabeleceremos as metas, identificando os pontos críticos. A segunda fase, traduz as estratégias operacionais.

Em termos gerais as estratégias para o ano de 2009 são:

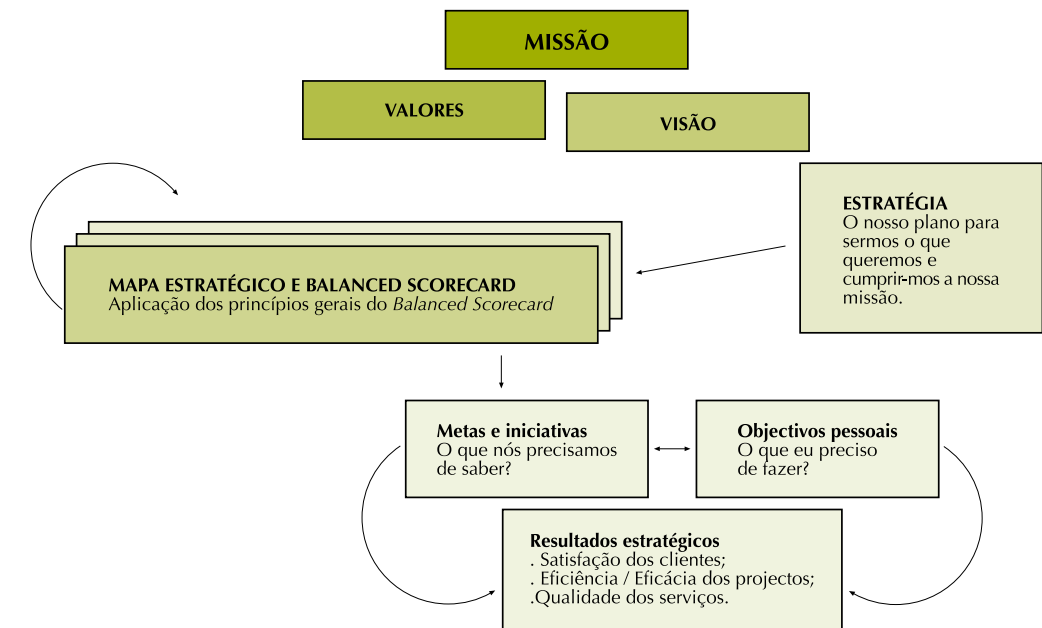
- Potenciar o uso de novas tecnologias da informação;
- Adotar posturas pró-activas que contribuam para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços;
- Fortalecer as acções de controlo voltadas para a melhoria do desempenho;
- Contribuir para a nova imagem corporativa dos Serviços;
- Desenvolver políticas de gestão do conhecimento;
- Aperfeiçoar o sistema de planeamento e gestão dos SASUTAD.

## 7.1. Aplicação dos princípios gerais do *Balanced Scorecard*

A aplicação dos princípios gerais do *Balanced Scorecard*, na construção dos mapas estratégicos do Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade tem como ponto de partida a missão. Esta, deverá ser clara e estar suportada num conjunto de valores. A missão encontra-se habitualmente definida nas Leis Orgânicas, onde também são explicadas as atribuições e competências. A missão definida desta forma apresenta desde logo um enfoque jurídico centrado na perspectiva interna de funcionamento e hierarquia dos serviços.

Nos SASUTAD, fazemos com que a missão ultrapasse este enfoque jurídico e constitua um quadro de referência para o desenvolvimento. Neste sentido, a missão é vista como um pilar do sistema de gestão da performance, sendo mais motivador e indutor de resultados. Neste contexto, os princípios do *Balanced Scorecard* para os SASUTAD são sempre iniciados com uma reflexão desenvolvida, primeiro pela administração dos SASUTAD, alargada depois aos coordenadores de núcleo. Esta perspectiva de topo está assim orientada para a avaliação dos resultados finais, visando direccionar as estratégias e acções que visem a sua concretização, fixando metas parcelares e mensuráveis, cuja monitorização e avaliação seja possível realizar, através dos indicadores inscritos nos mapas estratégicos. Por outro lado a visão é outro conceito fundamental na gestão da performance dos SASUTAD. A visão é definida pelos serviços como um futuro ideal desejado e construído com base nos objectivos abrangentes constantes na missão. Neste sentido, a partir da visão define-se as prioridades, os programas e os projectos estratégicos, através dos quais se pretende conduzir os SASUTAD.

A estratégia continua posicionada no centro do nosso modelo. De facto, o objectivo central é traduzir a estratégia em acção.



## 7.2. Mapas estratégicos

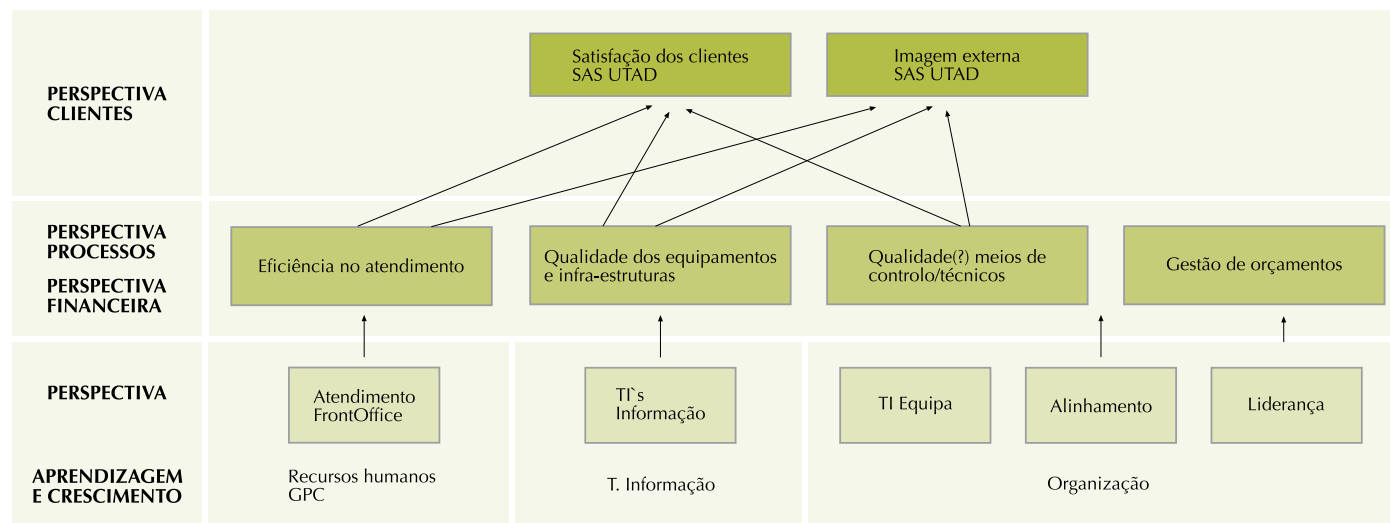
Os mapas estratégicos são fundamentais na concretização dos objectivos (orçamento vs. BSC). O sistema utilizado, apoia-se no conceito de desdobramento em cascata que consiste em construir scorecards nas diferentes áreas da organização devidamente alinhados com os grandes objectivos e prioridades definidas pela administração SASUTAD nos mapas de estratégia. O Núcleo de Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade, implementou um sistema para a construção dos mapas da estratégia para o seu segmento de intervenção/acção. Para isso definiram-se temas estratégicos, onde se destacam dois: a qualidade do serviço e a eficiência/eficácia. Neste sentido, a coordenação do núcleo desdobrou o mapa em cascata, envolvendo assim os gabinetes de controlo operativo, gabinete de controlo alimentar e gabinete de novas tecnologias e informática.

No esquema seguinte, apresenta-se o mapa estratégico para a área da alimentação, planeamento, controlo e novas tecnologias.

## 7.3. Mapa estratégico - Planeamento, Controlo e Gestão da Qualidade

1 - Qualidade do serviço

2 - Eficiência / Eficácia



Neste contexto, através deste ponto de partida, planificaram-se as estratégias para o ano de 2009. Estas abordagens foram quantificadas através da ajuda de indicadores de resultados e indicadores de acção. Dentro de cada parâmetro, existe a descrição do indicador e suas metas para o ano de 2009.

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Criar métodos pró-activos em relação aos serviços prestados.	Nº de acções identificadas em relação ao utente.	>=2008		>=2008	Acção 3.2
Aumentar a qualidade nos serviços prestados.	Nº de serviços de apoio às unidades operativas.	>=2008		>=2008	Acção 3.6
Promover a utilização das TI's.	Nº de projectos desenvolvidos.	>2008		>=2008	Acção 3.1
Capacitar tecnicamente os vários gabinetes que compõem a estrutura do Planeamento e Controlo.	Nº de equipamentos, desenvolvidos e/ou reparados.	>=2008		>=2008	Acção 3.27
Reformular e fortalecer a infra-estrutura de apoio técnico e administrativo, introduzindo práticas e instrumentos modernos de gestão.	Nº dos serviços de apoio às unidades operativas.	>=2008		100% Alvo	
			Nº de novos serviços de apoio colocados à disposição dos colaboradores.	>=2008	

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Acção 3.1 – Projectos de TI's;
- Acção 3.2 – Treinar e aprimorar a postura dos colaboradores no atendimento ao público;
- Acção 3.3 – Incentivar a postura institucional pró-activa em relação às exigências dos utentes;
- Acção 3.4 – Estimular a troca de experiências (Brainstorming);
- Acção 3.6 – Incentivar acções de empreendedorismo e inovação;
- Acção 3.7 – Aumentar o investimento na organização.

Tabela 3 - Perspectiva da Aprendizagem

PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Optimizar a aplicação/ execução dos recursos públicos recebidos.	Índice de eficiência orçamental/financeira.	>2008	Aquisições efectuadas.	100% Alvo	
Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis (Gestão do orçamento).	Índice de aumento de receitas.	>2008	Diversificação da oferta aos Clientes; Disponibilizar produtos com maior valor acrescentado.	>=2008	Acção 2.1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar o vencimento dos funcionários exclusivamente através das receitas próprias das unidades alimentares Bares;</li> <li>Assegurar o vencimento dos funcionários através do OE;</li> </ul>	Nº de projectos desenvolvidos.	>2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferir verbas das receitas próprias dos bares SASUTAD.</li> <li>Transferir verbas do OE.</li> </ul>	>=2008	Acção 2.2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 2.1 – Aumentar a receita obtida com a transacção dos bens e dos serviços prestados; Acção 2.2 – Simplificar o processo de execução orçamental.					

Tabela 4 - Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA DO CLIENTE					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Atendimento ao utente nas unidades alimentares. Rapidez, (eficiência e eficácia).	Tempo médio de resposta às solicitações dos utentes.	>2008	Nº de medidas disponibilizadas para redução do tempo de espera.	>2008	Acção 1.2
Beneficiar o maior nº de utentes, dentro do padrão de qualidade estabelecido nos SASUTAD.	Crescimento da comunidade beneficiada pela actuação da organização.	>2008	Nº de reclamações recebidas por não conformidade nos serviços prestados.  % de reclamações solucionadas.	>2008  100% solucionadas	Acção 1.3  Acção 1.3
Melhorar a relação de apoio e confiança entre o serviço público e os utentes.	(Aumento) Crescimento do nº de utentes e entidades interessadas em conhecer as actividades dos serviços.	>2008	Volume de informação distribuída.	>=2008	Acção 1.2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 1.1 – Programa de acompanhamento das boas práticas de exploração (Monitorização); Acção 1.2 – Serviço de atendimento aos utentes (promover formação na área de atendimento ao público (solicitar a colaboração dos utentes); Acção 1.3 – Estabelecer práticas de boa gestão e padrões de acompanhamento, processamento e solução das reclamações recebidas.					

Tabela 5 - Perspectiva do Cliente

PERSPECTIVA DO PROCESSO					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Avaliação da conformidade da certificação em HACCP.	Índice de Controlos efectuados.	>2008	Nº de análises.	>2008	Acção 3.1
Prestação de serviços com finalidade reguladora.	Índice de fiscalização.	>2008	Nº de normas de procedimentos revistos e/ou elaborados.	>2008	Acção 3.4
Procurar a excelência nos serviços prestados aos utentes.	Índice de realização (metas atingidas/metas previstas)	>=2008	Formação dos funcionários.	100% Alvo	Acção 3.5
Assessorar tecnicamente a Administração.	Índice de serviços realizados em parceria ou em rede.	100% Alvo	Recursos/projectos.		Acção 3.1
Formação e avaliação do desempenho.	Índice de formação de RH.	100% Alvo	Avaliações SIADAP; Formação interna/Bares SASUTAD.	100% Alvo 100% Alvo	Acção 3.5
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 3.1 – Obter/Realizar pareceres técnicos; Acção 3.2 – Implantação de um sistema da qualidade nos serviços; Acção 3.3 – Modernizar e ampliar os sistemas de informação; Acção 3.4 – Promover eventos técnicos; Acção 3.5 – Elaborar programas de formação profissional.					

Tabela 6 - Perspectiva do Processo

# III.

## Apoio ao Estudante

Tendo os SASUTAD como missão proporcionar aos estudantes da UTAD apoios directos e indirectos de qualidade, garantindo a igualdade de oportunidades no acesso e frequência do ensino superior, o Sector de Bolsas, Alojamento, Lavandaria e Apoio Clínico propõe-se contribuir para o atingir dos objectivos delineados.

### 1. Visão

Assegurar o direito à igualdade de oportunidades de acesso, frequência e sucesso escolar, pela superação de desigualdades económicas, sociais e culturais.

### 2. Valores

Os valores que diariamente são inculcados aos colaboradores da estrutura são:

- Orientação para o serviço público;
- Participação activa no desenvolvimento da organização;
- Melhoria contínua e inovação;
- Gestão Qualitativa dos Recursos Humanos;
- Utilização eficiente e eficaz dos recursos financeiros disponíveis;

### 3. Análise SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada entre o diagnóstico e a formulação da estratégia.

Na tabela 7, são apresentados os principais pontos fortes e fracos, relacionados com as ameaças e oportunidades para a estrutura de Apoio ao Estudante, durante o ano de 2009.

MATRIZ SWOT		Pontos fracos					Pontos fortes			
		Recursos financeiros escassos	Deficiente comunicação	Burocracia interna	Deficiente padronização de procedimentos e uniformização de imagem	Atendimento ao utente pouco profissionalizado	Equipas motivadas	Liderança eficiente e eficaz	Sentido de serviço público	Serviços inovadores
Ameaças	Opinião pública desfavorável	-	-	-	-	-	+	+	+	
	Regras que estão sempre a mudar por parte do MCTES		-		-		+	+	+	+
	Programa de atribuição de bolsas pouco eficaz	-			-		+	+	+	+
	Situação económica do país	-								
Oportunidades	Novos sistemas da informação				(+)	(+)	+	+	+	+
	Colaboração com a DGES	(+)	(+)				+	+	+	+
	Auditorias (DGES e FSE)						+	+	+	+

Tabela 7 – Matriz SWOT (Apoio ao Estudante)

#### 4. Bolsas de Estudo

A bolsa de estudo, prestação pecuniária para participação nos encargos com a frequência do ensino superior, é um instrumento fundamental para atingir o direito à igualdade de oportunidades de acesso, frequência e sucesso escolar, pela superação de desigualdades económicas, sociais e culturais. Favorecendo-se o contacto directo com o estudante nos procedimentos conducentes à atribuição dos apoios sociais, os Técnicos diagnosticam outras problemáticas, nomeadamente dificuldades de cariz individual, social e cultural – desadaptação ao ambiente escolar, ou outras que possam influenciar o sucesso escolar e a inserção social do estudante. Desta forma contribuem, dentro das suas competências, para consubstanciar o previsto na Lei que regulamenta a Acção Social, concedendo apoios sociais directos e indirectos e acolhendo, acompanhando e fornecendo informações aos estudantes, nomeadamente aos portadores de deficiência.

Tender-se-á para a simplificação do processo de atribuição de bolsas de estudo através da redução do número de documentos a apresentar e da uniformização do processo e dos procedimentos de análise de candidaturas, integrando projecto em parceria com a DGES e outros Serviços de Acção Social. Existe já um programa informático de utilização comum, que será testado e implementado a parte dos estudantes da UTAD, durante o ano lectivo 2009/2010.

Para os restantes estudantes continuar-se-á a utilizar a plataforma informática em uso, simplificando parte dos procedimentos nomeadamente enviando os recibos para o e-mail do estudante, validando a bolsa de estudo por assinatura de listagem, e recorrendo cada vez mais ao correio electrónico para agilizar a troca de informações.

As instalações dos SASUTAD vão sofrer obras profundas visando, entre outras, a melhoria da operacionalidade dos Serviços e a criação de espaços adequados e acessíveis para atendimento dos estudantes. Essas alterações estão a ser encaradas como um desafio à capacidade de adaptação e tenacidade de cada um dos colaboradores do Sector.

O plano de actividades para o Sector prognostica, entre outros, o seguinte para o ano de 2009:

- De acordo com o previamente programado, continuar-se-á a fornecer à DGES, nas datas definidas, os mapas mensais com as previsões e com a execução orçamental na área das bolsas de estudo.

- Até Fevereiro de 2009, todos os processos de candidatura a benefícios sociais 2008/2009 serão analisados e todas as revisões efectuadas. Aponta-se ainda para que 95% dos processos fiquem estudados até ao final do ano civil, havendo 5% dos casos que pela entrega tardia (terceira fase), ou pela especial complexidade das situações, necessitam de ser analisados com o apoio dos Serviços Académicos da UTAD (reprovações, mudanças de Curso e outras) ou ainda nos casos em que a entrevista é primordial para o apuramento de elementos necessários à avaliação das situações concretas.

- Regras recentemente introduzidas no ensino superior relacionadas com a mobilidade entre instituições poderão trazer alguma inconstância a estas previsões, uma vez que há já um número significativo de estudantes a candidatar-se a benefícios sociais em épocas diferentes das habituais (nomeadamente no início do segundo semestre).

- Dentro do possível, durante o mês de Março de 2009, serão programadas visitas domiciliárias a um leque de casos previamente seleccionados. Aponta-se para a visita a 0,5% dos bolseiros (cerca de 15 estudantes).

- Durante os meses de Abril e Maio, irá decorrer a primeira fase da candidatura a benefícios sociais (bolsa de estudo e alojamento), para os estudantes que pretendam candidatar-se a benefícios sociais para o ano lectivo 2009/2010.

- Serão igualmente revistas, caso se justifique, as Regras Técnicas para Concessão de Apoios aos Estudantes da UTAD.

- Em Setembro, Outubro e Novembro, serão abertas as candidaturas a benefícios sociais para os estudantes do primeiro ano, primeira vez – ano lectivo 2009/2010.

- Parte das candidaturas serão efectuadas on-line, utilizando a nova plataforma comum da DGES.

- A partir de Setembro de 2009 serão editadas listagens para pagamento de bolsas de estudo aos estudantes que fizeram a entrega das candidaturas e dos respectivos documentos, nos meses de Abril e Maio. Prioritariamente serão analisadas e editadas as candidaturas dos estudantes residentes (em residên-

cia universitária) e dos estudantes com bolsas de estudo de valor mais elevado, no ano lectivo anterior.

- Simultaneamente estarão a ser recolhidos e tratados documentos (declarações de matrícula, notas de liquidação de IRS e outros), de todos os candidatos a benefícios sociais, da primeira fase (Abril e Maio) e da segunda fase (Setembro, Outubro e Novembro).

- Para os estudantes da segunda fase (primeiro ano) – recém-chegados à UTAD, e em cerca de 80% dos casos, a Vila Real – será dada uma atenção especial no acolhimento, com entrevistas personalizadas, quando possível / sempre que a situação o aconselhe.

- Os colaboradores que fazem o atendimento no balcão receberão formação nesse sentido. Darão o apoio necessário no preenchimento dos boletins de candidatura e farão o encaminhamento para os Técnicos, sempre que a situação não se enquadre no previsto para o atendimento geral.

- A partir de Setembro de 2009 prevê-se que o acolhimento dos estudantes já esteja a decorrer em instalações remodeladas.

#### 4.1. Bolsas de Estudo e Meios Informáticos

Com a disponibilização de meios informáticos em todos os postos de trabalho, vai ser necessário proporcionar formação específica a todos os colaboradores. No caso de o programa da DGES estar apto para ser adoptado experimentalmente para um leque de estudantes do primeiro ano, será igualmente necessário formar os colaboradores nesta área, para poderem correctamente apoiar os estudantes.

#### 4.2. Bolsas de Estudo e Recursos Humanos

Não há previsão de alterações no Sector, em termos de recursos humanos, muito embora haja colaboradores em formação específica na área do Serviço Social. A melhoria da operacionalidade decorrente da integração nos novos espaços, poderá implicar algum ganho de produtividade e de melhoria no atendimento dos estudantes. No entanto, aproximando-se o número de candidaturas em 2009/2010 das 4000, dois Técnicos são manifestamente insuficientes para fazer o estudo e acompanhamento de tão elevado número de casos.

#### 4.3. Bolsas de Estudo e Recursos Financeiros

Em termos orçamentais, prevê-se que de Janeiro a Junho de 2009 sejam atribuídas 2900 bolsas de estudo vezes 6 meses. Rondando a bolsa média os 169€, o total a atribuir vai ser de 2.923.200€.

De Setembro a Dezembro de 2009, as previsões são as seguintes: 3000 bolseiros; bolsa média de 168€ mais 5,7% igual a 178€ vezes 3000 bolseiros vezes quatro meses é igual a 2.136.000€. Ao todo, no ano de 2009 serão necessários cerca de 5.059.200€ para pagamento de bolsas de estudo.

MATRIZ ESTRATÉGIA 09	Residências	Atribuição de bolsas de estudo	Lavandaria	Apoio Clínico e Psicológico	Sistema de Gestão de Qualidade	Novas Tecnologias e Informática
Reforçar a imagem	x	x		x		
Aumentar a eficácia	x	x	x	x	x	x
Melhoria das Infra-estruturas	x	x				
Aquisição de equipamento	x	x		x	x	x
Aumentar a produtividade	x	x	x	x	x	x
Formação profissional	x	x	x	x	x	x
Implementar novos projectos	x	x	x	x	x	x

Tabela 8 - Matriz estratégica (Apoio ao Estudante)

### 5. Alojamento

Área fundamental no apoio indirecto aos estudantes deslocados da UTAD. Os SASUTAD dispõem actualmente de 523 camas em quartos duplos e individuais, distribuídas por 5 residências universitárias. Para o próximo ano lectivo de 2009/2010, prevê-se o seguinte para o Sector:

- Aumento do número de pedidos de candidatura ao alojamento, decorrente do aumento do número de estudantes da UTAD (nomeadamente de bolseiros), da crise económica, da crescente divulgação das RU's, das boas condições proporcionadas aos residentes e da localização privilegiada. Por esse motivo é necessário continuar a aplicar com rigor os critérios de admissão definidos nos regulamentos e elaborar com a devida antecedência as listagens dos estudantes a alojar, dando tempo para que os restantes estudantes procurem alojamento na cidade.

- A colaboração com a Associação Académica, nesta matéria, tem sido essencial.

- 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%, respectivamente).

- 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, estão a ser objecto de um tratamento diferenciado, não havendo, contudo, capacidade dos Serviços para responder a todas as solicitações. Para acautelar algumas das dificuldades previstas, promover-se-ão intercâmbios

regulares dos colaboradores afectos ao alojamento, com os interlocutores da UTAD, nomeadamente das Relações Internacionais e do IEESEN.

- Ainda nesta área, tentar-se-á afinar circuitos de marcação de estadias, privilegiando a utilização da Internet.

- Caso se mostre oportuno, tentar-se-á rentabilizar as residências universitárias no período de Verão aumentando-se, desta forma, a taxa de cobertura.

- O novo programa informático de gestão do alojamento implementado em 2007 vai continuar a ser melhorado, adaptando-o às necessidades dos Serviços e dos potenciais clientes. A disponibilização de formulários de candidatura e de gestão de reservas on-line está também prevista para o próximo ano.

- O Plano de encerramento para o final do ano lectivo 2008/2009 está já definido e vai ser divulgado durante o mês de Março. Foi elaborado tendo em conta o calendário escolar aprovado para 2008/2008, e as necessidades da UTAD relativamente ao acolhimento de estudantes provenientes de Universidades Brasileiras.

- O encerramento programado prevê ainda necessidades específicas dos estudantes provenientes dos PALOP's e de estudantes que necessitem de permanecer na UTAD em formação ou a desenvolver projectos oficialmente reconhecidos.

- A programação das férias dos colaboradores das RU's, nomeadamente das senhoras Empregadas de Andar e dos senhores Guardas, terá em conta o planeado para o encerramento das residências.

- Em Março toda a programação das férias vai estar efectuada.

- Obras de manutenção com alguma complexidade também estão a ser programadas para as férias de Verão de 2009.

- Ainda antes do início do ano lectivo 2009/2010, irá ser revisto o Regulamento das Residências Universitárias, caso seja necessário, e encaminhado o processo para o Conselho de Acção Social para aprovação.

- Em Setembro, proceder-se-á à movimentação interna de alguns colaboradores (senhoras Empregadas de Andar e senhores Guardas), e será preparada formação básica na área 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 anual das roupas de cama e atalhados vai ser efectuado no final do ano lectivo, e realizada uma avaliação do seu estado, para se estimar necessidades nesta área.

- O mobiliário e restante equipamento das RU's vai igualmente ser reavaliado e reparado ou substituído (aliás como acontece ao longo do ano), de acordo com as necessidades.

Por último de referir que a crescente procura de alojamento em residência universitária implicará, a curto prazo, a implementação 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 adaptado para acolhimento de professores e investigadores integrados em programas de intercâmbio, doutorandos, mestrados e outros clientes em deslocações de curta estadia.

## 6. Lavandaria

Não há previsão de intervenções ou alterações profundas no Sector. Será preparada formação básica na área da higiene e segurança no trabalho, nomeadamente quando os novos detergentes, a adjudicar no início do ano, passarem a ser distribuídos.

- O equipamento é vistoriado regularmente e reparado ou substituído conforme as necessidades.

- Está prevista a instalação de novos equipamentos doseadores de detergente e de controlo da

quantidade da roupa a cuidar. Será possível, desta forma, tratar objectivamente alguns dos indicadores em termos estatísticos e contabilísticos, aferindo a rentabilidade do sector e imputando custos a áreas específicas ou a outras entidades (nomeadamente à Associação Académica da UTAD).

## 7. Apoio Clínico e Psicológico

Estão previstas campanhas de divulgação das consultas de Psicologia e do apoio de Enfermagem, bem como das restantes especialidades, através dos meios habituais (Internet, Rádio Universidade, Associação Académica, Avisos, directamente nas entrevistas e no balcão de atendimento), durante todo o ano de 2009, com maior relevância no início do ano lectivo 2009/2010, para tentar rentabilizar o Sector, nomeadamente as duas primeiras especialidades referidas.

A enfermagem tem dado apoio aos Ajudantes Familiares que prestam os cuidados básicos aos dois estudantes tetraplégicos que se encontram alojados no Bloco A da RU Além Rio. Prevê-se que esse apoio continue durante os próximos anos lectivos e enquanto os estudantes em referência se mantiverem na UTAD.

Os Serviços estão disponíveis para colaborar sempre que haja contactos no sentido de efectuar estudos científicos de natureza clínica e desde que a confidencialidade e as questões éticas estejam salvaguardadas.

## 8. Aplicação dos princípios gerais do *Balanced Scorecard* (Mapas Estratégicos)

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Aumentar a qualidade nos serviços prestados.	Nº de serviços de apoio.	>=2008	Recursos gastos "na gestão dos serviços administrativos"	>=2008	Acção 3.1
Capacitar tecnicamente os vários gabinetes que compõem a estrutura do Planeamento e Controlo.	Nº de equipamentos adquiridos, desenvolvidos e/ou reparados.	>=2008	Nº de actividades de infra-estrutura com sistemas de qualidade implantados.	>2008	Acção 3.2
Reformular e fortalecer a infra-estrutura de apoio técnico e administrativo, introduzindo práticas e instrumentos modernos de gestão.	No de serviços de apoio às unidades operativas.	>=2008	Nº de gabinetes abrangidos.	100% Alvo	
			Nº de novos serviços de apoio colocados à disposição dos colaboradores.	>=2008	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 3.1 – Incentivar acções de empreendedorismo e inovação;					
Acção 3.2 – Aumentar o investimento na organização.					

Tabela 9 - Perspectiva da Aprendizagem

PERSPECTIVA FINANCEIRA					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Optimizar a aplicação/ execução dos recursos públicos recebidos.	Índice de eficiência orçamental/financeira.	>=2008	Aquisições efectuadas	100% Alvo	
Aumentar o volume de recursos financeiros disponíveis (Gestão do orçamento)	Índice de aumento de receitas.	>=2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação da oferta aos utentes;</li> <li>Disponibilizar produtos com maior valor acrescentado.</li> </ul>	>=2008	Acção 2.1
Aumentar das Taxas de cobertura.	Diminuir a despesa.	<2008	Monitorizar a despesa	<2008	Acção 2.2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 2.1 – Aumentar a receita obtida com a transacção dos bens e dos serviços prestados; Acção 2.2 – Monitorizar a despesa de funcionamento.					

Tabela 10 - Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA DO PROCESSO					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Avaliação da conformidade (análise dos processos)	Índice de Controlos efectuados.	>2008	Nº de inspecções	>2008	Acção 3.1
Prestação de serviços com finalidade reguladora.	Índice de fiscalização.	>2008	Nº de processos elaborados.	>2008	Acção 3.1
Procurar a excelência nos serviços prestados aos utentes.	Índice de realização (metas atingidas/metas previstas).	>=2008	Formação dos funcionários.	100% Alvo	Acção 3.2
Formação e avaliação do desempenho.	Índice de formação de RH.	100% Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliações SIADAP.</li> <li>Certificados participação</li> </ul>	100% Alvo	Acção 3.2
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 3.1 – Realizar pareceres técnicos; Acção 3.2 – Elaborar programas de formação profissional.					

Tabela 11 - Perspectiva do Processo

PERSPECTIVA DO CLIENTE					
Objectivos estratégicos	Indicadores de resultado		Indicadores de acção		Iniciativas
	Descrição	Metas 2009	Descrição	Metas 2009	
Atendimento ao utente	Tempo médio de resposta às solicitações dos utentes.	>2008	Nº de medidas disponíveis para redução do tempo de espera.	>2008	Acção 1.2
Beneficiar o maior número de utentes, dentro do padrão de qualidade estabelecido nos SASUTAD.	Crescimento da comunidade beneficiada pela actuação da organização.	<2008	Nº de reclamações recebidas por não conformidade nos serviços prestados.	<2008	Acção 1.1 e 1.3
			% de reclamações solucionadas.	100% solucionadas	Acção 1.1 e 1.3
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:					
Acção 1.1 – Programa de acompanhamento das boas práticas de exploração (Monitorização); Acção 1.2 – Serviço de atendimento aos utentes (promover formação na área de atendimento ao público (solicitar a colaboração dos utentes); Acção 1.3 – Estabelecer práticas de boa gestão e padrões de acompanhamento, processamento e solução das reclamações recebidas.					

Tabela 12 - Perspectiva do Cliente



# IV.

## Recursos Físicos e Financeiros

### 1. Recursos Financeiros

O presente ponto contempla uma previsão das receitas e das despesas para o ano económico de 2009, sendo que na sua elaboração foram considerados:

- As verbas atribuídas pelo Ministério da Ciência da Tecnologia e Ensino Superior, MCTES, que correspondem às dotações do OE;
- A ausência de verbas inscritas no Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central, (PIDDAC);
- As previsões de outras receitas próprias.

Apresenta-se uma síntese das previsões de receita e despesa para este ano:

Assim sendo prevê-se que as receitas dos Serviços, no ano 2009 ascendam aos 7.568.417€, aqui está incluída a dotação para Bolsas de Estudo de 4.322.159€, não inscrita no Orçamento Privativo, evidenciando-se os seguintes aspectos:

- Neste valor inclui as receitas provenientes de financiamento público e as receitas próprias, não considerando o saldo transitado de 2008;
- O financiamento do OE representa cerca de 80% da Receita prevista, se efectivamente a dotação para Bolsas de Estudo nos for totalmente atribuída, caso contrário representará cerca de 60%;

ANO	OE €	PIDDAC €**	Total
2003	3.986.696	740.134	4.276.830
2004	4.319.850	400.307	4.720.157
2005	4.451.314	471.388	4.922.702
2006	4.281.211		4.281.211
2007	4.180.037	381.094	4.561.131
2008	6.887.740	674.783	7.562.523
2009	6.072.027		6.072.027

**Tabela 13** - Evolução do Financiamento OE \*\* Inclui verbas do FEDER

Para 2009 esperam-se algumas dificuldades:

- A Lei do Orçamento de Estado para 2009, onde se estabelece a obrigatoriedade das Instituições de Ensino Superior continuarem a descontar 11% dos salários dos trabalhadores do quadro para a CGA, (Caixa Geral de Aposentações), sem qualquer reforço da dotação para essas instituições;

- Para além de não se corrigir a despesa com a CGA, como não houve aumento na dotação do OE, não só não se recupera o aumento dos salários dos funcionários públicos em 2008, como não se cobre o aumento previsível desses salários para 2009.

Os SASUTAD continuarão a ter de cobrir estas derrapagens na despesa com Receitas Próprias.

Com uma dotação igual à de 2008, o Orçamento para 2009 obriga a uma austeridade igual ou superior à que presidiu o Orçamento de 2008, isto é, continuará a ser necessário proceder a uma contenção das despesas de funcionamento e de Investimento dos SASUTAD, nomeadamente da remodelação do mobiliário das Residências mais antigas, bem como obras de remodelação das mesmas.

Neste contexto, nos próximos dois pontos serão apresentadas sínteses das vertentes da receita e despesa do Orçamento para 2009, que está estruturado de acordo com a Portaria n. 794/2000, de 20 de Setembro, que instituiu o Plano Oficial de Contabilidade para o sector da Educação. A Circular Série A n. 1343, de 1 de Agosto de 2008, da Direcção Geral do Orçamento obriga a elaboração do orçamento por fontes de financiamento, baseando-se na sua classificação na proveniência da receita.

As fontes de financiamento para os Serviços e Fundos Autónomos, como os SAS para 2009 são:

### 3 Esforço financeiro nacional (OE)

#### 31 Estado RG não afectas a projectos cofinanciados

311 Estado RG não afectas a projectos cofinanciados

#### 5 Auto financiamento

51 Auto financiamento (RP)

### 1.1. Receita

O quadro seguinte apresenta a receita global dos SASUTAD para 2009, receita essa que inclui o financiamento do MCTES, no valor de 6.072.027€. Não está incluído no OE de 2009, para os SASUTAD verba para Investimentos do Plano não obstante haver necessidade de se fazerem obras de remodelação em algumas residências, bem como substituição de equipamento/mobiliário.

As receitas próprias, no valor de 1.496.390€, são provenientes das cantinas e bares, alojamento, lavandaria self, etc. Às receitas próprias deverá adicionar-se o saldo de gerência anterior, cujo valor falta apurar.

DESIGNAÇÃO DA RECEITA	TOTAL DAS RUBRICAS
Fonte de financiamento 311	
MCTES	6.072.027€
Fonte de financiamento 51	
Juros de Bancos e outras Instit. Créditos	26.514€
Venda de impressos	10.509€
Venda de outros bens	2.000€
Aluguer de espaços e equipamento	3.900€
Actividades de saúde	500€
Alimentação e alojamento	1.270.467€
Outros serviços	32.500€
Rendas	150.000€

Tabela 14 - Receita do Orçamento Privativo

### 1.2. Despesa

DESIGNAÇÃO DA DESPESA	TOTAL DAS RUBRICAS
Fonte de financiamento 311	
Pessoal	1.737.568€
Funcionamento	12.300€
Fonte de financiamento 51	
Pessoal	68.436€
Aquisição de Bens	644.443€
Aquisição de Serviços	515.731€
Transferências Correntes - Outras	190.000€
Capital	77.780€

Tabela 15 - Despesa Global do Orçamento

Como foi referido anteriormente não houve dotação para Investimentos do Plano. Como tal, o orçamento dos SASUTAD para 2009 resume-se somente a despesas de funcionamento e Bolsas de Estudo, (não inscritas em orçamento).

#### Objectivos para 2009:

- Rentabilizar os recursos financeiros direccionados no sentido de uma boa gestão;
- Aumentar a Receita Própria;

- Aperfeiçoamento e aumento de uma maior celeridade no circuito de conferência e preparação da facturação, visando o pagamento aos fornecedores num prazo optimizado de 15 dias;

- Melhoria do sistema de informação contabilístico aquando solicitado, (aquisição dos módulos de aprovisionamento, Gestão de Stocks e Comercial).

## 2. Recursos Humanos

Nos SASUTAD, a gestão de pessoal baseia-se na aplicação da legislação laboral, de forma a proporcionar aos funcionários um grau de satisfação que se traduza numa maior motivação / incentivo, de forma a beneficiar os clientes dos Serviços e ao mesmo tempo aumentar a produtividade.

A equipa que constitui o pessoal dos SASUTAD é a responsável pelos sucessos e insucessos da sua actividade.

Para o ano 2009 prevê-se a distribuição de pessoal de acordo com o Mapa de Pessoal para 2009 que junto se anexa.

À semelhança de anos anteriores, os SASUTAD irão implementar o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), com as alterações legalmente definidas, procurando avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos colaboradores em função dos resultados obtidos, na concretização dos objectivos.

Com a Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, organizaram-se as diferentes carreiras existentes na função pública em 3 carreiras gerais e respectivas categorias:

CARREIRA	CATEGORIA
Técnico Superior	Técnico Superior
Assistente Técnico	Coordenador Técnico
	Assistente Técnico
Assistente Operacional	Encarregado Geral Operacional
	Encarregado Operacional
	Assistente Operacional

**Tabela 16** - Carreiras Gerais e Categorias

Procurar-se-á incentivar a frequência de acções de formação. Sempre que o número de funcionários envolvidos o justifique, estas acções poderão ser realizadas nas instalações da Instituição. Nos outros casos, promover-se-á a inscrição em acções de formação na instituição formadora.

### Procurar-se-á ainda:

- Actualizar e harmonizar os dados relativos aos Recursos Humanos, mediante a aquisição de um Programa de RH;

- Implementar uma secretaria virtual, para que os funcionários que não tenham acesso à internet, possam aceder aos seus dados individuais;

- Implementar medidas tendentes a simplificar e desburocratizar procedimentos, bem como simplificar os circuitos processuais, permitindo assim prestar um serviço mais célere e eficaz.

## 3. Recursos Patrimoniais, oficinais e de manutenção

O Sector de Oficinas e Manutenção pretende realizar trabalhos de manutenção preventiva nos edifícios e equipamentos dos SASUTAD, garantindo assim as melhores condições aos seus utentes. Neste contexto, pretende-se realizar no ano de 2009, nomeadamente:

- O processo de certificação energética dos edifícios;

- O projecto de aquecimento de águas quentes através dos painéis solares. Este novo sistema será usado onde existem actualmente as centrais térmicas (Blocos A e C) do Complexo Residencial Além Rio. Neste contexto, pretende-se intervir nos sistemas de aquecimento das cozinhas e respectivas instalações eléctricas e sanitárias;

- Aquisição e instalação de 2 termoacumuladores;

- Intervenção no pavimento do Refeitório de Codessais;

- Realização de obras de restauro nos terraços/coberturas e paredes nos Blocos B/C/ D de Além Rio;

- Criação de mecanismos que nos levem à redução do consumo de água e luz, lançando uma campanha juntos alunos residentes;

- Fazer um balneário comum para todo o pessoal auxiliar (Além Rio).

A gestão de aprovisionamento envolve um conjunto de acções que permitem disponibilizar, de um modo permanente, os bens e serviços necessários e adequados ao bom funcionamento das vertentes social e económica de apoio aos alunos da UTAD, objectivo este essencial e subjacente à existência dos Serviços de Acção Social.

# V • Núcleo de Aprovisionamento

## 1. Competências

Gerir os procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços;  
Gerir o armazenamento de bens;

Preparar e providenciar a publicação de editais de pré-qualificação para concursos públicos de aquisição de materiais, equipamentos e serviços;

Recepcionar requisições com o respectivo parecer favorável do responsável da unidade, e assegurar a identificação correcta das especificações dos produtos/serviços e as condições de fornecimento pretendidas (prazos de entrega, regime de fornecimento);

Organizar e controlar os processos de concurso e consultas ao mercado de bens e serviços necessários ao desenvolvimento dos Serviços;

Identificar potenciais fornecedores numa óptica da melhoria do custo-prazo-qualidade e assegurar o respectivo contacto, selecção e negociação, nos termos da lei, salvaguardando as condições de fornecimento e as especificações desejadas;

Assegurar o registo, a emissão e acompanhamento de ordens de compra, o respectivo processo de cabimento e de autorização, para as requisições que lhe foram feitas, até á satisfação da mesma junto ao requisitante;

Fazer conferência das facturas e assegurar a sua aprovação;

Manter actualizadas 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;

Efectuar a gestão dos materiais de economato;

Organizar o arquivo corrente de contratos de aquisição de bens e serviços.

## 2. Objectivos Estratégicos

1 - Introduzir ao nível do aprovisionamento, as práticas e conceitos de gestão de qualidade, isto é, uma gestão centrada nas necessidades dos intervenientes, preocupada com um rigoroso controlo do processo de aquisição e distribuição; interessada em procurar, activamente, a informação de retorno.

2 – Ser competitivos na prestação de serviços através da prática quotidiana, garantindo a eficiência e a eficácia dos recursos disponíveis.

## 3. Objectivos Operacionais

### 3.1 - Reduzir os custos de manutenção da frota e equipamentos

A renovação do parque automóvel é necessária e encarada como prioritária por parte do Núcleo de Aprovisionamento e será feita de acordo com o estipulado no Decreto-Lei no 170/2008.

A par da renovação é objectivo do Núcleo de Aprovisionamento a redução de 2,5% nas despesas de manutenção da frota e equipamentos.

### 3.2 - Reduzir os custos na aquisição de bens e serviços

A taxa de inflação portuguesa deverá registar uma queda significativa no ano que vem, de acordo com as previsões da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), nessesentido parece-nos viável a redução de 2,5% como meta.

### 3.3 - Melhorar a operacionalidade dos serviços

### 3.4 - Implementação da área logística do GIAF módulo de Gestão de Aprovisionamento assenta nas seguintes aplicações

### 3.5 - Tratar o circuito da compra desde a requisição interna, passando pela área dos concursos até às recepções dos produtos e posterior gestão de contratos

A aplicação Gestão de Aprovisionamentos visa gerir o processo interno de despesa, desde a criação da necessidade interna de determinado recurso passando pelos processos de autorização execução de procedimentos legais até à sua formalização (contratos) e conseqüente satisfação do recurso em causa.

É na Aplicação Gestão de Aprovisionamentos que o processo logístico da despesa ocorrerá.

## 4. Módulo Gestão de Concursos

O módulo em questão visa principalmente o registo administrativo do trâmite de um concurso, no que concerne a datas, valores, concorrentes e outros dados relevantes. Porém existe um conjunto de informação acessória, normalmente em suporte físico, que acompanha os concursos à qual se dará um tratamento de anexação de ficheiros resultantes da digitalização dos documentos a cada fase aplicacional de um concurso.

Será também analisada a implementação e a parametrização dos layout's, que no âmbito de um concurso, a aplicação consiga gerar mediante a informação inserida.

## 5. Módulo Gestão de Equipamentos e Manutenção

O módulo LGEM – Equipamento e Manutenção do ERP GIAF, é uma ferramenta que apoia os processos de manutenção, facultando o planeamento de trabalhos e a gestão de ocorrências que afectam os equipamentos e instalações de uma empresa.

O seu objectivo é a quantificação dos custos e do esforço necessário na manutenção de um equipamento, desde o momento do registo de uma ocorrência, até ao momento da finalização dos trabalhos. Estes dados vão essencialmente permitir aos responsáveis da manutenção adequar os seus trabalhos de manutenção planeada de modo a reduzirem os desperdícios em tempo na manutenção correctiva.

Permite também um controlo de custos “à obra”, gerindo a localização de um determinado equipamento, atribuição de um tarifário de estadia / aluguer e registo de ponto.

Com o intuito de apoio à gestão toda a informação registada permite a obtenção de alguns indicadores de desempenho como:

- Tempo médio entre falhas;
- Tempo médio de reparação;
- Tempo médio de espera;
- Tempo médio de paragem;
- Taxa de Disponibilidade – Rácio entre MTBF e MTTR.

Estes dados podem ser obtidos desde que haja o registo das datas (tempos) presentes na ocorrência e a data de abertura/encerramento da respectiva Ordem de Trabalho.

Obtemos também indicadores financeiros:

- Mapa de Custos – Com separação de custos por “Grupos” (ex. Imobilizado, Reparções, Combustíveis) com apresentação de médias por contadores;
- Custo total de propriedade;
- Custos Globais – Discriminação de todos os custos imputados ao equipamento, desde as Ordens de Serviço à montagem / desmontagem de pneus;
- Mapa de Despesas – Registo das Despesas atribuídas ao Equipamento;

Estes dados representam a quantificação dos gastos dos recursos afectos à Ordem de Serviço, dos materiais consumidos, das Taxas de Equipamento, do lançamento das despesas (serviços externos, custo de aquisição, etc.) ou mesmo do registo dos gastos com combustível de cartões frota. NÁLISE – Logística GIAF

Como esta aplicação se encontra integrada no GIAF beneficia da interacção com este a nível logístico e financeiro. A nível logístico através da afectação de materiais às ordens de serviço (equipamentos) e da geração de pedidos e requisições afectos as ordens de trabalho (instalações). A nível financeiro com a possibilidade de integração com a contabilidade dos custos dos recursos com afectação à oficina (centro de custo) bem como dos valores do ponto de equipamento (notas de débito).

## 6. Implementação Plataforma Electrónica de Contratação de acordo com o DL 18/2008 nos SASUTAD.

Com a realização do presente projecto, estamos convictos de que os SASUTAD, para além de obterem um conjunto de benefícios, irão cumprir, desde a primeira hora, os requisitos legais impostos pelo CCP, e cumprir os princípios da transparência e das boas práticas no seu processo de compra.

A Plataforma Electrónica de Contratação será utilizada para a contratação de bens, serviços e empreitadas, de acordo com os requisitos legais impostos pelo Código dos Contratos Públicos, DL 18/2008 de 29 de Janeiro e DL 143-A/2008.

### 6.1 - Objectivos do projecto

- Preparar os SASUTAD para a contratação pela via electrónica, cumprindo os procedimentos previstos no novo Código dos Contratos Públicos já em vigor;
- Obter poupanças directas na aquisição de bens, serviços e empreitadas. Da experiência de outras instituições prevemos com esta plataforma atingir em média poupanças no intervalo entre 5% e 15% dos montantes de compra;
- Rentabilizar o esforço despendido pelos funcionários dedicados à contratação de bens e serviços e empreitadas dos SASUTAD;
- Reduzir os custos dos SASUTAD e dos seus fornecedores, nomeadamente por via da simplificação dos processos de comunicação.

## 7. Qualidade

### 7.1 - Avaliação direccionada para a qualidade

Aumentar o número de empresas convidadas nos procedimentos em 5%.

### 7.2 - Aumentar as qualificações dos Recursos Humanos

Aumentar o número de participações em acções de formação em 10%.

## **Ficha Técnica**

### **Elaboração do Plano de Actividades**

Elsa Justino  
Antero Gonçalves  
Joaquim Pereira  
Isabel Pimenta  
Paulo Rodrigues

### **Sistematização da Informação**

Antero Gonçalves

### **Design e Paginação**

[www.hldesign.pt](http://www.hldesign.pt)

SASUTAD, Janeiro de 2009