



SERVÍCIOS DE  
AÇÃO SOCIAL

UNIVERSIDADE  
DE TRÁS-OS-MONTES  
E ALTO DOURO



# Plano de Atividades

2019

# Índice

1. Nota Introdutória .....	2
1.1. Ambiente Organizacional .....	3
1.1.1. Ambiente interno .....	3
1.1.2. Ambiente externo .....	11
1.2. Estrutura do Plano de Atividades .....	13
2. Hierarquias e Atribuições e Competências .....	13
2.1. Organograma.....	15
2.2. Áreas de Atuação .....	16
3. Política da Qualidade .....	18
3.1. Missão.....	19
3.2. Visão .....	19
3.3. Princípios e Valores .....	19
4. Enquadramento Político Social .....	21
4.1. Fatores interferentes.....	21
4.2. Análise SWOT .....	22
5. Enquadramento Estratégico.....	24
5.1. Sistema de Gestão da Qualidade .....	24
5.2. Orientações Estratégicas.....	24
5.3. Processos .....	25
5.4. Objetivos por Processo.....	25
5.5. Mapas de Objetivos .....	26
6. Recursos.....	31
6.1. Recursos Humanos .....	31
6.2. Recursos Financeiros .....	32
7. Atividades e Projetos a Desenvolver .....	34
8. Nota Final.....	35
9. Anexos .....	36



## 1. Nota Introdutória

Um Plano de Atividades para além de constituir um documento de elaboração obrigatória em todas as organizações públicas (Decreto-Lei n.º 183/96), pretende constituir uma ferramenta de comunicação e síntese do que a liderança projeta para cada novo ano.



## 1.1. Ambiente Organizacional

Em face de várias circunstâncias em que se enquadra a realidade atual nos SASUTAD, com um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado, e considerando os constrangimento económicos que se atravessam, as orientações estratégicas para as atividades dos SASUTAD em 2019, são norteadas pela necessidade de desenvolver uma programação plurianual, reforçar a eficácia do controlo orçamental, melhorar a qualidade da informação, a transparência e a comunicação externa.

A atividade dos SASUTAD e o seu desempenho global são determinados por desafios com características distintas que se agrupam, por um lado, na gestão da mudança associada à implementação de SGQ e, por outro, na necessidade de assegurar o pleno desenrolar dos vários processos associados do Sistema. É necessária a mobilização de competências e uma atitude responsável, pró-ativa, aberta à mudança e à cooperação, e um espírito de serviço público que importa dinamizar. Estes desafios assumem um significado muito específico dado o contexto de renovação, do reforço da capacitação institucional, consubstanciado no aprofundamento quantitativo e qualitativo de competências para responder à dinâmica das reformas e à premissa de garantia do serviço público.

### 1.1.1. Ambiente interno

É incontornável que o ambiente interno sofra influências do ambiente externo, sobretudo no que diz respeito ao enquadramento sociopolítico e económico, como será referido mais à frente. A eficácia para o necessário equilíbrio com esta envolvimento depende em grande medida da forma como a liderança imprime o seu estilo e conduz a organização.

Os Serviços de Ação Social da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (SASUTAD) encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Os SASUTAD são uma estrutura de serviços direcionada para desenvolverem a sua atividade no âmbito de apoios sociais e auxílios económicos. O desenvolvimento de atividades desportivas, culturais e outras ações, que pela

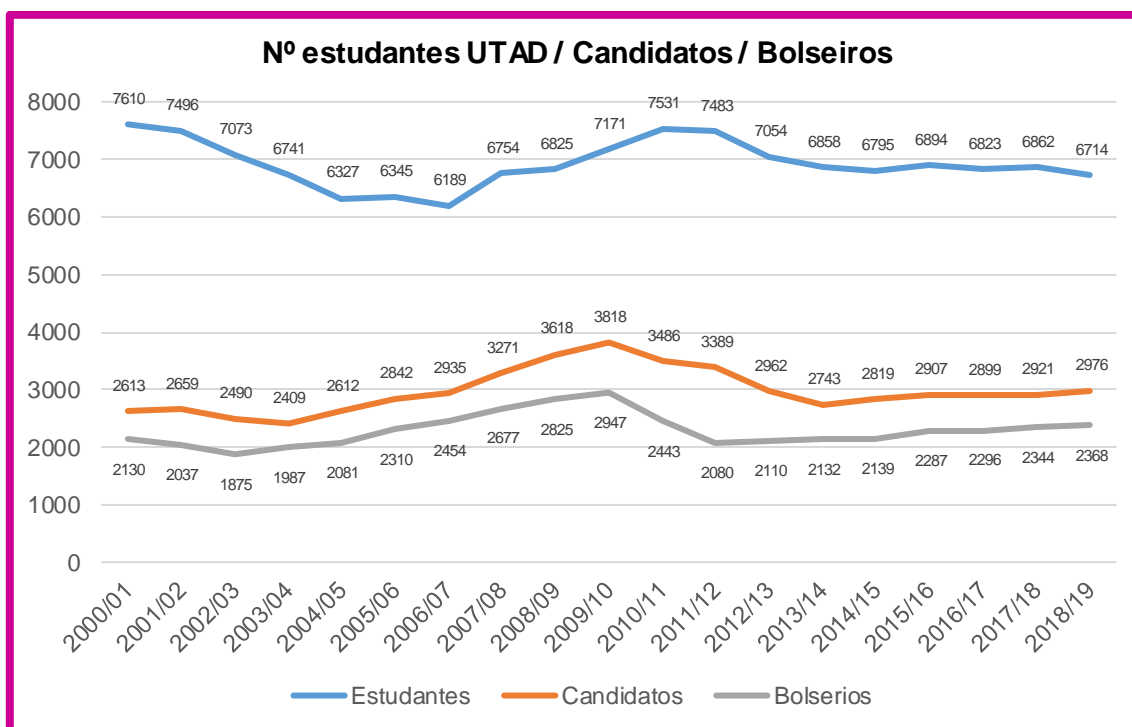
sua natureza se enquadram nos fins gerais da ação social escolar, continuará uma aposta da qual se esperam efeitos nos próximos anos. Favorece uma relação de integração entre a UTAD e a comunidade envolvente e promove uma relação de proximidade com a Associação Académica, enquanto suporte ao desenvolvimento de atividades ligadas ao bem-estar e enquanto parceiro dinamizador privilegiado da prática desportiva junto dos estudantes. Todos estes pressupostos personificam a essência da atividade dos SASUTAD no que lhe compete a prestação de apoios aos estudantes que colmatem as dificuldades e respondam às suas necessidades individuais. No centro da prestação dos apoios sociais há que considerar o desempenho da Divisão de Apoio ao Estudante (DAE) em várias vertentes, como ilustrado na Figura 1.



**Figura 1** – Tipos de Apoios Sociais prestados pela DAE.

Ao nível do apoio económico, o Fundo de Apoio Social (FAS) tem demonstrado ser um programa essencial para prevenir e reverter situações de abandono e desistência do ensino superior, o que exige a continuação da sua divulgação e a sua otimização, articulação e operacionalidade com a UTAD e com os parceiros institucionais que o financiam, nomeadamente a Fundação JB Fernandes Memorial Trust I.

A área das **Bolsas de Estudo** consubstancia-se na análise e tramitação dos processos que conduzem à determinação dos respetivos valores a atribuir e a calcular as mensalidades a entregar aos bolseiros com processos aprovados.



**Gráfico 1** - Evolução do número de estudantes, candidatos e bolseiros em períodos homólogos.

O gráfico evidencia o paralelismo entre o decréscimo de estudantes com o progressivamente menor número de candidatos. Por outro lado, há paralelismo ainda entre os candidatos e os Bolseiros mas nem a todos os candidatos foi aplicável a atribuição de Bolsas de Estudo (Gráfico 1).

A área do **Alojamento** é claramente influenciada pelo fator sazonalidade, como se pode verificar no Gráfico 2. Este facto repercute-se nos valores de faturação o que dificulta a monitorização deste indicador de Gestão do nosso Sistema de Gestão da Qualidade. A análise global da receita ao longo destes últimos anos indica uma baixa da receita com uma maior relevância para o ano de 2016 mas que em 2018 se repete de uma forma ainda acentuada. É uma constatação que contraria o maior número de alunos que têm entrado para a UTAD. A oferta externa é bastante diversificada e concorrencial o que obriga a uma atenção particular para as condições de conforto e bem-estar que podemos proporcionar aos nossos residentes para que nos sobrevalorizemos em relação aos nossos concorrentes externos, que são uma Parte Interessada incluída na envolvente comunitária, e que representa simultaneamente um risco e uma oportunidade de melhoria.

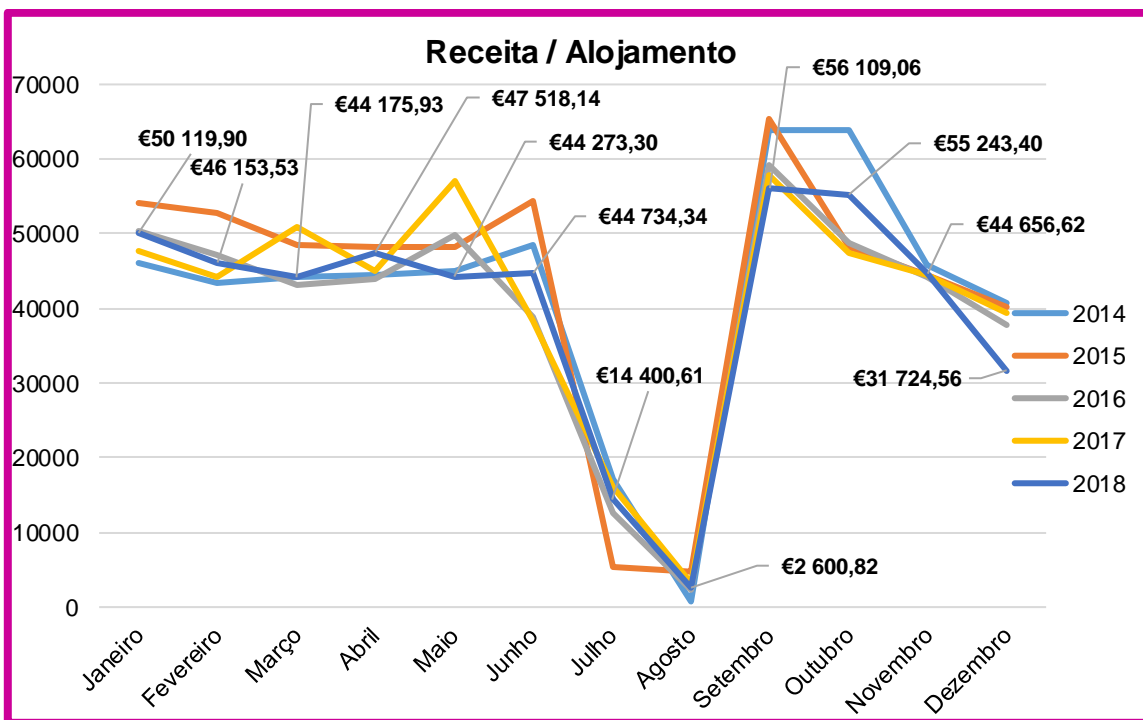


Gráfico 2 - Evolução da Receita / Alojamento.

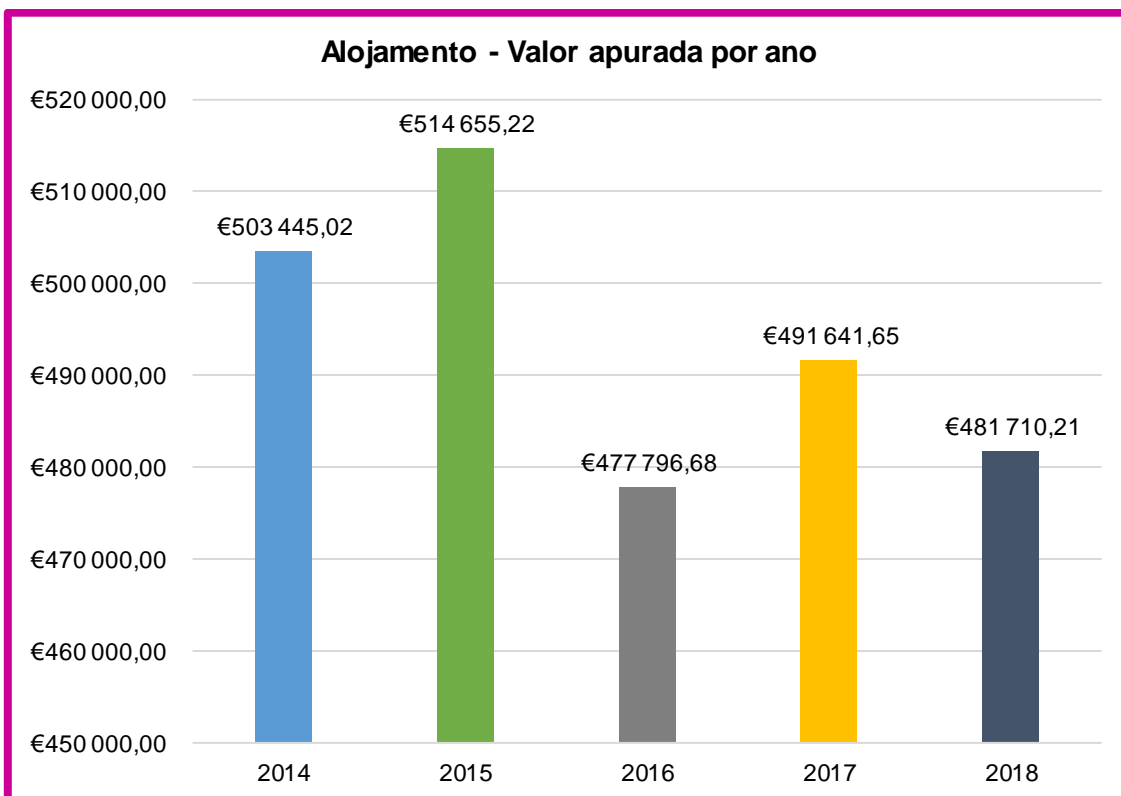


Gráfico 3 – Valores apurados no Setor de Alojamento.

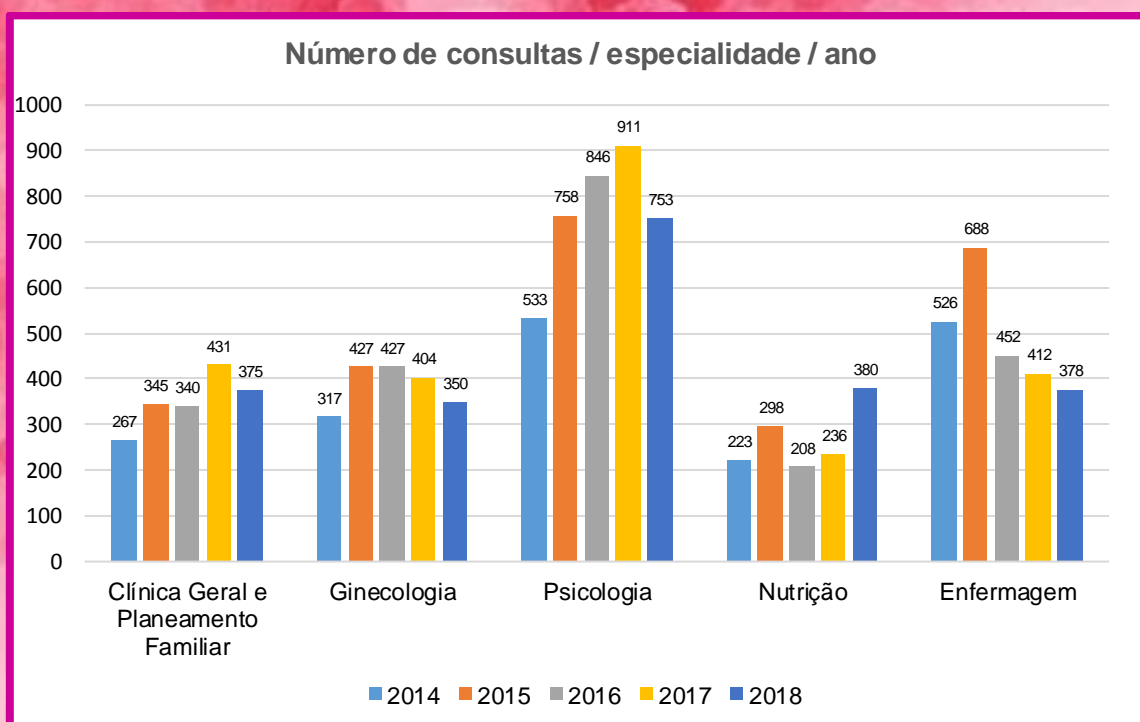
**NOTA:** Em 2018 são valores provisórios (débitos relativos a alguns estudantes alojados / protocolados, que se irão refletir nas contas de 2019).



No que diz respeito à área da saúde a tabela abaixo indica o grau de afluência a estes serviços até 2018.

**Tabela 1** - Afluência à Unidade de Saúde.

N.º de Consultas/ano	Consulta de Ginecologia	Consulta de Clínica Geral e Planeamento Familiar	Consulta de Psicologia	Enfermagem	Consultas de Nutrição	TOTAL
<b>2014</b>	317	267	533	526	223	1866
<b>2015</b>	427	345	758	688	298	2516
<b>2016</b>	427	340	846	452	208	2273
<b>2017</b>	404	431	911	412	236	2394
<b>2018</b>	350	375	753	378	380	2387



**Gráfico 4** – Evolução do número de consultas por especialidade / ano.



A vertente o **Desporto** nos SASUTAD é uma componente essencial do desenvolvimento integral dos cidadãos. Neste sentido, ganha especial relevância a sua dinamização, quer como programa que fomenta a prática desportiva regular e a competição, quer enquanto estratégia de promoção do sucesso educativo e de estilos de vida saudáveis. Programando e desenvolvendo serviços próprios, tendo em conta não só as tendências do desporto de rendimento, mas também as do desporto escolar, de lazer/tempo livre, do desporto turismo e principalmente as necessidades e interesses da população na perspetiva da saúde, durante o ano de 2017, conseguimos atingir 20% de população académica fisicamente ativa, praticando atividade física regular. No ano de 2018 atingiu-se 23%.

Neste âmbito, durante o ano de 2017, o ActiveGYM disponibilizou 18 modalidades de musculação, cardiofitness e atividades de academias, 5 modalidades de desporto de combate e natação, atingindo o 3067 utilizadores inscritos nos serviços desportivo, e uma média mensal de 758 utilizadores ativos, com um total de 72774 entradas nos serviços desportivos.

As campanhas de sensibilização e de promoção de atividade física regular têm envolvido mais de 18000 participantes em 46 atividades organizadas. Em 2018 o ActiveGYM disponibilizou 20 modalidades de musculação, *cardio-fitness*, atividades de academias, natação e desportos de combate, totalizando 4446 utilizadores inscritos, o que corresponde a uma média mensal de 959 utilizadores ativos. Foram ainda realizadas ações e campanhas de sensibilização, atividades de promoção de atividade física regular e eventos desportivos de competição, que contaram com mais de 8000 participantes em 32 atividades.

Na prática desportiva de competição, em colaboração com a AAUTAD, competimos nas provas da FADU em 11 modalidades coletivas e 6 modalidades individuais, envolvendo mais de 300 estudantes atletas. Em 2018 competimos em 10 modalidades coletivas e 6 individuais com 225 atletas. Esta dinâmica a nível, nacional e internacional será para continuar em 2019.

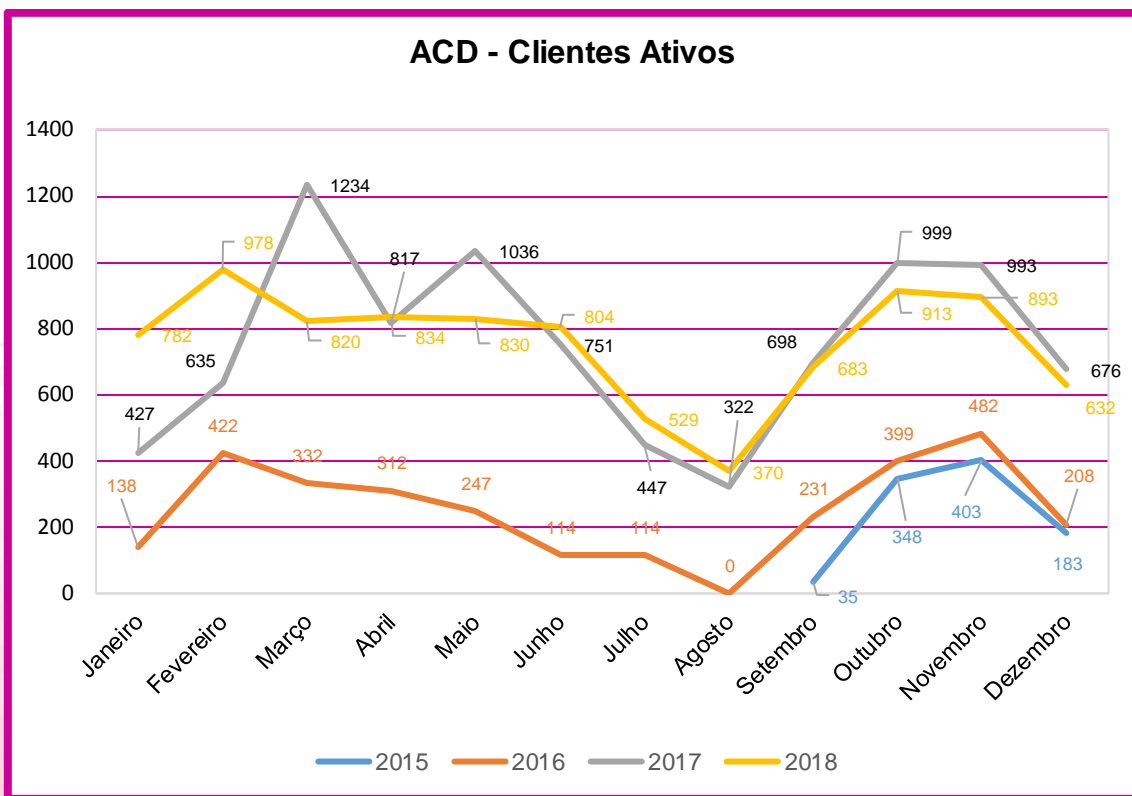


Gráfico 5 - Evolução do número de clientes ativos.

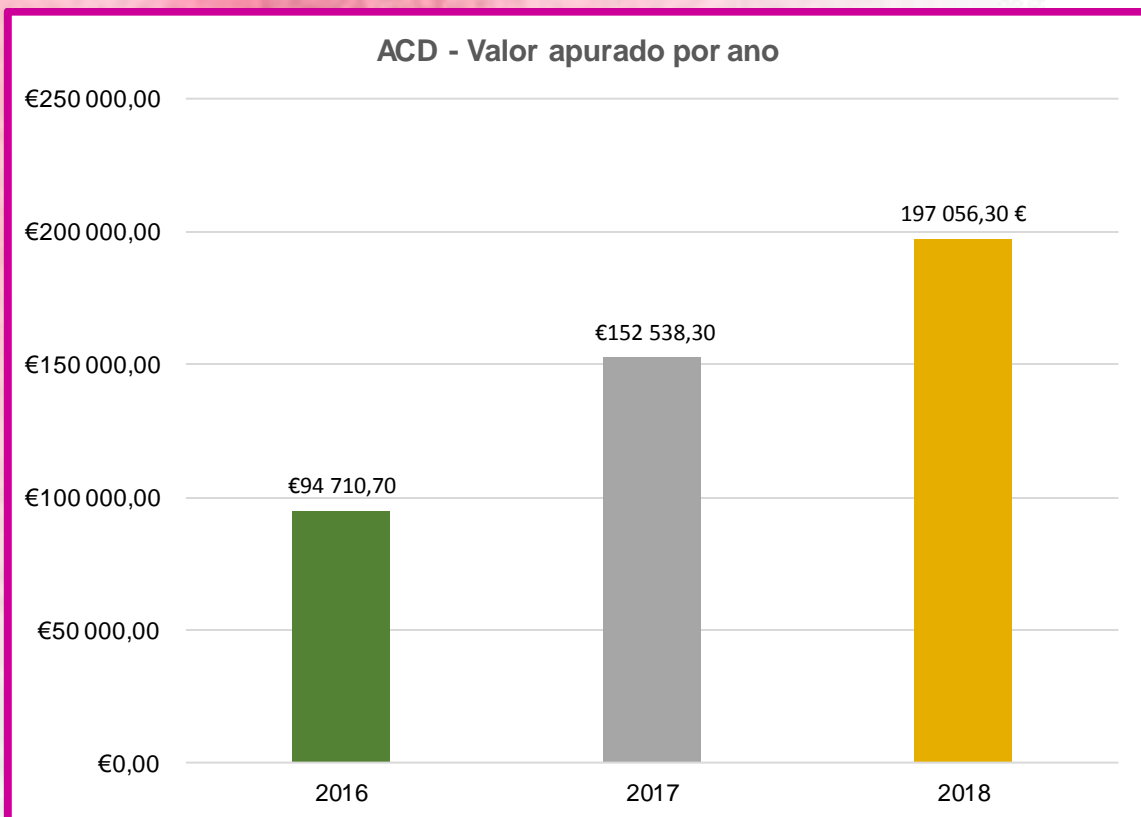


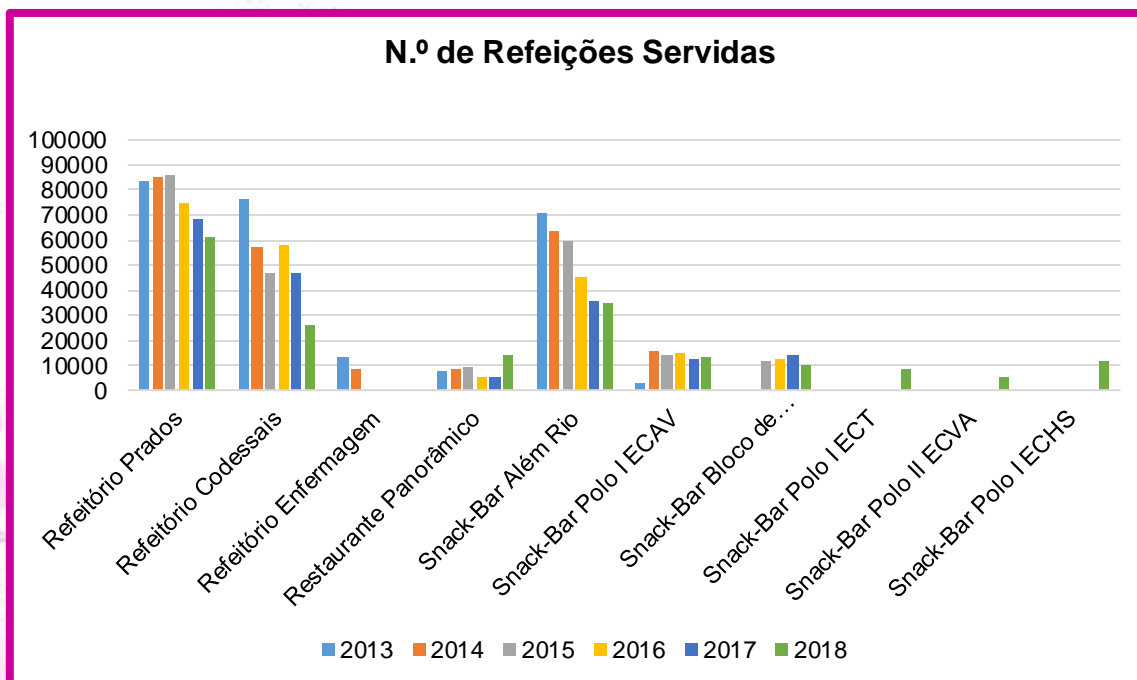
Gráfico 6 - Evolução da receita do ACD por ano civil.

A área **Alimentar** representa uma outra área a que a gestão dá especial importância, não só porque é onde exercem a sua atividade a maior percentagem de colaboradores dos SASUTAD, como também pelo que inerentemente pode contribuir para a saúde e bem-estar dos que frequentam as nossas Unidades Alimentares. Suscita alguma preocupação por diversos motivos. Por um lado, sente-se que grande parte do “cliente aluno” tem dificuldades financeiras, e como tal, o perfil de consumo tem vindo a ser modificado na tentativa de reversão do decréscimo da procura, embora a forma de oferta seja muito diversificada. Todas as Unidades são diretamente exploradas pelos SASUTAD em tipologia de Refeitório/Cantina, Snack-Bares e um Restaurante.

A evolução de refeições servidas tem sofrido variações no sentido negativo, embora, de 2017 para 2018 tenha revelado uma pequena recuperação, provavelmente por estarmos a equilibrar as ofertas com o que vamos aferindo ser as necessidades e as preferências no atual contexto socioeconómico.

**Tabela 2** - Refeições servidas nas Unidades Alimentares dos SASUTAD.

<b>N.º de Refeições Servidas</b>						
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Refeitório Prados</b>	83817	85465	85830	74617	68085	61017
<b>Refeitório Codessais</b>	76474	57104	46657	58325	46787	25839
<b>Refeitório Enfermagem</b>	13490	8564	0	0	0	0
<b>Restaurante Panorâmico</b>	7517	8571	9422	4886	4917	14103
<b>Snack-Bar Além Rio</b>	71151	63914	59299	45137	35267	34684
<b>Snack-Bar Polo I ECAV</b>	3227	16024	13905	14972	12464	13174
<b>Snack-Bar Bloco de Laboratórios</b>	0	0	11727	12432	14281	10106
<b>Snack-Bar Polo I ECT</b>	0	0	0	0	0	8089
<b>Snack-Bar Polo II ECVA</b>	0	0	0	0	0	5171
<b>Snack-Bar Polo I ECHS</b>	0	0	0	0	0	11746
<b>Total:</b>	<b>255676</b>	<b>239642</b>	<b>226840</b>	<b>210369</b>	<b>181801</b>	<b>183929</b>



**Gráfico 7** – Comparação de Refeições por Unidade Alimentar entre 2013 e 2018.

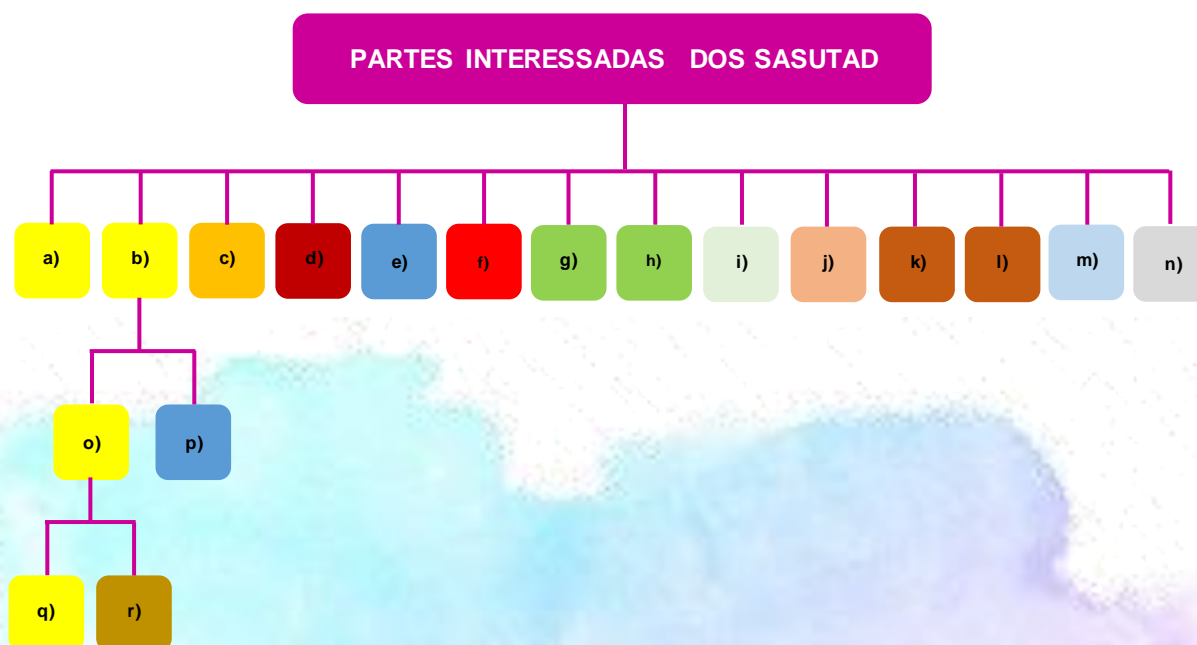
Destaca-se a introdução do serviço de refeições de almoço nos Snack-Bares Polo I ECT, Snack-bar Polo I ECHS e Snack-Bar Polo II ECVA.

O serviço de refeições de jantar foi descontinuado no Refeitório Quinta de Codessais e as refeições de jantar são asseguradas exclusivamente pelo Snack-Bar Além Rio.

### 1.1.2. Ambiente externo

A cultura organizacional dos tempos modernos e a contextualização de uma organização certificada são determinantes para a adoção de uma atitude de abertura ao exterior, o que em gestão configura os seus *Stakeolders*. Ter consciência, da importância que representam para um crescimento sustentável, é uma nova visão de cariz radical comparativamente ao que alguns anos atrás era defendido como um estilo de gestão hermético sobre si mesmo. Ter consciência de que o entrecruzamento de interesses públicos, privados e do terceiro setor é uma realidade que grandes pensadores na área da economia e gestão, como por exemplo Henry Mintezberg, que defende como a única forma de ultrapassarmos a crise que impera em grande parte dos países ocidentais.





- a) Cliente Interno (trabalhadores dos SAS)
- b) Cliente Externo
- c) Familiares dos Clientes
- d) Fornecedores
- e) UTAD
- f) Município
- g) Instituições Protocoladas no âmbito de prestação de serviços
- h) Instituições Protocoladas no âmbito da Responsabilidade social
- i) Comunidade Envolvente
- j) Tutela
- k) Sindicatos
- l) Entidades Fiscalizadoras
- m) Banca
- n) Concorrentes
- o) Alunos
- p) Trabalhadores da UTAD (Docentes e Não Docentes)
- q) Ativos
- r) *Alumni*

Um planeamento sistematizado de comunicação com as Partes Interessadas é uma das medidas que tem de ser incrementada e que continua a ter consequências a dois níveis: 1) não só no incumprimento cabal do respetivo PQ do SGQ (PQ 19 – Gestão das Partes Interessadas); 2) como limita a nossa visibilidade e prestígio, quer a nível regional, nacional e mesmo internacional.

## 1.2. Estrutura do Plano de Atividades

Porque os SASUTAD são uma organização com um Sistema de Gestão da Qualidade implementado, a estrutura do Plano de Atividades está normalizada e repete-se de ano para ano. No entanto, naturalmente o conteúdo altera de acordo com a evolução da organização e procura que todas as Partes Interessadas vejam neste documento uma ferramenta de cooperação e aproximação institucional. O foco desta estrutura são as linhas estratégicas a seguir e as atividades e projetos a desenvolver. Pelo balanço do que foi planeado no ano transato, e que foi conseguido realizar, a liderança pode aferir a sua metodologia de planeamento, sendo desejável que sofra o mínimo de desvios possível.

Não podemos deixar de realçar que o contributo que alguns coordenadores deram para a elaboração deste documento foi bastante positivo e enriquecedor, o que permite constatar uma maior comunicação e proximidade entre as diversas Divisões e o Gabinete da Qualidade. Para esta aproximação estamos em crer que o trabalho conjunto para implementação da CAF (*Common Assessment Framework*) teve o seu papel e esperamos possa continuar a ser desenvolvido no futuro.

## 2. Hierarquias e Atribuições e Competências

Em qualquer contexto organizacional não há líderes heroicos ou autossuficientes. Cada vez mais a *Shared Making Decision* (Tomada de Decisão Partilhada) é o paradigma do presente e o que se pretende incrementar como fator de excelência para o futuro. Ainda que qualquer líder queira configurar-se como uma figura indispensável e sobrevalorizar-se, nada será possível sem a prática de uma tomada de decisão em que muitos fatores intervêm e sobretudo o respeito pelas diferentes cadeias hierárquicas, sendo que as pessoas são sem dúvida a massa crítica e efetiva para o desenvolvimento organizacional. Líderes que queiram ser olhados como figuras centrais, não propiciam satisfação do colaborador que realiza o seu trabalho pelo medo e coação, e não pelo respeito ou pelo sentido de *accountability*. Todos os colaboradores necessitam que lhes



sejam reconhecidas a suas competências para que a motivação ocupe o foco central do seu empenho no cumprimento dos objetivos planejados.

Se analisarmos historicamente a evolução dos conceitos de gestão, longe vai o tempo do Taylorismo em que o trabalhador era olhado como uma “máquina” humana sem opinião e facilmente trocado de funções pelo que de pouco lhe era atribuído de ser sensível e pensante. No outro extremo, surgiu uns anos mais tarde o Behaviorismo, e o trabalhador passou a ocupar o lugar central de qualquer organização. Com a implementação de SGQ foi encontrado o equilíbrio e nenhum dos extremos é o paradigma a seguir. Uma visão é hoje consensual: o respeito pelo humano e o reconhecimento do mérito são os valores que mais podem alcançar um desenho otimizado de delineamento de hierarquias, respeito de atribuições e reconhecimento de competências.

A atual conjuntura assenta numa estrutura de carreiras pouco diferenciada com apenas três tipos legalmente estabelecidos e que se enumeram por grau crescente de formação e competências:

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior

Esta nova organização é pouco motivadora e nada fomentadora da meritocracia. Os trabalhadores, independentemente da sua antiguidade, desenvolvimento de competências e experiência adquiridas, sentem-se como incluídos numa mesma “amálgama” de saber e de reconhecimento que não facilita que se possam esforçar na prestação de um serviço público que é de todos e para todos e não dos que detêm o poder. Estes, pela supremacia que lhes é inculcida pela tutela podem ter a tendência a sentirem-se os “senhores” do erário público e da disciplina pública. A HLS (*High Level Structure*) dos SASUTAD tem procurado mitigar estes constrangimentos da atualidade e incrementar e reconhecer como valorizável para o sucesso que a organização tem alcançado a participação dos seus recursos humanos, nomeadamente no que concerne aos Processos de Certificação. As respetivas auditorias externas têm decorrido de forma tranquila eficaz e expressiva, o que muito se deve a uma equipa de trabalho coesa que se envolve neste projeto como o caminho para a sustentabilidade organizacional.

## 2.1. Organograma





## 2.2. Áreas de Atuação

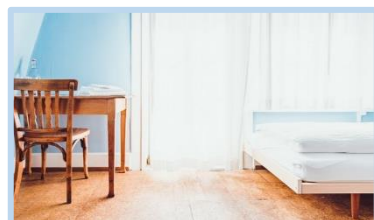
Estão representadas esquematicamente as áreas de atuação dos SASUTAD:

Cantinas,  
Bares,  
Cafeterias e  
Restaurante



Serviços de  
Saúde

Bolsas de  
Estudo e  
Subsídios



Alojamento

Cultura e  
Desporto



Informação e  
Reprografia

Na área do alojamento as estruturas correspondentes podem ser tipificadas de acordo com a Tabela 3.

**Tabela 3** - Unidades de Alojamento.

UNIDADES	DESIGNAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Codessais	Residência de Codessais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 Camas</li> <li>• Quartos duplos</li> <li>• WC's privativos</li> <li>• Sala de convívio</li> <li>• Sala de estudo</li> <li>• Lavandaria self</li> <li>• Cantina</li> <li>• Internet <i>wireless</i></li> <li>• "Kitchenette"</li> <li>• Unidade de Saúde: (Ginecologia, Clínica Geral, Nutrição, Enfermagem, Psicologia)</li> </ul>
Parque Residencial Além-Rio	Bloco A (101 Camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 452 Camas</li> <li>• Quartos individuais e duplos com WC's privativos</li> </ul>
	Bloco B (115 Camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de convívio</li> </ul>
	Bloco C (118 Camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas de estudo</li> <li>• Lavandarias <i>Self</i></li> <li>• "Kitchenettes"</li> </ul>
	Bloco D (118 Camas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snack-Bar / Cantina (Bloco A)</li> <li>• Internet <i>wireless</i></li> </ul>

### 3. Política da Qualidade

A Missão, a Visão e os Princípios e Valores definem a Política da Qualidade dos SASUTAD.

Sofreu muito recentemente uma revisão profunda.

Uma revisão de uma Política da Qualidade é uma tomada de decisão organizacional que tem subjacente um profundo amadurecimento do SGQ. Se pela intenção de uma dupla certificação (organizacional ISO 9001 e Segurança Alimentar ISO 22000) existiam duas políticas da qualidade específicas para cada um dos referenciais normativos, pela adaptação à mudança e pelo propósito de uma melhoria contínua, que também pode e deve assentar na simplificação do Sistema, foi facilmente entendido como uma mais-valia a integração destas duas Normas, e como tal, a necessidade de uma reflexão para uma única Política da Qualidade que agregue a essência de toda a organização nestes dois âmbitos de Sistemas de Gestão acima referidos.

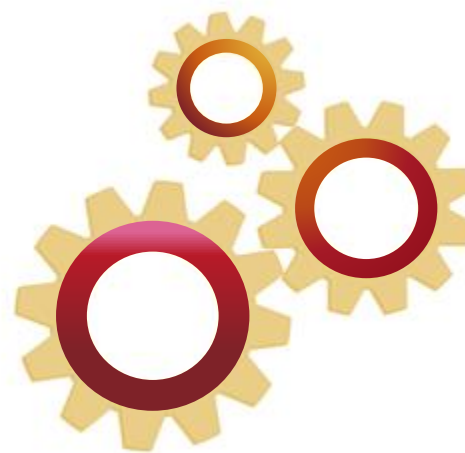


### 3.1. Missão

Ser uma organização que se assume como estrutura de apoio à frequência do ensino superior e de suporte na capacitação para a cidadania, bem-estar e educação para a saúde.

### 3.2. Visão

Promover uma cultura organizacional de inovação e desenvolvimento nas suas diferentes vertentes de ação: alojamento, bolsas de estudo, alimentação, saúde, desporto, cultura e outros benefícios sociais.



### 3.3. Princípios e Valores

Os Serviços de Ação Social da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (SASUTAD), comprometem-se perante as Partes Interessadas em:

- Conduzir a gestão da organização segundo os padrões de ética da Administração Pública, na ótica de criação de *Valor Partilhado*, como fator determinante para o desenvolvimento organizacional;
- Valorizar a monitorização dos objetivos como ferramenta de suporte ao conhecimento organizacional em associação com uma contínua gestão de riscos/oportunidades;
- Promover uma relação com as Partes Interessadas, com particular enfoque para o cliente, que permita obter o retorno do seu grau de satisfação em consonância com as suas necessidades e expetativas;
- Promover o espírito de equipa, de forma a tornar-se uma organização de referência no Ensino Superior, através do envolvimento e sensibilização dos colaboradores para a importância da formação contínua e da implementação de normas europeias (CAF - *Common Assesement Framework*), como oportunidade de uma autoavaliação a partir de



requisitos de qualidade especificamente diferenciados para a Administração Pública;

- Cultivar entre os colaboradores uma ideia de insatisfação com o nível atingido, estabelecendo metas assentes em valores de transparência e rigor, na procura da Excelência Organizacional;
- Educar para a preservação dos recursos naturais e para o consumo de alimentos frescos e naturais a partir de uma abrangente informação nutricional disponível nas ementas, incentivando a escolhas saudáveis;
- Assumir uma atitude integradora na construção de uma Eco Universidade, com uma participação ativa no âmbito da Responsabilidade Social, através da adoção de uma dinâmica de sustentabilidade global;
- Incrementar o envolvimento com a comunidade académica e a comunidade envolvente para uma vivência salutar, com a promoção da atividade física, e de uma vida em geral com respeito pelo outro e em prol da educação para a cidadania;
- Manter ativo um Sistema de Gestão Integrado entre a qualidade organizacional e a segurança alimentar de acordo com as Normas NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 22000.



## 4. Enquadramento Político Social

A participação do cidadão nas decisões públicas e organizacionais consubstancia um dos pilares das democracias modernas.

Há quase trinta anos que os portugueses estabeleceram como princípio fundamental de um Estado de direito democrático “o aprofundamento da democracia participativa” (Constituição da República Portuguesa, 2001: Artº 2º) e entenderam consignar o estímulo à “participação direta e ativa de homens e mulheres” na vida organizacional, o que constitui um instrumento fundamental de consolidação do sistema democrático.

Em Portugal, os direitos do cidadão, face à administração pública, ficaram consagrados no Código de Procedimento Administrativo de 1991, alterado em 1996, código que consigna essencialmente os princípios gerais da administração de um Estado de direito moderno e as relações deste com os administradores.

Na esfera da administração local portuguesa, a temática da participação dos cidadãos e especialmente a propósito da incidência desta participação na tomada de decisão tem surgido, ora na comunicação social, ora nas revistas especializadas. Por estes pressupostos se infere que uma Administração aberta e coesa serão a melhor forma de se viver um clima organizacional transparente e alinhado com as mais modernas tendências sociais e políticas.

### 4.1. Fatores interferentes

Conseguir este propósito, não obstante o histórico de procura destas novas tendências o fator humano pode interferir por variados motivos:

- Deficiente Gestão de relações pessoais
- Deficiente Gestão das Partes Interessadas
- Deficientes mecanismos de comunicação

## 4.2. Análise SWOT

A Análise SWOT, é uma ferramenta de gestão e planeamento estratégico. É um sistema simples para acompanhar o desenvolvimento organizacional. Com esta análise é feita uma análise interna e externa sobre o meio envolvente à organização. Para a análise externa uma outra ferramenta útil na construção da Matriz SWOT é a Análise dos fatores PESTEL (Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais).



Análise Interna

**Forças (S – Strengths)**

- Infraestruturas renovadas
- Inovações tecnológicas
- Compromisso dos colaboradores
- Novas ligações de estudantes (Desporto)

**Fraquezas (W – Weaknesses)**

- Recursos financeiros limitados
- Manutenção dos equipamentos
- Frágil monitorização de indicadores de processos
- Lacunas formativas
- Poucos estímulos de motivação

**SWOT****Oportunidades (O – Opportunities)**

- Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9005 e NP EN ISO 22000)
- Implementação de Novas Plataformas Informáticas
- Novas Unidades Alimentares
- Formação Profissional
- Clientes mais exigentes

**Ameaças (Threats)**

- Conjuntura económica desfavorável
- Imagem descredibilizada
- Inflação de matérias-primas e serviços
- Cortes orçamentais
- Interioridade regional

Análise Externa

A partir desta matriz, por um lado, a organização pode rever-se no trabalho desenvolvido que deu origem aos pontos fortes e é reconfortante; por outro lado, pensar nas fraquezas, indica que do que depende diretamente dos SASUTAD ainda há muitas medidas a tomar para tornar mais sustentável o SGQ, motivar as pessoas e dar-lhes mais conhecimento para que as suas funções possam ser desempenhadas com mais eficácia, eficiência e qualidade.

As oportunidades devem fazer parte da agenda do dia de todos pelo que se lhes deve imprimir de caráter de continuidade, e finalmente, as ameaças, são realidades sobre as quais não podemos ter qualquer interferência e apenas nos compete procurar como as contornar.

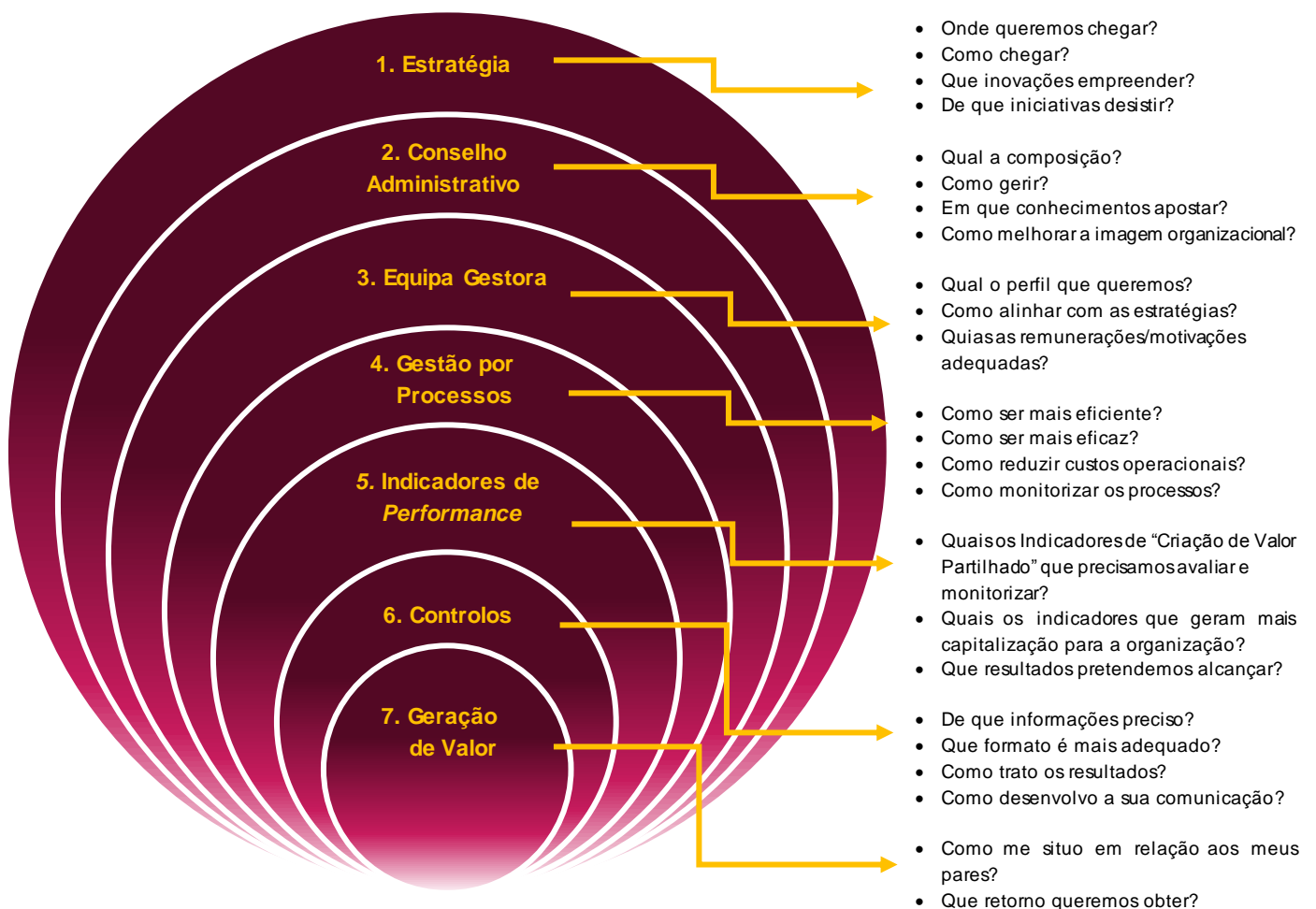


## 5. Enquadramento Estratégico

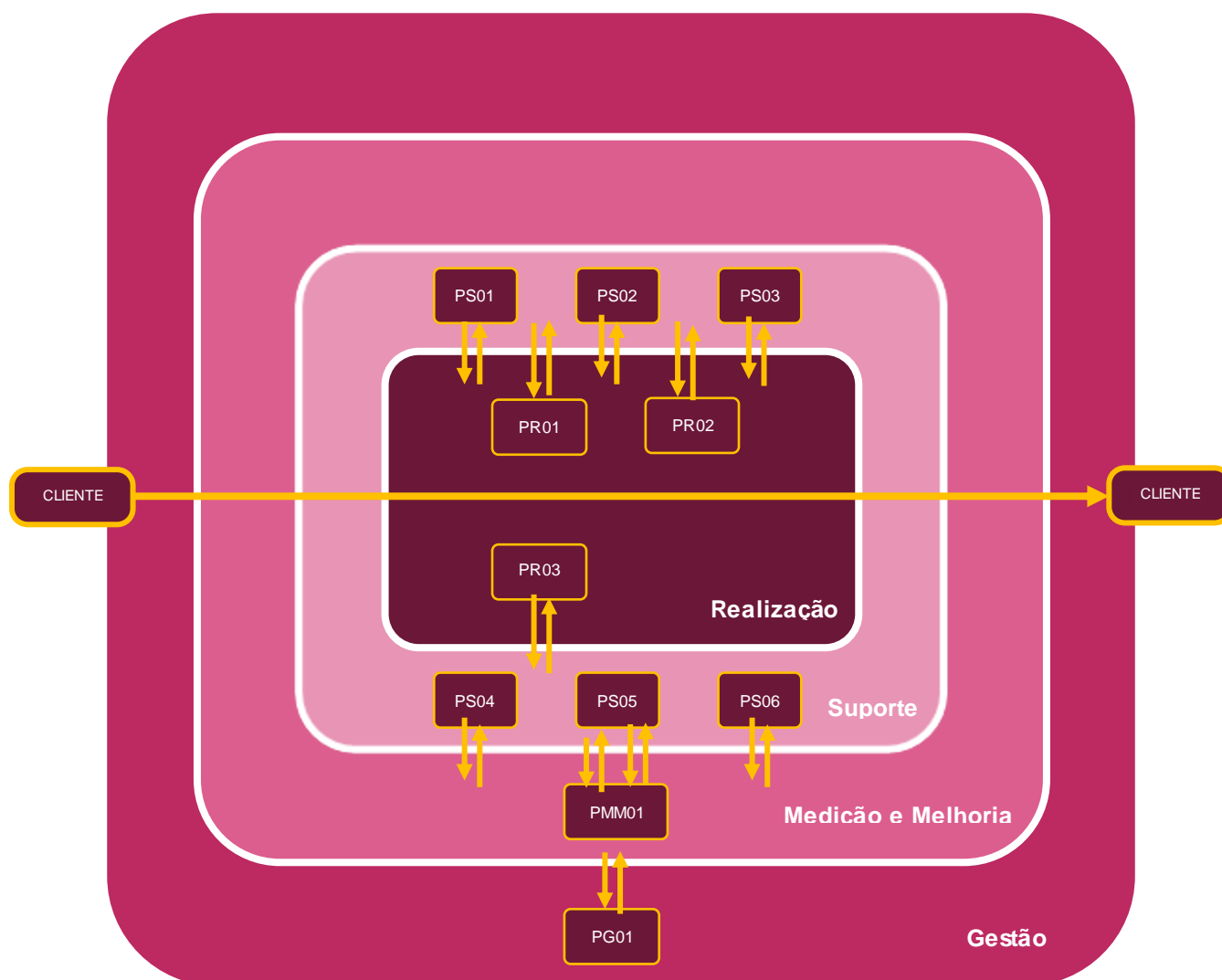
### 5.1. Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade tem uma semivida de implementação de aproximadamente 8 anos. Seria um tempo mais do que suficiente para um pleno amadurecimento do Sistema. Tal não se verifica pela resistência à mudança em alguns setores e que se repercute nos restantes, pelo que atrasa o espírito de abertura para um novo paradigma organizacional. No entanto, os requisitos major para que este Sistema esteja certificado estão garantidos embora ainda possam se melhorados.

### 5.2. Orientações Estratégicas



### 5.3. Processos



**Figura 2 - Rede de Processos. Legenda:** PR01 – “Atribuição de Benefícios Sociais por Candidatura e/ou Marcação”; PR02 – “Planejamento, Transformação e Oferta de Serviços de Alimentação”; PR03 – “Atividades Culturais e Desportivas”; PS01 – “Higiene e Segurança Alimentar”; PS02 – “Gestão de Recursos Físicos”; PS03 – “Recursos Humanos”; PS04 – “Recursos Financeiros”; PS05 – “Infraestruturas”; PS06 – “Gestão e Manutenção de Espaços e Equipamentos”; PMM01 - “Satisfação do Cliente” e PG01 - “Liderança, Planeamento e Estratégia”.

### 5.4. Objetivos por Processo

A mensuração dos indicadores associados aos objetivos que monitorizam os processos pode considerar-se a ferramenta mais importante para acompanhar a evolução de qualquer organização. Representam a realidade com valores quantificáveis que permitem a rigorosa avaliação de desempenho dos SASUTAD.

## 5.5. Mapas de Objetivos

Processo	Tipologia Processo	Objetivo	N.	Indicador	Meta	Métrica/Formúla	Origem dos dados	Resp.	Avaliação
PG01	Liderança, Planejamento e Estratégia	Eficácia da Implementação do SGQ (9001:2015)	01	Manutenção da Certificação	100%	Manutenção de Conformidade	Doc. Externa	ADM GQ	Anual
		Cumprimento da Agenda da Qualidade	02	Agenda da Qualidade	90%	Nº Atividades Realizadas /Nº de Atividades Previstas X100	DQ44	GQ	Trimestral
		Aumentar taxas de cobertura na Alimentação	03	Aumento de Receitas	5%	$(\text{Receita do mês N do ano N} - \text{Receita do mês N do ano N-1}) / (\text{Receita do mês N do ano N-1}) \times 100$	ERP - Relatório de Gestão	ADM CDHRFF GFIN	Trimestral
			04	Diminuição da Despesa	-1%	$(\text{Despesa do mês N do ano N} - \text{Despesa do mês N do ano N-1}) / (\text{Despesa do mês N do ano N-1}) \times 100$			
		Aumentar taxas de cobertura no Alojamento	05	Aumento de Receitas	5%	$(\text{Receita do mês N do ano N} - \text{Receita do mês N do ano N-1}) / (\text{Receita do mês N do ano N-1}) \times 100$	ERP - Relatório de Gestão	ADM CDHRFF GFIN	Trimestral
			06	Diminuição de Despesa	-1%	$(\text{Despesa do mês N do ano N} - \text{Despesa do mês N do ano N-1}) / (\text{Despesa do mês N do ano N-1}) \times 100$			
		Aumentar o n.º de Ações Corretivas Eficazes	07	Ações Corretivas Implementadas	80%	$(\text{N.º de AC eficazes no ano N} / \text{N.º Total de AC do ano N}) \times 100$	Uebe-Q DQ04	ADM GQ GGQ	Trimestral
		Aumentar Taxas de Coberturas	09	Aumento da Receita na área da Saúde	5%	$(\text{Receita do mês N do ano N} - \text{Despesa do mês N do ano N-1}) / (\text{Despesa do mês N do ano N-1}) \times 100$	ERP	ADM CDHRFF FFIN	Trimestral
			10	Diminuição da Despesa na Área da Saúde	-1%	$(\text{Despesa do mês N do ano N} - \text{Receita do mês N do ano N-1}) / (\text{Receita do mês N do ano N-1}) \times 100$			
			11	Aumento das Receitas no Desporto	5%	$(\text{Receita do mês N do ano N} - \text{Despesa do mês N do ano N-1}) / (\text{Despesa do mês N do ano N-1}) \times 100$			
			12	Diminuição da Despesa no Desporto	-1%	$(\text{Despesa do mês N do ano N} - \text{Receita do mês N do ano N-1}) / (\text{Receita do mês N do ano N-1}) \times 100$			
			13	Aumento de Receitas no Centro de Cópias	5%	$(\text{Receita do mês N do ano N} - \text{Despesa do mês N do ano N-1}) / (\text{Despesa do mês N do ano N-1}) \times 100$			
			14	Diminuição da Despesa no Centro de Cópias	1%	$(\text{Despesa do mês N do ano N} - \text{Receita do mês N do ano N-1}) / (\text{Receita do mês N do ano N-1}) \times 100$			
		PMM01	Satisfação de Cliente	Aumentar a Satisfação dos Clientes	01	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes das UAs	75%	$((\text{n.º de resposta} \geq \text{BOM no ano N} / \text{n.º de respostas do Inquérito}) / \text{n.º de Inquéritos recebidos no ano N}) \times 100$	DQ 38
Diminuir o n.º de Reclamações	02			Reclamações	50 Unidades	N.º de Reclamações	Livro Amarelo, DQ 24 e E-mail	ADM CGQ GGQ	Semestral
Aumentar a eficácia de resposta às sugestões de melhoria por parte do cliente	03			Taxa de respostas eficazes	5 Unidades	N.º de Sugestões Atendidas	DQ 24	ADM CGQ GGQ	Anual

Processo	Tipologia Processo	Objetivo	N.	Indicador	Meta	Métrica/Formula	Origem dos dados	Resp.	Avaliação
PMM01	Satisfação de Cliente	Aumentar a Satisfação dos Clientes	04	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes de Catering	75%	$((n.^{\circ} \text{ de resposta } \geq \text{ BOM no ano N/ n.}^{\circ} \text{ de respostas do inquérito)/ n.}^{\circ} \text{ de Inquéritos recebidos no ano N)) \times 100$	DQ 39	ADM CGQ GGQ	Anual
			05	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes de Alojamento			DQ40		
			06	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes da US			DQ 87		
			07	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes de Evento			DQ48		
			08	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes de CC			DQ74		
			09	Resultados dos Inquéritos de Satisfação de Clientes de ACD			DQ75		
PR01	Atribuição de Benefícios Sociais por Candidatura e ou Marcação	Otimizar a procura das estruturas de alojamento	01	Taxa média ocupação	80%	$(N^{\circ} \text{ médio mensal } \times 100) / 532$	GES alojamento	ADM CDAE FGQ FCDAE	Trimestral
		Otimizar a Oferta disponível na Unidade de Saúde	02	Consultas de Clínica Geral	70%	$(N.^{\circ} \text{ Consultas Efetuadas ano N/N.}^{\circ} \text{ Consultas Contratadas ano N}) \times 100$	Agenda de Marcação	ADM GCDAE FGQ FCDAE	Anual
		Otimizar o Desempenho do Processo de Atribuição de Bolsas	03	Processos Anuais com Decisão	1%	% UTAD - Universidades Públicas	Mapas Síntese de Informação Estatística de Bolsa do Ensino Superior	ADM CDAE FGQ FCDAE	Trimestral
		Otimizar a Oferta disponível na Unidade de Saúde	12	Consultas de Ginecologia	70%	$(N.^{\circ} \text{ Consultas Efetuadas ano N/N.}^{\circ} \text{ Consultas Contratadas ano N}) \times 100$	Agenda de Marcação	ADM FGQ GDAE FCDAE	Anual
			13	Consulta de Nutrição					
			14	Consulta de Psicologia					
			15	Consulta de Enfermagem					



Processo	Tipologia Processo	Objetivo	N.	Indicador	Meta	Métrica/Formula	Origem dos dados	Resp.	Avaliação
PR02	Planificação, Transformação e Oferta de Serviços de Alimentação	Manter a procura do Serviço	06	N.º Refeições no Restaurante	≥0%	$(N.º \text{ de Refeições Trimestre do Ano } N - N.º \text{ de Refeições Trimestre Ano } N-1) / (N.º \text{ de Refeições Trimestres ano } N-1) \times 100$	POS	ADM CDAL FGQ GDA	Trimestral
			07	Nº Refeições Cantinas					
			08	N.º Refeição nos Snack-Bares	>5%				
			09	Nº de Solicitações de Serviços de Catering	>2%				
		Manter a faturação das ofertas alimentares	16	Valor de Vendas de Restaurante	≥0%	$(\text{Receita do mês } N \text{ do ano } N - \text{Receita do mês } N \text{ do ano } N-1) / (\text{Receita do mês } N \text{ do ano } N-1) \times 100$	POS	ADM CDAL FGQ GDA	Trimestral
			17	Valor de Vendas nas Cantinas					
		Aumentar a faturação das Ofertas Alimentares	18	Valor de Vendas nos Snacks Bares	>5%				
		Aumentar a oferta dos Serviços Temáticos	20	Serviços Temáticos	4 Unidades	Nº de Serviços Temáticos	DAL97	ADM CDAL FGQ GDA	Anual
		Aumentar a oferta de novos produtos nos Snack-Bares	21	Novos Produtos	6 Unidades	Nº de Novos Produtos	DQ70 DAL95	ADM FCDA FGQ GDA	Anual
		Aumentar a Doação de Sobras	22	N.º de Instituições Protocoladas	1 Unidades	N.º Instituições Ano N – N.º Instituições Ano N-1	DQ12	ADM FCDA FGQ GDA	Anual
Diminuir o n.º de ocorrências alimentares que possam por em causa a segurança do cliente	24	Ocorrências	0 Unidades	N.º de Ocorrências	DAL96	ADM FCDA FGQ GDA	Semestral		
Aumentar a faturação das ofertas alimentares	25	Valores de Vendas nos Serviços Externos	≥2%	$(\text{Receita do mês } N \text{ do ano } N - \text{Receita do mês } N \text{ do Ano } N-1) / (\text{Receita do mês } N \text{ do Ano } N-1) \times 100$	ERP	ADM FCDA FGQ GDA	Trimestral		
PR03	Atividades Culturais e Desportivas	Aumentar a procura das ofertas de desporto disponíveis	04	Taxa Média de Clientes Ativos	5%	$N.º \text{ de Clientes do ano } N - N.º \text{ de Clientes do ano } n-1 / N.º \text{ de Clientes do ano } n-1 \times 100$	----	ADM FCDAE FGQ GACD	Trimestral
		Aumentar a taxa de população ativa (praticante de desporto da comunidade académica)	05	Taxa Média de Clientes (internos inscritos ativos)	3%				

Processo	Tipologia Processo	Objetivo	N.	Indicador	Meta	Métrica/Formula	Origem dos dados	Resp.	Avaliação
PS01	Higiene e Segurança Alimentar	Otimizar a situação higiosanitária de superfícies, equipamentos utensílios	01	Nível de conformidade higiosanitária - superfícies, equipamentos utensílios	75%	Nº de Unidades Alimentares com Critério de Aceitação Cumprido	DQA 21	ADM FGQ GGQ	Quadrimestral
		Otimizar a situação higiosanitária de manipuladores	02	Nível de conformidade higiosanitária - manipuladores					
		Otimizar a situação higiosanitária dos Gêneros Alimentícios	03	Nível de conformidade higiosanitária - Gêneros Alimentícios	75%	Nº de gêneros alimentícios conformes na totalidade / Nº de gêneros alimentícios analisados na totalidade X 100	DQA 20 DQA21	ADM FGQ GGQ	Quadrimestral
		Otimizar a situação higiosanitária da qualidade da água	04	Nível de conformidade higiosanitária - Água	85%	Nº de torneiras conformes /Nº de torneiras analisadas x 100	DQA 20	ADM FGQ GGQ	Quadrimestral
		Incrementar a conformidade técnica, infraestrutural e de boas práticas de laboração nas Unidades Alimentares	05	Grau de implementação dos requisitos segundo a metodologia HACCP	20%	Somatório n valor de cada Check-List (% )/n	DQA 02	ADM FGQ GGQ	Anual
		Reduzir NC de produtos ou incidências de produtos potencialmente inseguros	29	Reclamações Produto	<5 Unidades	(N.º Reclamações – Produtos UA)	Livro Amarelo DQ24 E.mail	ADM CDAL FGQ GDA	Trimestral
		Reduzir o nº de retiradas	30	Retiradas	5 Unidades	Nº de retiradas	-----	-----	Anual
PS02	Gestão de Recursos Físicos	Incrementar a qualidade e a fiabilidade dos fornecedores procurando trabalhar preferencialmente com fornecedores de nível A	06	IAF	80%	De acordo com o IAF	DQ 15	ADM CDHRFF FGQ	Semestral
		Reduzir os custos de manutenção da frota/reparações	09	Despesas efetuadas com operações de manutenção/reparação da frota	-5%	Valor de despesas no ano N - Valor de despesas no ano N - 1/Valor de despesas do ano N - 1 X 100	Relatório Anual da ESPAP	ADM CDHRFF FGQ FFIN	Anual
PS03	Gestão de Recursos Humanos	Incrementar o nível de qualificação e as competências individuais e coletivas	10	Formações	10%	Nº de Formações no ano N - Nº de Formações do ano N-1/Nº de Formações do ano N-1 X100	Uebe-Q	ADM CDHRFF FGQ	Anual
		Avaliação da eficácia das ações de formação	11	Análise da Eficácia das Formações	75%	Nº de formações com eficácia no ano N - Nº de formações com eficácia no ano N-1/Nº de formações com eficácia no ano N-1 X 100	Uebe-Q	ADM CODS	Anual

Processo	Tipologia Processo	Objetivo	N.	Indicador	Meta	Métrica/Formúla	Origem dos dados	Resp.	Avaliação
PS03	Gestão de Recursos Humanos	Incrementar o nível de qualificação e as competências individuais e coletivas	10	Formações	10%	Nº de Formações no ano N - Nº de Formações do ano N-1/Nº de Formações do ano N-1 X100	Uebe-Q	ADM CDHRFF FGQ	Anual
		Avaliação da eficácia das ações de formação	11	Análise da Eficácia das Formações	75%	Nº de formações com eficácia no ano N - Nº de formações com eficácia no ano N-1/Nº de formações com eficácia no ano N-1 X 100	Uebe-Q	ADM CODS	Anual
		Avaliação da dedicação e desempenho	12	Resultados das Avaliações de Desempenho	75%	Nº total de adequados / Nº total de avaliados X 100	Programa do SIADAP	ADM FCDHRFF	Bi-enal
		Aumentar a satisfação dos colaboradores	13	Resultados dos Inquéritos de Avaliação de satisfação do Colaborador	10%	% de respostas BOM no ano N - % de respostas BOM no ano N-1	DQ56	ADM FGQ GGQ	Anual
		Diminuir o absentismo	14	Taxa de Absentismo	10%	Nº de horas de ausência ao trabalho/ Nº de horas previstas de trabalho X 100	ERP	ADM CDHRFF FGQ GDRHFF	Anual
PS04	Gestão de Recursos Financeiros	Garantir a rentabilidade do investimento	15	Rentabilidade do Ativo	-1%	Resultados operacionais/Ativo total X100	Demonstração financeira	ADM CDHRFF FGQ FFIN	Anual
		Adequar e melhorar os Planos e Orçamentos, assim como os Relatórios produzidos	16	Taxa de execução	5%	Comparação de diferenças existentes entre receitas e despesas previstas e executadas	ERP	ADM CDHRFF FGQ FFIN	Anual
		Incrementar os recebimentos dentro do prazo estipulado	17	Taxa de Incumprimentos dos Clientes com Conta Corrente	10%	Dívida superior a 60 dia/Total faturado na Gestão Comercial	ERP	ADM CDHRFF FGQ FFIN	Anual
		Garantir o pagamento dos fornecedores dentro dos prazos estipulados	18	Dívidas Superiores a 120 dias	0 Unidades	Faturas Registadas para Pagamento há mais de 120 dias	ERP	ADM CDHRFF FGQ	Anual
PS05	Infraestruturas	Melhorar as instalações	19	Instalações remodeladas	2 Unidades	Nº de instalações remodeladas	DQ51	ADM FGQ	Anual
		Garantir o respeito das Normas de HST de acordo com a legislação em vigor	23	Não conformidades assinaladas pela empresa externa	50 Unidades	[Nº de NC do ano N-1 - Nº de NC do ano N]	Relatórios de Vistoria	ADM FGQ GDA	Anual
PS06	Gestão e Manutenção de Espaços e Equipamentos	Aumentar a capacidade de resposta a requisições de avarias/Intervenções	20	Tempo de resolução com eficácia (Informática)	3 Unidades	Nº Total de Avarias - Nº de Avarias Resolvidas dentro do prazo previsto	Programa "Registo de Avarias/Intervenções"	ADM FTIC FGQ	Trimestral
		Garantir o cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva Interna	22	Desvios ao Plano de Manutenção	20%	(Nº de intervenções programadas - Nº de intervenções Realizadas) / (Nº de intervenções programadas) x100	Uebe-Q	ADM FCGM FGQ	Trimestral
		Garantir o cumprimento do Plano de Manutenção Preventiva Externa	26	Desvios ao Plano de Manutenção	5%			ADM FCGM	Trimestral
		Aumentar a capacidade de resposta a requisições de Avarias/Intervenções	27	Tempo de resolução com eficácia (Oficinas)	25%	Nº Total de Avarias - Nº de Avarias resolvidas sem eficácia/ Nº total de avarias X100	Programa Registo de Avarias /Intervenções	ADM FCGM FGQ	Trimestral

## 6. Recursos

### 6.1. Recursos Humanos

O mapa de pessoal dos SASUTAD para 2019 sofreu um aumento considerável em face da contratação de mais pessoal da carreira de Técnico Superior e da carreira de Assistente Operacional.

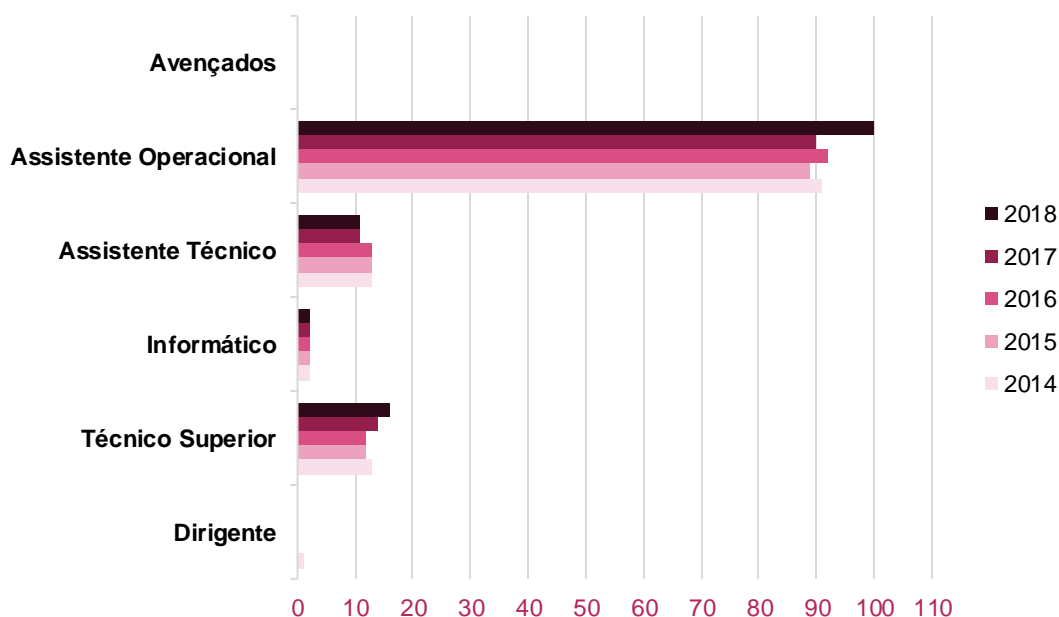
No Quadro 1 apresenta-se a variação de efetivos nos SASUTAD de 2014 a 2018, com evidência para as entradas líquidas anuais.

Quadro 1 – Pessoas entre 2014 e 2018.

Caraterização dos RH	2014	2015	2016	2017	2018
Dirigente	1	----	----	----	----
Técnico Superior	13	12	12	14	16
Informático	2	2	2	2	2
Assistente Técnico	13	13	13	11	11
Assistente Operacional	91	89	92	90	100
Avençados	----	----	----	----	----
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>116</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>129</b>

O incremento de Assistentes Operacionais é fundamental para acompanhar o aumento de Unidades Alimentares que estão sobre a exploração direta dos SAS. A entrada de mais dois quadros de técnicos superiores, em face da diferenciação e especialização tecnológica que tem alavancado o desempenho desta organização, são o requisito que permite acompanhar e implementar a introdução de novas plataformas informáticas de suporte a diversas áreas de atividade dos SAS (qualidade, produção, manutenção, clínica, entre outras).





**Gráfico 8** – Evolução de Recursos Humanos entre 2014 e 2018.

A qualificação dos colaboradores configura um vetor estrutural dos SASUTAD, pelo desenvolvimento de capacidades e competências adequadas à especificidade técnica dos trabalhos a realizar. Neste âmbito, o plano de formação contempla quer ações a ministrar por entidades externas, quer ações organizadas internamente, sendo as áreas de maior incidência estabelecidas de acordo com os projetos institucionais ou interinstitucionais a desenvolver ou em curso.

## 6.2. Recursos Financeiros

### Previsão da receita:

A tabela 4 apresenta a previsão da receita total para o ano 2019, incluindo o financiamento do MEC 1 no valor de 1.660.000,00€, e uma estimativa do que será provável realizar até ao final do ano e que se prevê venha a totalizar 4.607.172,00€.

**Previsão da despesa:**

A tabela 5 apresenta a previsão de despesa total para o ano 2019, discriminando a despesa prevista por rubricas e fontes de financiamento, nomeadamente a relativa aos projetos CAF e CO3+ que se prevê ascender 687.172,00€.

**Tabela 4 – Receitas.**

DESIGNAÇÃO DA RECEITA	TOTAL DAS RUBRICAS
<b>Fonte de Financiamento 311</b>	
a) MCTES	1.660.000,00 €
<b>Fonte de Financiamento 513</b>	
b) Países de terceiros e organizações internacionais	55.000,00 €
c) Mercadorias	60.000,00 €
d) Atividades de saúde e desporto	227.000,00 €
e) Alimentação e alojamento	1.600.000,00 €
f) Outros serviços	98.000,00 €
g) Rendas	60.000,00 €
<b>Fonte de Financiamento 540</b>	
h) UTAD	160.000,00 €
<b>Fonte de Financiamento 441</b>	
i) CAF e CO3+	687.172,00 €
<b>Total</b>	<b>4.607.172,00 €</b>

**Tabela 5 – Despesas.**

DESIGNAÇÃO DAS DESPESAS	TOTAL DAS RUBRICAS
<b>Fonte de Financiamento 311</b>	
a) Pessoal	1.660.000,00 €
<b>Fonte de Financiamento 510</b>	
b) Pessoal	244.934,00 €
c) Aquisição de Bens	682.000,00 €
d) Aquisição de Serviços	735.566,00 €
e) Transferências correntes – Outras	160.000,00 €
f) Capital	235.000,00 €
g) Impostos e Taxas	42.500,00 €
<b>Fonte de Financiamento 540</b>	
h) Transferências correntes - Outras	160.000,00 €
<b>Fonte de Financiamento 441</b>	
i) Pessoal	99.100,00 €
j) Aquisição de Serviços	466.853,00 €
k) Capital	121.219,00 €
<b>Total</b>	<b>4.607.172,00 €</b>

## 7. Atividades e Projetos a Desenvolver

Atividades e Projetos a Desenvolver	2018				2019				2020				2021			
	Trimestre															
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
Reequipamento de espaços no sentido da humanização dos mesmos																
Criação de um novo espaço de armazém e zona de trabalho para a equipa da manutenção																
Transferir Arquivo Inativo dos SAS para o Arquivo Geral da UTAD																
Reestruturação do espaço exterior do Cifop para criação de um campo de jogos																
Encerramento do Refeitório de Codessais e adequação do espaço a novas funcionalidades																
Reabilitação <i>Court</i> de Ténis da UTAD																
Remodelação do Armazém Central incluindo a criação de uma nova zona de frio																
Remodelação do espaço de cozinha do refeitório da Quinta de Prados																
Remodelação das Casas de Banho da Residência de Codessais																
Ampliação dos Serviços Centrais e criação do laboratório para controlo analítico																
Remodelação do Snack-Bar Polo II ECT																
Reestruturação do Sistema de Videovigilância e de controlo de acessos dos parques residenciais																
Implementação de chaves eletrónicas de acesso aos quartos																
Aquisição de um Programa de Gestão Documental																
Remodelação do Site e criação de uma plataforma de divulgação e notícias																
Implementação da Identificação de Bens Mobilizados por RFID																
Captação de investimento para a reconversão do edifício do CIFOP em Residência de estudantes																

## 8. Nota Final

Este documento configura uma projeção do futuro, e a orientação de atuação no imediato. Não temos a pretensão de que não possa ser alvo de críticas e isento de interrogações e de inquietações. É aliás um aspeto positivo que pode acrescentar valor e auxiliar na melhoria de elaboração do próximo Plano de Atividades. Temos a motivação e a convicção suficientes para irmos aprimorando este caminho com competência e sentido de compromisso. Pretende-se promover um (inter) desenvolvimento pessoal e profissional de todos os atores envolvidos e alcançar transversalidade e transferibilidade de experiências e saberes.


É com responsabilização que partimos para as ações. Procuraremos utilizar as ferramentas necessárias para as desenvolver e alcançar os objetivos e as metas que a HLS nos propõe.

Procuraremos ainda manter um ambiente favorável ao trabalho, capaz de criar um clima aberto e de confiança entre todos, cuja inspiração terá necessariamente de partir da liderança. Se assim for, acreditamos que os resultados serão benéficos e proveitosos para toda a organização e todas as Partes Interessadas.



## 9. Anexos

### QUAR



**Quadro de Avaliação e Responsabilização**

**Missão:** Ser uma organização que se assume como estrutura de apoio à frequência do ensino superior e de suporte na capacitação para a cidadania, bem-estar e educação para a saúde.

**Ministério:** Ministério da Educação e Ciência **Ano:2017/2018**  
**Organismo:** Serviços de Ação Social da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (OE):**  
 OE 1 Excelência na prestação de serviços/produtos  
 OE 2 Inovação e competitividade  
 OE 3 Otimização da estrutura administrativa e financeira

OBJECTIVOS OPERACIONAIS	Meta Ano N-1	Meta Ano N	Ano N			Desvios
			Resultados	Concretização		
				Superou	Atingiu	

**EFICÁCIA | PESO DA DIMENSÃO: 40%**

<b>OB 1</b>	Ponderação	40%								
Aumentar a Eficácia de Resposta às Sugestões de Melhoria por parte do Cliente	Ind.1	Taxa de Respostas Eficazes	***	↑5un	6un	120%				20%↑
	Peso 100%									

<b>OB 2</b>	Ponderação	30%								
Incrementar os recebimentos dentro do prazo estipulado	Ind.1	Taxa de Incumprimentos dos Clientes com Conta Corrente	***	↓10%	25,7%				257%	-157%↓
	Peso 100%									

<b>OB 3</b>	Ponderação	30%								
Garantir o respeito das Normas de HST de acordo com a legislação em vigor	Ind.1	Não conformidades assinaladas pela empresa externa	***	↓50un	2un	196%				96%↑
	Peso 100%									

**EFICIÊNCIA | PESO DA DIMENSÃO: 30%**

<b>OB 1</b>	Ponderação	35%								
Aumentar taxas de cobertura - Alimentação	Ind.1	Aumento de Receita na Alimentação	***	↑5%	4,06%				81%	-19%↓
	Peso 100%									

<b>OB 2</b>	Ponderação	35%							
Aumentar Taxas de Cobertura - Alojamento	Ind.1	Aumento de Receitas	***	↑5%	12,20%	244%			144%↑
	Peso 100%								

<b>OB 3</b>	Ponderação	30%							
Otimizar o Desempenho do Processo de Atribuição de Bolsas	Ind.1	Processos Anuais com Decisão	***	↑1%	16,96%	1696%			1596%↑
	Peso 100%								

**QUALIDADE | PESO DA DIMENSÃO: 30%**

<b>OB 1</b>	Ponderação	50%							
Aumentar o n.º de Ações Corretivas Eficazes	Ind.1	Ações Corretivas Implementadas	***	↑80%	77,22%			96,53%	-3,47%↓
	Peso 100%								

<b>OB 2</b>	Ponderação	50%							
Diminuir o n.º de Reclamações	Ind.1	Reclamações	***	↓50un	44,5un	111%			11%↑
	Peso 100%								

**RESULTADOS AGREGADOS**

		Contribuição da Dimensão		Avaliação Final do Serviço	
<b>Eficácia</b>	Peso da Dimensão:	40%	73,56%	<b>291,45%</b> <b>Bom</b>	
	Resultado da Dimensão:	183,9%			
<b>Eficiência</b>	Peso da Dimensão:	30%	186,76%		
	Resultado da Dimensão:	622,55%			
<b>Qualidade</b>	Peso da Dimensão:	30%	31,13%		
	Resultado da Dimensão:	103,76%			

**Justificação para os desvios:**

Neste QUAR, em todas as três dimensões contempladas (Eficácia, Eficiência e Qualidade), se constata um desvio no sentido negativo em um objetivos. Na dimensão Eficácia este desvio transmite as limitações financeiras da atualidade. Na dimensão Eficiência, de igual modo, o desvio negativo se explica pelos constrangimentos das famílias em recursos económicos para suportarem as despesas com a educação dos seus filhos. Finalmente na dimensão Qualidade a passagem das Ações Corretivas para plataforma informática tem dificultado a celeridade, a eficácia e a eficiência deste tratamento.

**Explicitação da fórmula utilizada:**

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido  $[(Resultado - MetaN)/Meta]$ . No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização (100%) e o desvio ocorrido  $[(Meta N - Resultado)/Meta]$ .

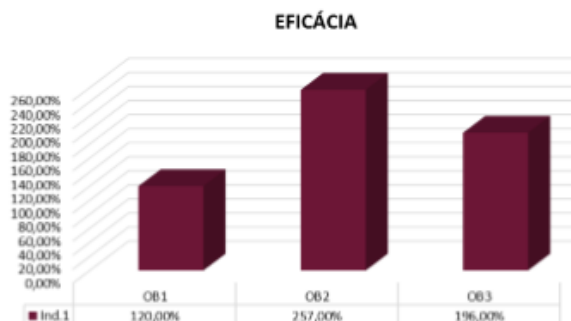
O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida de cada indicador que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicador conjugado com o peso do objetivo que incorporam.

**Meios Disponíveis:**

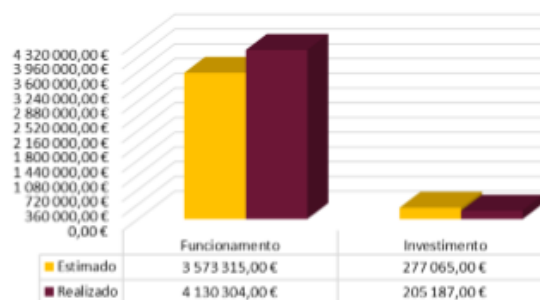
Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio %
Dirigentes – Direção Superior	-	-	-	-
Técnico Superior	16	3552	3463	97,49
Informático	2	444	384	86,48
Assistente Técnico	11	2442	2392	97,95
Assistente Operacional	100	22200	20348	91,65
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>28638</b>	<b>26587</b>	<b>92,84</b>

Orçamento (M€)	Estimado	Realizado*	Desvio
Funcionamento	3.573.315,00€	4.130.304,00€	-556.989,00 €
Investimento	277.065,00€	205.187,00€	71.878,00 €

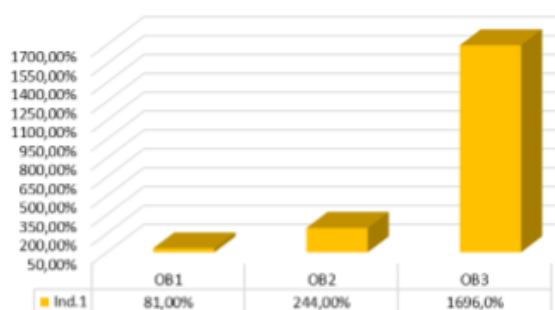
**Parâmetros**



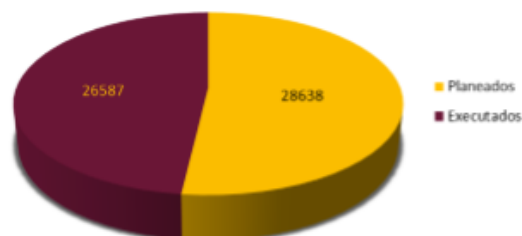
### RECURSOS FINANCEIROS (Milhões de Euros)



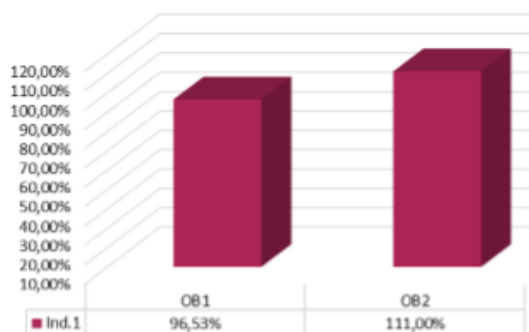
### EFICIÊNCIA



### RECURSOS HUMANOS



### QUALIDADE



Nota: \*Apuramento incompleto, mas que não ultrapassará o valor estimado.

### FICHA TÉCNICA DO QUAR

**Título**

QUAR 2018

**Coordenação/Conteúdos**

Maria João Carneiro  
Bruno Oliveira

**Propriedade**

Serviços de Ação Social da UTAD

**Impressão**

Centro de Cópias dos SASUTAD

**APROVAÇÃO**

**A Administradora**

---

Elsa Justino

---

## FICHA TÉCNICA

**Título**

PLANO DE ATIVIDADES 2019

**Coordenação/Conteúdos**

Maria João Carneiro

**Layout gráfico**

Bruno Oliveira

**Propriedade**

Serviços de Ação Social da UTAD

**Impressão**

Centro de Cópias

**Tiragem**

30 Exemplares

**Ano**

Gabinete da Qualidade, Auditoria e Apoio à Gestão 2019

**Aprovação**

---

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



